



PROJET  
SCIENTIFIQUE ET CULTUREL  
— DU MUSÉE DU LOUVRE —

*Ce Projet Scientifique et Culturel du musée du  
Louvre est le fruit d'une large concertation au sein de  
l'Établissement et d'échanges prolongés avec le ministère  
de la Culture et de la Communication.  
Il a fait l'objet d'une présentation le 21 mai 2015 devant  
la Commission scientifique des musées nationaux.*

PROJET  
SCIENTIFIQUE ET CULTUREL  
——— DU MUSÉE DU LOUVRE ———

LE LOUVRE  
D'HIER À AUJOURD'HUI

10	LE LOUVRE, DE LA FORTERESSE ROYALE AU TRIOMPHE DU MUSÉE
11	1180 – 1682 LE LOUVRE, SIÈGE DU POUVOIR ROYAL
12	1682 – 1793 COLLECTIONS ET POUVOIR, MUSÉES ET PALAIS
13	1793 – 1870 LE PALAIS-MUSÉE DU 19 <sup>e</sup> SIÈCLE
16	1871 – 1981 LA NAISSANCE DU LOUVRE MODERNE
22	RETOUR SUR UNE PÉRIODE D'EXPANSION ET DE DÉVELOPPEMENT, DU PROJET DU GRAND LOUVRE À 2014
22	1981 – 1997 LE GRAND LOUVRE : LE TRIOMPHE DU MUSÉE ?
25	1998 – 2014 LA FIN DU GRAND LOUVRE ?
27	LE LOUVRE APRÈS LE GRAND LOUVRE ?
29	CONCLUSION DU PALAIS ROYAL AU LOUVRE DU 21 <sup>e</sup> SIÈCLE, LES DÉFIS DU LOUVRE

LE DOMAINE  
LES COLLECTIONS  
LES PUBLICS ET LES ÉQUIPES  
LES QUATRE ATOUTS DU LOUVRE

32	ÉTAT DU DOMAINE, DU PALAIS DU LOUVRE ET DES TUILERIES APRÈS LE GRAND LOUVRE
33	LES COMPLEXITÉS DU SITE
36	GÉRER LE DOMAINE DU LOUVRE : UN ENJEU AU QUOTIDIEN
38	LA PLANIFICATION AU SERVICE D'UNE MEILLEURE GESTION ET MISE EN VALEUR DU PALAIS DU LOUVRE
40	INTÉGRER LES TUILERIES AU LOUVRE
42	AU CŒUR DU MUSÉE DU LOUVRE, LES COLLECTIONS
43	UN ÉTABLISSEMENT, DEUX MUSÉES NATIONAUX, HUIT DÉPARTEMENTS : LE CONTEXTE PARTICULIER DU LOUVRE
50	ENRICHIR LES COLLECTIONS PUBLIQUES NATIONALES
56	CONSERVER
64	RESTAURER
66	LA DIVERSITÉ DES PUBLICS DU LOUVRE
67	QUELS PUBLICS POUR LE LOUVRE AU 21 <sup>e</sup> SIÈCLE ?
70	L'OFFRE DE MÉDIATION : COMMENT ADAPTER LA MÉDIATION À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS
74	LES MÉTIERS DU LOUVRE, UNE DIVERSITÉ DE COMPÉTENCES AU SERVICE DES COLLECTIONS ET DES PUBLICS
75	UNE GRANDE DIVERSITÉ DE MÉTIERS AU SERVICE DU MUSÉE
76	TROIS PROJETS PRIORITAIRES DANS LES ANNÉES À VENIR

## FAVORISER LA RENCONTRE

ENTRE LES PUBLICS ET LES COLLECTIONS

82

RENDRE LE LOUVRE PLUS ACCUEILLANT

83

LA REFONTE DES ESPACES SOUS PYRAMIDE :  
LE PROJET PYRAMIDE ET SES SUITES

84

LA RÉORGANISATION ET L'AMÉLIORATION DES ESPACES  
D'ACCUEIL ET DES CIRCULATIONS VERS LES SALLES DU MUSÉE

85

LA SIGNALÉTIQUE DIRECTIONNELLE ET L'INFORMATION  
PARTOUT DANS LE MUSÉE

86

L'ENJEU LINGUISTIQUE :  
MIEUX ACCUEILLIR LES PUBLICS ÉTRANGERS

87

RENDRE LE LOUVRE PLUS LISIBLE

88

LE PROJET SULLY : SALLES D'INTERPRÉTATION  
DU PALAIS, DES JARDINS ET DU MUSÉE DU LOUVRE

89

LA PETITE GALERIE, UN ESPACE DÉDIÉ  
À L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

91

CONFORTER LE LOUVRE  
COMME ACTEUR INCONTOURNABLE  
DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

92

METTRE EN VALEUR LES COLLECTIONS :  
UNE MISSION À REMETTRE AU CŒUR DE TOUTES  
LES ACTIVITÉS DU MUSÉE DU LOUVRE

93

LA REFONTE DES SALLES PERMANENTES DU LOUVRE :  
QUELLES PRIORITÉS POUR 2018 - 2028 ?

97

UNE POLITIQUE D'EXPOSITIONS TEMPORAIRES  
POUR (RE)DÉCOUVRIR LES COLLECTIONS

102

RENFORCER LA COHÉRENCE EN MATIÈRE DE DIFFUSION

106

PORTER ET VALORISER L'IMAGE DU LOUVRE

108

LE LOUVRE COMME LIEU DE PRODUCTION  
DE LA RECHERCHE ET DE RESSOURCES SCIENTIFIQUES

109

LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES DU LOUVRE

112

UN LIEU D'ACCUEIL DE LA RECHERCHE

114

UN LIEU DE PRODUCTION DE LA RECHERCHE :  
QUELLE POLITIQUE DE RECHERCHE AU LOUVRE ?

## LE LOUVRE

AU SERVICE DE LA NATION

120

LE RÔLE DU LOUVRE,  
DANS LE RÉSEAU DES MUSÉES NATIONAUX  
ET INSTITUTIONS NATIONALES

121

ÉTAT DES LIEUX : NATURE DES LIENS  
DU LOUVRE AVEC LES MUSÉES NATIONAUX  
ET AUTRES INSTITUTIONS NATIONALES

130

L'ACTION TERRITORIALE :  
LE LOUVRE DANS LE RÉSEAU  
DES MUSÉES DE FRANCE

131

LE LOUVRE À LENS :  
QUEL MODÈLE DE DÉCENTRALISATION ?

132

LES GRANDS DÉPARTEMENTS PATRIMONIAUX

134

LA CIRCULATION DES COLLECTIONS  
NATIONALES, UNE PRIORITÉ COMPLEXE

137

UN FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

138

L'ACTION INTERNATIONALE

139

LES FORMES DE L'ACTION INTERNATIONALE  
AU LOUVRE

140

CONTRAINTES ET ENJEUX

141

LES GRANDS PRINCIPES  
DE L'ACTION INTERNATIONALE

142

PROLONGER LA DYNAMIQUE  
DU LOUVRE ABOU DABI

143

CONCLUSION

144

ANNEXES

## FORTERESSE ET SIÈGE DU POUVOIR

pendant plusieurs siècles,  
« musée des musées » depuis la

fin du 18<sup>e</sup> siècle, le Louvre est un lieu à tout point de vue singulier, à la croisée de l'histoire des arts, de l'histoire du patrimoine et de l'histoire de France.

Il est nécessaire de considérer les huit siècles écoulés depuis la construction de la première forteresse pour identifier un certain nombre de spécificités qui offrent des clefs indispensables pour comprendre le Louvre d'aujourd'hui et envisager celui de demain. Trente ans après le lancement du Grand Louvre et les grands aménagements qu'il a engendrés jusqu'en 2014 (date de l'inauguration des nouvelles salles consacrées à l'art français au 18<sup>e</sup> siècle), l'établissement entre à présent dans une nouvelle ère car, pour la première fois de sa longue histoire, le musée est en capacité d'ouvrir l'intégralité de ses espaces au public.

Ces réflexions sur le Louvre d'aujourd'hui et de demain constituent le cœur de ce Projet Scientifique et Culturel, le premier du nom, qui sera complété par celui du musée national Eugène-Delacroix, administrativement rattaché au Louvre depuis 2004.

Depuis les années 2000, l'établissement public du musée du Louvre a évolué, et ces évolutions nécessitent de reposer un certain nombre de questions différemment : le rattachement des Tuileries et du musée Delacroix d'une part, le renforcement des instances de gouvernance d'autre part (comité des investissements créé en 2010, création d'un conseil scientifique en 2011), la mise en place enfin, depuis 2014, de commissions scientifiques internes à l'établissement pour la programmation de la recherche et des expositions permettent d'aborder aujourd'hui l'ensemble des missions du Louvre dans une

perspective plus cohérente. Toutes ces instances ainsi que le conseil d'administration de l'établissement seront associés au suivi de ce Projet Scientifique et Culturel, qui pourra ainsi servir de feuille de route pour les prochaines années.

Ce Projet Scientifique et Culturel est l'occasion de rappeler un certain nombre de missions et de priorités. Il n'a pas vocation à répondre aux nombreuses questions qui se posent mais s'attache à tracer les grands axes stratégiques de l'établissement pour la décennie à venir.

Ce document est également l'occasion de souligner quelques spécificités ou de réaffirmer un certain nombre de valeurs telles que :

- l'histoire spécifique du Louvre, dans la lignée du Muséum central : un musée pour tous ayant une mission d'éducation et de diffusion des arts ;
- la nature et l'histoire spécifique du lieu, à la fois Palais et musée ;
- la mission de service public qui incombe au Louvre : au service des publics, au service des collections nationales ;
- la responsabilité particulière du Louvre en tant que premier musée du monde, en tant que « tête de réseau » nationale ayant une responsabilité patrimoniale, en tant que vecteur du rayonnement culturel de la France ;
- sa responsabilité d'excellence, tant scientifique que pour l'accueil de tous les publics, qu'ils soient amateurs ou simples touristes.



LA RIVIERE DE S

LE PONT NEUF

R. DAUPHINE

Juilleries

Jardin de la R. Miquetta

Marche aux Chevaux

Jardins de la R. Miquetta

Capuchins

Plan de Paris

# LE LOUVRE

## D'HIER À AUJOURD'HUI

Le propos n'est pas ici d'évoquer ou de résumer l'histoire du Louvre, amplement et savamment documentée par ailleurs, mais plutôt de mettre en lumière l'évolution générale et certaines permanences lourdes qui peuvent dans certains cas apparaître, aujourd'hui encore, comme des contraintes ou des facteurs de complexité.

On s'attachera donc simplement à rappeler les grandes dates et les grands enjeux dans une perspective actuelle : l'histoire complexe du Louvre, palais du pouvoir et musée parmi les plus anciens nés dans l'Europe du 18<sup>e</sup> siècle, doit en effet être prise en compte dans tout projet pour le Louvre d'aujourd'hui et, inversement, aucun projet ne peut avoir de sens au Louvre s'il ne s'inscrit pas dans l'histoire du Palais, que ce soit en continuité ou en rupture.

Les aménagements successifs du Louvre depuis le premier palais royal, les installations successives des collections dans le Palais depuis le 17<sup>e</sup> siècle, la cohabitation de lieux de pouvoir et de musées tout au long de son histoire, et de manière générale le caractère non linéaire de toute cette histoire sont à la source à la fois de la complexité et de la richesse du Louvre d'aujourd'hui.

Depuis la fin du 18<sup>e</sup> siècle, le musée du Louvre a progressivement pris possession de l'ancien palais royal. Sous le Second Empire et par son épilogue tragique de la Commune, la métamorphose a été achevée et le Louvre est aujourd'hui, dans son enveloppe extérieure, ce que la III<sup>e</sup> République a fait du Palais voulu par Napoléon III, amputé du palais des Tuileries incendié en 1871 : palais immense, s'étirant sur les quais de la Seine, nullement compact, contrairement à la plupart des grands musées qui se développent organiquement en quelque sorte autour d'un noyau central ; mais aussi palais dont la fonction de résidence royale a été effacée, que ce soit par les aménagements du musée lui-même ou par la destruction de la résidence (le palais des Tuileries) des derniers souverains à avoir régné sur la France.

Si l'une des grandes richesses du Louvre est d'être installé dans un palais et d'offrir, de salle en salle, une remarquable promenade architecturale, c'est aussi la source de nombreux problèmes touchant à la circulation des visiteurs, aux distances infinies à parcourir. Les collections ne se sont pas déployées d'un seul coup mais à mesure que des espaces étaient libérés par le pouvoir ou que de nouvelles ailes étaient bâties, ce qui bride nécessairement la cohérence d'ensemble, crée des cloisonnements, des stratifications. Autant de facteurs qui expliquent la façon dont la distribution des espaces muséographiques s'est opérée et les difficultés que, dans ce monument historique, le moindre réaménagement soulève.

L'histoire des collections elle-même ajoute à la complexité : au gré des donations, des acquisitions ou des résultats de fouilles archéologiques, elles n'ont cessé de s'enrichir, d'investir de nouveaux espaces.

Enfin, l'histoire du Louvre est aussi celle des musées en France et de leur administration par l'État. La structure administrative qui fut celle du Louvre pendant deux siècles a elle-même changé il y a une vingtaine d'années seulement.

Cette partie, qui se veut introductive au cœur du projet du Louvre, reviendra sur les grandes constantes de cette histoire :

- le Louvre, lieu de pouvoir et musée, de ses origines au Grand Louvre, dernière étape de cette cohabitation avec le départ de la dernière administration ;
- la tension permanente entre le lieu, un palais qui n'est pas un musée à l'origine, et le principe de présentation des collections, encore très prégnante aujourd'hui ;
- l'histoire, faite de couches successives, des présentations des collections au musée, et son corollaire administratif, la création des musées et des départements successifs qui ne sont pas toujours en lien avec les présentations des collections ;

- l'histoire des collections plus généralement, à la fois de leur constitution, qui se poursuit aujourd'hui à travers une politique d'acquisition, qui doit s'inscrire dans cette histoire et qui s'exprime également jusqu'à aujourd'hui dans les liens étroits et parfois complexes que le Louvre entretient avec d'autres collections nationales, dont l'histoire est étroitement liée à celle du Louvre ; et à la fois de leur « gestion », que ce soit par l'histoire des réserves au Louvre, dont le concept remonte au 19<sup>e</sup> siècle, ou par celle, liée, des dépôts, entamée elle aussi au 19<sup>e</sup> siècle avec les envois de l'État, et qui est à l'origine du rôle majeur du Louvre dans le réseau des musées dits aujourd'hui « de France ».

Comprendre cette histoire, c'est aussi comprendre les défis du Louvre du 21<sup>e</sup> siècle :

- comment rendre ce palais lisible aux visiteurs, notamment en montrant ce que le Louvre a été à différentes époques, et en explicitant le labyrinthe que le musée peut parfois être à travers l'explication des lieux que l'on traverse ?
- comment réconcilier les deux axes forts de l'histoire du Louvre : architecture du pouvoir et muséographie, qui se sont développés en parallèle, parfois même en contradiction, et expliquent certains aménagements particulièrement complexes du Louvre d'aujourd'hui ?
- comment penser des projets muséographiques au Louvre lorsque la répartition des collections dans le Palais est l'héritage d'installations successives, souvent séparées, et que toute modification d'un accrochage est susceptible de remettre en cause un ensemble complet ?
- comment définir, voire refonder, les relations du Louvre avec les musées nationaux, parisiens, français et internationaux ?

# LE LOUVRE,

## DE LA FORTERESSE ROYALE AU TRIOMPHE DU MUSÉE

L'histoire du Louvre est un condensé à la fois de l'histoire de France et de l'histoire des musées. C'est ce qui fait de l'histoire de ce musée une histoire qui le dépasse, tant elle articule de questionnements historiques fondamentaux sur l'histoire de France, mais aussi celle de l'Europe, et sur l'histoire même de la notion de patrimoine en France et des musées en Europe. Si le Louvre n'est pas le premier musée du monde, au sens de collections ouvertes au public - il peut y avoir débat sur le premier musée moderne<sup>1</sup>, mais parmi les musées aujourd'hui comparables au Louvre, il est certain que le British Museum, fondé par le Parlement britannique en 1753 et ouvert en 1759, est plus ancien -, il s'inscrit bien dans l'histoire de l'émergence des musées en Europe, au temps des Lumières, et a marqué profondément cette histoire.

L'histoire du Louvre peut être qualifiée de condensé de l'histoire des musées à divers égards :

- par son histoire intimement liée au pouvoir et au politique ; comme beaucoup des grands musées du monde, l'histoire du lieu (palais royal, impérial puis républicain), de ses collections (collections royales puis nationales), est une histoire politique, reflet de l'histoire de France, voire d'Europe. C'est d'autant plus vrai pour un Louvre qui a vécu, parfois subi, tous les grands moments de l'histoire de France, dont la naissance administrative (et non conceptuelle puisque le Louvre-musée doit sa naissance à l'Ancien Régime) trouve sa source dans la Révolution française et dont les dernières présences du pouvoir politique ont perduré jusqu'en 1989 à travers le ministère des Finances ;
- par son histoire intellectuelle et culturelle européenne, qui trouve sa source dans l'Europe des Lumières et poursuit son développement tout au long du 19<sup>e</sup> siècle, dans une optique de savoirs encyclopédiques où le musée joue un rôle primordial. Le Louvre a été le lieu de création d'une grande majorité des premiers musées

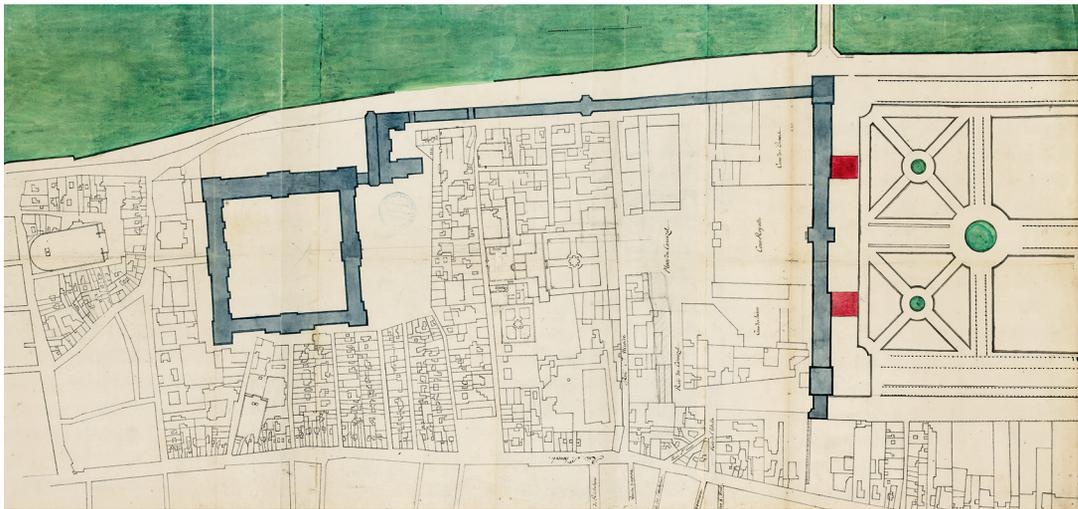
nationaux, dont sont héritiers aujourd'hui les musées tels que nous les connaissons. Il a aussi été le modèle des musées des beaux-arts de beaucoup de villes de France. Véritable musée universel au 19<sup>e</sup> siècle, le Louvre est le lieu majeur de l'histoire des collections muséales françaises ;

- par son histoire institutionnelle de « musée de la Nation » : musée créé pour les citoyens de la jeune République, symbole même de la République succédant à la monarchie, le modèle du Louvre comme musée national (au sens fort) a fortement impacté toute l'histoire des musées européens du 19<sup>e</sup> siècle ; il a également irrigué toute l'histoire des musées en France, à travers cette notion, encore au cœur du projet du Louvre et des musées de France, de « collections nationales », à partir de laquelle se sont construits, après 1802, les premiers musées de France.

Si l'histoire du Louvre est essentielle comme point de départ de toute définition de son identité et de son avenir, c'est non dans une optique de rappeler simplement les faits et dates du palais du Louvre, mais bien parce qu'elle explique un très grand nombre des enjeux d'avenir de ce musée : par les traces de cette histoire dans l'architecture et la muséographie du Louvre d'aujourd'hui, par la formation des collections du musée, par la définition progressive des missions du musée, notamment dans l'articulation entre présentation des collections, mise en réserves et politique de dépôts, et enfin par l'histoire des liens entre le Louvre, l'administration des musées et l'ensemble des musées français.

---

1 - Parmi les premiers musées, on peut citer : les premiers cabinets de curiosités de particuliers ouverts au public (le cabinet d'Amerbach à Bâle en 1671, suivi de près par le Musée ashmoléen d'Oxford en 1683), le British Museum s'inscrivant d'ailleurs lui aussi dans cette lignée ; les premières collections royales ou princières ouvertes au public (collections saxonnes avec la Grünes Gewölbe de Dresde ouverte en 1723, les collections pontificales avec les musées du Capitole dès 1734 puis le musée Pio-Clementino en 1771, les Offices en 1759...).



Recueil du Louvre folio 20 /  
Plan de situation des bâtiments du Louvre et des Tuileries

## 1180 – 1682

### LE LOUVRE, SIÈGE DU POUVOIR ROYAL

Le Louvre a d'abord été une forteresse, construite sous l'impulsion de Philippe Auguste à la fin du 12<sup>e</sup> siècle pour défendre la ville de Paris. Il entre alors dans l'histoire du royaume et de Paris.

C'est sous Charles V, à partir de 1364, que le château défensif, grâce à l'architecte Raymond du Temple, se transforme en une somptueuse résidence royale. Près de deux siècles plus tard, à la fin du règne de François I<sup>er</sup>, la forteresse devient, grâce aux aménagements de Pierre Lescot, le palais d'une capitale.

C'est en 1594 que le Louvre conquiert la plénitude de son statut de siège du pouvoir royal, quand Henri IV décide d'y installer le lieu symbolique de la monarchie. Il entreprend le « grand dessein » de réunir en un seul ensemble les palais du Louvre et des Tuileries, une vaste entreprise qui prendra plusieurs siècles à se réaliser, avec un brutal coup d'arrêt en 1682 quand le roi décide de s'installer définitivement à Versailles et que Colbert ordonne alors l'arrêt des travaux dans les résidences parisiennes.

Le Louvre d'aujourd'hui reste profondément et naturellement marqué par cette permanence du

pouvoir royal et, au-delà des aspects purement historiques, le défi du Louvre d'aujourd'hui est de rendre lisible et compréhensible cette histoire royale du lieu, alors même que les traces en sont peu perceptibles. Ainsi, l'absence d'appartements royaux visibles peut être un obstacle à la compréhension de cette histoire royale du Palais; de ce fait, la mention même des monarques français dans le Palais (dont toute trace évidente, contrairement à ce qui se produit dans les palais royaux, a disparu: les appartements royaux situés dans les bâtiments encore existants ont été trop modifiés pour être encore compréhensibles et les appartements des derniers souverains ont disparu avec le palais des Tuileries) doit être très explicite, d'un point de vue à la fois historique et architectural. L'absence de la chambre du Roi (salle des Sept-Cheminées) dont les boiseries ont été remontées au 19<sup>e</sup> siècle dans la Cour carrée pour le musée des Souverains aujourd'hui disparu ou la présence énigmatique pour le visiteur des appartements d'Anne d'Autriche, dernière reine mère à avoir habité le Palais, ou du jardin de l'Infante, ou de la perspective imaginée par Le Nôtre aux Tuileries pour Louis XIV sont autant de défis à relever pour rendre présente la vie de cour de ce palais royal.

# 1682 – 1793

## COLLECTIONS ET POUVOIR, MUSÉES ET PALAIS

Si Louis XIV a quitté le Louvre, un grand nombre d'administrations royales sont restées. En parallèle, un nouvel usage commence à être fait du Palais qui devient le siège des arts, siège des collections royales, lieu de réunion des Académies qui s'installent successivement et investissent les appartements royaux. Cette deuxième période de l'histoire du Louvre peut être caractérisée comme la naissance de sa vocation de présentation de collections, et inaugure une longue période de cohabitation entre les collections et les lieux de pouvoir, qui ne prendra fin qu'en 1989 avec le départ du ministère des Finances.

Cette nouvelle vocation se traduit de deux façons tout au long du siècle des Lumières :

- à travers les expositions (qui prennent le nom de « Salon » à partir de 1725) organisées au Louvre par l'Académie de peinture et de sculpture qui attirent des foules de visiteurs : la première a lieu en 1699 et le rythme de ces présentations va évoluer tout au long du siècle, annuel de 1737 à 1747 avant de passer à un rythme biennal jusqu'à la Révolution française ;

- le Louvre devient également, sur cette période, le lieu de vie et de création d'un grand nombre d'artistes pensionnés par le roi. Au cours du 18<sup>e</sup> siècle, cette volonté des Académies d'exposer les œuvres, couplée à l'ouverture de nombreuses collections royales et princières, constitue la préfiguration de ce que seront les premiers musées au sens moderne. L'idée de musée prend ainsi progressivement forme. Quant aux collections, installées dès le 17<sup>e</sup> siècle dans des lieux divers du Palais, elles sont affectées successivement dans différents espaces du Louvre dont on trouve encore trace aujourd'hui. Les inventaires royaux localisent déjà à cette époque les œuvres dans des « magasins » présents dans toutes les résidences. Au Louvre même, la salle des Antiques est qualifiée de « magasin des Antiques » sous l'Ancien Régime. En effet, si la notion de réserve n'est pas encore une réalité, des « stockages d'œuvres » sont effectués à divers endroits du Palais, accompagnant la transformation et le déploiement des collections dans les divers espaces.

Pour le Louvre d'aujourd'hui, le défi est de montrer cette histoire au public, à la fois dans le Palais lui-même, dans l'histoire des collections et dans l'histoire de leur présentation, certaines présentations actuelles trouvant leurs racines dans cette période. L'histoire des Salons, qui a marqué l'histoire des présentations du Louvre et de ses collections, serait par exemple un point à expliciter davantage pour mieux rendre lisible le Louvre d'aujourd'hui. La présentation de la sculpture grecque et romaine au rez-de-chaussée de l'angle sud-ouest de la Cour carrée est aussi un héritage de la « salle des Antiques » de l'Ancien Régime, installée salle des Cariatides à partir de 1692, comme la présentation des peintures au premier étage du Palais est héritière du Salon et de sa prolongation par l'aménagement de la Grande Galerie.

Il faut aussi noter que nombre d'œuvres aujourd'hui présentées dans l'aile Richelieu ont été créées au Louvre par des artistes du roi, sculpteurs et orfèvres, installés dans le Palais même. Enfin, il convient d'expliquer aux visiteurs d'aujourd'hui le fonctionnement de certaines pièces (Grande Galerie, galerie d'Apollon), particulièrement liées aux rites de Cour et usages du Palais. La terrasse des Tuileries (ou terrasse Lemonnier) marque aussi le seuil du jardin du Carrousel. Elle rappelle la présence du palais des Tuileries, incendié en 1871 puis détruit en 1882-1883.

Hubert Robert, *Projet pour la transformation de la Grande Galerie du Louvre*



## 1793 – 1870

### LE PALAIS-MUSÉE DU 19<sup>E</sup> SIÈCLE

À la Révolution, les Tuileries redeviennent le centre du pouvoir aux dépens de Versailles. C'est entre leurs murs que le destin de la monarchie puis de la nation se joue. Depuis 1789, Louis XVI y est installé et, après la fuite de Varennes en juin 1791, y demeure prisonnier; le 10 août 1792, c'est l'invasion du Palais et le massacre des gardes suisses. Instaurée le 21 septembre, la Convention nationalise dès 1793 tant le palais que le jardin des Tuileries: elle y siège et projette d'embellir le jardin, afin de renforcer sa double fonction de musée de sculptures en plein air et de lieu de fêtes et de commémorations destinées au peuple. Quant au Louvre, il avait entamé dès le début de la Révolution une phase d'intenses transformations dans le cadre du « Grand Dessein », et ce dans la continuité des projets du comte d'Angiviller. Le Louvre, notamment dans la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle, devient alors un musée réellement universel, présentant des collections du monde entier. En cela, il s'inscrit pleinement dans la dynamique muséale du 19<sup>e</sup> siècle, « siècle des musées », où le musée doit présenter les témoins matériels de l'avancée des connaissances qui augmentent rapidement dans tous les domaines et toutes les zones géographiques.

Universel par ses collections, le musée du Louvre, qui a abrité au cours de cette période un grand nombre de musées, a été associé à l'administration d'autres institutions, quand il ne l'est pas encore. Il mérite alors pleinement son appellation de « musée des musées ».

#### LA CRÉATION DU MUSÉUM CENTRAL DES ARTS, LE TOURNANT DU « MUSÉE MODERNE »

C'est en 1791, par décret de l'Assemblée, que le palais du Louvre est dévolu à la « réunion de tous les monuments des sciences et des arts ». Cette décision s'inscrit dans la continuité du « Grand Dessein » de la monarchie et des projets du comte d'Angiviller. Le Louvre devient un projet politique et citoyen, un projet éducatif et artistique. Mais c'est aussi un lieu pour les artistes et un lieu de connaissance (musée encyclopédique). Si les contextes changent, le musée conserve, voire renforce ainsi sa vocation première.

Si le Louvre n'est pas le premier musée, et qu'il ne faut pas sous-estimer le contexte intellectuel et politique européen dans lequel il ouvre, la création du Muséum central n'en est pas moins un

moment décisif de l'histoire des musées modernes, et incarne d'une certaine manière le passage des musées royaux aux musées citoyens d'une part, en mettant à la disposition du plus grand nombre des collections désormais considérées comme « biens publics », et le passage des musées de connaisseurs ou de curieux aux musées scientifiques d'autre part, en affirmant le musée comme lieu de passage des connaissances de sciences, archéologiques notamment, en gestation et qui s'affirmeront tout au long du 19<sup>e</sup> siècle.

#### UNE PÉRIODE D'EXTENSION DU MUSÉE ET D'ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS

Un décret du 16 septembre 1792 institue le Muséum central des arts, inauguré le 12 août 1793. D'accès gratuit, il est ouvert en priorité aux artistes, et au public en fin de semaine. Le Muséum comprend alors trois sections ou départements: celui des Tableaux, celui des Sculptures antiques et celui des Dessins. La plupart des peintures des collections royales ou des saisies des biens des émigrés sont disposées dans le Salon carré et la Grande Galerie. Le 25 octobre 1795, l'Institut national des sciences et des arts est créé et installé au Louvre pour les onze années suivantes. Le Muséum est transformé en Musée central des arts en 1797. Il se développe à partir des appartements royaux, soit l'angle sud-ouest du Palais: symboliquement, il s'agit bien de rendre les espaces privés (les plus privés en l'occurrence, avec la chambre du Roi) des monarques déchus aux citoyens, en y installant des collections (Antiques dans les appartements d'Anne d'Autriche...).

En 1798, les traités de Tolentino et Campo-Formio attribuent à la France les plus belles pièces des collections pontificales et de Venise. Tableaux et antiques sont acheminés en grande pompe au Louvre.

Dès lors, le musée ne cesse de s'enrichir des conquêtes de Napoléon, au risque d'un engorgement des espaces dévolus aux œuvres.

À cette époque, les conservateurs sont en effet amenés à stocker les œuvres dans divers endroits. Avant l'ouverture du Muséum du Louvre, les œuvres non exposées destinées à la nouvelle institution sont entreposées dans des réserves provisoires. Une fois le musée ouvert, les œuvres non exposées sont stockées dans des lieux multiples mais ces espaces restent insuffisants. C'est aussi

à cette occasion d'engorgement et d'importantes arrivées des collections (par exemple pour les collections Borghèse) que sont montées les premières (si on met à part les Salons du 18<sup>e</sup> siècle) « présentations temporaires, ou provisoires ».

#### LES ANCÊTRES DES DÉPÔTS DU LOUVRE, ET PREMIÈRES PROBLÉMATIQUES DE STOCKAGE DES COLLECTIONS

Aussi, face au volume de biens artistiques émanant de la nationalisation des biens de l'Église, de la confiscation de ceux des Émigrés et des saisies effectuées par les armées révolutionnaires, que le musée du Louvre ne peut absorber à lui seul, le ministre de l'Intérieur Jean-Antoine Chaptal publie un arrêté le 13 fructidor an IX (31 août 1801) en vue d'instituer quinze musées dans autant de grandes villes françaises. Le « décret Chaptal » constitue la première mesure d'ampleur concernant la politique de dépôt des œuvres sur l'ensemble du territoire en proposant de répartir entre chacune des villes concernées des lots tels que « chaque collection présente une suite intéressante de tableaux de tous les maîtres, de tous les genres, de toutes les écoles ». Ces « lots » de l'État sont à l'origine du lien entre le Louvre et les autres musées de France, en premier lieu les musées autrefois dit « classés », en plaçant l'établissement au centre d'un réseau de musées exposant les œuvres, appartenant à l'État français. Le 1<sup>er</sup> septembre 1801, un autre décret impose aux villes de préparer à leurs frais « une galerie convenable » pour recevoir lesdites œuvres.

Dominique Vivant Denon est nommé directeur général du musée le 22 novembre 1802. L'année suivante, une Direction générale des musées nationaux est créée. Le musée devient alors le musée Napoléon. On y admire les antiques provenant du Vatican, du musée du Capitole, de Florence, des anciennes collections royales ou des confiscations faites notamment en Allemagne. À la chute de l'Empire en 1815, chacun des États venant récupérer son bien, le musée Napoléon est démantelé.

#### LES HÉRITAGES DU LOUVRE DE LA RÉVOLUTION

Le Louvre d'aujourd'hui est à de nombreux égards l'héritier direct du Louvre de la Révolution :

- l'organisation des collections et des circulations a longtemps été, et reste, marquée par l'entrée unique au sud-ouest du Palais : la concentration des « chefs-d'œuvre » en aile Denon aujourd'hui est la conséquence directe de cette entrée du Muséum ;
- la répartition des collections dans le Palais

est également dans plusieurs cas l'héritière des premières installations de collections, par exemple celle des sculptures au rez-de-chaussée du musée, pour des raisons architecturales évidentes ;

- la présentation même des collections est souvent directement issue des décisions des premiers conservateurs du Louvre : le cas de l'installation des peintures en étage, pour bénéficier d'un éclairage zénithal, en est le meilleur exemple dans la mesure où cette présentation du Louvre a marqué durablement la muséographie des peintures partout en France ;
- enfin, l'histoire commune du Louvre et de l'administration des Musées nationaux, qui est essentielle à la compréhension de la place du Louvre dans l'histoire des musées en France, est un héritage révolutionnaire.

#### LE DÉVELOPPEMENT DU PALAIS DU LOUVRE : L'EXPANSION DU MUSÉE

À partir de la création du Muséum central, et jusqu'au début du 21<sup>e</sup> siècle, l'expansion du musée et des collections ne cessera plus, transformant, malgré certains épisodes de retour du pouvoir au Louvre, le Palais en musée. La première moitié du 19<sup>e</sup> siècle est particulièrement riche et inscrite dans l'histoire du Palais et de ses collections : en cela aussi, le Louvre inspire, parfois suit, le développement considérable des musées partout en Europe. C'est à partir de cette époque, marquée par de grandes figures de conservateurs, par des réflexions plus développées sur les missions du musée et sur les présentations de collections, et par de profondes transformations architecturales que se construit un musée qui, si l'on se place, par anachronisme, dans le Louvre du 21<sup>e</sup> siècle, préfigure les aménagements des années 1930 (plan Verne) et du Grand Louvre.

Héritages architecturaux et muséographiques :

- l'héritage institutionnel : transformé en « musée royal » en 1816, le Louvre devient « musée du Louvre » en 1848, puis de nouveau en 1895, et fut musée impérial sous le Second Empire ;
- les transformations architecturales et les aménagements du Palais de cette période ont laissé de nombreuses traces dans le Louvre actuel ; d'une part, à travers les espaces du Palais redevenu résidentiel sous l'Empire et siège habituel de la monarchie sous la Restauration : même si le roi ou l'empereur réside aux Tuileries, les salles du Louvre servent à l'administration royale ou impériale et leurs dénominations sont encore présentes aujourd'hui (salle des Séances royales, salle du Conseil d'État...); d'autre part, le Palais transformé par Napoléon III est celui que nous connaissons aujourd'hui : Napoléon III fait en effet

du Louvre un des symboles de son pouvoir et lui donne l'aspect qu'il a aujourd'hui. L'architecture du musée devient de plus en plus imposante et le Louvre rejoint les Tuileries, formant ainsi le quadrilatère qui subsiste aujourd'hui, et s'inscrit dans le nouvel urbanisme parisien avec la percée de la rue de Rivoli et les constructions de la première Exposition universelle parisienne en 1855. Le Louvre d'aujourd'hui est en grande partie un Louvre du Second Empire, tant dans son aspect extérieur que dans de nombreux espaces intérieurs. Les décors, salles du musée, espaces du Palais impérial devenus salles du musée (salle du Manège, anciennes dépendances devenues salles de sculptures, salles de réception du ministère d'État muséographiées en tant qu'appartements Napoléon-III du département des Objets d'art, salles des États...) sont autant de traces de cette période;

- l'enrichissement des collections est important sous le Second Empire. La principale acquisition faite à l'époque est celle de la collection Campana, en 1861. Ses 11 385 œuvres (peintures, majoliques et antiques) forment le musée Napoléon-III, présenté d'abord au palais de l'Industrie en 1862 puis au sein du Louvre. Viennent s'ajouter les matériels des grandes fouilles archéologiques de cette époque;

- les salles du musée sont profondément remaniées, tant sous la Restauration (musée Charles-X) que sous le Second Empire, avec la création du musée Napoléon-III; les répartitions de collections qui se succèdent à travers les différents musées créés au Palais impactent profondément toutes les étapes du développement futur du musée;

- dès cette époque apparaissent des « réserves » : si les musées du 19<sup>e</sup> siècle, en particulier musées de sciences naturelles, d'ethnologie et d'archéologie, sont conçus autour de leurs collections et dans une logique de présentation exhaustive de toutes leurs œuvres, afin de favoriser les comparaisons et les études de corpus globaux, cette idée est souvent

restée à l'état de projet et n'a jamais entièrement été mise en œuvre au Louvre. Malgré l'existence de galeries d'études s'inscrivant dans cette logique, des espaces de stockage des collections non présentées sont apparus dès cette époque. Les travaux, fréquents, à cette période, entraînent ainsi la réalisation de réserves provisoires de stockage;

- la place du Louvre dans l'archéologie, et inversement, est essentielle à cette époque: c'est à cette période que le rôle du Louvre dans la création de l'archéologie s'affirme:

- archéologie biblique à travers les différents musées du Louvre

- Musée égyptien

- Musée assyrien (Paul-Émile Botta, consul à Mossoul, 1<sup>er</sup> en Europe);

- enfin, dans la continuité du Louvre de l'Ancien Régime, le musée du 19<sup>e</sup> siècle réserve une place importante à la commande aux artistes contemporains: le lien entre le Palais et les artistes de son temps, déjà très fort du temps des Académies, se poursuit tout au long du 19<sup>e</sup> siècle, et la politique d'art contemporain du 20<sup>e</sup> et du 21<sup>e</sup> siècle du Louvre s'inscrit dans cette continuité. Les commandes du Louvre du 19<sup>e</sup> siècle sont les grands décors peints du Louvre du 21<sup>e</sup> siècle, dont la mise en valeur et l'explicitation, comme une partie importante à la fois de l'histoire du Palais et de l'histoire de l'art, sont un enjeu pour le Louvre d'aujourd'hui.

La valorisation de l'importance du 19<sup>e</sup> siècle dans tous les aspects du Louvre est un défi fondamental pour le Louvre d'aujourd'hui et sera une priorité des travaux à mener sur l'histoire du Louvre: expliquer les noms que portent encore aujourd'hui les salles (notamment en faisant apparaître ces salles historiques dans le plan-guide), expliquer leurs utilisations successives, expliquer le retour du pouvoir au Louvre et aux Tuileries au 19<sup>e</sup> favorisera la compréhension du lieu et de ses usages.



Georges Braque, plafond de l'antichambre Henri II

# 1871 – 1981

## LA NAISSANCE DU LOUVRE MODERNE

---

Cette période qui débute à la chute du Second Empire est paradoxale. En effet, entre la fin du 19<sup>e</sup> et le début du 20<sup>e</sup> siècle, aucune logique ni aucun « grand dessein » ne viennent relier entre eux les événements ou projets qui président à l'aménagement du Palais et au développement des collections. C'est pourtant au cours de celle-ci que se mettent en place des structures administratives qui vont pour la plupart perdurer près d'un siècle. À plusieurs égards, la rupture de 1871 marque ainsi la naissance du Louvre moderne.

### LE LOUVRE DE LA III<sup>e</sup> RÉPUBLIQUE

#### LE PALAIS DU LOUVRE SANS LES TUILERIES

Avec la décision de la III<sup>e</sup> République de ne pas reconstruire le palais des Tuileries incendié par la Commune, le palais du Louvre est profondément modifié : en effet, toutes les extensions du Palais tendaient, jusqu'au Louvre de Napoléon III, à rejoindre le palais des Tuileries et constituer un quadrilatère au cœur de la ville aménagée autour. Avec la disparition des Tuileries, c'est donc toute la logique architecturale du musée qui est modifiée : en quelque sorte, le musée, s'il est rouvert vers la ville, perd son centre au profit d'un jardin. C'est finalement toute cette problématique de recentrement que cherchera à résoudre, plus d'un siècle après, le projet du Grand Louvre.

#### LA FIN DU POUVOIR AU LOUVRE

Avec la disparition des Tuileries (et leur non-reconstruction), c'est aussi un changement politique et symbolique majeur qui s'opère alors : le pouvoir quitte définitivement le Louvre qui peut alors se vouer essentiellement à la culture. Seul le ministère des Finances vient s'installer dans l'aile Richelieu et une partie de l'aile du pavillon de Flore au lendemain de la Commune. À partir de cette victoire symbolique de l'art sur le pouvoir après deux siècles d'existence du musée, celui-ci ne cessera dès lors de gagner du terrain. Muséographiquement, cela se marque par la transformation progressive en espaces de musée des anciens espaces de vie de la cour impériale (salles du Manège notamment).

#### LE DÉBUT DE L'ADMINISTRATION DE LA CULTURE AU LOUVRE

Cette phase d'expansion est également marquée par l'installation de l'administration des Beaux-

Arts en son sein. Par un décret du 4 mars 1874, le Conservatoire des musées nationaux est créé pour diriger le musée du Louvre. Le poste de directeur du musée du Louvre existe à partir de 1875. Celui-ci se confond avec celui de directeur des Musées nationaux, ce qui explique pour partie la place spécifique du Louvre dans la politique des musées en France encore aujourd'hui. L'administration des Musées nationaux et du musée du Louvre est alors commune et le restera jusqu'à la désignation du premier directeur du musée du Louvre qui ne soit pas en même temps directeur des Musées nationaux, André Parrot, en 1968.

En 1882, le musée du Louvre est qualifié de musée de l'État par un décret du 24 janvier. La même année, un autre décret du 25 juillet crée l'École du Louvre. En 1895, la Réunion des musées nationaux est fondée par la loi de finances de l'année et le Louvre devient, quant à lui, musée national.

### L'UTOPIE DU MUSÉE UNIVERSEL

Au 19<sup>e</sup> siècle, avec la naissance des disciplines scientifiques, notamment archéologiques, et la volonté de diffusion complète des savoirs qu'elles produisent, les « témoignages » que sont les collections donnent lieu à la création de nombreux musées, partout, et particulièrement au Louvre. Dès le départ, le Louvre a eu l'ambition d'être un musée universel. L'objectif des musées du 19<sup>e</sup> siècle, dans un contexte de grands progrès des sciences et des connaissances dans tous les domaines, est de montrer et diffuser les connaissances universelles sur le monde entier. C'est ce mouvement intellectuel qui sous-tend toute l'histoire des musées et qui, au Louvre, donnera naissance à une division par départements à l'intérieur desquels les œuvres sont de nouveau classées par écoles et par techniques.

#### TOUT EXPOSER ?

Cette utopie du musée universel se double aussi de l'utopie d'exposer la totalité des collections et des œuvres, afin de permettre une vision exhaustive de l'état des connaissances et des « témoins matériels ».

Mais l'accroissement extraordinaire des collections au 19<sup>e</sup> siècle a changé la donne : désormais, tout ce qui entre au musée n'est pas destiné à être exposé. En parallèle de l'apparition de réserves, la politique

de dépôts, comme solution, est ainsi poursuivie, avec une deuxième époque importante de dépôts après 1875 : la politique des dépôts dans les musées en province est ainsi une des conséquences du constat d'un réel engorgement des locaux et du désir de l'administration de n'avoir au Louvre que des œuvres présentées.

#### LES MUSÉES DU LOUVRE : DES SALLES, À L'ORIGINE DES DÉPARTEMENTS ACTUELS OU DES MUSÉES NATIONAUX DU 20<sup>e</sup> SIÈCLE

Par « musées », il faut entendre « présentations de collections », qui se succèdent et cohabitent au sein du Palais tout au long du 19<sup>e</sup> siècle, selon des logiques diverses, et au gré des enrichissements des collections (Musée assyrien, Galerie espagnole...), des décisions politiques (musée Charles-X, musée Napoléon-III, musée des Souverains...), ou des champs de spécialité des conservateurs. Le Louvre du 19<sup>e</sup> siècle regorge de musées différents, de présentations différentes, qui sont à l'origine soit des départements du Louvre d'aujourd'hui, soit des musées nationaux nés en 1945 par rassemblement de ces collections, soit ont purement et simplement disparu. Cette période de foisonnement des « musées » est particulièrement importante pour le Louvre d'aujourd'hui car c'est de ces présentations d'œuvres que découlent beaucoup des choix muséographiques encore présents dans le Louvre du 21<sup>e</sup> siècle, et des répartitions des collections dans le Palais.

Tout l'enjeu pour le musée d'aujourd'hui est de parler simplement de cette histoire et d'expliquer ce qu'il en reste : en effet, les collections encore présentes au Louvre ne sont finalement définies qu'en creux par rapport aux collections qui ont quitté le Louvre ; pour le public, par exemple, l'absence complète de l'art d'après 1848, ou des arts asiatiques, et à l'inverse la présence si artificielle de l'antenne du Quai Branly peuvent être surprenantes, et méritent d'être expliquées dans les futurs projets relatifs à l'histoire du Louvre.

Ces musées, parfois qualifiés de « disparus », n'ont cependant pas tous été à l'origine des départements.

Soit ils ont réellement disparu :

- cas de l'éphémère musée des Souverains voulu par Napoléon III pour s'inscrire dans la lignée des monarchies françaises, et créé sur la base de collections issues du Louvre, de la Bibliothèque nationale et de divers autres musées.

Soit ils ont quitté le Louvre pour être à l'origine d'autres musées :

- le musée de Marine créé en 1837 qui rejoint le

Trocadéro en 1943 et constitue le fonds du musée de la Marine actuel mais aussi les premières collections ethnographiques dont certaines sont aujourd'hui au musée du quai Branly ;

- il en va de même pour le Musée ethnographique, créé en 1850, et qui rejoint le Trocadéro ; ce qui explique la création du pavillon des Sessions en 2001, considéré comme un « retour » des collections extra-européennes au Louvre ;

- de même, le musée des Antiquités américaines, en 1850, également aujourd'hui collections du musée du quai Branly via le musée du Trocadéro de l'Exposition universelle de 1878 ;

- le départ des collections asiatiques s'effectue vers le musée Guimet en 1945 ;

- les collections modernes (art du 19<sup>e</sup> siècle), parties au Jeu de Paume (en 1947 le musée du Jeu de Paume devient le musée de l'Impressionnisme), sont transférées au musée d'Orsay en 1986.

#### DES MUSÉES AU LOUVRE AUX DÉPARTEMENTS DU LOUVRE

Hors ces musées ou collections qui ont, au fur et à mesure, quitté le Louvre et ne permettent plus aujourd'hui de le qualifier de musée universel, la plupart des musées créés au Louvre tout au long du 19<sup>e</sup> siècle y sont restés, et sont, pour ainsi dire, les ancêtres des huit départements actuels du musée.

L'histoire propre de chaque département est une partie de celle du Louvre, ce qui explique à la fois la muséographie complexe du musée d'aujourd'hui, mais aussi la complexité de la répartition des collections, comme le montre particulièrement bien le dernier-né des départements, le département des Arts de l'Islam. Elle constitue le cœur de la richesse et de la complexité du Louvre.

Quelques constantes relient ces départements :

- les collections royales (notamment les peintures et les antiques, les deux « piliers » du Louvre) et les grandes collections françaises (Richelieu, Mazarin), puis les saisies révolutionnaires et grands enrichissements napoléoniens (Borghèse, Campana) comme noyaux des collections de plusieurs départements ;

- les musées du 19<sup>e</sup> siècle comme origine de leur création en tant que départements administratifs, soit tels quels (peintures dès le Muséum central), soit par fusion de plusieurs musées (ex. : départements des Arts orientaux), soit par séparation entre plusieurs départements (départements des Sculptures/département des Objets d'art/département des Arts de l'Islam) ;

- un musée étroitement lié à la naissance de l'archéologie française, à la fois pour les antiquités égyptienne et pour les antiquités orientales.

La notion de « musée » est alors mal définie, sur le plan formel comme sur le plan administratif. Si les présentations des collections dans le Louvre du 19<sup>e</sup> siècle sont effectivement à l'origine des départements tels que le Louvre du 21<sup>e</sup> siècle les connaît, il ne faut pas pour autant confondre départements et collections: la structuration des départements apparue tout au long du 19<sup>e</sup>, et qui s'est vue conforter après la Seconde Guerre mondiale par les ordonnances de 1945, ne se superpose pas exactement aux répartitions de collections dans le Palais, et aux histoires scientifiques des collections.

Cela explique certaines attributions de fonds cohérents à des départements plutôt qu'à d'autres, certains recoupements entre départements, et la création tardive de certains départements, comme les Objets d'art, administrativement créé seulement en 1893 alors que ses collections sont pour une partie issues des collections royales, des Arts graphiques administrativement créés seulement après guerre ou encore des Arts de l'Islam, créé en tant que département seulement au 21<sup>e</sup> siècle alors que les collections étaient présentées dès le 19<sup>e</sup> siècle. Cette confusion, qui relève exactement de l'imbrication entre l'histoire de l'administration des Beaux-Arts puis de la Culture et l'histoire du Louvre, doit être ici soulignée comme un héritage de cette période.

Cette histoire des départements du Louvre progressivement constitués les uns à partir des autres, perçue à tort comme strictement identique à celle de la présentation des collections, a de nombreuses implications pour le Louvre d'aujourd'hui :

- d'une part, en termes de gestion des collections, car les périmètres des départements, la responsabilité des collections, le partage des espaces ne sont pas toujours clairs, ou, tout le moins, ne sont arrêtés par aucun texte officiel. Une tradition de répartition entre départements est bien établie mais connaît de nombreuses exceptions ;
- d'autre part, car la confusion entre structuration administrative et présentation des collections se poursuit jusqu'à aujourd'hui: si le projet de création d'un département des Arts de Byzance et des Chrétientés d'Orient, envisagée dans les années 2000, a été abandonné, c'est bien parce que l'absence de département en tant qu'entité administrative n'est pas nécessairement contradictoire avec la présentation des collections permanentes.

La deuxième moitié du 19<sup>e</sup> a posé les bases du Louvre d'aujourd'hui, musée moderne et à vocation universelle. Toute l'histoire du Louvre depuis s'est inscrite dans la continuité de ces avancées, soit pour poursuivre le développement du musée, soit pour corriger certains dysfonctionnements, notamment dans la répartition des collections dans le Palais.

L'histoire du Louvre au 20<sup>e</sup> siècle se confond logiquement avec les grands événements du siècle, et notamment avec les deux conflits mondiaux. La Première Guerre mondiale marque le Louvre comme l'ensemble du pays. D'un point de vue purement muséographique, c'est à la menace des zeppelins allemands que l'on doit au Palais le creusement de caves pour la protection des œuvres, transformées en réserves.

Durant la période entre les deux conflits mondiaux, l'institution connaît d'importants bouleversements avec le renforcement de l'organisation et de l'administration, et le développement de la gestion et de l'étude des collections scientifiquement dirigées par une conservation de haut niveau. S'affirme alors le rayonnement national et international du Louvre, qui poursuit sa cohabitation avec la direction des musées toujours installée dans le Palais.

#### L'APRÈS-GUERRE ET LE PLAN VERNE : LE PREMIER REMANIEMENT DU LOUVRE AU PROFIT DES COLLECTIONS

Le Palais est profondément marqué par les ambitions d'Henri Verne (1880-1949), directeur des Musées nationaux et du Louvre qui est à l'origine de la première grande transformation du Louvre au 20<sup>e</sup> siècle, avant puis après la Seconde Guerre mondiale.

Le « plan Verne » donne alors au Palais des perspectives d'avenir, imaginant sa reconquête et entreprenant une répartition plus cohérente des collections. Il marque à la fois les salles (peintures en Cour carrée, présentation de la chapelle de Baouit, pose d'une verrière sur la cour du Sphinx pour exposer les sculptures antiques; ouverture de salles de sculpture européenne dans l'aile de Flore et de salles d'objets d'art et de peintures dans la Cour carrée; aménagement complet des salles des Antiquités égyptiennes et orientales), les circulations (escalier Daru et creusement des cryptes pour permettre la circulation continue de la Cour carrée), les installations techniques (électrification généralisée) et les réserves du musée, réellement créées à cette époque dans le Louvre,



Escalier Daru, palier de la *Victoire de Samothrace*, échafaudage, travaux de remaniement

dans une optique d'espaces d'études des collections et de stockage des collections non exposées.

Les années d'entre deux guerres, puis d'immédiat après guerre, sont également des années de politique de dépôts active dans les musées en région, dans une logique d'exposition des collections non présentées; il s'agit d'un troisième temps, après le Premier Empire et le début de la III<sup>e</sup> République, de réflexion sur la répartition globale des collections, au Louvre, en dépôts, et exposées ou en réserves. La mise en œuvre du plan Verne s'est poursuivie après 1945, posant les grandes lignes de l'organisation et des travaux du musée jusque dans les années 1980.

Après une histoire stratifiée et incohérente, sur le musée et le Palais, le plan Verne a marqué les aménagements du Louvre d'aujourd'hui et presque « préfiguré » ceux du Grand Louvre; il continue d'inspirer certaines réflexions actuelles. Dans la suite de la logique préexistante, le plan Verne a renforcé la prépondérance de l'aile dite aujourd'hui Denon dans les circulations du musée. La présentation des collections du Louvre d'aujourd'hui est également très marquée par les décisions du plan Verne, notamment dans la logique de présentation des collections par « écoles » pour les collections modernes.

## LE LOUVRE SOUS L'OCCUPATION

L'histoire du Louvre pendant la Seconde Guerre mondiale a fait l'objet de nombreuses études, tant pour souligner le courage de Jacques Jaujard que celui de Rose Valland, parmi d'autres personnalités de cette époque. Les collections du Louvre, évacuées vers la province dès 1939, ont pu être sauvegardées, et le Louvre du Paris occupé est un musée presque vide. Ce pan de l'histoire du Louvre est toujours présent dans le musée du 21<sup>e</sup> siècle, sous l'angle particulier des biens spoliés, tracés par Rose Valland au Jeu de Paume, qui ont pu, sous le statut des « Musées Nationaux Récupération » (MNR), être déposés après guerre au Louvre, et dont la restitution est une priorité pour tous. Il y a actuellement 1882 MNR identifiés et conservés au Louvre.

### 1945 : L'ORGANISATION DES MUSÉES NATIONAUX ET SON IMPACT SUR LE LOUVRE

L'après-guerre marque une nouvelle ère dans l'histoire du Louvre et des musées nationaux : par les ordonnances de 1945, les musées nationaux sont organisés, et la répartition des collections alors actée marque la fin définitive de l'utopie du musée universel du Louvre. Le Louvre est particulièrement affecté par la création du musée d'Art moderne au Jeu de Paume, ainsi que par celle du musée Guimet en 1943, mais la dynamique de création de musées plus spécialisés se poursuivra tout au long de cette moitié du siècle et aboutit à la structuration actuelle des musées nationaux.

Cette organisation des musées par l'ordonnance puis le décret de 1945 constitue comme une grande synthèse de l'ensemble des questions posées par l'histoire des musées en France depuis le 19<sup>e</sup> siècle :

- d'une part, parce qu'elle répartit officiellement et juridiquement les collections jusqu'ici réparties selon des logiques d'opportunités ;
- d'autre part, parce qu'elle organise l'ensemble de la politique muséale en créant, en plus des musées nationaux, les « grands départements patrimoniaux », référents scientifiques dans leurs domaines, et les musées classés et contrôlés, partout en France : les liens entre les musées et entre les collections publiques sont ainsi inscrits dans la loi ;

- enfin, parce qu'elle crée les départements du Louvre, achevant une structuration administrative en évolution depuis le 19<sup>e</sup> siècle, et qui se superpose aux présentations des collections au Louvre dans les champs de ces départements patrimoniaux.

L'année 1945 marque donc une date importante dans l'histoire des musées et celle du Louvre, qui ne connaîtra pas de modification administrative de cette ampleur avant la création de l'Établissement public du musée du Louvre (EPML) en 1992. L'expansion des collections se poursuit toutefois. Le musée éprouve de grandes difficultés à concilier extension des espaces des surfaces d'exposition et conservation des œuvres : il dissémine ses réserves dans les sous-sols et les pavillons, utilisant autant que possible les salles fermées pour des travaux qui tardent à se faire.

Pour le Louvre d'aujourd'hui, les conséquences de cette histoire récentes sont nombreuses et essentielles pour la compréhension des projets du Louvre après 2015 :

- les espaces conçus par le plan Verne sont soit ceux conservés, soit ceux parachevés par le Grand Louvre, soit encore certains projets à venir. Le Louvre hérite en particulier de la réflexion de Verne sur la répartition entre salles permanentes et salles d'expositions temporaires (le Jeu de Paume ayant cette vocation jusqu'à sa transformation en musée des Impressionnistes)/réserves/politique de dépôts. Les problèmes non résolus par le plan Verne, à l'inverse, spécifiquement la question des circuits dans le musée et des entrées, sont aussi ce qui a guidé en partie le projet du Grand Louvre ;
- la répartition des collections entre musées par les ordonnances de 1945 définit, en creux, celles confiées au musée du Louvre, dont aucun autre texte ne précise le périmètre : cette histoire croisée, peu explicitée en dehors des textes de 1945, est au cœur des questions de périmètre du Louvre avec les autres musées nationaux, notamment dans le cadre du récolement décennal des collections ;
- les textes de 1945, en définissant les départements patrimoniaux, créent le cadre de travail au niveau national des conservations du Louvre ;
- la politique de dépôts, fortement relancée dans les années 1950, explique également beaucoup de liens, dans la lignée de ceux créés par le décret Chaptal, avec les musées de France, et l'importance de l'action territoriale du Louvre aujourd'hui.

# 1793 – 1989

## PRÉSENTATION DES MUSÉES ET COLLECTIONS

---

- 1793–1802 Ouverture de la galerie des Antiques et des Peintures
- 1817 Transfert au musée du Louvre des œuvres du premier musée du Luxembourg
- 1824 Musée de Sculpture moderne
- 1826 Division des Monuments égyptiens (Champollion)
- 1826 Inauguration du musée Charles-X (Cour carrée)
- 1829 Inauguration du musée Dauphin, ouvert au public en septembre 1837
- 1837–1848 Galerie espagnole de Louis-Philippe
- 1847 Création du Musée assyrien
- 1850 Ouverture des Musées mexicain, algérien et ethnographique (les pièces précolombiennes déménagent au Trocadéro en 1887)
- 1852 Création du musée des Souverains (sous Napoléon III). Il sera fermé en 1872
- 1862 Création du musée des Antiquités celtiques et gallo-romaines, devenu par la suite musée des Antiquités nationales, puis musée d'Archéologie nationale
- 1863 Musée Napoléon-III: enrichissements majeurs (Campana) et aménagements du Palais importants
- 1871 Création du département des Sculptures et des Objets d'art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes
- 1881 Création du département des Antiquités orientales et de la Céramique antique
- 1886 Le transfert au musée du Louvre des œuvres du musée du Luxembourg se poursuit
- 1888 Inauguration des salles de Suse
- 1893 Création du département des Objets d'art, séparé des Sculptures
- 1894 Donation de la collection Grandidier, présentée en galerie du Bord-de-l'Eau (musée de l'Extrême-Orient)
- 1901 Dépôts Mobilier national
- 1905 Salle d'Art musulman
- 1905 Création au pavillon de Marsan des Arts décoratifs
- 1922 Ouverture de la première salle islamique
- 1932 Création du département des Arts asiatiques. Les collections des Arts de l'Islam y sont intégrées
- 1932–1938 Mise en œuvre du plan de restructuration de 1926 dit plan Verne, du nom du directeur des Musées nationaux
- 1936 Donation de la collection Rothschild
- 1937 Création du musée de l'Homme
- 1943 Ouverture du musée de la Marine au Trocadéro
- 1945 Avec l'ordonnance portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, les collections du département des Arts asiatiques du Louvre sont transférées au musée Guimet et les collections d'Archéologie méditerranéenne du musée Guimet sont transférées au Louvre
- 1947 Ouverture du musée national d'Art moderne. Il intègre les collections du musée des Écoles étrangères du Jeu de Paume. En 1977, le musée national d'Art moderne est transféré dans le nouveau Centre Georges-Pompidou avec les œuvres débutant par le fauvisme en 1905, en laissant au palais de Tokyo les œuvres postimpressionnistes des artistes nés avant 1870, qui rejoindront en 1986 le musée d'Orsay
- 1954 Création de la section des Antiquités chrétiennes (sera dissoute en 1971)
- 1961 Flore affecté au Louvre (sculptures)
- 1968 André Parrot premier directeur du Louvre avec séparation d'avec la direction des Musées nationaux (Jean Chatelain)
- 1989 Création du département des Arts graphiques

# RETOUR SUR UNE PÉRIODE D'EXPANSION ET DE DÉVELOPPEMENT, DU PROJET DU GRAND LOUVRE À 2014 (JUSQU'À L'OUVERTURE DES SALLES 18<sup>E</sup> DU DOA)

La fin du 20<sup>e</sup> siècle marque une nouvelle période de l'histoire du musée: le projet du Grand Louvre, mené de 1981 à 1997 et dont les suites se sont prolongées jusqu'en 2014, écrit une nouvelle page de l'histoire architecturale du musée et modifie

largement la présentation des collections, qui s'installent définitivement partout dans le Palais; il propose également une nouvelle réflexion sur les publics du Louvre et les circuits de visite, proposant le socle sur lequel est fondé le Louvre d'aujourd'hui.

## 1981 – 1997 LE GRAND LOUVRE : LE TRIOMPHE DU MUSÉE ?

---

L'année 1981 marque la dernière grande rupture dans l'histoire du Louvre et la fin de la conquête du Palais par le musée. La décision de 1981, dans le cadre des grands travaux culturels de l'État, s'inscrit à la fois dans un projet politique, architectural, urbanistique mais aussi scientifique: nouvelles salles, nouvelles circulations et nouveaux publics, réouverture sur la ville, travaux sur le Palais, recréation des jardins...

Ainsi rénové et renforcé, le musée maître du Palais peut s'affirmer, et c'est ce qui lui permet très rapidement de gagner ses galons de premier musée du monde.

### 1981-1989 : LE PROJET DU GRAND LOUVRE

Le 26 septembre 1981, le président de la République, François Mitterrand, prend la décision de libérer l'aile Richelieu et annonce que le palais du Louvre sera entièrement dévolu au musée. Ainsi, avec le départ du ministère des Finances occupant l'aile Richelieu depuis 1871, le dernier bastion du pouvoir exécutif quitte le palais du Louvre. La place est libre pour «achever» le plan Verne et repenser la répartition des collections dans le Palais.

#### LE PROJET ARCHITECTURAL

En juillet 1983, Ieoh Ming Pei est nommé architecte du projet. C'est le début des fouilles archéologiques et la création de l'Établissement public du Grand Louvre (EPGL) par le décret 83-958 du 2 novembre 1983: un établissement maître d'ouvrage est créé spécifiquement, distinct du musée, pour mener ce chantier de grande ampleur. C'est aussi le début d'une polémique importante, et qui a fait

date dans l'histoire des projets culturels français, autour du projet de l'architecte. Si le parti pris de réalisation souterraine recueille un large consensus en ce qu'il permet d'améliorer notablement le fonctionnement du musée (solution déjà à l'étude depuis de nombreuses années), la pyramide suscite quant à elle de nombreux débats. Les tenants du respect de l'unité architecturale «Second Empire» du Palais s'opposent à l'insertion d'une forme «postmoderniste» en son centre, estimant que la construction d'une pyramide au cœur du domaine palatial relève du non-sens architectural. Le symbole international qu'est aujourd'hui devenue la pyramide, et la qualité de l'architecture réalisée font aujourd'hui oublier la vigueur des débats de l'époque. Ce projet, qui apparaissait alors comme un point final de l'histoire du Louvre, s'est finalement inscrit assez vite dans la longue série des modifications opérées depuis huit siècles. En dépit de ce que la polémique autour de la pyramide a pu faire croire, le projet «Grand Louvre» a été aussi une redécouverte d'un complexe patrimonial exceptionnel. Les travaux ont été précédés par trois grands chantiers de fouilles qui ont permis l'exploration de nombreux espaces.

#### L'ESPRIT DU GRAND LOUVRE

L'esprit du Grand Louvre, dans la lignée du plan Verne, s'incarne dans la création d'une entrée unique au Palais, par la pyramide; un choix qui se traduit en termes de circulation, de répartition des salles et de présentation des collections. La conception des espaces du Grand Louvre marque ainsi de manière significative le Louvre d'aujourd'hui:

- la réalisation du Grand Louvre repose sur un parti pris sans ambiguïté: créer un accueil vaste et des espaces techniques, et utiliser les surfaces libérées

par le ministère des Finances pour redéployer les collections et améliorer leur présentation. Ce vaste hall d'accueil en sous-sol permet d'accéder aux espaces dévolus aux expositions temporaires, aux salles relatant l'histoire du Palais et du musée, ainsi qu'aux fossés du Louvre de Charles V, à un auditorium et enfin à différents services pour les visiteurs (vestiaires, librairie, cafétéria, restaurant);

- un ensemble de salles repensées, ou pas, en fonction de l'entrée unique et donc d'un sens de circulation nouveau et unique;
- la création, après une nette période d'hésitation, d'un espace d'exposition temporaire dédié, dans le hall Napoléon, qui prend acte de l'exposition temporaire comme une nouvelle mission centrale des musées du 20<sup>e</sup> siècle, et remplace l'espace du Jeu de Paume réaffecté à d'autres missions;
- un projet centré sur Richelieu et le hall Napoléon, délaissant partiellement les ailes Sully et Denon, où des réaménagements sont réalisés *a minima*;
- le choix d'accueillir au sein du Louvre, dans le pavillon de Flore, des ateliers de restaurations pluridisciplinaires gérés par la direction des Musées de France.

#### LE PROJET MUSÉOGRAPHIQUE

Le Grand Louvre permet une présentation plus complète et une redistribution des collections, qui doublent presque leur surface dans le Palais. En cela, il achève l'expansion progressive des collections dans le Palais depuis 1793 et acte la fin de l'expansion dans le Palais, exception faite des salles du département des Arts de l'Islam qui insérera, en 2012, la cour Visconti dans le parcours muséal. Ces réaménagements et créations de salles, ces redistributions des collections s'étaleront sur plusieurs années: de 1993 à 1999 pour une première phase centrée autour de l'ouverture de l'aile Richelieu, puis après 1997 avec plusieurs projets en Sully et Denon. Prévus dans le chantier du Grand Louvre, la fin des aménagements du département des Objets d'art (pour les objets d'art du 18<sup>e</sup> siècle) ne sera en fait effective qu'en 2014, ce qui marque la fin des aménagements prévus dans les années 1980. Le projet du Grand Louvre n'oublie pas la problématique des réserves: du fait de l'expansion des collections, la question du stockage et des mouvements n'est que plus centrale, et est prise en compte par la création d'un Louvre sous le Louvre, destiné aux réserves mais aussi à toutes les fonctionnalités du musée (VDI). Sont alors construites en pleine connaissance des enjeux des réserves souterraines en zone inondable.

L'inauguration de la pyramide et du hall Napoléon le 30 mars 1989 marque la première étape du Grand Louvre.

## 1989-1997: L'EXPANSION DU MUSÉE

### L'OUVERTURE DE RICHELIEU

Avec le départ du ministère des Finances, dont les clefs sont remises le 14 juillet 1989, commence la plus grande expansion du musée depuis la création du Muséum central. Ces travaux permettent d'augmenter d'un tiers la superficie dédiée aux collections.

Confié aux agences Pei, Michel Macary et Jean-Michel Wilmotte, ce nouveau chantier permet:

- la présentation des sculptures françaises dans deux cours couvertes (Marly et Puget) et les salles avoisinantes;
- la rénovation d'une partie du département des Antiquités orientales avec notamment la couverture de la cour aujourd'hui dite de Khorsabad;
- la création de circulations verticales;
- l'expansion des espaces du département des Objets d'art et des Peintures;
- la création de salles dédiées aux arts de l'Islam.

En parallèle commencent en 1991 des travaux de rénovation du jardin des Tuileries et du Carrousel (alors gérés par la Caisse nationale des monuments historiques), ainsi que l'aménagement sous les Tuileries des galeries commerciales du Carrousel du Louvre et d'un parking.

### LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Le décret du 22 décembre 1992 transforme le Louvre en établissement public attaché sous tutelle du ministère chargé de la Culture et en définit les missions.

Dans la suite directe de l'Établissement public du Grand Louvre (EPGL), ce changement de statut permet au musée de jouir d'une plus grande autonomie, et marque une première dans l'histoire des musées nationaux.

### 1993-1997: DEUXIÈME PHASE D'EXPANSION DU MUSÉE

Le plan d'aménagement du Grand Louvre permet pour la première fois d'ouvrir le musée sur la ville. Il ne faut pas occulter la dimension urbaine du projet du Grand Louvre qui faisait initialement de la déambulation du public un élément central. Les trois axes structurants de cette démarche sont la création d'un domaine piétonnier inscrit dans l'axe est-ouest depuis Saint-Germain-l'Auxerrois jusqu'à la place de la Concorde, la réouverture de plusieurs axes secondaires nord-sud et enfin la duplication de ce système de circulation en sous-sol.

La rénovation des jardins est également incluse dans le chantier Grand Louvre, offrant près de 30 hectares de promenades et parachevant ce qui aujourd'hui est perçu comme un paysage continu et cohérent de cours, terrasses, passages et parterres à niveaux multiples. Ces jardins constituent l'ossature de l'axe urbain est-ouest de la capitale, formant le plus grand espace planté de Paris. Ils constituent aussi un musée de sculptures en plein air qui résonne avec les collections exposées dans l'aile Richelieu (cours Marly et Puget).

Autre élément structurant le projet, le programme du Grand Louvre a abouti à une nouvelle réflexion sur les réserves. Les nouveaux aménagements permettent l'agrandissement en sous-sol de réserves. Bien aménagées, toutes desservies par la voie de desserte intérieure (VDI), elles bénéficient de bonnes conditions de sécurité et de conservation de qualité, bien que situées pour la plupart en sous-sol et donc soumises aux risques d'inondation. Un équilibre semble être trouvé entre l'exposition maximale des œuvres et les « grandes réserves ». Une solution qui s'avérera provisoire est ainsi apportée à la question ancienne des réserves. Outre le problème du risque de crue, il faut noter que leur conception ne correspond plus à la fonctionnalité actuelle des réserves, qui distinguent maintenant les zones de traitement des œuvres (transit, emballage/déballage, constats, nettoyage, restaurations, prises de vue) des zones de stockage, ce qui n'est pas de fait toujours le cas dans les réserves du Louvre.

## L'ÉCOLE DU LOUVRE ET LE CENTRE DE RECHERCHE ET DE RESTAURATION DES MUSÉES DE FRANCE (C2RMF)

Le C2RMF (à l'époque LRMF et SRMF) finalise en 1996 ses travaux d'installation de l'accélérateur de particules AGLAE tandis que les ateliers de restauration des musées de France s'installent dans l'aile de Flore.

Ces deux institutions, dépendant également du ministère de la Culture et de la Communication, s'installent durablement dans le Palais et renforcent ainsi leur partenariat ancien avec le musée du Louvre.

En 1998, l'École du Louvre, installée jusque-là dans l'aile Mollien, rejoint l'aile de Flore (5 000 m<sup>2</sup>) libérée par le département des Sculptures.

## 1997 : LA FIN DES TRAVAUX DU GRAND LOUVRE

Le musée connaît en 1997 de nouveaux aménagements importants autour de la Cour carrée avec l'inauguration des salles de l'aile Sackler (antiquités orientales) et l'ouverture des deux étages totalement réaménagés autour de la Cour carrée du département des Antiquités égyptiennes qui double sa superficie d'exposition.

Une partie des salles du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines est également rénovée et le sens de circulation dans l'aile Denon est modifié pour correspondre à l'entrée par la pyramide ; la galerie Campana et les salles du musée Charles-X sont rénovées.

Le projet de réaménagement de la salle des États est alors lancé, comme celui de la création de nouvelles salles dites « des Trois Antiques » creusées sous la cour Visconti.

Ce sont les derniers travaux dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par l'Établissement public du Grand Louvre pour le Louvre.



Aile de Flore et porte des Lions

# 1998 – 2014

## LA FIN DU GRAND LOUVRE ?

### LES ANNÉES 2000 : NOUVELLES MISSIONS, NOUVEAUX PROJETS

#### LES ANNÉES 2000 : ÉVOLUTION DES MISSIONS DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC

Dans le contexte global de réorganisation du ministère de la Culture et de la Communication et des Finances publiques, l'établissement est impacté par trois réformes importantes :

- le « décroisement » avec la Réunion des musées nationaux en 2003 permet à l'Établissement public d'internaliser de nouvelles compétences jusqu'ici confiées par la direction des Musées de France à la Réunion des musées nationaux : acquisitions, expositions, éditions, ainsi que la gestion de la billetterie qui permet à l'établissement une plus grande maîtrise de ses ressources. Au-delà du changement administratif, il s'agit d'un changement de modèle important sur le plan culturel, dans la mesure où le Louvre devient maître de sa programmation ;
- le transfert de la gestion de ses emplois à l'Établissement public va également dans ce sens d'une plus grande autonomie ;
- le rattachement du musée national Eugène-Delacroix en 2004 et des Tuileries en 2005 élargit le périmètre de l'Établissement public et marque le début d'une création d'un « domaine national du Louvre et des Tuileries », qui reste à parachever. Ce domaine, qui comprend cinq jardins – les Tuileries, le Carrousel, l'Oratoire, l'Infante et Raffet –, prolonge ainsi un investissement royal, impérial et républicain.

En 2005, la salle des États, présentant *La Joconde*, *Les Noces de Cana* et la peinture vénitienne, est quant à elle réouverte après quatre ans de fermeture. Cet événement majeur et très médiatisé représente la fin symbolique de cette ère du Grand Louvre.

#### LES NOUVEAUX PROJETS APRÈS LE GRAND LOUVRE

La fin des aménagements du Grand Louvre ne marque pas pour autant la fin de grands travaux au sein du Palais.

#### Le pavillon des Sessions

Autre projet d'aménagement dans le Palais conçu indépendamment du Grand Louvre, l'installation de collections extra-européennes au pavillon des

Sessions (inauguration le 13 avril 2000) témoigne de la volonté politique d'ouvrir à nouveau le musée à d'autres cultures. Annoncé en 1996 par le président de la République, ce nouveau lieu, également confié à Jean-Marie Wilmotte, est une préfiguration du futur musée du quai Branly. Il constitue également une réouverture symbolique du Louvre aux arts non occidentaux qui avaient quitté le Palais au fur et à mesure du 20<sup>e</sup> siècle. De ce point de vue, l'ouverture du pavillon des Sessions s'inscrit pleinement dans l'histoire universelle du Louvre et a vocation, en lien étroit avec le musée du quai Branly responsable des collections présentées, à perdurer dans le Palais.

#### Le département des Arts de l'Islam (DAI)

Créé statutairement en 2003, le département des Arts de l'Islam est le plus important des réaménagements et l'une des plus importantes avancées non prévus par le projet du Grand Louvre : les arts de l'Islam, en tant que partie du département des Antiquités orientales, avaient pris place dans l'aile Richelieu dans le Grand Louvre en 1993. Le choix de leur dédier un espace spécifique, cour Visconti, répond à un projet politique mais aussi à une présentation plus importante des collections consacrées aux arts de l'Islam, jusqu'alors réparties dans le département des Objets d'art, le département des Antiquités égyptiennes et celui des Antiquités orientales, auxquels s'ajoute un important dépôt des Arts décoratifs. Lancé en 2008, le chantier architectural (projet Ricciotti et Bellini) aboutit à l'inauguration en septembre 2012 du département (2 800 m<sup>2</sup> d'expositions).

#### LE LANCEMENT D'UN « AUTRE LOUVRE » : LE LOUVRE-LENS

S'inscrivant dans la continuité de la politique de dépôts du Louvre depuis le début du 19<sup>e</sup> siècle et dans la politique territoriale du ministère de la Culture et de la Communication, le projet du Louvre-Lens poursuit, hors du Palais, l'ambition du Grand Louvre.

Annoncé en 2004, et inauguré en décembre 2012, le Louvre-Lens est le fruit d'un partenariat étroit avec les collectivités territoriales, au premier rang desquelles le conseil régional du Nord-Pas de Calais. Au sein d'un bâtiment de l'agence

japonaise Sanaa, la galerie du Temps présente plus de 200 œuvres du Louvre, issues de l'ensemble des départements : après le Grand Louvre, le projet du Louvre-Lens offrait une possibilité de présenter autrement les collections du Louvre, hors des séparations des départements, dans une logique transversale. Les publics ont été placés au cœur du projet, afin de réussir l'implantation territoriale du musée. Établissement public de coopération culturelle (EPCC) autonome, bénéficiant d'un Projet Scientifique et Culturel propre défini en 2008, le Louvre-Lens reste très étroitement lié au Louvre, à travers ses collections mais aussi son accompagnement scientifique.

La mise en œuvre du projet a permis, et permet encore aujourd'hui, de penser différemment les projets et de porter un autre regard sur les collections du Louvre. Initialement prévu pour accueillir les réserves du Louvre (ce qui explique la présence de réserves visitables, seule part du projet conservée), le projet du Louvre-Lens a remis au cœur des réflexions du Louvre, une nouvelle fois, l'articulation entre présentation des collections au Louvre, mise en dépôts et conservation en réserves. Après quelques années d'existence, la consolidation de ce nouveau musée est un enjeu prioritaire pour le Louvre.



Le musée du Louvre-Lens

# LE LOUVRE

## APRÈS LE GRAND LOUVRE ?

### LES « OUBLIS » DU GRAND LOUVRE

Si le Grand Louvre a marqué l'histoire du Louvre et, plus généralement, des musées, en remodelant l'architecture, la muséographie et les circulations et fonctionnalités du musée, le projet n'a toutefois pas pu tout prendre en compte : les projets du Louvre d'aujourd'hui ont donc pour vocation de combler les oublis ou les manques du Grand Louvre. Ils sont de trois natures :

#### ARCHITECTURE ET TECHNIQUE

Loin d'être un projet unique, le Grand Louvre est en réalité une succession d'aménagements qui n'ont pas toujours su trouver leur cohérence les uns par rapport aux autres. Plusieurs limites peuvent ainsi être identifiées et doivent constituer les priorités du Louvre d'aujourd'hui :

- retrouver une véritable centralité au musée et une continuité des espaces : le projet du Grand Louvre n'a pas pris la pleine mesure des conséquences de la destruction des Tuileries ; si la pyramide avait pour objectif de remplacer la centralité des Tuileries, l'organisation des circulations intérieures ne permet pas complètement cette centralité, tous les circuits n'ayant pas été pensés au même moment. Il s'agit donc de repenser les circulations pour réaliser cette entrée unique et achever le désenclavement de certaines zones du musée qui n'ont pas été conçues en lien avec la pyramide ;
- mettre aux normes les espaces non traités dans le Grand Louvre : certains espaces du Palais (Sully et Denon) n'ont pas bénéficié des remises aux normes et de rénovations prévues dans le Grand Louvre. Leur rénovation est donc une priorité ;
- prendre en compte l'obsolescence des équipements du Grand Louvre : les équipements du Grand Louvre, installés dans les années 1980, répondent à des normes devenues aujourd'hui obsolètes, voire non réglementaires ; c'est pourquoi, près de trente ans après, les enjeux techniques d'entretien du bâtiment deviennent prépondérants ;
- prendre acte de l'état actuel d'occupation du Palais : la présence de l'École du Louvre, du Centre de recherche et de restauration des musées de France, du pavillon des Sessions et des Arts décoratifs (eux-mêmes rénovés après le Grand Louvre), traces du lien étroit entre le Louvre et l'administration des Musées nationaux, fait aujourd'hui partie intégrante du Palais et doit être considérée comme un atout pour le Louvre ;

- revenir sur le tropisme orienté à l'ouest du palais du Louvre, accentué par le projet du Grand Louvre : une réflexion approfondie doit être menée sur la mise en valeur de la colonnade de Perrault, les fossés Saint-Germain-l'Auxerrois, sur la vacuité de l'espace urbain traversé par la rue de l'Amiral-de-Coligny, sur la restitution d'une entrée orientale monumentale et son incidence sur les parcours de visite

#### MUSÉOGRAPHIE

Si un grand nombre d'espaces ont bénéficié de rénovations, le Grand Louvre a également laissé de côté plusieurs salles du musée ; par ailleurs, certains projets initialement prévus n'ont finalement pas vu le jour. Le bilan de ces projets non réalisés doit guider la définition des priorités du Louvre :

- des salles non rénovées en Denon et Sully : seule la moitié des Antiquités grecques, étrusques et romaines a bénéficié des rénovations, de même une partie seulement des Objets d'arts avait été traitée, d'où le projet de rénovation des salles 18<sup>e</sup> siècle du département des Objets d'arts ;
- la non-réalisation du projet « Sud-Sud » (Cour carrée) qui a remis en cause une partie du programme d'accrochage des peintures françaises et anglaises : non réalisé en raison du retard pris par le déménagement de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCM), ce projet muséographique, au budget trop élevé, a finalement été définitivement abandonné, laissant entière la problématique de présentation de ces collections. Plus largement, la superposition des projets du Grand Louvre a parfois créé des parcours particulièrement complexes : des séparations de collections, sans lien par la circulation (exemple de la peinture française du 19<sup>e</sup>), des séparations par écoles et par techniques dans des ailes différentes qui ne permettent pas de faire le lien entre des arts d'une même période. Sans pour autant remettre en cause les décisions prises dans les années 1980, plusieurs pistes pourront être ouvertes dans les projets du Louvre pour résoudre certains problèmes posés et répondre, parfois, à une relative obsolescence des propos scientifiques.

#### INSTITUTION

Les différentes étapes de la structuration de l'Établissement public n'ont pas toutes abouti et doivent aujourd'hui être achevées :

- le rattachement des Tuileries au Louvre mérite d'être parachevé, tant du point de vue scientifique et culturel que du point de vue architectural. L'intégration du jardin au Louvre a indéniablement amélioré sa gestion et les efforts déployés ont été importants, mais la prise en compte des jardins des Tuileries et du Carrousel dans les projets du Louvre et les moyens nécessaires à la gestion du jardin doivent être une priorité dès 2015;
- de même, l'insertion du musée national Eugène-Delacroix dans les projets de l'établissement doit se poursuivre et mérite toute l'attention de l'établissement.

#### LE LOUVRE, LE PLUS GRAND MUSÉE DU MONDE : PRENDRE EN COMPTE L'AFFLUX DES PUBLICS

L'autre limite importante du projet du Grand Louvre est, en quelque sorte, d'avoir été assez largement dépassé par son succès: conçue pour environ 4 à 5 millions de visiteurs, la pyramide en accueille aujourd'hui chaque année plus de 9 millions. L'affluence dans les jardins du Carrousel et des Tuileries est estimée à 14 millions. Ce succès croissant depuis les années 1990 n'est pas le seul fait du Louvre, les musées ayant globalement connu une forte hausse de fréquentation dans ces années-là, qui s'accompagne d'un changement important de leurs publics. Au Louvre, la nature des visiteurs a fortement évolué, passant d'une majorité d'amateurs habitués du musée à une

majorité de touristes découvrant le musée pour la première (et souvent la seule) fois.

La réadaptation des espaces d'accueil est donc une priorité. Il s'agit de prendre en compte les questions suivantes:

- est-il possible de conserver l'idée d'une entrée unique, portée depuis le plan Verne et renforcée par la pyramide, avec un tel afflux ?
- de la même manière, est-il possible de penser les circulations et les circuits de visite dans un sens unique pour un tel afflux de visiteurs ?
- enfin, comment prendre en compte le changement culturel des visiteurs du Louvre ?

Aujourd'hui, il s'agit en fait d'en finir avec l'illusion de certains qui croyaient que le Grand Louvre était une sorte d'achèvement de l'histoire du musée et que les aménagements des années 1990 et 2000 marquaient la fin des grands travaux du Louvre. D'une part, le Grand Louvre, face à l'ampleur du Palais, n'a pas pu répondre à tous les enjeux que l'histoire stratifiée du lieu pose à un musée du 20<sup>e</sup> et du 21<sup>e</sup> siècle; d'autre part, la montée en puissance du Louvre, et des musées en général, rend déjà certains aspects du Grand Louvre obsolètes et dépassés.

Les travaux de rénovation, de remise à niveau, sont donc permanents, dans un musée en évolution constante au sein d'un bâtiment très contraint.

Jeunes dans les salles lors  
d'une Nocturne du vendredi



# CONCLUSION

## DU PALAIS ROYAL AU LOUVRE DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE, LES DÉFIS DU LOUVRE

Ce retour sur son histoire permet de comprendre la situation du Louvre au début du 21<sup>e</sup> siècle, et de remettre en perspective ses priorités pour les années à venir. Il s'agit d'une histoire morcelée, faite de différentes strates successives et souvent parallèles, généralement constituées d'étapes symboliques fortes. La complexité du Palais, du domaine, des espaces du Louvre, celle de l'histoire de la formation des collections à travers les différents temps de l'histoire du Louvre, le lien étroit entre le Louvre et l'administration des musées sont ainsi trois préalables pour comprendre la suite de ce Projet Scientifique et Culturel (PSC).

### REMETTRE LES COLLECTIONS AU CŒUR DU PROJET DE L'ÉTABLISSEMENT

Ce rappel de la complexité du développement du musée permet de définir la période « après Grand Louvre » comme un sixième temps de son histoire : après le Premier Empire, le Second Empire puis la III<sup>e</sup> République, le plan Verne puis le Grand Louvre, le Louvre entre dans une phase de son histoire où le périmètre du Palais, du musée dans le Palais et de ses collections semble stabilisé. Le musée, pour la première fois, est donc en capacité d'ouvrir l'intégralité de ses espaces au public et de mener une réflexion adaptée à notre époque sur l'articulation entre la présentation des collections, leur mise en dépôts et leur conservation en réserves. Cela explique que ce PSC soit centré autour de cette priorité consistant à remettre les collections au centre du projet de l'établissement, à travers plusieurs projets stratégiques :

- la reprise prioritaire de la médiation et de l'information culturelle pour mieux permettre l'appréhension des œuvres, de leur beauté, de leur complexité et de leur contexte ;
- la réflexion sur la refonte des salles et des parcours ;
- la connaissance des collections à travers l'inventaire et le récolement décennal à achever, mais aussi à travers le renforcement de la recherche ;
- la rénovation des espaces dédiés à la gestion des collections dans le Palais et l'externalisation d'une partie des réserves ;
- le renforcement de la politique territoriale du Louvre et de ses liens avec les musées de France.

### PENSER LE LOUVRE POUR SES PUBLICS

Les publics du Louvre n'ont fait que s'élargir tout au long de son histoire, et cette tendance s'est accélérée à la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui considéré comme le premier

musée du monde par sa fréquentation, le Louvre doit en permanence mettre ses publics au centre des projets du musée et s'adapter à leur diversité : il ne s'agit pas d'opposer les publics, mais de concevoir une offre adaptée aussi bien aux amateurs et visiteurs fréquents qu'aux étrangers qui n'ont qu'une heure à passer dans le musée mais aussi aux publics de proximité, aux publics jeunes ou encore aux publics éloignés.

Les publics constituent donc la deuxième priorité de l'établissement, incarnée par différents projets :

- la rénovation des espaces sous la pyramide ;
- la reprise de la signalétique et de la médiation pour rendre les collections et le lieu plus compréhensibles ;
- la création d'un espace d'introduction au Louvre, pour mieux rendre compte de son histoire, de son identité, de ses actualités, au sein du pavillon Sully ;
- la création d'un espace dédié à l'éducation artistique et à l'introduction aux collections, la Petite Galerie ;
- l'adaptation de l'offre culturelle et de l'accueil des visiteurs à la diversité des publics, notamment en adaptant les documents et les pratiques des personnels du Louvre à ce nouveau contexte.

### CRÉER UN LOUVRE PLUS GÉNÉREUX

Enfin, l'histoire du Louvre, dans ses liens étroits avec celle des musées nationaux, de l'administration des musées et des musées de France à travers des politiques de dépôts successives depuis le 19<sup>e</sup> siècle, met en lumière la place du Louvre dans les musées français et européens. La poursuite de cette tradition d'ouverture du Louvre vers les autres musées, qui est aussi une constante de la politique des musées du ministère de la Culture, est donc au cœur des défis du Louvre dans les années à venir. C'est bien dans cette logique d'ouverture du Louvre vers les autres que s'inscrit le projet du Louvre Abou Dabi, initié par le gouvernement français en 2007 avec la signature d'un accord intergouvernemental. Piloté par le ministère de la Culture, en partenariat avec plusieurs musées, dont le Louvre, ce projet fait écho à la tradition du Louvre dont il a souhaité prendre le nom pour une période de trente ans et six mois : musée universel, il cherche à s'inspirer des expériences développées et acquises. La part du Louvre dans ce projet est l'une de ses priorités dans les années à venir.

Outre ce projet unique et particulier, la poursuite des liens avec les grands musées du monde, mais aussi avec le réseau désormais bien structuré des musées de France, et la consolidation du Louvre-Lens sont les priorités pour faire du Louvre un musée généreux et ouvert sur le monde.



# LE DOMAINE, LES COLLECTIONS, LES PUBLICS ET LES ÉQUIPES

---

## LES QUATRE ATOUTS DU LOUVRE

Au cours de ces vingt dernières années, le Louvre a connu de profonds changements qui ont encore renforcé son statut de premier établissement muséal national et, à de nombreux égards, mondial. Le Louvre présente en effet de multiples particularités qui sont autant d'atouts.

Ce qui le distingue en premier lieu, c'est l'étendue et la valeur architecturale et historique du palais du Louvre lui-même et de ses abords, Palais et « domaine » au cœur de Paris.

Mais le Louvre est avant tout un musée national, « Palais-musée » dont les collections n'ont pas d'équivalent et constituent l'identité de l'établissement, son premier atout, et le socle de ses missions et de ses projets. Établissement public constitué de deux musées nationaux, dont le musée national du Louvre, lui-même constitué de huit départements de conservation (qui sont également grands départements patrimoniaux tels que définis par le code du patrimoine, placés à ce titre sous l'autorité du ministère de la Culture et de la Communication), le Louvre présente une structure particulière, qui détermine l'ensemble de ses politiques relatives aux collections.

Le Louvre se distingue aussi par la diversité de ses publics, par sa fréquentation exceptionnelle, et par la hausse exponentielle de celle-ci. Le « désir de Louvre » n'a jamais été aussi fort qu'aujourd'hui. Avec plus de 9 millions de visiteurs par an, le Louvre est le musée le plus visité au monde. La connaissance de ses publics, afin de les accueillir au mieux, et la gestion de ce succès, « hyperfréquentation » aux conséquences nombreuses, constituent le principal défi du musée dans les années à venir. Pour y répondre et mettre en œuvre ses missions et ses projets, l'établissement peut, enfin, s'appuyer sur ses équipes, métiers et compétences d'une grande diversité et d'une richesse qu'il faut souligner.

# ÉTAT DU DOMAINE, DU PALAIS DU LOUVRE ET DES TUILERIES APRÈS LE GRAND LOUVRE

Le palais du Louvre est au cœur de tous les enjeux du Louvre et il doit être considéré comme le point de départ de tous les projets et de toutes les réflexions, que ce soit concernant les publics ou les collections.

C'est à la fois :

- un héritage: patrimoine, histoire de France, symbole international (la pyramide parmi les bâtiments les plus connus et photographiés avec la tour Eiffel)...;
- un atout : célébrité/notoriété/image, valeur patrimoniale, centralité parisienne...;
- et également une contrainte: un palais qui n'est pas fait pour être un musée, une lourde charge patrimoniale, une responsabilité nationale et internationale.

Peut-on pour autant parler aujourd'hui de « domaine du Louvre » ? Aujourd'hui, sur le modèle du titre adopté par Versailles en 1995 avec la création de l'Établissement public du musée et du domaine national de Versailles regroupant dans une structure unique le musée national du Château de Versailles et le domaine national de Versailles, la question se pose de l'existence d'un « domaine du Louvre » constitué du Palais, des Tuileries, du Carrousel et des trois autres jardins situés à l'est (Raffet, Infante, Oratoire), ainsi que des « autres sites » de l'établissement.

Ce « domaine » peut se définir de différentes manières. D'un certain point de vue, on peut considérer que ce domaine et les problématiques qui y sont liées dépassent largement le seul domaine palatial qui a toujours fait partie intégrante d'un ensemble plus vaste. C'est d'ailleurs plus cohérent d'un point de vue pratique, la réalité du Louvre étant liée à celle du domaine; c'est également plus compréhensible d'un point de vue historique, l'histoire des Tuileries étant intimement liée à celle du Louvre et il est logique de penser le Palais et ses jardins ensemble.

La gypsothèque du Louvre à Versailles dépend quant à elle du domaine de Versailles mais est gérée et valorisée en lien étroit avec le Louvre.

La gestion et la valorisation du patrimoine architectural du Louvre, ainsi défini en tant que domaine, font partie des missions fondamentales de l'Établissement et irriguent l'ensemble de sa politique. Il s'agit d'un enjeu technique, mais

pas seulement: l'adaptation constante des espaces du Louvre à leurs publics et à leurs usages, en particulier à la présentation des collections du musée, la valorisation scientifique et patrimoniale du Palais et de ses jardins sont au cœur des enjeux du Louvre d'aujourd'hui et de demain.

Une meilleure définition de ce qu'est le domaine du Louvre permettrait de clarifier les relations de l'Établissement avec les différentes institutions présentes sur le domaine aussi bien dans les Tuileries que dans le Palais.

Les principaux enjeux pour le Louvre sont :

- d'assurer en permanence l'accueil des publics partout dans le domaine, dans les meilleures conditions et dans les règles. Cela demande une veille constante et des travaux d'adaptation et de mise aux normes permanents, tant le site est complexe. Le Louvre pourrait se doter d'un « plan local d'urbanisme » (PLUL) qui rappellerait les règles et ratios applicables aux rénovations et adaptations;
- de savoir s'adapter en permanence, et en associant l'ensemble des équipes, aux différentes contraintes, qu'elles soient réglementaires, techniques, relatives aux collections ou aux publics;
- de réconcilier autant que possible architecture et muséographie, qui se sont construites, tout au long de l'histoire du Palais, en parallèle, voire, parfois, en contradiction;
- de valoriser l'ensemble du domaine, notamment en réalisant réellement l'insertion scientifique et culturelle des jardins dans les projets du Louvre.

Sur le plan stratégique, l'ambition d'une adaptation constante de l'ensemble de son domaine est majeure pour le Louvre. C'est en effet un sujet particulièrement transversal: il a des implications techniques, réglementaires, pour l'accueil des publics, et la conservation des œuvres. C'est aussi un sujet central en termes d'accueil des publics dans les meilleures conditions et dans les règles.

# LES COMPLEXITÉS DU SITE

## UN SITE MULTIPLE ET DIVERS

Le Louvre est, tout à la fois, un musée, un monument historique, des jardins, et, finalement, une sorte de ville dans la ville, à gérer en plein cœur de Paris. Agrégation d'éléments architecturaux couvrant huit siècles d'histoire, il s'agit d'un des plus beaux exemples d'histoire de l'architecture palatiale. En se voyant rattacher le jardin des Tuileries depuis 2005, le domaine de l'établissement dispose désormais d'un vaste ensemble cohérent, au cœur de la capitale.

Le domaine du Louvre et des Tuileries est la principale emprise foncière de la capitale avec ses 360 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher et ses 37 hectares de cours et jardins. Le jardin des Tuileries à lui seul s'étend sur 23 hectares. Les seuls espaces ouverts au public représentent 86 000 m<sup>2</sup> dont 64 000 m<sup>2</sup> sont dévolus aux espaces muséographiques.

Conformément à la circulaire du 16 septembre 2009 du ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, l'établissement a établi un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), remis, et qui doit faire l'objet d'une actualisation en 2015. Ce document recense les anomalies domaniales, suggère des correctifs et propose de fonder des conventions d'occupation des biens de l'État par les différentes administrations, en lieu et place des arrêtés préalablement élaborés. Aucune convention n'a pour l'instant été proposée par France Domaine.

Les différents droits d'occupation :

- le palais du Louvre/arrêtés d'attribution successifs du 8 décembre 1993 au 15 novembre 2006;
- l'appartement d'Eugène Delacroix/rattachement au 1<sup>er</sup> janvier 2004;
- le jardin des Tuileries/arrêté d'attribution du 31 mars 2006;
- la caserne de Chanzy (à Châlons-en-Champagne) / arrêté d'attribution du 1<sup>er</sup> juillet 2003;
- les écuries de Versailles (réserves et gypsothèque)/ convention d'occupation le 6 janvier 2005;
- les préfabriqués des fossés Saint-Germain-l'Auxerrois : constructions précaires de chantier installées à partir du 4 juillet 2008;
- la Plaine Saint-Denis : marché géré par le SMF d'avril 2009.

Le domaine est également constitué du musée Delacroix (comprenant un appartement, un atelier et un jardin sur 750 m<sup>2</sup> en tout), de trois

immeubles de bureaux (au 180 rue de Rivoli en pleine propriété et aux 162 rue de Rivoli et 6-8 rue Sainte-Anne en location ; soit 7 070 m<sup>2</sup>) et d'autres lieux de réserves comme Chanzy, Versailles, Auxerrois, Saint-Denis (8 800 m<sup>2</sup>).

## LES « VOISINS » : LA GESTION DOMANIALE

D'autres institutions partagent le domaine, voire le Palais, avec le Louvre, dans des situations administratives et domaniales très variées. L'État n'ayant jamais créé juridiquement un « domaine du Louvre » affecté à l'établissement, les statuts d'occupation sont très divers et ne permettent pas toujours une approche globale. Les « voisins » sont de plusieurs natures :

- des établissements culturels avec qui le Louvre partage le Palais (40 000 m<sup>2</sup>) : l'École du Louvre, le Centre de recherche et de restauration des musées de France, le musée du quai Branly dans le cadre du pavillon des Sessions (tous trois liés au Louvre par conventions relatives aux aspects techniques et à la sécurité), les Arts décoratifs (sans aucun lien administratif avec le Louvre);
- des établissements culturels implantés dans le jardin des Tuileries : le musée de l'Orangerie et la galerie du Jeu de Paume, dans une situation domaniale et de répartition des responsabilités qui mériterait d'être clarifiée;
- des partenaires commerciaux : le centre commercial du Carrousel du Louvre, géré par Unibail de manière indépendante (mais liée à celle du musée pour tous les domaines de la sûreté, de la sécurité, des espaces frontaliers comme le hall Charles-V géré par le musée ou les parkings) de l'établissement dans le cadre d'un bail à construction;
- des partenaires « domaniaux », comme la Ville de Paris gestionnaire en particulier de la voirie (guichets du Louvre et Carrousel). Le Louvre est lié par une convention à la Ville, mais la convention, signée en 1911, est aujourd'hui obsolète et pourrait être revue, notamment concernant l'éclairage public, l'assainissement de l'eau, la voirie du Carrousel et la place de la Concorde.

La complexité du « domaine » du Louvre est donc un élément à prendre en compte dans l'ensemble de la gestion du Palais et du domaine.

En ce qui concerne ses partenaires culturels, le Louvre souhaite prendre acte de l'occupation actuelle du Palais : la présence de ces institutions

également placées sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication n'est pas le fruit du hasard et correspond à l'histoire du Louvre et de l'administration des Musées nationaux hébergée au Louvre jusqu'au 20<sup>e</sup> siècle. Les projets de l'établissement envers le Centre de recherche et de restauration des musées de France, l'École du Louvre, les Arts décoratifs et le Quai Branly ne sont donc pas de remettre en cause les espaces attribués, mais de poursuivre les relations « de bon voisinage » et de poursuivre, voire renforcer les partenariats scientifiques.

#### UN SITE TECHNIQUE ET EXIGEANT

La technicité du lieu est un autre facteur de complexité à prendre en compte. Elle est elle-même de plusieurs ordres : complexité liée à l'échelle même du lieu, complexité des différents usages (conservation des collections, accueil des publics, espaces commerciaux...), complexité du maintien en fonctionnement de très nombreux équipements, complexité de l'application des nombreux règlements...

Le domaine en chiffres :

- dans le Palais : plus de 2 000 salariés du musée ; 450 salles d'exposition permanentes et temporaires ; plus de 9 millions de visiteurs par an ; 14,5 kilomètres de salles et couloirs ;
- dans le jardin des Tuileries : 6 bassins ; 2 621 arbres ; environ 14 millions de visiteurs par an ;
- équipements techniques : 3 100 portes ; 70 blocs sanitaires ; 96 ascenseurs / monte-charge / monte-handicapés ; 28 escaliers mécaniques ; 300 centrales de traitement de l'air ; 5 500 détecteurs de fumée ; 415 issues de secours ; 5 500 balises d'éclairage de sécurité ; 1 500 haut-parleurs d'évacuation ; 400 moteurs de désenfumage ; 250 portes coupe-feu ; 1 500 clapets coupe-feu ; 18 postes HTBT ; 630 armoires électriques ; 52 000 sources lumineuses en intérieur du bâtiment ; 40 000 sources lumineuses en extérieur ; 500 candélabres dans le jardin des Tuileries.

#### DES COMPLEXITÉS TECHNIQUES

S'il importe de veiller à la maintenance et à l'entretien du domaine du Louvre ainsi qu'à l'adaptation du musée à l'environnement réglementaire et technologique, le caractère exceptionnel du site rend complexes les différents niveaux d'intervention. L'exiguïté des locaux, marqués par des manques importants de surfaces tertiaires, de stockage, de circulations et de vestiaires, aggrave encore cet état de fait.

La disparité géographique est également un facteur de complexité. Le traitement de chaque zone doit être adapté à son occupation et à sa configuration,

notamment pour le climat et l'éclairage. Les locaux sont en effet éparpillés en fonction des contraintes architecturales. De plus, les locaux techniques sont particulièrement difficiles d'accès car situés pour la plupart dans les combles, derrière des cimaises, dans des embrasures, dans des demi-niveaux, dans le radier ou encore sous une terrasse dans le jardin des Tuileries.

La complexité vient de plusieurs aspects.

En premier lieu, elle tient à l'échelle du bâtiment :

- repérage difficile des zones et des accès ;
- multitude des zones « techniques » ;
- distances importantes à parcourir.

Elle tient également à l'hétérogénéité des équipements :

- multiplicité des équipements techniques ;
- plusieurs vagues de restaurations techniques successives ;
- modifications et améliorations au cas par cas.

Enfin, elle relève des nombreuses règles à appliquer :

- règlement de sécurité incendie des établissements recevant du public : pilotages et asservissements des équipements concourant à la sécurité du public suivant des *scenarii* complexes ;
- règles d'accessibilité ;
- règlement départemental d'hygiène : analyses spécifiques, comptages et surveillance des rejets d'eau ;
- conservation préventive des œuvres : conduite des installations climatiques avec des tolérances spécifiques faibles notamment hygrométriques, suivant le type de collections (bronze, bois, peinture...);
- règles de sûreté des espaces et de protections des œuvres, accès réservés aux espaces muséographiques, horaires d'interventions limités... ;
- règles de la protection au titre des Monuments historiques.

#### L'EXIGENCE D'UN MONUMENT HISTORIQUE

Le caractère historique du Palais et des Tuileries et leur classement au titre des Monuments historiques (en plus de leur inscription dans le périmètre parisien inscrit au patrimoine mondial de l'humanité) participent de la complexité de gestion du domaine et de la responsabilité particulière de l'établissement. Bâtiments classés, de diverses époques, relevant de la responsabilité commune des services des Monuments historiques et de l'établissement, de nombreux lieux du Palais sont relativement inadaptés aux besoins actuels de l'établissement : locaux techniques inexistant, emplacement non rationnel des circulations

verticales et horizontales, cheminements des réseaux non réservés, nature précieuse des matériaux (plafonds peints, boiseries...).

La bonne gestion et la valorisation scientifique et culturelle de ce lieu se font en lien étroit avec les architectes en chef des Monuments historiques (ACMH : Michel Goutal pour le Palais et ses jardins, Dominique Larpin pour le jardin des Tuileries) et avec les architectes des Bâtiments de France (ABF) pour les abords.

Outre les lieux historiques, majoritaires, les aménagements intérieurs et les équipements techniques représentent une strate supplémentaire qui pose un problème d'un autre type : l'usure et l'obsolescence technique. Il s'agit en effet d'équipements et d'aménagements des années 1980, établis dans le cadre du Grand Louvre, qui doivent aujourd'hui être repensés et modernisés.

## L'HYPERFRÉQUENTATION

Enfin, l'hyperfréquentation est un facteur supplémentaire de complexité pour la gestion de l'établissement, et relève le niveau d'exigence. Gérer un public aussi nombreux est en soi une prouesse humaine et technique, pour toutes les équipes en charge du bâtiment comme pour celles en charge de la sûreté et de la sécurité. Le défi pour le Louvre est double : d'une part, parvenir à garantir une qualité technique dans un contexte d'usage intensif de tous les équipements du musée, d'autre part, arriver à maintenir les espaces et le bâtiment, sans empiéter sur les visites et les usages partout dans le Palais et les jardins, et les missions de diffusion de l'établissement.

L'enjeu est donc de conjuguer toutes ces complexités, au service du public et de la mission du musée.

Belvédère. Doublement du contrôle d'accès (projet)



# GÉRER LE DOMAINE DU LOUVRE :

## UN ENJEU AU QUOTIDIEN

---

Entretien du patrimoine bâti tout en menant à bien les gros chantiers de travaux ou de réhabilitations, mettre en conformité les espaces recevant du public et les équipements techniques est un défi permanent pour l'établissement. Au-delà de simples enjeux techniques, il s'agit d'adapter le bâtiment et de le rendre utilisable.

### SCHÉMAS DIRECTEURS ET GESTION DE LONG TERME DES GRANDS ENJEUX DU BÂTIMENT

Plusieurs schémas directeurs, outils de cadrage de long terme, sont mis en place pour les actions qui visent à une amélioration du niveau de service ou de la performance globale, concentrant les efforts sur un axe technique déterminé.

Il s'agit d'outils et de méthodes de cadrage, à la fois techniques, financiers et humains, qui permettent à l'établissement de traiter tous les enjeux du domaine sur le long terme, en lien avec la tutelle qui valide ces schémas, et en application des règlements.

Un des premiers enjeux auxquels le Louvre doit faire face est d'ordre patrimonial :

- plan décennal Palais reconduit pour la période 2010-2019 : opération de 33 millions d'euros répartie sur dix ans (subvention spécifique) visant à rénover les ouvrages historiques sous maîtrise d'œuvre de l'architecte en chef des Monuments historiques. La prochaine opération majeure prévue est la rénovation de la cour Lefuel en 2016-2017;

- plan décennal Tuileries : opération d'environ 15 millions d'euros sur dix ans, non financée, principalement pour revégétaliser le jardin avec Dominique Larpin (ACMH). Le plan de gestion, réalisé à la demande du ministère de la Culture, a intégré les conclusions du schéma directeur.

Le Louvre doit également relever un défi technique :

- Schéma directeur de renouvellement des équipements techniques (SDRET) : dans le cadre d'une perspective globale d'investissement de 45,5 millions d'euros, ce schéma visant à renouveler les équipements en fin de vie avec une amélioration des performances énergétiques s'échelonne jusqu'en 2025.

L'enjeu de sûreté et de sécurité est tout aussi essentiel. La prévention est primordiale en la matière et s'appuie sur des dispositifs techniques et humains considérables. Le Louvre entend continuer à maintenir et renforcer ces dispositifs. Il s'engage à améliorer encore le niveau de sûreté du musée grâce à des mises aux normes, remplacement ou mise en place de nouveaux équipements. Le schéma directeur sûreté 2020 devra être élaboré dans les mois qui viennent :

- Schéma directeur incendie (SDI) : échelonné jusqu'en 2018, le coût estimé est de l'ordre de 52 millions d'euros visant à rendre conformes à la réglementation incendie les différentes zones publiques. Les actions qui s'achèvent sont le remplacement du système de sécurité incendie, de l'éclairage de sécurité ainsi que la création des deux escaliers de part et d'autre du pavillon Marengo dans l'aile nord de la Cour carrée. La prochaine opération majeure concerne le remplacement du système de sécurité incendie, de l'éclairage de sécurité dans la région Napoléon en parallèle du chantier Pyramide ;
- Plan de prévention contre les risques d'inondation (PPRI) : dans le cadre d'une perspective globale d'investissement de 13,4 millions d'euros, il s'échelonne jusqu'en 2016. Il comprend une opération à hauteur de 7 millions d'euros visant essentiellement à maintenir le bâtiment hors d'eau durant les 72 heures nécessaires à l'évacuation des biens situés en zones inondables.



Musée national Eugène-Delacroix, Jardin

L'enjeu lié à l'accueil des publics relève quant à lui du schéma directeur accessibilité (SDA). La mise en œuvre des opérations prévues dans le cadre de ce schéma, dont les deux diagnostics (respectivement sur le volet « Public » et le volet « Personnels ») ont été actualisés en 2013, se poursuit. Un planning des travaux a été élaboré en 2013 puis présenté en comité des investissements début 2014 pour un montant global de 24,5 millions d'euros. Il s'agit d'opérations qui s'échelonnent de 2009 à 2023 visant à rendre conformes à la réglementation sur l'accessibilité les lieux ouverts au public. Pour obtenir la validation de cette programmation des travaux, l'Agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) doit être déposé courant 2015. L'échelonnement de ces actions a été repoussé jusqu'en 2023 compte tenu des financements et grâce à un assouplissement réglementaire. Quelques actions ont été amorcées, dont la mise en accessibilité du musée Delacroix. Suivra celle des ailes nord et sud de la Cour carrée, notamment la porte des Arts.

En ce qui concerne la présence humaine, le Louvre relève d'une approche très spécifique du fait des flux considérables de public et de l'étendu des espaces. Cette préoccupation est à mettre en perspective avec le coût moyen de la surveillance par mètre carré de salles ouvertes qui peut apparaître supérieur à la situation observée dans de nombreux établissements ouverts au public. L'application informatique d'affectation des agents de la direction du Public, de l'Accueil et de la Surveillance sera remplacée durant le contrat d'objectif et de performance 2015-2019.

#### LA GESTION DURABLE DU PALAIS ET DES JARDINS DU DOMAINE

Enjeu prioritaire pour le Louvre, la mise en œuvre d'une gestion durable d'un domaine aussi grand et complexe représente un vrai défi pour les années à venir. Pour répondre aux obligations en matière environnementale, le Louvre devra s'engager dans des démarches, déjà en partie entamées, de remplacements des équipements.

#### METTRE EN APPLICATION LA CHARTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le 2 septembre 2010, le musée du Louvre a signé la Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques. Cette charte est l'expression d'une démarche volontaire de progrès pour mettre en œuvre les stratégies nationales de développement durable, dans le cadre de l'article 6 de la Charte de l'environnement inscrite dans la Constitution française le 28 février 2005.

Cette démarche doit se traduire par des économies d'eau et de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble du domaine et des économies sur les nouvelles constructions pour partie en HQE ou HPE. Il faut noter que les solutions d'amélioration des performances énergétiques des équipements techniques ont un impact direct sur les crédits d'investissement. Le projet de construction d'un nouveau centre de réserves s'inscrit dans cette ambition environnementale, avec des objectifs énergétiques ambitieux.

Quelques pistes d'amélioration déjà lancées ou à mettre en œuvre :

- bâtiments et énergies : économie d'eau et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, économies de nouvelles constructions pour partie en haute qualité environnementale (HQE) ou en haute performance énergétique (HPE);
- travaux, qu'il s'agisse d'aménagements, d'interventions sur monument historique ou de réhabilitation technique : les objectifs sont à terme d'augmenter la maintenance préventive afin de diminuer la maintenance corrective, plus coûteuse pour l'établissement;
- transports: acheter des véhicules propres lors de renouvellements de véhicules et si possible électriques, réaliser un plan de déplacement, diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> pour les transports;
- émissions de CO<sub>2</sub> : réalisation du bilan carbone et déclinaison d'un schéma directeur énergie issu de l'audit énergétique réalisé en 2005;
- déchets: assurer une bonne gestion des déchets et diminuer les déchets produits dans le Palais et les jardins;
- achats: mettre en place une politique d'achat en faveur du développement durable et prendre en compte la fin de vie des produits;
- produits chimiques dans les jardins: limitation et développement de la lutte biologique;
- biodiversité: introduction d'une palette végétale variée lors de la restauration du bosquet nord-est;
- tontes: mise en place d'un écopâturage dans les fossés du jardin des Réservés.

La traduction de cette politique sera rendue lisible grâce à :

- l'élaboration d'un plan d'action formalisé et évaluable qui déclinera la stratégie globale de développement durable (avec élaboration d'un tableau de bord de suivi du projet d'aménagement et de développement durable, PADD);
- la mise en place d'un comité de pilotage global de la politique de développement durable (CPDD);
- la rédaction d'un « rapport annuel Développement durable ».

# LA PLANIFICATION AU SERVICE D'UNE MEILLEURE GESTION ET MISE EN VALEUR DU PALAIS DU LOUVRE

---

Le Palais doit faire l'objet d'une attention constante, et des programmes de travaux de restauration, d'améliorations techniques et fonctionnelles sont constamment engagés. À la complexité initiale s'ajoute l'âge des équipements du Grand Louvre. Si la pertinence du projet scientifique et architectural n'est pas à remettre en cause, il n'en reste pas moins que les équipements techniques du Palais et ses capacités d'accueil, pensées pour 4,5 à 5 millions de visiteurs quand le Louvre en accueille près de 10 millions, souffrent aujourd'hui pour une bonne part d'une véritable obsolescence.

## AMÉLIORER LA PROGRAMMATION ARCHITECTURALE DES ESPACES DU LOUVRE POUR MIEUX ACCUEILLIR LES PUBLICS

Repenser le Palais pour ses usages d'aujourd'hui, et notamment pour l'accueil et le confort des visiteurs ainsi que pour celui des agents, est l'un des principaux enjeux du Louvre du 21<sup>e</sup> siècle. Il s'agit aussi, plus généralement, de rationaliser l'utilisation des espaces du Louvre, pour répondre au mieux à l'ensemble des usages

## REPENSER L'ÉQUILIBRE ENTRE LES ESPACES PUBLICS ET MUSÉAUX

La proportion d'espaces de confort pour le public diminue toujours puisque les créations de nouvelles salles comprennent rarement des lieux de repos ou bien de sanitaires. Il est donc nécessaire qu'une cartographie vienne conforter les périmètres des différents parcours muséographiques et qu'un « plan local d'urbanisme du Louvre » (PLUL) vienne réguler les occupations des espaces afin de répartir judicieusement les services aux visiteurs.

La mise en œuvre du PLUL donnerait ainsi les moyens au Louvre de repenser entièrement le modèle de réflexion sur les espaces du musée, pour avoir toujours comme objectif de concilier la présentation des œuvres et la présence des visiteurs. Ainsi par exemple dans l'aile Denon, un espace libéré ou créé se verrait dans l'obligation de comprendre des sanitaires compte tenu du déficit actuel.

Un équilibre général doit aussi être trouvé entre les espaces publics et privés. Les espaces muséographiques sont déjà immenses et difficiles à maintenir. En revanche, les transformations d'espaces ont un coût en travaux et en exploitation.

Les services délogés génèrent également des coûts de relocalisations de plus en plus onéreux compte tenu du peu de surfaces disponibles.

## MIEUX GÉRER LES ESPACES ET LES ABORDS DU PALAIS

L'autre enjeu est celui d'une meilleure gestion des espaces et des abords du Palais, notamment pour répondre à la nécessité d'améliorer les conditions de travail au sein du musée. L'exiguïté des espaces et le besoin croissant de nouvelles fonctions ne sont plus compatibles depuis de nombreuses années.

Concernant les abords, l'enjeu est à la fois esthétique (libérer les abords du Louvre) et domanial (bonne gestion des occupations ou récupération d'espaces pour le musée). En effet, l'autorisation d'installer des bungalows dans les fossés Saint-Germain ne peut se prolonger trop longtemps et des solutions alternatives devront être trouvées.

En lien avec l'externalisation des réserves, les enjeux liés aux usages des futurs locaux libérés au sein du Palais doivent être expertisés par un programmiste à partir de l'état des lieux réalisé en 2009, afin de rationaliser les usages de ces espaces, notamment en assurant des espaces de travail aux départements (réserves tampons), et pour les équipes techniques et muséographiques, notamment pour le stockage des mobiliers muséographiques et techniques.

Concernant les bureaux, les démarches en cours qui consistent à rassembler sur deux lieux extérieurs « pérennes » les bureaux des directions supports sont vertueuses, aussi bien du point de vue économique (négociation avantageuse, densification élevée et longue prise à bail), que du point de vue de la transversalité avec un rapprochement des équipes et un gain de productivité induit.

## ENTREtenir ET METTRE EN VALEUR LE MONUMENT HISTORIQUE

L'entretien, la rénovation et la mise en valeur du Palais et des jardins se font en accord avec les deux architectes en chef des Monuments historiques (ACMH) du Palais et des jardins, ainsi qu'avec l'architecte des Bâtiments de France (ABF) en charge du domaine. Le Palais et les jardins sont les premiers contacts des visiteurs avec le Louvre,



Cour Lefuel

et leur entretien est donc un enjeu essentiel pour l'établissement. Bien sûr, il s'agit également de préserver et transmettre le patrimoine du Palais, qui fait partie intégrante des missions et des projets du Louvre : c'est à travers le lieu que se racontent l'histoire du Louvre, l'histoire de ses musées, l'histoire de France dont il est l'un des témoins les plus continus.

#### LES PLANS DÉCENNAUX MH

Les effets du temps et des restaurations antérieures ne sont pas traitables par un simple entretien et des opérations plus importantes doivent être entreprises pour valoriser ce patrimoine. C'est la raison pour laquelle un plan décennal d'investissement a été mis en place en 2000 pour le Palais, puis reconduit en 2010, et qu'un plan décennal pour le jardin des Tuileries se met en place (sans accompagnement de crédits fléchés actuellement).

Les plans décennaux proposés par les ACMH et le Louvre, pour le Palais et les Tuileries, définissent les priorités suivantes :

- en termes de mise à niveau: des adaptations du bâtiment sont souhaitables pour la conservation des collections (vitrages) ou pour des économies d'énergie (verrières) ou encore pour des aspects normatifs (incendie). Ces préoccupations nécessitent des études et des concertations afin de trouver les solutions techniques, architecturalement possibles, les plus économiquement accessibles;
- en termes de travaux :
  - la restauration de la cour Lefuel, et la possible

- création d'un accès ouvert sur le quai,
- la restauration de la galerie du Bord-de-l'Eau,
- la restauration des salons d'honneur de l'aile Mollien,
- le ravalement des façades donnant sur la rue de Rivoli et la restauration des statues,
- la création de liaisons verticales de part et d'autre du pavillon des Arts au centre de l'aile sud de la Cour carrée permettant la mise en conformité du bâtiment,
- une étude architecturale du pavillon Sully en vue de la création du centre d'interprétation du Palais,
- la restauration de la salle de Diane.

#### VERS DE NOUVELLES OUVERTURES ?

Outre ces projets, d'autres idées sont à l'étude, dans une optique de plus large ouverture des espaces du Palais aux publics :

- réfléchir à une ouverture (sans couverture) de la cour Lefuel au public depuis les salles voisines, accompagnée d'un projet de nouveau PAC permettant d'accueillir les chercheurs et visiteurs des conservations depuis le quai;
- réfléchir à la (ré)ouverture de l'accès entre les salles des Objets d'art du 19<sup>e</sup> siècle et le musée des Arts décoratifs;
- réfléchir à l'ouverture du jardin de l'Infante depuis les salles voisines;
- réfléchir à la mise en valeur de la colonnade de Perrault, des fossés Saint-Germain-l'Auxerrois, à l'espace urbain traversé par la rue de l'Amiral-de-Coligny, à la restitution d'une entrée orientale monumentale et à son incidence sur les parcours de visite.

# INTÉGRER LES TUILERIES AU LOUVRE

L'affectation à l'établissement du jardin des Tuileries en 2005 conduit à faire du domaine du Louvre l'une des plus grandes emprises foncières de la capitale.

Depuis 2005, le Louvre a mené une politique visant à améliorer les conditions d'exploitation et d'accueil du public dans les Tuileries, et a établi un diagnostic précis des besoins en matière de maintenance et de travaux de rénovation des éléments végétaux.

## METTRE EN ŒUVRE LE SCHÉMA DIRECTEUR DE VALORISATION DES TUILERIES

L'objectif dans les années qui viennent est de mettre en œuvre le schéma directeur des jardins, de mener des actions de valorisation (notamment programmation culturelle) et de fusionner réellement le domaine palatial avec les Tuileries, le jardin du Carrousel et les trois autres jardins.

Un schéma directeur, élaboré en lien avec l'ACMH, et un plan de gestion intégrant ses préconisations sont les deux outils de cadrage de la réflexion à mener sur les Tuileries. Le renforcement de l'équipe en charge des jardins permettra aussi de mieux prendre en compte l'ensemble des enjeux des jardins.

La mise en œuvre du schéma directeur des jardins portera sur plusieurs éléments architecturaux et paysagers, d'embellissement ou de sécurité, et permettra de rendre possibles des actions de valorisation de ces espaces. Les priorités définies en 2013 étaient les suivantes :

- fin de la replantation du Grand Couvert;
- clôture orientale du jardin (avenue du Général-Lemonnier);
- restauration et aménagement paysager de l'Octogone;
- accessibilité et aménagements d'espaces de confort.

La poursuite de la revégétalisation des jardins entamée depuis plusieurs années par les équipes du Louvre sera également une priorité de l'établissement, notamment pour resserrer l'allée centrale, repenser l'atmosphère des bosquets, revégétaliser l'Octogone.

Enfin, une action s'avère nécessaire sur le jardin du Carrousel. Seul jardin du domaine où les

pelouses sont accessibles au public, il accueille aujourd'hui un flux important de visiteurs, avant ou après la visite du musée. Il a été conçu pour mettre en valeur un patrimoine de première importance : l'arc de triomphe du Carrousel, qui date du Premier Empire, et vingt sculptures de Maillol, installées par Malraux en 1964-1965. Mais sa conception date des années 1990. En trente ans, sa fréquentation a beaucoup augmenté. De fait, il offre aujourd'hui un aspect très dégradé qui, en termes d'image, pose de réelles difficultés au musée et aux institutions limitrophes. Il conviendra de proposer et mettre en place un plan de requalification, en proposant des solutions innovantes en termes d'éclairage, de conservation préventive, d'accueil, de surveillance et de sécurité, de signalétique et de médiation.

## PRÉCISER L'IDENTITÉ DE CHACUN DES JARDINS

La première étape sera de préciser l'identité même des jardins, faite de nombreux éléments historiques, contextuels et environnementaux. On peut ainsi envisager l'identité du jardin des Tuileries comme :

- un jardin d'innovation et d'expérimentation;
- un jardin d'agrément, un cadre de promenade;
- un jardin de célébration publique et de commémoration.

La définition de l'identité du jardin devra tenir compte des problématiques qui lui sont propres, des métiers qui lui sont spécifiques et de sa politique de développement durable particulièrement innovante, notamment dans une dimension expérimentale autour de l'entretien des plantes et pelouses.

## LA PROGRAMMATION CULTURELLE ET LE PATRIMOINE

La programmation culturelle et scientifique des jardins des Tuileries et du Carrousel doit enfin être renforcée afin d'y attirer des publics et de renforcer leur attractivité pour des publics amateurs de jardins, de sculptures ou d'art contemporain.

L'accueil du public dans les jardins nécessite avant tout un travail sur la signalétique et la médiation en lien avec les programmes de visites dans le musée et une meilleure connaissance des publics présents et potentiels.

La programmation culturelle doit être repensée afin de mieux s'articuler avec celle du musée. À ce titre, la problématique spécifique de l'art contemporain, qu'elle relève de la programmation propre du Louvre ou des politiques de partenariats comme à l'occasion de la Foire internationale d'art contemporain (FIAC), en lien urbain presque direct avec les Tuileries, fera l'objet d'une réflexion particulière pour les jardins.

Les jardins des Tuileries et du Carrousel doivent aussi et enfin s'envisager comme un lieu patrimonial et historique. La gestion des sculptures (anciennes et contemporaines), la valorisation de l'histoire du lieu et le travail scientifique qu'il nécessite méritent une plus grande visibilité et doivent être inscrits dans les priorités transversales du Louvre, partagées par les départements concernés, le service d'Histoire du Louvre et les responsables des jardins.

Week-end familles, en lien avec l'exposition  
«Michelangelo Pistoletto, Année 1, le Paradis sur Terre»



# AU CŒUR DU MUSÉE DU LOUVRE, LES COLLECTIONS

Il convient, avant de décliner les axes principaux du Projet Scientifique et Culturel du Louvre, de rappeler deux points constitutifs de son identité :

- Établissement public national, le Louvre est aussi et avant tout un musée de France.

Or, la définition du musée figurant dans le code du patrimoine est spécifique et centrée sur les collections permanentes :

Article L410-1 du code du patrimoine: « *Est considérée comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.* »

Article L441-2 du code du patrimoine: « *Les musées de France ont pour missions permanentes de :*

- a) conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections;*
- b) rendre leurs collections accessibles au public le plus large;*
- c) concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture;*
- d) contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.* »

Décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Établissement public :

*Ces missions sont ainsi déclinées dans le statut du Louvre :*

« *Dans le cadre de son Projet Scientifique et Culturel, l'Établissement public du musée du Louvre a pour missions :*

*1° - De conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'État 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'État, 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 ; [...]* »

La place des collections est donc, dans les textes qui encadrent les missions du Louvre, centrale : ce sont les collections qui sont la raison même d'être du musée, constituent son principal atout et définissent son identité.

- Le Louvre est un musée national, ce qui a deux conséquences directes: d'une part, que l'ensemble de ses missions sont guidées par la loi (code du patrimoine) et s'inscrivent dans une l'action de l'État, d'autre part, qu'il n'est pas propriétaire de ses collections, mais que les collections nationales lui sont confiées, pour conservation, enrichissement, présentation. De ce fait, la responsabilité du musée sur ses collections est d'autant plus grande qu'en tant que collections nationales, elles sont un bien public.

Ceci étant rappelé, réaffirmer que les collections sont au cœur du projet du Louvre n'est pas une simple affirmation mais un véritable défi qui doit guider l'action du Louvre: il s'agit de définir la place des collections dans l'ensemble des activités et projets du musée.

Comme rappelé précédemment, le Louvre est en 2015 à un moment particulier de son histoire, le premier où il peut se considérer comme achevé et en capacité d'ouvrir intégralement au public, et le premier où il doit connaître, dans le cadre du premier récolement décennal, l'intégralité de ses collections: le défi principal, et fondamental pour les collections nationales, est ainsi celui de l'articulation, comme à tous les moments importants de son histoire rappelés dans la partie précédente, entre les politiques d'acquisition, d'expositions (temporaires et permanentes), de mise en dépôts et de mise en réserves, le code rappelant l'impérieuse nécessité de rendre accessibles les collections au public le plus large.

Il s'agit ici de faire l'état des lieux à l'heure de la rédaction du Projet Scientifique et Culturel de ce que sont, en 2015, les collections du Louvre, et d'exposer les principaux défis que constituent pour le Louvre, au 21<sup>e</sup> siècle, leur enrichissement, leur conservation, leur gestion (projets de mise en valeur, diffusion, recherche étant abordés dans la partie suivante).

# UN ÉTABLISSEMENT, DEUX MUSÉES NATIONAUX, HUIT DÉPARTEMENTS : LE CONTEXTE PARTICULIER DU LOUVRE

La structure du Louvre, issue de son histoire d'un musée constitué, et héritier, de plusieurs anciens musées, est une particularité unique au Louvre, qui est constitutive de son identité et est centrale dans l'ensemble des activités portant sur les collections: acquisitions, conservation, restauration, expositions, présentations dans les salles...

L'enjeu est de construire un projet d'établissement avec huit départements et un musée national en définissant ce qui est commun au musée du Louvre et ce qui est spécifique à chaque département.

## LA NATURE PARTICULIÈRE DU MUSÉE DU LOUVRE

Comme le rappelle son décret constitutif :

- l'Établissement public du musée du Louvre « regroupe le musée national du Louvre et le musée national Eugène-Delacroix » ;

- « Le musée national du Louvre comprend huit départements de conservation :

- les antiquités grecques, étrusques et romaines ;

- les antiquités égyptiennes ;

- les antiquités orientales ;

- les peintures ;

- les sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes ;

- les objets d'art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes ;

- les arts graphiques ;

- les arts de l'Islam.

Ces départements de conservation remplissent les missions prévues à l'article 2 du décret du 31 août 1945 susvisé ». Cette situation d'un Établissement public constitué de deux musées, dont l'un constitué de plusieurs départements, est unique, et structure l'ensemble des politiques relatives aux collections: le musée du Louvre a une seule politique scientifique et culturelle, déclinée dans chaque département de conservation selon les spécificités de ses domaines de compétences et de ses collections.

## LE FONCTIONNEMENT DU MUSÉE NATIONAL DU LOUVRE

Du fait de sa structure particulière, le fonctionnement du musée l'est aussi, et doit être ici rappelé car il impacte les politiques relatives aux collections :

- un « président-directeur » : à la différence des autres Établissements publics muséaux (à l'exception du musée d'Orsay), dont l'organisation

définit d'une part un président de l'établissement, d'autre part un directeur du musée, le Louvre est dirigé par un président de l'Établissement public qui est aussi directeur du musée national du Louvre. Loin d'être une simple distinction administrative, c'est un point stratégique important: en tant que directeur, « nommé en raison de ses compétences scientifiques », il est en effet responsable de l'ensemble de la politique scientifique, et à ce titre responsable des collections nationales confiées à l'établissement, des acquisitions dont il décide « au nom du ministre chargé de la Culture » (et dans le respect de la procédure scientifique et réglementaire décrite plus loin), des prêts qu'il accepte ou refuse au nom de l'établissement ;

- le collège: le lieu de définition de la politique scientifique du musée national du Louvre. Cette instance particulière au Louvre est le lieu de l'articulation entre la politique du musée et sa mise en œuvre dans les départements. Il s'agit de l'instance de conseil par les directeurs de départements du président-directeur dans l'exercice de la politique scientifique du musée :

« Le président-directeur de l'établissement préside un collège composé des chefs des huit départements de conservation... Ce collège est consulté sur les questions scientifiques et muséologiques, ainsi que sur les conditions dans lesquelles les espaces du musée sont occupés par des organismes extérieurs pour des manifestations exceptionnelles, et sur la politique culturelle de l'établissement avant qu'elles ne soient soumises au Conseil d'Administration. Il peut être consulté sur toute autre question que le président décide de lui soumettre. L'administrateur assiste aux réunions du collège. Le directeur du musée national Eugène-Delacroix participe aux délibérations du collège lorsqu'il examine des sujets relatifs à ce musée. Le président peut inviter à assister aux séances du collège toute autre personne dont il juge la présence utile. Le collège est réuni au moins deux fois par mois. »

## DÉPARTEMENTS DE CONSERVATION DU LOUVRE ET GRANDS DÉPARTEMENTS PATRIMONIAUX

La spécificité du musée national du Louvre réside aussi dans la « double nature » des départements, qui sont à la fois :

- départements de conservation du musée du Louvre, en charge des collections du musée, et à ce titre « directions » de l'Établissement public :

Article 4 du statut du Louvre: « Le musée national du Louvre comprend huit départements de

*conservation. [...] Ces départements de conservation remplissent les missions prévues à l'article 2 du décret du 31 août susvisé. »*

Les directeurs de départements, nommés par arrêté ministériel sur proposition du président-directeur, ont pour mission la responsabilité patrimoniale des collections du département (conservation, expertise, enrichissement et valorisation).

Ils assurent le rayonnement scientifique du département, notamment en matière de conservation, d'étude et de mise en valeur des collections dont le musée a la garde, en :

- présentant et en mettant en valeur les collections dans les salles du musée (comme hors les murs);
- développant des expositions, des études, des recherches et des publications sur ses collections;
- proposant au président-directeur les acquisitions d'œuvres, une programmation d'expositions et de publications;
- pilotant et mettant en œuvre une politique de restauration des œuvres du département;
- définissant et mettant en œuvre la politique documentaire nécessaire pour l'activité du département;
- contribuant à l'enseignement dans leur domaine de compétences.

- et huit des quinze grands départements patrimoniaux du ministère de la Culture et de la Communication, responsables de la mise en œuvre des prérogatives de l'État en matière de collections muséales, régis par les dispositions suivantes:

Article R422-1 et suivants du code du patrimoine (créé par décret n° 2011-574 du 24 mai 2011):  
*« Les grands départements remplissent à la demande du responsable du Service des musées de France à la Direction générale des patrimoines des missions d'étude, de recherche et de conseil dans le domaine de l'histoire de l'art et de la conservation des biens culturels. Ils remplissent en outre les missions relatives aux collections placées sous leur responsabilité. »*

À travers cette double nature, les départements remplissent des missions différentes, qui doivent être distinguées, même si elles sont étroitement complémentaires: la politique scientifique des départements en tant que conservations du musée du Louvre relève du musée national du Louvre et d'un projet commun d'établissement, et se définit en lien avec la mission de grand département confiée à chaque directeur de département, mais sans confusion entre les deux missions.

#### **HUIT DÉPARTEMENTS, UN ÉTABLISSEMENT : LES POLITIQUES TRANSVERSALES COMMUNES**

Comme tout musée national, le Louvre doit définir et mettre en œuvre des politiques transversales

visant à la conservation, l'enrichissement et la mise en valeur des collections nationales. Ces politiques sont définies pour l'ensemble du musée, et, dans une logique de subsidiarité, mises en œuvre par chaque département.

Proposées par les directeurs de départements pour les collections qui leur sont confiées et coordonnées par les réunions du collège, ces politiques sont également soumises à des commissions spécifiques, soit internes à l'établissement, soit définies statutairement par le ministère de la Culture et de la Communication. Le renforcement de la coordination et de l'articulation de ces politiques transversales est un enjeu important pour le Louvre, notamment dans une logique de respect de l'équilibre entre les différents domaines scientifiques et collections du musée.

#### **UNE POLITIQUE D'ACQUISITION**

La politique d'acquisition du Louvre doit prendre en compte la diversité des collections conservées au musée, et repose sur une définition par chaque directeur de département des priorités de son domaine. Mais il s'agit bien d'une politique unique au musée national du Louvre: régie par un budget unique, défini statutairement sur la base des recettes de billetterie de l'établissement, elle fait l'objet d'une présentation et d'une validation à la commission d'acquisition du musée du Louvre, définie par arrêté ministériel, et qui examine l'ensemble des propositions. Pour le Louvre, seul le président-directeur du musée siège au Conseil artistique des musées de France.

#### **UNE POLITIQUE DE RESTAURATION**

De même, la politique de restauration vaut pour le musée national du Louvre dans toutes ses composantes dans la mesure où elle repose sur un budget commun à l'établissement. Elle est soumise à l'avis de la commission de restauration du musée du Louvre, composée des directeurs de département et du musée Delacroix et de personnalités qualifiées. La définition de critères et de réflexions communs à l'ensemble du musée, le respect par tous de la déontologie de la restauration, la définition de priorités font de la coordination de cette politique, particulièrement riche et complexe pour le Louvre, un enjeu important.

#### **UNE POLITIQUE DE CONSERVATION PRÉVENTIVE**

La conservation préventive est par définition une politique transversale. Elle revient à la fois aux régies des départements et au service transversal

de la conservation préventive. La commission de restauration a également pour mission d'examiner les enjeux de conservation préventive, annuellement, notamment dans un objectif de partage des informations et des expériences et de définition des priorités.

#### UNE POLITIQUE DE PRÊTS

La politique de prêts du Louvre est particulièrement active, même si le musée ne peut répondre à toutes les sollicitations, pour des raisons de conservation et de disponibilité des œuvres essentiellement. Elle a fait l'objet d'une unification récente. Il s'agit en effet pour le Louvre de répondre de manière cohérente et collective aux emprunteurs, notamment lorsque les demandes portent sur plusieurs départements, ce qui est fréquent. Les demandes de prêts font l'objet d'examen par chaque département concerné, puis sont présentées à l'avis du collège. Elles sont ensuite soumises à la commission des prêts et dépôts du Service des musées de France, chaque mois. La transversalité et la cohérence de cette politique sont assurées d'une part par la discussion mensuelle en collège, d'autre part par la signature des réponses par le président-directeur.

#### UNE POLITIQUE DE DÉPÔTS

La politique de dépôts du Louvre au profit de nombreux musées de France s'inscrit dans la politique muséale du ministère de la Culture. Elle doit faire l'objet d'une attention particulière et d'une coordination interne renforcée, notamment dans le cadre des décisions qui seront prises à la suite de l'achèvement du premier récolement décennal. Soumise à l'avis de la commission des prêts et dépôts du Service des musées de France, la politique de dépôts engage la responsabilité et la stratégie du musée du Louvre au plan national : elle doit faire l'objet d'une coordination entre l'ensemble des départements, afin de définir des critères communs et d'assurer une cohérence des décisions et de la présence du Louvre sur le territoire. Chacun des huit départements siège à la commission des prêts et dépôts, le président-directeur du Louvre siégeant quant à lui au Haut Conseil des musées de France.

#### UNE POLITIQUE D'EXPOSITIONS

La politique d'expositions, à la fois permanentes dans les salles du palais du Louvre, et temporaires, au Louvre et ailleurs, est commune à l'ensemble du musée dans la mesure où elle sert la présentation au public des collections dans leur diversité et doit permettre le meilleur équilibre possible entre les

départements. La création en 2014 d'une commission des expositions temporaires interne au Louvre permet d'assurer la coordination et la décision collective de programmation des expositions du Louvre, à la fois au sein du Louvre et dans les autres lieux où le Louvre est amené à programmer ou à proposer des expositions (Grand Palais, Luxembourg, Louvre-Lens, musées de France ou musées étrangers dans le cadre de partenariats).

#### UNE POLITIQUE DE RÉCOLEMENT

En application de la loi, le récolement est une obligation et une mission précisément définie, qui relève de la politique du musée, mise en œuvre par chaque département et coordonnée par le service du récolement, placé sous la double responsabilité du musée du Louvre et de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA). Les procès-verbaux de récolement propres à chaque département sont transmis par le président-directeur du Louvre au ministère de la Culture et de la Communication qui comptabilise l'avancée du récolement à l'échelle de tout le musée.

#### UNE POLITIQUE DOCUMENTAIRE

La politique documentaire, définie dans les missions de l'établissement, relève également des politiques à définir en commun, dans une logique d'harmonisation des pratiques qui n'exclut pas les particularités de chaque département. La création de bibliothèques de proximité mutualisées entre certains départements (département des Arts graphiques et département des Peintures, département des Sculptures et département des Objets d'art) et l'attribution au Louvre des fonds de l'ancienne Bibliothèque centrale des musées nationaux relatifs aux arts de l'Islam, antiquités égyptiennes et orientales et des ouvrages en doublon entre la BCMN et l'INHA forment les conditions d'une gestion commune des bibliothèques à l'échelle de tout le musée.

L'affirmation de ces politiques stratégiques communes n'est pas contradictoire avec le respect des particularités et des responsabilités de chaque département et des collections dont chacun a la garde : l'un des enjeux du Louvre est, au contraire, de trouver la bonne articulation entre ces deux niveaux, et d'améliorer la concertation dans tous ces domaines.

#### DONNÉES ET CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE DÉPARTEMENT : PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE

Pour bien saisir la particularité du Louvre, il est important de présenter (rapidement et

synthétiquement) les principales caractéristiques de chacun des départements.

#### ANTIQUITÉS GRECQUES, ÉTRUSQUES ET ROMAINES

- Limites techniques, géographiques et historiques : civilisations grecque, étrusque, italique et romaine, avec des œuvres datant pour les plus anciennes de l'époque néolithique, VI<sup>e</sup> millénaire av. J.-C., et, pour les plus récentes, du 6<sup>e</sup> siècle apr. J.-C.; elles proviennent de l'ensemble du bassin méditerranéen, du Liban comme de l'Espagne, de l'Afrique du Nord comme de la Gaule.
- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 50 salles pour une surface de 9 400 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :
  - nombre total d'œuvres : 81 662
  - nombre d'œuvres exposées : 6 000 (soit environ 8 % des collections).
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : salles étrusques (1980-1983); salles romaines (1983-1987); redéploiement des collections d'art grec et des salles du premier étage (1997-2010): ouverture de la galerie de la Grèce préclassique (1997) complétée d'une galerie d'épigraphie grecque, d'une salle du style sévère et d'une nouvelle salle consacrée au temple d'Olympie sous l'escalier de la *Victoire de Samothrace*, ouverture de la salle du Manège en 2004 et aménagement de la salle de Diane en 2006 pour accueillir les marbres du Parthénon. En 2010, le réaménagement des salles dédiées à la Grèce classique et hellénistique a été entrepris en vue de créer un parcours chronologique de l'entresol au rez-de-chaussée de la salle 1 à 17. En 2012, le parcours de la galerie de la Grèce préclassique a été revu et le parcours muséographique de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain inauguré.
- Date de création administrative du département : existe depuis 1793 comme collection (création du musée des Antiques en 1800).

#### ANTIQUITÉS ÉGYPTIENNES

- Limites techniques, géographiques et historiques : archéologie de la vallée du Nil. Égypte protohistorique, pharaonique, Égypte province hellénisée de l'Empire romain et Égypte byzantine et copte; civilisations kouchites (Kerma, Napata et Méroé).
- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 30 salles du parcours thématique et chronologique (Sully, RdC et 1<sup>er</sup> étage) 4 508,44 m<sup>2</sup> + 9 salles OMER (Denon, S1, S2 et RB sauf salles 2 et 3a) 697,26 m<sup>2</sup> + 2 salles de l'Égypte byzantine et copte (Denon, RB et S1) 537,44 m<sup>2</sup> soit un total de 41 salles et une surface totale de 5 743,14 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :
  - nombre total d'œuvres : 66 300

- nombre d'œuvres exposées : 6 906 (6 814 + 92), soit plus de 10 % des collections.

- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : grands aménagements de 1972 maintenus (crypte du Sphinx, mastaba et cryptes ajoutées à celle d'Osiris), parcours thématique et chronologique dans le cadre du Grand Louvre pour l'aile Sully (inauguration en 1997); parcours muséographique de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain (inauguré en 2012).
- Date de création administrative du département : 1827, création du Musée égyptien.

#### ANTIQUITÉS ORIENTALES

- Limites techniques, géographiques et historiques : période allant de la préhistoire au début de l'époque islamique et un territoire dont les confins vont, pour certaines périodes, de l'Afrique du Nord à l'Asie centrale et de la mer Noire à l'océan Indien, couvrant toute la péninsule Arabique.
- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 32 salles pour une surface de 4 600 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :
  - nombre total d'œuvres : 137 628
  - nombre d'œuvres exposées : 6 500 (soit 5 % des collections).
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : dans le cadre du Grand Louvre au rez-de-chaussée Richelieu et Sully (cour Khorsabad et alentour en 1993; aile « Sackler » en 1997); parcours muséographique de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain (inauguré en 2012).
- Date de création administrative du département : 1881.

#### PEINTURES

- Limites techniques, géographiques et historiques : peinture européenne du Moyen Âge à 1848.
- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 140 salles pour une surface de 16 500 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :
  - nombre d'œuvres (au Louvre) : 6 126, dont près de 4 000 régulièrement exposées (+ près de 10 000 cadres)
  - nombre de dépôts : 6 534.
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : les salles de peintures françaises du 17<sup>e</sup> siècle vers 1989; salles de peinture flamande et hollandaise en 1993; circuit peinture française de 1993 à 1997; peinture italienne et espagnole de 1998 à 2005 (inauguration salle des États rénovée en 2005).
- Date de création administrative du département : 1793.

## SCULPTURES DU MOYEN ÂGE, DE LA RENAISSANCE ET DES TEMPS MODERNES

- Limites techniques, géographiques et historiques : sculptures (groupes, statues, bustes, statuettes, reliefs) ; principalement en marbre, albâtre, pierre, bois, bronze (jusqu'à 50cm), terre cuite, terre crue, stucs, plâtre, cire ; réalisées principalement par taille, modelage, moulage ; éventuellement polychromées, dorées, argentées, patinées ; dans les espaces géographiques et historiques suivants : Byzance, Italie, France, Espagne, anciens Pays-Bas et Belgique, pays germaniques et de l'Europe centrale, pays scandinaves ; du 5<sup>e</sup> au milieu du 19<sup>e</sup> siècle (artistes nés avant 1820).
- Nombre de salles et surface en m<sup>2</sup> : 67 salles pour une surface de 8 500 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 (chiffres issus du récolement décennal) :
  - nombre total d'œuvres : 6 056
  - nombre d'œuvres exposées : 2 042 (soit 33 % environ des collections)
  - nombre d'œuvres en dépôt : 1 409 (soit 23 % environ des collections).
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : dans le cadre du projet Grand Louvre (inaugurations en 1993 et 1997), collections françaises autour des cours Puget et Marly et collections étrangères à l'entresol et au rez-de-chaussée Denon.
- Date de création administrative du département : 1871, création du département des Sculptures et des Objets d'art (séparation des Objets d'art en 1893).

## OBJETS D'ART DU MOYEN ÂGE, DE LA RENAISSANCE ET DES TEMPS MODERNES

- Limites techniques, géographiques et historiques : période allant du haut Moyen Âge jusqu'au Second Empire ; espace géographique

qui coïncide jusqu'au 15<sup>e</sup> siècle avec celui du Moyen Âge occidental et byzantin puis se restreint essentiellement à l'Europe occidentale pour la Renaissance et le 17<sup>e</sup> siècle, et surtout à la France pour les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles. Diversité technique : orfèvrerie, bijouterie, ivoires, émaux, cuirs, bronzes, pierres dures, verrerie, céramiques, armes, ferronnerie, tapisseries et tapis, broderies, meubles, ébénisterie, bronzes, montres et horloges, instruments scientifiques, boiseries et éléments de décor architecturaux des collections.

- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 99 salles pour une surface de 9 200 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :
  - nombre total d'œuvres : 23 405
  - nombre d'œuvres exposées : 8 500 (soit 30 % environ des collections).
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles : salles de l'aile Richelieu dans le cadre du Grand Louvre (inauguré en 1993) ; salles Rohan (1999) ; galerie d'Apollon (2004) ; salles de la seconde moitié du 17<sup>e</sup> et du 18<sup>e</sup> siècle (2014).
- Date de création administrative du département : 1893.

## ARTS GRAPHIQUES

- Limites techniques, géographiques et historiques : dessins en feuilles, en rouleau ou reliés de toute échelle et sur tout support, pastels, enluminures, miniatures (sur papier, parchemin, ivoire, bois ou cuivre), lettres autographes, estampes de toutes techniques, clichés verre, livres imprimés, chalcographie (cuivres, bois et pierres lithographiques) ; 11<sup>e</sup> - 21<sup>e</sup> siècles.
- Nombre de salles et surface en mètres carrés : 13 salles pour une surface de 800 m<sup>2</sup>. 5 entités : 2 salles Mollien, salle de la Pompadour, salle de consultation et magasins attenants.



Département des Objets d'arts, salle 38 :  
Gilbert et Rose Marie Chagoury

- Nombre d'œuvres : environ 200 000.
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles: 1993-1999.
- Date de création administrative du département: 1797, le fonds est confié au conservateur Morel d'Arleux; 1804-1827, premier inventaire administratif des fonds sous la dépendance du conservateur des peintures; 1989, date de création administrative du département.

#### ARTS DE L'ISLAM

- Limites techniques, géographiques et historiques : débuts de l'Islam au 7<sup>e</sup> siècle jusqu'au début du 19<sup>e</sup> siècle: éléments d'architecture, objets d'ivoire, de pierre, de métal, de verre ou de céramique, textiles et tapis, arts du livre.
- Nombre de salles et surface en m<sup>2</sup> : 3 salles, 3 300 m<sup>2</sup>.
- Nombre d'œuvres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :  
- nombre total d'œuvres : 15 711 (avec les dépôts des Arts décoratifs)  
- nombre d'œuvres exposées : 3 000.
- Principales dates des grands aménagements actuellement visibles: inauguration des nouveaux espaces en septembre 2012.
- Date de création administrative du département: 2003.

De ces présentations synthétiques, il faut retenir quelques éléments structurants pour l'ensemble de la politique scientifique et culturelle du musée du Louvre :

- **des périmètres parfois mal définis et de natures diverses**

Liés par l'histoire des collections et des présentations successives dans le musée depuis le 18<sup>e</sup> siècle, les départements du Louvre ont encore aujourd'hui des périmètres qui se recoupent parfois, ou dont le découpage s'est fait selon des logiques plus ou moins arbitraires et surtout qui varient d'un département à l'autre. Le décret de création de l'Établissement public du musée du Louvre ne fait que référence aux collections inscrites sur les inventaires du Louvre, paradoxe quand on sait que beaucoup de ces œuvres sont aujourd'hui dans d'autres musées ou peuvent figurer sur les inventaires de plusieurs départements.

Ainsi, schématiquement :

- la distinction entre département des Objets d'art et département des Sculptures se fait par les formats et les matériaux;
- celle entre Peintures et Arts graphiques par la technique;
- entre le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines et le département des Sculptures et des Objets d'art par la chronologie

(ce qui n'est pas toujours très clair pour la charnière entre le haut Moyen Âge et l'Antiquité);

- entre les trois départements antiques selon une logique géographique qui, là aussi, n'est pas sans recoupement et ambiguïté, par exemple pour la période hellénistique et romaine, voire pour le I<sup>er</sup> millénaire av. J.-C. (dominations perses en Égypte par exemple);

- enfin, le département des Arts de l'Islam est un parfait exemple de ces recoupements, né de collections provenant du département des Antiquités orientales, du département des Antiquités égyptiennes et du département des Objets d'art.

Ces questions de périmètres ne sont pas en soi problématiques car elles ont été réglées par des conventions d'usage en interne. Elles ont toutefois de fortes conséquences pour définir toute politique relative aux collections, notamment en termes d'inventaires et de documentation des collections et restent difficilement compréhensibles pour le public, même averti. Elles laissent également des doutes sur certains pans de collections dont la responsabilité pourrait incomber à plusieurs départements. La collégialité et l'harmonisation des pratiques sont donc d'autant plus nécessaires dans ce cadre, sans pour autant remettre en cause l'identité de départements. Le récolement décennal qui s'achève et le transfert sur une base de gestion unique Museum Plus de l'ensemble des collections du musée permettra de redéfinir clairement et précisément l'attribution des œuvres à chacun des départements. On mesurera alors que les recoupements de périmètres sont marginaux et doivent faire l'objet d'un accord, comme ce fut le cas lors de la création des salles de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain.

- **une confusion sur ce qu'est un département**

L'histoire des départements de conservation du Louvre tels qu'ils existent aujourd'hui est complexe, et elle aboutit parfois à une confusion sur la nature même des départements du Louvre et leur définition. Les départements du Louvre ne sont pas :

- tous définis chronologiquement, pas plus que les autres musées nationaux à l'exception de ceux créés récemment (Orsay et MNAM): la définition par technique pour les départements modernes répond à une cohérence historique et technique qui est au cœur même de l'histoire du Louvre;

- ni tous définis géographiquement : les Antiquités orientales par exemple couvrent des pays également compris dans l'aire de civilisation grecque puis romaine; si la création d'un département des Arts de l'Islam se justifiait au vu de certaines compétences propres pour traiter

d'une aire civilisationnelle (dans la même logique que les départements antiques historiques), celle d'un département dit « Arts de Byzance et des Chrétientés d'Orient » aurait supposé en creux la redéfinition des autres départements en Moyen Âge occidental, Renaissance...

Les départements du Louvre sont bien :

- des départements de conservation du Louvre en charge de la conservation des collections ;
- des grands départements patrimoniaux (huit sur quinze), tels que définis par le code du patrimoine, et remplissant des missions scientifiques au niveau national pour le compte du ministère de la Culture et de la Communication ;
- des structures administratives créées successivement qui ne recoupent pas forcément des présentations dans les salles ; inversement, chaque présentation en salle n'a pas besoin de la création d'un département pour exister : le débat sur la création ou non d'un département dit « Arts de Byzance et des Chrétientés d'Orient » dénotait cette confusion sur ce qu'est un département, le Louvre n'ayant pas besoin de créer une entité administrative spécifique pour dédier des espaces à des collections byzantines en effet encore trop peu mises en valeur dans le musée. L'enjeu de présentation et de valorisation scientifique des collections ne doit donc pas être confondu avec la structuration administrative du Louvre. De même, les salles dédiées à l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain relèvent toujours bien de trois départements distincts.

Il s'agit dans tous les cas de trouver un équilibre entre une structuration administrative claire, une gestion des collections bien menée qui ne laisse aucun pan des collections de côté et la présentation des collections dans les salles du Louvre.

De ces deux constats découlent plusieurs enjeux pour le Louvre :

- la question des présentations des collections et ce qui pourrait ou devrait être amélioré dans les années à venir ; notamment en termes de renforcement des transversalités, pour répondre, à la fois scientifiquement et en termes de présentation, au public qui peut s'y perdre, aux ambiguïtés de certaines définitions de périmètres ; l'exemple de la création des salles d'Orient méditerranéen dans l'Empire romain (OMER) en 2012 répondait par exemple à cette question, sans pour autant avoir nécessité la création d'un département spécifique ;
- l'enjeu de la définition des grands départements patrimoniaux : la définition actuelle des périmètres des départements est satisfaisante. En effet, elle répond aux enjeux principaux : la bonne gestion

des collections nationales confiées (conservation, enrichissement, mise en valeur), et l'expertise scientifique reconnue, dont le Louvre, dans chacun des domaines qui lui sont confiés, a la chance de pouvoir bénéficier. Chaque département, dans son domaine, bénéficie en effet de l'expertise de plusieurs conservateurs spécialisés, ce qui permet de couvrir l'ensemble des périodes et techniques, et donc de remplir pleinement les missions de grands départements. Cette mission, abordée plus loin dans ce Projet Scientifique et Culturel, est une priorité pour le Louvre et pour chaque département, qui veille à la remplir en lien étroit avec toutes les institutions concernées. Dans cette mesure, la remise en cause des grands départements ne semble pas nécessaire : la réponse par le renforcement du travail en réseau avec les autres musées et par la présentation des collections au Louvre semble plus pertinente.

En conclusion sur ce contexte particulier du Louvre, on peut retenir les points suivants, qui expliquent la complexité des politiques relatives aux collections du musée national du Louvre :

- une structuration d'Établissement public qui permet l'équilibre entre l'identité du musée national du Louvre, « centralisé », défini par des politiques transversales d'établissements, et les spécificités scientifiques de départements de conservation, dans une logique de « déconcentration » ;
- un établissement dont la diversité et la complexité sont le reflet de l'accumulation de plusieurs périodes de l'histoire des musées, des collections et de l'histoire administrative, et de la combinaison de plusieurs politiques scientifiques rassemblées ;
- des collections dont le périmètre est défini « en creux » par rapport aux autres musées, en raison de l'histoire des musées : ce qui n'est pas confié statutairement par l'État aux autres musées nationaux tels que définis par l'organisation de 1945 est confié au Louvre, sans que le périmètre des collections du musée national du Louvre ne soit défini dans son décret ; de même, les collections confiées à chacun des départements ne sont jamais définies précisément mais héritières d'histoires de répartitions et de présentations des collections. Ce flou est cependant relatif car la juxtaposition des périmètres des huit départements du Louvre permet de définir les collections du musée : elles vont de l'Antiquité, pour trois aires de civilisations (Orient, Égypte, Grèce/Rome), jusqu'à la révolution industrielle, et intègrent le développement des arts du Moyen Âge jusqu'au milieu du 19<sup>e</sup> siècle pour les cultures européenne et islamique.

# ENRICHIR LES COLLECTIONS PUBLIQUES NATIONALES

L'enrichissement des collections est l'une des missions principales du musée du Louvre. Il s'agit même pour le Louvre, au vu de la richesse de ses collections et de son statut de premier musée en France, voire au monde, d'une responsabilité particulière, qui doit répondre à plusieurs priorités: poursuivre l'enrichissement des collections nationales en s'inscrivant dans l'histoire prestigieuse des collections confiées au Louvre, remplir les exigences patrimoniales et scientifiques du musée, tout en dépensant à bon escient les deniers publics et en suscitant des donations de collections encore en mains privées.

## CONTEXTE ET MÉTHODE

Depuis 2004, à la suite de la reprise par le Louvre des acquisitions jusque-là gérées par la RMN, le Louvre gère en propre ses acquisitions pour le compte de l'État. Cela passe par:

- un budget dédié aux acquisitions, statutairement défini: 20% de la billetterie du musée. Ce budget est augmenté par recours au mécénat. La capacité d'acquérir par achat du Louvre est donc étroitement liée à la conjoncture économique;
- la centralisation des acquisitions par un service des acquisitions, au sein de la direction de la Recherche et des Collections, responsable de l'ensemble de la procédure, en lien étroit avec les conservations, du projet à l'attribution du numéro d'inventaire;
- la mise en place d'une commission d'acquisition propre à l'Établissement public, définie par arrêté ministériel (arrêté du 23 janvier 2004), et réunie une fois par mois environ: «*La commission des acquisitions de l'Établissement public du musée du Louvre créée par l'article 5 du décret n° 2003-1298 du 26 décembre 2003 susvisé est présidée par le président de l'Établissement public.*

*Elle comprend, outre son président, vingt et un membres:*

- 1° - *Le directeur des musées de France ou son représentant;*
- 2° - *Les chefs des huit départements de conservation du musée du Louvre;*
- 3° - *Le président de la Société des Amis du Louvre ou son représentant;*
- 4° - *Deux membres élus pour deux ans parmi les conservateurs en fonction affectés aux musées du Louvre et Eugène-Delacroix;*
- 5° - *Un chef de grand département des musées nationaux extérieur au musée du Louvre nommé par arrêté du ministre chargé de la Culture pour une durée de trois ans renouvelable;*

6° - *Huit membres nommés pour une durée de trois ans renouvelable par arrêté du ministre chargé de la Culture.*

*Le mandat des membres mentionnés au 4° n'est pas renouvelable immédiatement.*

*Le président peut également inviter à participer aux séances de la commission, avec voix consultative, toute personne dont il juge la présence utile.*

*Lorsque la commission examine un projet d'acquisition relatif à ce musée, le directeur du musée Eugène-Delacroix assiste à la séance avec voix consultative.»*

- l'examen par le Conseil artistique des musées nationaux, tel que défini par le code du patrimoine, des acquisitions du Louvre et du musée Delacroix selon les seuils définis.

Évolution du budget d'acquisition (budget Louvre plus budget mécénat, hors valorisation des acquisitions à titre gratuit, en milliers d'euros):

2004	6422	2010	7670
2005	6916	2011	8590
2006	6588	2012	8713
2007	7202	2013	7176
2008	7245	2014	7900
2009	729		

En 2014, les crédits d'acquisition du musée du Louvre se sont élevés à 7,9 millions d'euros (soit 20% des recettes de droit d'entrée aux collections permanentes). Pour la première fois depuis 2004, ce budget a permis de réaliser des enrichissements dont ont bénéficié tous les départements de conservation et le musée national Eugène-Delacroix. Au total, 89 œuvres nouvelles représentant un montant de 10,478 millions d'euros ont intégré les collections du musée durant l'année 2014.

Sur la période 2004-2014, le Louvre s'est enrichi de 1 626 nouvelles acquisitions, dont 26 trésors nationaux pour un total de 266 millions d'euros. Cette politique active résulte des efforts conjugués du musée, de l'État, de généreux mécènes, de particuliers et du soutien de la Société des Amis du Louvre.

## QUELLE POLITIQUE D'ACQUISITION POUR LE LOUVRE ?

Le Projet Scientifique et Culturel doit avoir pour objet de définir les grands axes de la politique

d'acquisition du Louvre sans entrer dans le détail des politiques de chaque département, qui font l'objet de présentations spécifiques auprès de la commission d'acquisition du musée, et sont amenées à évoluer. La politique d'acquisition du Louvre est guidée par un important travail scientifique des conservations, qui est le garant de la responsabilité de l'établissement en la matière : les acquisitions, parce qu'elles deviennent propriétés de l'État, inaliénables et imprescriptibles, doivent être faites en responsabilité, et justifiées scientifiquement.

La politique d'acquisition est particulièrement complexe à définir, puisque, par définition, « acquérir, c'est choisir » : les choix peuvent s'avérer particulièrement difficiles et impliquer des sacrifices. En outre, l'ampleur des collections du Louvre rend la définition de critères difficile car les problématiques sont variées, dépendantes de l'histoire des collections et des domaines scientifiques, voire des contextes géopolitiques (collections archéologiques).

Ainsi, plusieurs types de critères scientifiques cohabitent selon les départements, les périodes et les opportunités : la valeur artistique, la valeur historique, la valeur documentaire importante pour éclairer d'autres pans de la collection, compléments de séries déjà existantes dans les collections (notamment pour les départements archéologiques, « séries d'études »), le lien avec l'histoire du Louvre, de la France...

La commission d'acquisition du Louvre est garante de la cohérence d'ensemble et de la pertinence des choix effectués. Le Conseil artistique des musées nationaux assure, pour l'État, la cohérence des acquisitions du Louvre avec celle des autres musées nationaux.

Dans tous les cas, la mise en valeur des acquisitions, par leur présentation dans les salles, par des études, par des expositions temporaires dédiées, est un enjeu important pour le Louvre dans les années qui viennent, afin de mieux rendre compte de la vie des collections.

Il est possible de poser quelques principes généraux, sans pour autant que le cas par cas soit à exclure, dans une logique d'équilibre entre les axes définis et les opportunités qui se présentent.

#### TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE RENFORCEMENT DES POINTS FORTS ET COMPLEMENT DE CERTAINES LACUNES

Ce principe qui préside à toute politique d'acquisition est particulièrement complexe pour une collection encyclopédique, et il est forcément impossible de tout prendre en compte. Il doit être guidé par le respect de la formation des collections,

la politique d'acquisition se définissant dans la suite de l'histoire des collections et des contextes qui ont conduit à l'état actuel des collections du Louvre.

Le renforcement des points forts est une priorité car il va dans le sens de l'histoire de la constitution de la collection et du renforcement de la position du Louvre comme une référence scientifique et patrimoniale au niveau mondial, notamment dans les domaines suivants :

- la collection de référence en arts français (peinture, sculpture, objets d'art, dessins);
- une collection de peintures, de dessins, de majoliques et de bronzes italiens de référence;
- les arts flamands et hollandais;
- les collections royales et impériales en général, notamment parce que le département des Objets d'art est pour partie l'héritier des collections de la Couronne et dans une moindre mesure du Garde-Meuble royal (en collaboration avec les musées-châteaux);
- la couverture complète du Moyen-Orient qui fait du Louvre le plus grand musée d'antiquités orientales du monde;
- une collection égyptienne de référence;
- une collection d'art grec et romain de référence, la plus grande collection d'art étrusque hors d'Italie;
- pour le département des Arts de l'Islam, des points forts dans les collections d'Égypte, d'Irak et d'Iran.

À l'inverse, les lacunes font aussi partie de l'histoire des collections, et il faut les assumer; chercher à toutes les combler serait non seulement impossible mais d'un intérêt extrêmement limité. Chaque politique de département doit décider, pour quelques années, des lacunes qu'il pense tenter de combler partiellement, et de celles qu'il choisit d'assumer pleinement. Sans entrer dans le détail, on peut identifier très sommairement quelques lacunes importantes :

- pour les départements archéologiques, les lacunes des collections du Louvre reflètent exactement l'histoire de l'archéologie et du partage des collections (partage de fouilles entre nations fouilleuses aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles notamment) : cela explique notamment les lacunes par exemple dans le domaine des collections d'Anatolie (fouilles allemandes), des collections de la péninsule Arabique (fouilles anglaises), des collections de Tunisie (fouilles françaises mais dont les produits ont été laissés sur place conformément aux statuts particuliers du protectorat), des collections de préhistoire et protohistoire égéenne aux antiquités grecques, étrusques et romaines (découvertes à une période du 19<sup>e</sup> où la législation avait renforcé la protection des pays d'origine) ou des

régions d'Europe du Nord ou de la mer Noire. La rareté des objets pour certaines périodes ou aires géographiques, notamment pour les périodes de la haute Antiquité (Ancien Empire pour le département des Antiquités égyptiennes notamment), est également une cause importante des lacunes des collections archéologiques ;

- pour les départements modernes, toutes les collections qui ne sont pas les points forts de l'histoire de la constitution des collections françaises peuvent être considérées comme des lacunes, et notamment lorsque les collections ne correspondent pas du tout au niveau de qualité soit des autres pans de collections, soit des collections de musées comparables au Louvre à l'étranger. C'est le cas de manière générale pour les arts issus d'autres écoles que françaises, italiennes, hollandaises et flamandes, soit les collections d'art d'Europe du Nord, d'Allemagne, de la péninsule Ibérique et d'art anglais dans une moindre mesure. C'est en fait la vocation européenne des collections modernes du Louvre qui est limitée par l'histoire des collections.

Enfin, les collections d'histoire du Louvre sont lacunaires, notamment en ce qui concerne les fouilles du Louvre et les documents iconographiques.

#### TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE CHACUN DES DÉPARTEMENTS COMME AVEC LE MUSÉE DELACROIX

Cet équilibre est un enjeu important pour poursuivre une politique d'acquisition dans la lignée de l'histoire du Louvre comme musée encyclopédique. Toutefois, les limites financières de l'établissement ne permettent pas d'acquérir en permanence dans tous les domaines et nécessitent d'établir des priorités. Le rôle du collège et de la commission d'acquisition est de définir ces priorités, qui peuvent parfois être guidées par des opportunités, voire nécessiter des sacrifices.

La question de la transversalité de certaines acquisitions doit également être prise en compte : il s'agit parfois d'acquérir une œuvre dans une technique ou une période parce qu'elle est en relation avec des collections d'un autre département.

#### L'ACQUISITION DE TRÉSORS NATIONAUX ET ŒUVRES RECONNUES D'INTÉRÊT PATRIMONIAL MAJEUR AU CŒUR DE LA POLITIQUE DU LOUVRE

La place particulière du Louvre, l'ampleur de ses collections et sa responsabilité de musée national font de l'acquisition de trésors nationaux et œuvres

d'intérêt patrimonial majeur (OIPM) l'une de ses missions, et l'un des axes forts de sa politique d'acquisition. Au-delà du dispositif fiscal que permet la loi française, il s'agit en effet pour l'État, dans la mesure des possibilités, de faire entrer dans les collections nationales des œuvres majeures, qui deviennent ainsi patrimoine commun et peuvent être présentées au public. À l'exemple de l'acquisition de *La Fuite en Égypte* de Nicolas Poussin, trésor national classé en 2004, acquis pour le musée des Beaux-Arts de Lyon avec le soutien du Louvre et transféré de l'État à la Ville de Lyon en 2013, cette politique peut aussi bénéficier aux collections des musées de France.

C'est donc un enjeu essentiel pour le ministère chargé de la Culture et pour le Louvre : l'État a ainsi acquis en faveur du Louvre 26 trésors nationaux et OIPM entre 2004 et 2014.

Les trésors nationaux sont définis à l'article L111-1 du code du patrimoine, issu de la loi n°92-1477 du 31 décembre 1992 et récemment modifié par la loi n°2015-195 du 20 février 2015. Cet article intègre parmi les trésors nationaux : « *Les autres biens présentant un intérêt majeur pour le patrimoine national au point de vue de l'histoire, de l'art ou de l'archéologie* », partie de la définition qui vise en particulier les biens culturels qui font l'objet d'un refus de certificat d'exportation. Cette mesure d'interdiction de sortie, prononcée par un arrêté du ministre chargé de la Culture, après avis de la commission consultative des trésors nationaux, leur confère, en effet, le statut de trésor national pour une durée de 30 mois, pendant laquelle il revient à l'État d'essayer de les acquérir pour que leur appartenance à cette catégorie des trésors nationaux devienne permanente.

Pour aider l'État à les faire entrer dans les collections publiques, le législateur a introduit dans la loi relative aux musées de France de 2002 un dispositif fiscal dédié à l'acquisition de ces trésors nationaux, prévu à l'article 238 bis O-A du code général des impôts :

« *Les entreprises imposées à l'impôt sur les sociétés d'après leur bénéfice réel peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 90 % des versements effectués en faveur de l'achat de biens culturels présentant le caractère de trésors nationaux ayant fait l'objet d'un refus de délivrance d'un certificat d'exportation par l'autorité administrative, dans les conditions prévues à l'article L111-4 du code du patrimoine et pour lesquels l'État a fait au propriétaire du bien une offre d'achat dans les conditions prévues par l'article L121-1 du même code.* »

La loi n°2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations a étendu le bénéfice de ce dispositif fiscal à d'autres biens culturels, non forcément au contrôle à l'exportation hors de France, au 2<sup>e</sup> alinéa de l'article 238 bis O-A précité :

*« Cette réduction d'impôt est également applicable, après avis motivé de la commission prévue à l'article L111-4 précité, aux versements effectués en faveur de l'achat des biens culturels situés en France ou à l'étranger dont l'acquisition présenterait un intérêt majeur pour le patrimoine national au point de vue de l'histoire, de l'art ou de l'archéologie. »*

C'est un dispositif précieux mais particulièrement sensible, complexe et lourd de conséquences puisqu'il engage le musée à initier une procédure d'acquisition de ces œuvres, sous la conduite du Service des musées de France, dans le délai de 30 mois du refus de certificat. Le Louvre doit y avoir recours avec parcimonie et prudence : une réflexion approfondie doit avoir lieu en concertation avec le ministère de la Culture et de la Communication avant que la décision de qualification en « trésor national » ou en « œuvre d'intérêt patrimonial majeur » ne soit prise. Cette réflexion doit notamment porter sur le choix de la procédure à retenir en fonction des cas, sur la valeur patrimoniale (pourquoi l'œuvre doit être retenue sur le territoire ou importée pour être intégrée aux collections publiques) et sur le prix.

En matière de refus de certificat, le Louvre a aussi la responsabilité, eu égard au rôle que doivent jouer en ce domaine les huit grands départements patrimoniaux, qui lui sont intégrés, de proposer qu'une telle mesure soit prononcée, même si l'acquisition est destinée à un autre musée de France. Le mécénat, qui équivaut souvent à des dispositifs de dépense fiscale, est particulièrement important pour ce type d'enrichissement des collections : par exemple dans le cadre des opérations « Tous mécènes » pour lesquelles le Louvre a été pionnier, et dans son lien avec la Société des Amis du Louvre, créée en 1897 pour participer à l'enrichissement des collections du musée et qui poursuit cette aide apportée aux départements dans leurs acquisitions.

Deux points de vigilance particuliers sur lesquels le Louvre doit être exemplaire :

- La provenance doit faire l'objet de recherches approfondies et systématiques.

Ces recherches relèvent d'une responsabilité majeure du Louvre dans ce domaine. C'est un point d'attention particulière inscrit dans les politiques d'acquisition : la traçabilité est en effet une condition

indispensable d'acquisition de l'œuvre. Il s'agit non seulement de respecter les lois en vigueur, mais également d'être irréprochable dans la contribution que peut apporter le musée, à travers ses compétences scientifiques, à la lutte contre le trafic illicite des biens culturels. Ce trafic représente aujourd'hui une part importante du grand banditisme international et des réseaux de trafiquants.

Cette prudence doit s'appliquer bien sûr, même si les cas sont relativement rares aujourd'hui, aux provenances liées d'une manière ou d'une autre à des spoliations de biens privés. Le Louvre doit ainsi être particulièrement vigilant sur les recherches de provenance de biens supposés acquis entre 1933 et 1945, notamment en s'attachant à retrouver la trace des œuvres dans les catalogues de vente de cette période trouble.

Le cas des collections archéologiques est particulièrement sensible et le Louvre se veut exemplaire dans les vérifications de provenance des collections archéologiques. Les tensions récurrentes, les guerres et la déstabilisation profonde des sociétés dans une partie des pays d'origine des collections (département des Antiquités orientales, département des Antiquités égyptiennes, département des Arts de l'Islam, département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, Libye et Maghreb), propices aux sorties illicites des territoires d'origine, et particulièrement aux fouilles clandestines, sont un frein important, et assumé, à une politique d'acquisition dynamique pour les départements archéologiques et le département des Arts de l'Islam. Dans le cas de certaines zones géographiques (Moyen-Orient notamment, mais aussi Grèce, Italie, Balkans...), des fouilles clandestines perdurent depuis les années 1960-1970 et rendent toute acquisition complexe.

Les règles que se fixe le Louvre, établies en coordination avec le ministère de la Culture et de la Communication, sont strictes et valent pour toute acquisition, onéreuse ou à titre gratuit. Conformément à la loi nationale et internationale (Convention de l'Unesco 1970 ratifiée par la France en 1997), ainsi qu'à la déontologie des musées, le Louvre ne peut en effet acquérir que des pièces dont il peut retracer sans doute possible la provenance. Toute incertitude doit être considérée comme rédhibitoire à l'acquisition et il est arrivé à plusieurs reprises que le Louvre renonce à l'acquisition d'œuvres importantes faute de traçabilité suffisante.

Deux points doivent en effet être rappelés car ils constituent un changement de positionnement important dans les musées :

- l'acheteur devant faire preuve de sa bonne foi, le

Louvre se conforme à l'obligation de prouver lui-même la sortie légale du territoire de toute œuvre acquise, d'obtenir tous les titres de propriété du propriétaire précédent ;

- dans le cas où il serait très difficile d'obtenir ces preuves, notamment pour des œuvres déjà présentes sur le territoire, une publication attestant de la présence hors de son pays d'origine avant 1970 peut être, à défaut, jugée suffisante pour témoigner de la bonne foi du musée acquéreur. Ayant laissé la possibilité de revendication d'un État qui se jugerait spolié, une publication peut ainsi constituer la pièce principale d'un dossier d'acquisition.

- La question de la responsabilité du Louvre dans les prix de ses acquisitions relève du bon usage des deniers publics et des ressources propres de l'Établissement public.

C'est un sujet particulièrement complexe et sensible dans un contexte où le marché est assez fluctuant, et où le Louvre ne se situe qu'au niveau des chefs-d'œuvre.

Ces points de vigilance sont abordés en interne (en commission d'acquisition du Louvre) mais également avec le ministère dans le cadre du Conseil artistique des musées nationaux .

#### QUELS LIENS AVEC LES MUSÉES DE FRANCE ?

Si la politique d'acquisition du Louvre vise à enrichir les collections nationales qui lui sont confiées, il doit aussi être en capacité d'orienter tel ou tel achat d'œuvre vers un musée de France plutôt qu'au Louvre.

L'acquisition doit ainsi aussi devenir un moyen de collaboration entre les musées, et un outil de la politique territoriale du musée du Louvre. Le rôle des grands départements est essentiel en la matière. C'est par excellence le moment privilégié de dialogue avec d'autres musées nationaux (Cluny, Écouen...).

#### DES MODES VARIÉS D'ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS

##### LES VENTES PUBLIQUES

Si les ventes de gré à gré ne doivent bien sûr ni cesser ni être dédaignées, il semble que le Louvre doive renforcer sa présence sur le marché des ventes publiques, en lien étroit avec le Service des musées de France : cela passe par une veille accrue sur ce marché spécifique, par une meilleure réactivité du musée, notamment pour les ventes à l'étranger, par une réflexion sur le recours à la préemption et sa confidentialité.

De manière générale, le Louvre a tout intérêt à engager cette réflexion, notamment pour suivre les préconisations du Conseil artistique en matière d'achat dit de « seconde main » : afin de ne pas favoriser les spéculations, il est en effet recommandé de ne pas faire l'achat à un prix plus élevé d'œuvres passées en vente moins de deux ans auparavant, sauf si une raison objective (nouvelle attribution, restauration notamment) motive cette nouvelle estimation.

L'achat n'est pas le seul mode d'enrichissement des collections.

##### LES DONS ET DONATIONS

C'est un mode d'enrichissement des collections dont le Louvre a notablement bénéficié et dont il bénéficie encore aujourd'hui. Il faut rappeler que de « grands donateurs » sont inscrits dans l'histoire du Louvre et que la poursuite d'une politique active de donations s'inscrit dans une tradition de lien étroit entre les collections nationales et de grandes collections privées.

Susciter de nouvelles donations est une mission importante mais délicate. La déontologie française des musées restreint en effet les possibilités de valorisation de collections privées au sein des musées publics, moyen généralement utilisés dans le monde anglo-saxon pour susciter des donations. Il s'agit à la fois de ne pas valoriser les collections privées à travers leur présentation au Louvre, et de ne pas engager le musée sur des collections dont il n'est pas en capacité de vérifier les provenances.

Pour autant, les liens avec les grands collectionneurs doivent être favorisés, dans la mesure où de nombreuses collections privées ne présentent aucun des risques mentionnés plus haut. L'exposition de collections ne doit donc pas être exclue systématiquement : si l'exposition au Louvre d'une collection de qualité exceptionnelle est liée à une donation, elle prend tout son sens dans la politique d'exposition et d'acquisition du musée. C'est ce que le Louvre a pratiqué récemment avec les expositions des collections Prat, Lemme et Motais de Narbonne. Ce type de projets, bien sélectionnés, permet en effet à la fois de poursuivre l'histoire des collections du Louvre, liée à celle du collectionnisme français, et d'encourager les collectionneurs français et étrangers, potentiels donateurs du musée. Des actions plus ponctuelles, consistant par exemple à développer des accueils privilégiés des grands collectionneurs, entrent également dans cette logique et pourraient être renforcées.

## LA DATATION

Instituée par la loi n° 68-1251 du 31 décembre 1968 et son décret d'application n° 70-1046 du 10 novembre 1970, codifiés au sein du code général des impôts, la dation est un mode de paiement exceptionnel qui permet de s'acquitter d'une dette fiscale par la remise d'œuvres d'art, livres, objets de collection, documents, de haute valeur artistique ou historique. C'est un système équitable qui permet au contribuable d'éteindre sa dette et à l'État d'enrichir les collections publiques. Le Louvre a bénéficié, depuis l'instauration de ce dispositif, de nombreuses dations

À titre d'exemple, la première dation effectuée avec cette loi voulue par Malraux a concerné une œuvre affectée au Louvre, le *Portrait de Diderot* de Fragonard. On peut également citer *L'Astronome* de Vermeer, dation de 1982, et plus récemment une étude pour le *Bain turc* à la plume d'Ingres en 2008.

## LES FOUILLES

En lien avec les missions de fouille et dans le cadre plus large du développement des collaborations muséales et des échanges scientifiques, la présentation temporaire de produits de fouilles en cours, qui sont la continuité des fouilles ayant historiquement constitué les collections du Louvre, permet de maintenir un lien étroit entre activité scientifique et enrichissement des collections du musée.

## LES DÉPÔTS CROISÉS COMME MODE ALTERNATIF D'ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS

Échanges, dépôts croisés, à court, moyen ou long terme, sont d'autres moyens d'enrichissement des collections et doivent être pris en compte et poursuivis : ils s'inscrivent dans la politique de coopérations scientifiques avec d'autres musées, en France ou à l'étranger. Avec des institutions françaises, on peut citer les cas des échanges du début du 20<sup>e</sup> siècle avec

le Mobilier national pour le département des Objets d'art (1870 et 1901) ou celui de la Bibliothèque nationale de France pour les Antiquités grecques, étrusques et romaines récemment (collections de monnaies) ou encore les échanges du département des Objets d'art dans le cadre de l'ouverture des salles Mobilier du 18<sup>e</sup> siècle (Mobilier national de nouveau, Versailles...) ou encore avec les Arts décoratifs et Guimet dans le cadre de l'ouverture du département des Arts de l'Islam.

Cela est particulièrement vrai pour les départements archéologiques dont les collections sont souvent très complémentaires de celles d'une part des grands musées internationaux (British Museum, Metropolitan Museum), d'autre part des musées des pays sources des collections : l'échange de collections avec les pays d'origine des collections archéologiques peut être très enrichissant pour le Louvre, son public, et pour la connaissance des civilisations. C'est le choix le plus satisfaisant pour conserver au département sa valeur encyclopédique – importante pour la pédagogie et la recherche – et pour pouvoir présenter la recherche archéologique en cours ; il permet de préserver ce lien fondamental avec l'archéologie, pour lequel ses conservateurs furent des pionniers.



Jacques Saly, *L'Amour essayant une de ses flèches* (1753)

Conserver est la première mission confiée au musée selon le code du patrimoine (article L441-2) :

« *Les musées de France ont pour missions permanentes de :*

*a) conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections. »*

On entendra ici cette mission dans une acception large, dans toutes les étapes de la conservation des collections : inventaire, récolement, documentation, conservation préventive, sauvegarde.

La grande diversité des collections du Louvre et des lieux qui les conservent, l'histoire de leur constitution rendent les problématiques de conservation particulièrement complexes : les départements ont des problématiques de conservation très diverses, qui varient selon la nature des matériaux et des œuvres ; par ailleurs, le Palais n'ayant pas été conçu à l'origine comme un musée, les conditions de conservation sont loin d'être parfaites. Sa situation près de la Seine d'une part, et au cœur de Paris d'autre part, implique en outre une stratégie particulière en termes de sauvegarde. Ce sont donc des enjeux difficiles à appréhender, particulièrement lourds, qui demandent que des procédures harmonisées et partagées par tous les acteurs concernés soient mises en place sur le long terme.

## INVENTORIER

L'inventaire est le cœur même de l'identité d'un musée : en fixant par écrit, juridiquement et scientifiquement, la nature des collections, il définit en effet le périmètre du musée, ce dont tout découle.

La tenue de l'inventaire est une mission fondamentale, l'une des principales missions confiées aux conservateurs, dont le sens doit être rappelé dans cette dimension symbolique autant qu'administrative : tout d'abord administrative, car ce document est le seul à rassembler les références qui fondent juridiquement la propriété des œuvres et à garantir la permanence de la collection, mais également historique, car il constitue une source essentielle d'information sur les collections du musée et témoigne de la politique d'acquisitions de l'établissement.

## LES INVENTAIRES DU LOUVRE

Dès la création du Louvre, le besoin de répertoire et de connaître la totalité des biens qui y étaient

conservés, qu'ils aient été acquis à titre gratuit ou onéreux, s'est fait jour. L'histoire de la constitution des collections justifie l'emploi du pluriel pour le Louvre où plusieurs types d'« inventaires » cohabitent : livres d'acquisition, registres d'entrées, registres de fouilles, inventaires communs aux antiques dans certains cas... Chaque création d'un département a en outre créé de nouveaux documents, ce qui porte le nombre de documents qualifiés d'inventaires à un nombre élevé. Les types de numérotation des collections sont ainsi également très disparates et nombreux, allant même jusqu'à des doublons dans le Louvre, avec des numéros attribués par département.

On peut distinguer dans l'histoire du Louvre plusieurs types d'« inventaires » :

- de véritables inventaires pour tout le musée et donc uniques pour l'ensemble des collections, dits « inventaires généraux récapitulatifs », établis au 19<sup>e</sup> siècle : l'inventaire Napoléon (jamais achevé), les inventaires généraux des musées royaux de 1814 et 1832 puis l'inventaire général des musées impériaux ;
- des « inventaires courants », constitués des registres d'entrée et livres d'acquisition, spécifiques à chaque département et encore ouverts aujourd'hui (ex. : au DAG, au DP et au DS) ;
- les inventaires RF et INV ;
- de nombreux registres spécifiques, issus soit de collections entrées au Louvre (Campana par exemple, inventorié « Cp » à l'issue d'un inventaire rétrospectif), soit d'inventaires rétrospectifs, soit encore de registres de mouvements qui constituent dans certains cas la seule trace de la présence de l'œuvre, ou enfin des catalogues des collections.

Les défis pour le Louvre : la clarification et l'harmonisation des inventaires doivent être un objectif pour le musée, dans un contexte où le périmètre de ses collections est aujourd'hui stabilisé et peut donc faire l'objet de cette définition. Dans une logique à la fois d'harmonisation et de meilleure identification des collections, et en lien avec la fin du premier récolement décennal en 2015 et la finalisation de l'informatisation des collections, la mise en œuvre du chantier des inventaires fera l'objet d'une étude approfondie.

Il s'agit de respecter les normes réglementaires en matière d'inventaire : le décret n° 2002-852 du 25 mai 2002 puis l'arrêté du 25 mai 2004 « *fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire,*

du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement » doivent être mis en application progressivement pour l'ensemble des inventaires du musée. Il s'agira notamment de respecter : l'attribution d'un numéro d'inventaire unique et, suivant les normes définies, le marquage des œuvres et la tenue des registres selon les rubriques définies en annexe de l'arrêté de 2004 et qui définissent les « inventaires à 18 colonnes » réglementaires.

L'histoire de la formation des collections, la complexité des imbrications entre collections rendent cet objectif ambitieux et peut-être long à atteindre, mais cette harmonisation dans le respect de la réglementation doit être un objectif commun.

Cela passe par deux outils :

- définir ce que l'on entend par « inventaire » : le terme, employé de manière très générique, doit être défini précisément, comme le registre légal justifiant de la propriété des collections. Faire un état des lieux des documents dit « inventaires » en présence sera la première étape pour définir quels documents existants sont réellement des inventaires. De même, faire un état des lieux des différentes numérotations permettra une meilleure connaissance de la gestion, y compris historique, des collections et servira de point de départ au travail d'harmonisation ;
- mettre en place à terme un inventaire unique pour les nouvelles acquisitions : l'objectif est de réfléchir à la mise en place d'un inventaire unique pour l'ensemble du musée, qui permette d'avoir un regard complet sur l'ensemble des collections du Louvre, et notamment de régler la question particulièrement compliquée des doublons au moment de l'inscription sur les inventaires. Il s'agit là d'une réflexion complexe et sur le long terme. Dans un premier temps, l'harmonisation passera par la mise en place d'ici 2017 d'un livre d'entrées unique pour les nouvelles acquisitions du musée : cela permettra d'aboutir à une numérotation suivie et harmonisée pour les acquisitions et d'expérimenter ce nouveau mode d'inventaire tout en trouvant la forme la mieux adaptée pour que chaque département reste identifiable. La généralisation d'inventaire RF déjà en usage dans certains départements pourrait constituer une hypothèse à approfondir.

La spécificité des inventaires du Louvre (et des musées nationaux) ne doit pas pour autant être gommée, et il ne s'agit pas de faire un travail sans fin d'inventaire rétrospectif qui nierait les documents précédents, qui ont valeur d'archives et sont des témoins essentiels de l'histoire des collections nationales. Il s'agit de mettre progressivement en place une pratique commune, réglementaire et

plus lisible, qui reste respectueuse de l'histoire des collections.

Le post-récolement permettra de mener cette réflexion. Ce n'est qu'à la fin de ce travail d'état des lieux et de définition méthodologique que pourront, éventuellement, être clôturés certains des inventaires historiques.

Trois chantiers spécifiques retiendront également l'attention des conservations :

- traiter en priorité les problèmes d'inventaires avec les autres musées nationaux (avec le musée d'Orsay notamment) en profitant du récolement décennal pour remettre à plat les inventaires et régler les questions de périmètre parfois complexes. Ces décroissements avec les inventaires des musées nationaux seront également appliqués entre départements du Louvre ;
- clarifier les statuts de certaines « œuvres » conservées au musée et aujourd'hui non inventoriées, faute de statut patrimonial clairement identifié : commandes contemporaines (la question qui se pose est de savoir quel musée doit les inventorier), collections d'histoire du Louvre... ;
- poursuivre les travaux sur les inventaires spécifiques des biens spoliés et issus de la récupération artistique : le Louvre est dépositaire de nombreuses œuvres classifiées au titre de la récupération artistique par l'Office des biens privés (1950-1967), sur lesquelles plane le doute d'une spoliation de leur propriétaire durant la Seconde Guerre mondiale et qui restent sous la garde des musées en attendant leur éventuelle restitution : MNR (pour « Musées Nationaux Récupération ») pour le département des Peintures ; RFR pour les sculptures ; OAR pour les Objets d'art ; ER pour les Antiquités égyptiennes ; AGRR pour les Antiquités grecques, étrusques et romaines ; AOR pour les Antiquités orientales ; REC pour les Arts graphiques. Le musée conserve donc un inventaire spécifique, conformément à la loi, pour ces œuvres qui n'appartiennent pas aux collections publiques, et dont la restitution doit toujours être possible. Le travail de documentation de ces œuvres se poursuit.

## RÉCOLER

Autre obligation que le Louvre doit poursuivre, le récolement, aussi bien des collections au Palais que des dépôts. Le récolement décennal est une obligation mise en place par l'article L451-2 du code du patrimoine : « 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 », et mis en œuvre depuis l'arrêté du 25 mai 2004.

Le récolement au Louvre prend, classiquement, deux formes :

- le récolement décennal *in situ*, conduit par les départements, et qui permettra de savoir, en 2015, le nombre exact d'œuvres conservées dans l'enceinte du palais du Louvre ou de ses réserves ;
- le récolement des dépôts, qui se fait en lien étroit avec la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA) : le service du récolement (anciennement service du récolement des dépôts) est constitué d'agents du Louvre et d'agents de la CRDOA. En effet, le Louvre, avec d'autres établissements (Sèvres, Mobilier national notamment) est l'un des plus importants déposants pour l'État.

Le rapprochement méthodologique de ces deux volets du récolement est d'ores et déjà une réalité.

Le récolement permet une double avancée pour les collections nationales :

- une véritable mission d'inventaire à un moment précis, qui permet de savoir ce qui est au musée, est censé y être et n'y est pas, à l'inverse s'y trouve sans être identifié dans les inventaires... Il s'agit donc d'une photographie de l'état des collections au Louvre, qui permettra une remise à plat très importante des inventaires du musée ;
- le récolement est aussi un outil essentiel de connaissance des collections, notamment en termes d'identification et de documentation des collections, et constitue une base de travaux scientifiques. Le travail effectué au Louvre a déjà permis des avancées importantes en termes de connaissance des collections.

L'Établissement public du musée du Louvre a mené quasiment à son terme le premier plan de récolement décennal. Ainsi, fin 2014, les chiffres du bilan du récolement décennal sont les suivants : 494 149 œuvres récolées, soit 114 % par rapport à la cible initiale<sup>1</sup>.

Les enjeux des prochaines années sont les suivants :

- finaliser le premier récolement décennal et établir une stratégie globale de « post-récolement » :
  - arriver à un chiffre consolidé pour le nombre d'œuvres récolées et à récoler ;
  - traiter les problèmes identifiés lors du premier récolement : régularisations des inventaires et des dépôts, résolution des doublons, radiations, identification des manquants, dépôts de plaintes, harmonisation des bases de données, bilan de l'état de conservation ;
  - utiliser les informations issues du premier récolement décennal pour mettre en place des chantiers de collections : marquage, restaurations, conservation, réinventaire... Les informations issues de ce premier récolement et les travaux qu'il

a permis (couverture photographique, constat d'état, inventaire Museum Plus...) seront une source précieuse d'information sur les collections, qui pourront servir de base à l'établissement de chantiers importants dans les départements, notamment dans le cadre de l'externalisation des réserves. Elles doivent également servir de point de départ à la définition des plans de récolement décennaux suivants ;

- lancer le deuxième récolement décennal (2016-2026) pour traiter les problèmes et clôturer si besoin les inventaires du Louvre. L'un des enjeux de ce deuxième récolement sera l'harmonisation des procédures : établissement des plans de récolement coordonnés, méthodes de dénombrement harmonisées, procédures juridiques communes... Le deuxième récolement décennal permettra notamment le traitement des questions soulevées lors du premier (rechercher en priorité les œuvres non vues lors du premier récolement décennal, récoler également les œuvres déposées depuis 1996, entreprendre le récolement des moulages déposés, uniformiser les pratiques de dénombrement des objets...);

• repenser la stratégie de l'établissement en matière de dépôts (nouveaux dépôts et traitement des anciens) à la suite du récolement et tirer le bilan du récolement fait. Les premières étapes seraient :

- le bilan des dépôts et leur régularisation par arrêtés de renouvellement, transferts et radiations ou bien retours ;
- la mise en place d'un registre centralisé des œuvres en dépôts et des œuvres déposées au Louvre ;
- le règlement des affectations définitives des dépôts avec les établissements concernés, notamment en ce qui concerne les autres musées nationaux (par ex. Orsay, Versailles).

Pour améliorer son action dans le domaine de l'inventaire et du récolement, le Louvre sera attentif au renforcement des outils de gestion des collections :

#### • **l'informatisation des collections: achever le chantier Museum Plus**

L'informatisation des collections est un enjeu de connaissance et d'accès aux collections. C'est aussi un enjeu d'harmonisation du traitement des collections, qui permettra d'avoir l'ensemble des collections, aujourd'hui dispersées sur de nombreuses bases internes à chaque département, sur une seule base commune.

Le Louvre a entamé ce chantier en 2007 et retenu le logiciel Museum Plus, dont le déploiement se fait progressivement dans chaque département jusqu'en

<sup>1</sup> La cible étant actualisée jusqu'à la fin du récolement, par définition, ce chiffre, dernier chiffre transmis officiellement à date de ce PSC, sera bien sûr actualisé au fur et à mesure.

2016. La finalisation de cet inventaire informatisé et son déploiement pour différents usages (recherche, mise en ligne...) est une priorité du Louvre pour les années à venir. Ce projet structurant permettra de disposer d'un outil commun et de pratiques partagées par l'ensemble du musée.

Les enjeux sont nombreux dans les années à venir pour le projet Museum Plus :

- finaliser le déploiement de Museum Plus dans toutes les conservations pour 2016 et en faire un premier bilan;

- faire le deuxième récolement décennal directement sur Museum Plus : la fin du déploiement permettra de faciliter notablement le deuxième récolement décennal;

- travailler transversalement à la mise en place de référentiels communs et d'un vocabulaire scientifique partagé: la mise en place de *thesauri* précis, partagés par plusieurs départements, permettra en effet une meilleure description scientifique des collections du musée dans toute leur diversité, et, par ce biais, d'améliorer la connaissance des collections;

- continuer l'avancée de Museum Plus: assurer la mise en ligne des données sur Intranet et réfléchir aux possibilités de mise en ligne sur Internet, en lien avec les réflexions sur les bases de données scientifiques et la refonte du site Internet prévue dans ce calendrier. Cette mise en ligne sur Internet, effective aujourd'hui seulement pour l'intégralité de la collection d'arts graphiques (base propre) et les collections exposées (base Atlas), est un enjeu majeur pour la connaissance et la diffusion des collections du Louvre, alors même que la plupart des musées mettent aujourd'hui en ligne leurs collections. Il conviendra également d'étudier l'interopérabilité des données avec d'autres plateformes, de réfléchir aux liens avec les autres bases internes (base Atlas des cartels, base Arts graphiques, bases de travail des départements) et externes, notamment avec la base Joconde du ministère de la Culture et de la Communication, et de réfléchir à une politique d'ouverture des données (Open Data).

- **établir une stratégie de numérisation partagée**

La numérisation des documents (écrits et photographies) relatifs aux œuvres des collections est le pendant de leur informatisation, et devra faire l'objet d'une réflexion approfondie dans les années qui viennent, notamment en termes méthodologiques. Les priorités consisteront notamment à :

- définir des axes prioritaires de numérisation et une programmation pluriannuelle;

- identifier les outils et les partenaires;

- définir une politique de conservation des ressources numériques.

- **la couverture photographique des collections : identifier les œuvres et les documenter**

Enfin, la question de la couverture photographique des collections va de pair avec celle de la base de données informatisée et doit également être traitée en priorité : l'identification des œuvres et objets par une bonne couverture photographique est essentielle à la bonne gestion des collections et à leur connaissance. Mener à bien en parallèle les deux chantiers est une priorité, d'autant plus importante dans le cadre de l'externalisation future des réserves.

L'articulation entre couverture documentaire et couverture éditoriale doit faire l'objet d'une réflexion globale approfondie: les besoins ne sont pas les mêmes, et Museum Plus, s'il doit être lié aux images des objets, ne doit pas être utilisé comme base pour toutes les images (HD notamment). Pour le Louvre, l'enjeu est également de pouvoir, à l'image des grands musées internationaux comme la National Gallery et le British Museum, mettre à disposition du public des photos de qualité.

Cette question devra faire l'objet d'une discussion dans le cadre de la renégociation de la convention existante avec la RMN-GP, qui effectue la couverture photographique pour le compte du Louvre.

#### CONSERVER, PRÉSERVER, SAUVEGARDER

Le contexte particulier du Louvre est une contrainte pour la conservation préventive :

- les contraintes d'un bâtiment historique non adapté: climat, huisseries, verrières..., et des surfaces très importantes;

- un Palais qui n'a pas été conçu comme un musée et où les collections doivent trouver leur place;

- un musée près de la Seine et conçu dans le cadre du Grand Louvre avec des réserves enterrées;

- une grande diversité des collections en termes de matériaux, de taille, de poids, d'histoire matérielle.

La conservation préventive, en ce qu'elle concerne les collections, est une priorité et concerne tout le musée, puisque ses champs de compétences vont des huisseries aux équipements climatiques en passant par l'éclairage, les emballages, les conditions d'expositions et en particulier les mouvements d'œuvres. Réaffirmer la transversalité de cet enjeu et la responsabilité de tous est l'une des priorités du musée pour les années à venir, à travers des procédures renforcées au service de la conservation, de la protection et de la sauvegarde des collections.

#### CONSERVER EN SALLES

La conservation préventive des œuvres en salles est particulièrement complexe dans le contexte d'un

bâtiment historique qui n'a pas été pensé comme un musée. L'objectif principal de l'établissement est de poursuivre le travail d'état des lieux des conditions de conservation dans le Palais, des risques encourus, et d'établir un diagnostic partagé par tous pour améliorer les conditions de conservation.

Les difficultés sont nombreuses :

- la diversité des collections qui nécessitent des conditions de conservation différentes, parfois contradictoires au sein d'un même espace ;
- les contraintes du Palais en matière de climat (huisseries anciennes inadaptées notamment) et d'éclairage (fenêtres anciennes non adaptées notamment);
- les contraintes du Palais en termes de circulations (emmarchements, escaliers, espaces contraints), qui ne permettent pas de toujours y prévoir des manipulations d'œuvres optimales, voire qui obligent d'y maintenir certaines œuvres qui ne peuvent sortir du Palais ;
- l'obsolescence des équipements, y compris ceux du Grand Louvre (éclairages, traitement de l'air...), parfois même des vitrines (non étanches, anciennes) dont les caractéristiques et le fonctionnement font l'objet d'une réflexion conjointe avec le C2RMF ;
- les nombreux passages dans certains espaces non prévus pour une trop grande fréquentation et qui peuvent engendrer une dégradation des conditions de conservation (empoussièrement, modification du climat...).

Les priorités à mettre en œuvre :

- l'un des enjeux majeurs pour le Louvre est d'améliorer la transversalité de ce sujet, qui touche les conservations et la direction de la Recherche et des Collections mais aussi la surveillance et le bâtiment, ainsi que les ateliers muséographiques: renforcer la culture de la conservation préventive dans le musée est un objectif directement lié au recentrage du projet du Louvre autour des collections ;
- cela passe par le renforcement de la concertation dès que les œuvres sont concernées, que ce soit par des travaux ou des sinistres, et de la diffusion de l'information, par la poursuite des formations internes.

Pour améliorer l'environnement, facteur essentiel de dégradation ou de conservation des œuvres, plusieurs chantiers doivent être menés en priorité :

- mieux travailler en transversalité sur l'entretien et les rénovations du bâtiment, notamment pour faire en sorte que les reprises des équipements techniques (centrales de traitements d'air en premier lieu) prennent en compte les conditions

de conservation des collections ;

- renforcer la veille sanitaire et les contrôles, afin d'affiner en permanence les connaissances des conditions de conservation dans le Palais ;
- améliorer les conditions d'éclairage (notamment dans les cas d'ensoleillement direct et d'équipements obsolètes);
- renforcer le nettoyage des salles ;
- reprendre les vitrines qui le nécessitent (pour améliorer leur étanchéité notamment);
- mettre en œuvre les nécessaires rotations des collections les plus sensibles, en particulier pour les textiles et les arts graphiques ; la question se pose particulièrement dans la perspective d'une présentation des arts graphiques de manière plus pérenne.

En intervention directe sur les collections, l'entretien des collections, leur anoxie et la systématisation des chantiers de collections, dans des espaces adaptés, sont les priorités.

#### CONSERVER EN PLEIN AIR

Enfin, la conservation du patrimoine des jardins présente des spécificités. Ce patrimoine comprend : des sculptures inscrites sur les inventaires du Louvre, de nombreux dépôts, des vases, des bancs et des éléments d'architecture tels que des bassins ou des rampes, des originaux ou des copies. Il est soumis à de multiples facteurs de dégradation, naturels (intempéries, oiseaux) ou humains, intentionnels ou involontaires (pollution, vandalisme). Il est nécessaire de mettre en place des actions planifiées pour améliorer la conservation préventive, en recourant aux compétences de restaurateurs et laboratoires spécialisés.

#### CONSERVER EN RÉSERVES

La conservation préventive des œuvres en réserves présente d'autres types de problématiques. La problématique des réserves est un enjeu prioritaire identifié de longue date et est au cœur des priorités de l'établissement pour les années à venir.

L'enjeu est triple pour le Louvre :

- assurer la sauvegarde des collections en externalisant une partie des réserves à l'horizon 2018 ;
- définir la réaffectation des espaces libérés au sein du Palais par cette externalisation pour faciliter le fonctionnement du musée en créant des réserves tampons ;
- renforcer la politique de conservation préventive en réserves par la programmation de chantiers de collections.

## À quoi servent les réserves ?

Cette question n'est pas anodine car elle conditionne la conduite des projets relatifs aux réserves :

- des réserves pour conserver les collections dans des conditions adaptées ;
- des réserves pour la préparation des mouvements, des restaurations, des prêts ;
- des réserves pour favoriser les travaux sur les collections : inventaire, documentation, études, recherches.

Il convient aussi de rappeler que, s'il est normal pour un musée du 21<sup>e</sup> siècle d'avoir des réserves et de bien les concevoir, la vocation première d'un établissement en charge de collections nationales est bien de présenter celles-ci au public. De ce fait, la problématique des réserves ne peut, ni ne doit être prise en compte seule mais en lien avec d'une part la présentation en salles, d'autre part la politique de dépôts : une réserve n'est pas un objectif en soi, mais un outil de mise à disposition des collections au profit d'un profil bien particulier de publics (professionnels, chercheurs...).

### Actuellement au Louvre :

- 63 réserves différentes, réparties sur 14 200 m<sup>2</sup>, dont 57 réparties dans le Palais, et cinq sites externalisés représentant 4 000 m<sup>2</sup> (Plaine Saint-Denis, boulevard Ney à Paris, Écouen, Châlons-en-Champagne) ;
- 460 000 œuvres dénombrées, dont près de 40 000 exposées au Louvre ;
- une minorité de réserves réellement adaptées à la conservation des collections et à leur étude dans de bonnes conditions ; peu de ces réserves ont été construites spécifiquement pour la conservation des œuvres, et la plupart ne répondent donc pas aux normes. Même des réserves prévues spécifiquement posent aujourd'hui question : c'est le cas des réserves aménagées dans le cadre du projet du Grand Louvre, construites en sous-sol, c'est-à-dire en zone inondable.

### LE CAS PARTICULIER DES ARTS GRAPHIQUES

À quelques exceptions près, notamment la chalcographie conservée à Saint-Denis, la totalité de la collection d'arts graphiques (en tout près de 195 000 œuvres) est conservée en réserves dans le Palais, qui ne posent aucun problème car elles ont été conçues à cet effet et ne sont pas en zone inondable. Les œuvres sont essentiellement regroupées dans la salle de consultation du département et dans des magasins situés à proximité. Un espace est spécifiquement dédié à la collection Edmond de Rothschild. Également proches du département, on compte la réserve Le Brun (cartons et rouleaux) et

la réserve des encadrés (œuvres encadrées, estampes, cadres). Plus éloignées sont la réserve Sully II Arts graphiques dans le pavillon de l'Horloge et la réserve du Carrousel en zone inondable (quatre cartons montés sur châssis et une œuvre du musée d'Orsay). Certains de ces magasins et de ces réserves nécessitent des aménagements afin d'assurer une hygrométrie stable.

### DEUX PROJETS STRATÉGIQUES

#### Externaliser les réserves du Louvre pour sauvegarder les collections : le pôle de conservation du Louvre à Liévin

Depuis 2002, la préfecture de police de Paris alerte sur les risques encourus par les collections du Louvre en cas de crue centennale. On estime qu'environ 200 000 œuvres réparties sur 8 600 m<sup>2</sup> de surfaces inondables sont concernées par ce risque de crue.

Le projet de pôle de conservation à Liévin, dont l'ouverture est prévue pour 2018, est essentiel pour le musée : pour la première fois de leur histoire, toutes les collections du Louvre en réserves (toutes les collections en réserves hors arts graphiques), seront réparties de manière cohérente. Il s'agira d'un outil de travail nouveau pour les équipes du musée et les chercheurs extérieurs.

Le choix du site de Liévin s'inscrit directement dans la continuité du projet du Louvre-Lens : réalisé comme le Louvre-Lens en partenariat étroit avec la Région Nord-Pas-de-Calais, le pôle de conservation est pensé comme un prolongement à l'offre proposée par le Louvre-Lens, avec qui il sera en synergie étroite ; la présence des collections du Louvre à proximité immédiate du Louvre-Lens viendra notamment nourrir la programmation des coulisses du musée, en réserves visitables et dans l'atelier de restauration. Construire les réserves du Louvre à proximité du Louvre-Lens, c'est ainsi garantir la pérennité du Louvre-Lens et renforcer le lien de ce musée avec le Louvre.

Objectifs du pôle de conservation tels que définis dans le programme fonctionnel remis en novembre 2014 :

- de meilleures conditions de conservation pour l'ensemble des collections dans un bâtiment spécifiquement dédié et construit selon les normes, incluant des espaces dédiés à des typologies de collections nécessitant des conditions particulières, et présentant tous les espaces nécessaires à la conservation des collections (quarantaine, espaces dédiés aux retours de l'extérieur, au stockage des caisses...);
- un outil au service des collections et des équipes pour favoriser la gestion des collections avec des

espaces de travail dédiés (études, prises de vue, chantiers de collections...);

- un meilleur accès aux collections pour les conservations et les chercheurs extérieurs, dans un lieu proposant des espaces dédiés à la consultation des collections. Il ne s'agit en revanche aucunement d'un lieu ouvert au grand public : par ce projet, le Louvre réaffirme la vocation scientifique et professionnelle des réserves. La présentation au public, y compris des coulisses et des métiers du musée, sera pour sa part poursuivie au Louvre-Lens, dont c'est, contrairement au pôle de conservation, l'une des missions, que nourrira la collection du Louvre, comme c'est aujourd'hui le cas;
- une meilleure transversalité entre les départements et entre les collections, avec des réserves organisées par matériaux et techniques, au service de la connaissance et de la conservation des collections;
- un meilleur traitement des grands formats actuellement inaccessibles et parfois mal conservés faute de place, avec la création d'espaces de conservation et de traitement dédiés.

Données opérationnelles du projet :

- 23 500 m<sup>2</sup> de surface de plancher dont 9 500 m<sup>2</sup> d'espace de conservation des collections;
- maîtrise d'ouvrage Louvre, maîtrise d'ouvrage déléguée Région Nord-Pas-de-Calais;
- 60 millions TDC : 51 % Louvre (autofinancement), 49 % Région Nord-Pas-de-Calais.

Calendrier :

- 2015 : choix de l'architecte maître d'œuvre, début de planification des chantiers de collections et déménagements
- 2016 : finalisation du programme d'implantation des fonctions, début des chantiers de collections
- 2016-2017 : construction
- 2018 : livraison du bâtiment, début de l'installation des collections

La réalisation de ce projet, qui est l'une des priorités du musée dans les années à venir, est un défi pour le Louvre. Outre la construction de ce nouveau site, l'enjeu du transfert des collections, et de la préparation de ces transferts, est fondamental et sera prioritaire dès 2015. La collaboration avec le C2RMF, dans le cadre du LabEx Patrima pour évaluer et anticiper le risque mécanique lors des mouvements d'œuvres, répond à cet enjeu. Ce chantier sera mené en parallèle de celui du post-récolement et de la préparation du récolement décennal suivant (marquages, restaurations, conditionnements...).

De même, la prise en compte des changements qu'impliquera cette externalisation dans le quotidien des agents du Louvre, et dans la gestion des collections, notamment en termes de mouvements, est prioritaire et fait l'objet de réflexions au sein du musée qui seront poursuivies jusqu'à l'ouverture du site.



### Réaffecter et réorganiser les réserves au sein du Palais

En parallèle de ce chantier d'externalisation, la réorganisation des espaces du palais du Louvre ainsi libérés est le deuxième chantier prioritaire en matière de conservation en réserves. En effet, la libération des espaces doit permettre de répondre à deux besoins principaux :

- créer de vrais espaces de réserves « tampons » destinées à gérer la vie quotidienne des collections (accrochages/déaccrochages, mouvements internes, départs et retours de prêts, quarantaines, préparation de restauration...). Ces espaces manquent aujourd'hui au Louvre et leur création, en complément du centre de Liévin, permettra d'améliorer considérablement la gestion des collections. Il va de soi que ces espaces de travail et de conservation temporaire des collections ne seront pas installés dans les espaces inondables libérés, mais dans des espaces non inondables ;
- créer de vrais espaces de stockage technique et muséographique, notamment pour le mobilier muséographique.

Un diagnostic des possibilités et une évaluation fine des besoins établis dès 2015 seront la base d'une programmation de travaux qui se fera dans un second temps.

De manière générale, le renforcement de la conservation préventive en réserves est une priorité pour le Louvre, et sera favorisé par les projets de réaménagements des réserves. Ils permettront en particulier de poursuivre les travaux d'harmonisation des procédures (constats, convoiements, mouvements...) et de renforcer le contrôle des conditions environnementales de conservation des collections. Les chantiers de collections permettront également, de même que le récolement, une meilleure connaissance de l'état des collections, et l'amélioration de leurs conditions.

### SAUVEGARDER LES COLLECTIONS NATIONALES

En cas d'urgence, les musées sont confrontés à une double nécessité de sauvegarde, parfois contradictoire : protéger les publics et sauver les collections. La préparation de la gestion de ces deux urgences doit donc être prise en compte. Dans les deux cas, la présence au Louvre, par exception (et suite à l'incendie de 1871 aux Tuileries) d'une brigade dédiée des Sapeurs-Pompiers (SPSI), qui travaille en lien étroit avec les équipes du Louvre chargées de la sécurité et de la sûreté, répond aux deux urgences. De même, l'existence d'une CIS (commission interne de sécurité), régulièrement réunie, permet un suivi étroit de ces questions.

En ce qui concerne plus spécifiquement la sauvegarde des collections, les outils mis en œuvre doivent répondre aux différents risques (incendie, inondation, vol...). La réalisation d'une cartographie détaillée des risques permettra d'affiner et de prioriser la gestion de ces risques sur les collections.

La sauvegarde des collections et la gestion de l'urgence sont des sujets transversaux dont l'appropriation doit être poursuivie en interne. À cet égard, la généralisation des exercices, des formations, des tests reste prioritaire, de même que l'harmonisation, la diffusion et l'actualisation des procédures.

Les priorités sont les suivantes :

- la définition de plans de sauvegarde des œuvres, conformément aux demandes du ministère de la Culture et de la Communication, est une priorité et devra être finalisée pour tous les espaces du musée. Il s'agit d'identifier (et d'actualiser) la liste des œuvres à sauver en priorité en cas d'urgence, afin que les services impliqués dans la gestion de l'urgence, au premier plan desquels le SPSI, puissent assurer cette sauvegarde ;
- la poursuite de la mise en œuvre du plan de prévention du risque inondation (PPRI), dans un objectif d'évacuation en moins de 72 heures des œuvres situées en zone inondable, est également prioritaire. Elle passe par le renforcement des exercices opérationnels et des procédures d'évacuation. La conduite d'exercices « à échelle réelle » sur l'ensemble des espaces, et non par lieu ou département, sera donc une priorité des années qui viennent afin d'assurer une préparation maximale à la sauvegarde des œuvres partout dans le musée. Ainsi, l'exercice d'évacuation coordonné entre le SPSI et le département de la conservation préventive du C2RMF au pavillon de Flore a été l'occasion non seulement de se familiariser avec les parcours et la manipulation d'œuvres fragiles, mais également de créer un espace informatique partagé sur lequel sont signalées en temps réel les œuvres prioritaires à évacuer. Cette coordination doit être reconduite en 2015.

En effet, si l'externalisation des réserves permettra de répondre en grande partie à cette question, le PPRI n'en reste pas moins une priorité pour les salles, dans la mesure où les salles d'expositions temporaires et une partie des salles permanentes sont situées en zones inondables et qu'elles seront prioritaires sur les réserves en cas de crise (salles du département des Arts de l'Islam, salles OMER, galerie Donatello, galerie de la Grèce préclassique, crypte de la Cour carrée, crypte Girardon, salles de sculpture des écoles étrangères, niveau bas cour Puget et cour Marly).

# RESTAURER

En matière de restauration, l'enjeu pour le Louvre est de poursuivre une vraie politique de restauration, définie pour l'établissement dans le respect des spécificités de chaque type de collections, à la croisée de la conservation et de l'étude des collections.

Pourquoi restaurer ?

- pour conserver et préserver les collections : consolider une œuvre, un objet, voire les sauvegarder ;
- pour rendre de nouveau lisible l'œuvre ;
- dans une perspective de présentation : pour la présenter au public dans les salles du Louvre ou à l'occasion de prêts ;

- pour favoriser l'étude des matériaux, des techniques, de l'histoire de l'œuvre : il s'agit en effet aussi de réaffirmer la restauration comme recherche. Cela passe notamment par des travaux de restauration sur des ensembles, des corpus d'œuvres.

Deux critères à rappeler :

- penser selon des ensembles, selon toute une collection : la restauration d'une œuvre doit se penser aussi par rapport à son histoire et à celle de la collection à laquelle elle appartient, afin de préserver la cohérence de la collection ;
- penser la restauration comme une politique scientifique qui fait le lien entre les collections et le public : restaurer pour présenter, rendre plus lisibles, pour publier, pour mieux faire découvrir les œuvres.

L'un des enjeux, pour la programmation de restauration du Louvre dans les années à venir, est de maintenir le bon équilibre entre ces différents objectifs de la restauration. Le Louvre doit poursuivre une programmation de restauration ambitieuse, programmée à long terme, au service de la conservation et de la connaissance des collections, et éviter que cette programmation de restauration ne soit entièrement guidée par des enjeux de court terme, notamment pour répondre aux demandes de prêts. L'enjeu est donc de faire en sorte que ces deux besoins puissent coïncider.

Les moyens alloués à la restauration, afin d'assurer à la fois la conservation et l'étude des collections, sont également un enjeu pour le Louvre.

## Méthode et outils de la politique de restauration

- une programmation pluriannuelle qui permet d'envisager la restauration à long terme et dans une logique d'ensembles de collections ;
- chaque département définit une politique de restauration, qui s'articule avec les axes de la politique de restauration du musée du Louvre. Celle-ci est soumise à la commission de restauration du Louvre, mise en place en 2005. Composée de dix membres institutionnels et de seize personnalités reconnues dans le domaine de la conservation-restauration (historiens de l'art, archéologues et restaurateurs), elle donne un avis consultatif sur les restaurations proposées par les départements, ou en cours de réalisation ;
- les projets les plus complexes font également l'objet de sous-commissions *ad hoc* constituées également d'experts extérieurs, dont les travaux sont présentés à la commission de restauration. Ce recours à des commissions est essentiel en ce

Atelier du Louvre



qu'il permet une programmation et des décisions collégiales : les enjeux sont très importants, sur des chefs-d'œuvre qui dépassent le Louvre, et pour lesquels les décisions doivent être partagées.

#### Des restaurations externalisées et en partenariat

Le Louvre ne restaure pas seul, il a recours la plupart du temps :

- à des restaurateurs extérieurs, qui interviennent au cas par cas selon les priorités pour des opérations de faible ampleur, ou, sur une base forfaitaire, pour un entretien régulier des collections ; ces opérations concernent en particulier les constats d'état des œuvres avant départ en prêts, certains bilans sanitaires approfondis, des études préalables... ;
- à des groupements de restaurateurs qui interviennent par le biais de marchés pour les chantiers des collections ou pour les restaurations de grande ampleur.

À l'exception du département des Antiquités égyptiennes et du département des Arts graphiques où des restaurateurs exercent au sein de la conservation (avec le recours aux prestataires extérieurs), le métier de restaurateur est peu représenté au Louvre.

Les restaurations du Louvre se font en partenariat avec :

- le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) :
  - qui est (et a vocation à rester) le partenaire principal du Louvre en matière de restauration, aussi bien que d'études et de recherche liées ou non à la restauration ;
  - qui apporte son concours scientifique et technique aux opérations de restauration menées sur les collections du Louvre : étude scientifique préliminaire (imagerie scientifique, analyses des matériaux), définition du cahier des charges, suivi de la restauration, établissement du dossier documentaire. La plupart des opérations se font dans les ateliers du pavillon de Flore, où les œuvres provenant des collections du Louvre représentent une part majeure de l'activité totale de ces ateliers ;
  - qui emploie des restaurateurs fonctionnaires et offre des espaces de travail aux restaurateurs extérieurs ;
- d'autres laboratoires du ministère de la Culture et de la Communication, notamment le LRMH, le CICRP, le CRCC ;
- d'autres musées, internationaux ou nationaux, notamment dans le cadre d'études de corpus similaires.

Certaines restaurations (petites interventions) ont lieu également au Louvre-Lens, dans le cadre de la programmation spécifique des « coulisses » du musée ; elles sont réalisées par des restaurateurs extérieurs, notamment sur des œuvres destinées à être présentées au Louvre-Lens.

Toutefois, la question de la pérennité de ce modèle de restauration, presque exclusivement faite par des restaurateurs extérieurs, peut se poser. En effet, si ce modèle présente de nombreux avantages, notamment en raison de la proximité du Centre de recherche et de restauration des musées de France, il présente également plusieurs limites :

- d'une part, le plan de charge du C2RMF ne lui permet pas forcément de faire traiter toutes les demandes du Louvre ; la nouvelle direction du C2RMF devra se positionner, en lien avec le Louvre, sur cette question, dans une logique d'amélioration des complémentarités entre les deux partenaires ;
- d'autre part, les besoins du Louvre, du fait de la grande diversité de ses collections et des problématiques de restauration qu'elles soulèvent autant que de la fréquence de ses activités (expositions et projets muséographiques notamment), sont très nombreux : ils nécessitent de nombreuses spécialités en restauration, et une grande réactivité.

Une programmation plus en amont des restaurations avec le C2RMF (année n-1) permettrait de définir en concertation le niveau d'intervention souhaité en fonction de la complexité des opérations prévues, et ainsi établir le degré et les modalités de contribution du C2RMF, depuis l'intervention ponctuelle d'urgence jusqu'à la restauration fondamentale, en passant par les différentes actions possibles d'entretien, ou de bichonnage.

En fonction des projets à venir du C2RMF, la question d'une internalisation partielle de certains de ces besoins au sein même des départements du Louvre pourra se poser dans les années à venir. La création d'espaces spécifiques au sein du Palais, pouvant accueillir des restaurations aujourd'hui impossibles au C2RMF faute de place, pourrait être une piste d'étude à mener entre les deux institutions.

Cet enjeu étant très stratégique et nécessitant de plus des aménagements spécifiques, sa résolution ne pourra en aucun cas être le résultat d'une décision unilatérale. Cette option peut s'intégrer dans une stratégie globale établie en liaison avec le C2RMF et impliquerait une hiérarchisation des besoins et des modes d'intervention.

# LA DIVERSITÉ DES PUBLICS DU LOUVRE

Le musée du Louvre peut et doit s'adresser à l'ensemble de ses visiteurs et continuer de développer une offre pour tous les publics, dans leur grande diversité, et sans jamais les opposer. La hausse exponentielle de la fréquentation et la gestion de ses conséquences (notamment sur le confort des visiteurs) constituent le principal défi du musée du Louvre au 21<sup>e</sup> siècle.

À l'origine limité, essentiellement parisien, le public est désormais principalement étranger, « primo-visiteur », habitué au confort moderne et disposant d'un temps de visite limité.

Au fil du temps, des déséquilibres sont apparus : entre le nombre de visiteurs et les structures d'accueil sous la pyramide comme dans les salles ; entre l'offre culturelle et les connaissances d'un public aux origines diversifiées ; entre les ailes du Palais (concentration des flux dans des espaces réduits) ; entre les outils de médiation et les habitudes ; et, *in fine*, entre la richesse des collections et ce qu'en perçoit ou retient le public. L'objectif poursuivi par l'établissement n'est désormais pas tant d'augmenter le nombre de visiteurs que d'améliorer leurs conditions de visite et d'accès aux œuvres.

Les priorités du musée du Louvre peuvent être ainsi synthétisées :

- retrouver un confort de visite qui permette d'atteindre une meilleure satisfaction des publics ;
- développer certains types de publics qui manquent au musée ou sont moins bien ciblés, notamment franciliens ;
- poursuivre les politiques en faveur des publics « prioritaires », définis par le ministère de la Culture et de la Communication : moins de 18 ans, jeunes de 18 à 25 ans, publics « éloignés ».



Semaine de la femme

# QUELS PUBLICS

## POUR LE LOUVRE AU 21<sup>E</sup> SIÈCLE ?

La hausse de la fréquentation a changé la composition des publics et nécessite une adaptation des offres et des outils du musée. Le Louvre, par définition, est fait pour tous, et doit proposer des offres adaptées à tous.

La fréquentation du musée du Louvre le situe loin devant les autres institutions culturelles françaises et internationales. Maintenir ce très haut niveau de fréquentation reste naturellement un objectif mais ne doit pas prévaloir sur d'autres priorités. La hausse de la fréquentation et la diversification des publics ont changé profondément la composition des publics et nécessitent un changement des offres du Louvre qui ne visent plus exclusivement les amateurs et connaisseurs mais l'ensemble des publics. Le Louvre, par définition, est fait pour tous, et doit proposer des offres adaptées à tous, des connaisseurs et familiers aux touristes qui ne viennent qu'une heure. Cet objectif de ne pas opposer les publics n'est en rien contradictoire avec la volonté de voir progresser la fréquentation de certains types de publics.

Il s'agit, notamment, des publics de proximité avec lesquels le Louvre doit développer des liens étroits pour leur redonner le sentiment d'appartenance et de familiarité avec le musée, perçu comme un lieu social, un vrai lieu de vie et, pour cela, des facilités d'accès, un confort amélioré et des offres spécifiques doivent leur être dédiés.

Les touristes étrangers, qui sont désormais très largement majoritaires, doivent également trouver une offre adaptée à leurs demandes.

### QUELS PUBLICS ?

Le Louvre dispose d'un service dédié à la connaissance et à l'étude socioéconomique de ses publics. Il dispose ainsi d'analyses qualitatives et quantitatives qui nourrissent son « baromètre des publics du Louvre » et lui permettent de mettre en place des politiques adaptées à la variété des publics et à leurs attentes.

### ÉTAT DES LIEUX

En 2014, le musée du Louvre a accueilli près de 9,33 millions de visites, autant qu'en 2013 (soit 4 % de moins qu'en 2012), dont :

- 8,85 millions de visites aux collections permanentes (+1 % par rapport à 2013) ;
- 290 000 visites aux expositions du hall Napoléon (465 000 en 2013).

### STRUCTURES DU PUBLIC

- le public du Louvre est à 70 % étranger ;
- les jeunes de moins de 30 ans représentent 52 % des visiteurs.

### ORIGINES DU PUBLIC (VISITES DES COLLECTIONS PERMANENTES)

- France : 1,9 million de visiteurs (dont 700 000 hors Île-de-France) ;
- États-Unis : 1 million de visiteurs (1<sup>re</sup> nationalité étrangère) ;
- viennent ensuite la Chine et l'Italie avec respectivement 470 000 et 320 000 visiteurs en 2014.

Le principal fait notable des dernières années est la baisse du taux de satisfaction du public (variations entre 2010 et 2014) :

- ainsi, le niveau global de satisfaction du public passe de 98 à 94 % ;
- et le taux de personnes très satisfaites, de 70 % à 59 % ;
- à noter que la baisse est sensible pour les critères liés aux conditions matérielles de la visite (confort, orientation) et à son apport culturel (- 6 points).

Par ailleurs, 40 % des visiteurs du Louvre accèdent aux collections permanentes gratuitement, soit environ 3,4 millions de personnes. Chaque année, le Louvre accueille en moyenne 700 000 scolaires.

### QUELS PUBLICS PRIORITAIRES ?

De façon schématique, on peut distinguer trois catégories de publics prioritaires :

- le public touristique, en majorité primo-visiteur, qui s'impose au musée et que celui-ci doit accueillir dans les meilleures conditions ;
- les publics prioritaires qui sont liés de façon intime à ses missions de service public : le public scolaire, le public handicapé, le public du champ social, le public empêché ;
- les publics « de proximité », jeunes actifs (qui n'ont pas le temps de venir au Louvre) et les familles (publics prioritaires et complémentaires du public scolaire) et franciliens. Le Louvre est un musée national, à vocation internationale, mais c'est également un musée parisien, un musée du Grand Paris. Des études seront lancées afin de mieux connaître ces publics et leurs attentes

et notamment étudier l'impact des actions de développement du musée en Île-de-France. Le Louvre a la responsabilité de s'adresser de nouveau à ces publics de proximité, de les faire revenir et de les convaincre que le Louvre est aussi fait pour eux.

Cependant, identifier des publics prioritaires ne suffit pas. Cette démarche doit s'accompagner d'une offre culturelle et d'outils adaptés, notamment au service du confort de visite et de l'amélioration de l'accompagnement des visites.

Le Louvre doit également s'adresser aux amateurs, ses publics « traditionnels » : même si leur place a changé dans les publics de l'établissement, ils restent des publics fondamentaux pour le Louvre, notamment pour ses expositions temporaires mais aussi pour sa programmation culturelle et les actualités scientifiques du musée.

#### LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT, DE DIVERSIFICATION ET DE FIDÉLISATION DES PUBLICS

En plus du projet Pyramide et de la refonte de la médiation, deux chantiers qui s'adressent en priorité au public touristique, le musée du Louvre entend s'appuyer sur les outils suivants : politique tarifaire différenciée, politiques de fidélisation ciblée, amplitude des horaires d'ouverture, actions hors les murs.

#### POLITIQUE TARIFAIRE

L'instauration d'un billet unique à compter de juillet 2015 donnant accès aux collections et aux expositions temporaires permettra de promouvoir une offre culturelle cohérente et de recréer un lien entre les collections permanentes et les expositions temporaires, les premières constituant la clef d'entrée vers les secondes afin d'inciter les visiteurs des expositions à prolonger leur visite dans les collections.

Elle permettra aussi d'affranchir le musée de la contrainte implicite que représente le niveau de fréquentation des expositions et de développer une communication davantage centrée sur la politique du musée au bénéfice de ses collections permanentes.

Cette nouvelle politique tarifaire est par ailleurs conforme aux nouvelles orientations stratégiques que traduisent le lancement des projets Richelieu et Pyramide, la remise à niveau de la médiation et de la signalétique et la conception d'une programmation par saison, capable de constituer à la fois une clef d'entrée dans les collections et un approfondissement de la visite.

#### POLITIQUE DE FIDÉLISATION

La refonte de sa politique de fidélisation : dans le cadre de la nouvelle convention de juin 2015 qui les lie, le musée du Louvre et la Société des Amis du Louvre ont décidé d'unir leurs forces pour construire ensemble une stratégie commune de croissance des adhésions. Dans ce cadre, les deux entités ont décidé de revoir leur gamme de cartes de fidélisation avec, comme objectifs : tirer les conséquences du billet unique ; proposer une offre diversifiée autour d'un cœur d'offre identifié et cohérent ; adapter l'offre de fidélisation aux attentes de chaque catégorie de public, notamment les jeunes actifs et les familles ; supprimer les risques de concurrence.

Le musée du Louvre doit en effet être en capacité de s'assurer que la politique de fidélisation suivie soit efficace et cohérente avec ses missions (éducation artistique et culturelle, prix des cartes abordable, etc.).

Le Louvre doit continuer à s'appuyer sur le réseau des relais et des prescripteurs dans les relations sociales, familiales ou éducatives grâce auquel les publics prioritaires pourront être sensibilisés et découvrir le musée.

Le Louvre poursuivra ainsi ses actions en faveur des enseignants et des relais associatifs (notamment dans le domaine du handicap et de l'insertion sociale). Ils constituent un vivier indispensable pour contribuer au rayonnement et à la diffusion des actions éducatives et culturelles en direction des publics du champ social.

L'action vers les actifs doit être repensée : ils doivent désormais être considérés comme une cible prioritaire. Développer l'action du musée du Louvre en ce sens demande de cibler notamment les comités d'entreprise. La politique de mécénat peut être pensée en cohérence avec un objectif de fidélisation des salariés des entreprises mécènes.

#### LES HORAIRES D'OUVERTURE

Le Louvre doit aussi se poser la question de ses horaires et jours d'ouverture. En effet, les actifs n'ont pas suffisamment accès au musée aujourd'hui malgré l'existence de deux nocturnes. La réflexion sur les horaires d'ouverture est un levier important pour faire revenir les jeunes et les actifs au Louvre mais aussi pour lisser la fréquentation sur toute la semaine. Elle portera notamment sur la modification éventuelle des jours de nocturnes.

## LES ACTIONS « HORS LES MURS »

Les actions « hors les murs » passent par différents types de partenariats. Il s'agit en l'espèce de prendre en compte une grande variété de « publics », vers lesquels le musée fait également porter une grande part de son action afin de construire des liens et de se rapprocher des populations les plus éloignées des institutions culturelles.

Ces partenariats se concluent à l'attention des scolaires, mais aussi dans le cadre d'accord avec les collectivités territoriales, pour toucher des publics jeunes en dehors du temps scolaires ou d'autres publics (ex. : Paris Plages).

Des actions sont également menées à l'attention des « publics empêchés ». Le musée du Louvre met ainsi en place des projets culturels et artistiques ambitieux en détention, comme l'organisation d'une exposition, dans la cour principale de la maison centrale de Poissy, de reproductions sélectionnées parmi les collections de peintures du Louvre par les détenus. En lien avec les collections et l'actualité du musée ou l'histoire

de l'art, le Louvre organise ainsi des conférences, des rencontres et des ateliers de création en lien avec des artistes. Le programme pour le public empêché « Le Louvre à l'hôpital » offre quant à lui aux patients de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris, ainsi qu'aux personnels hospitaliers, une découverte ou une redécouverte du musée du Louvre par le biais notamment de projets culturels mis en place au sein des établissements de santé. Mené en collaboration avec l'AP-HP, le programme témoigne de la volonté du musée du Louvre de rendre ses collections accessibles au plus grand nombre.

Le Louvre favorise aussi l'accès à la culture aux publics dits « éloignés » et il s'attachera à l'avenir à renforcer tout particulièrement sa politique en faveur de l'accessibilité des personnes en situation de handicap. D'une manière générale, l'établissement consolidera ses liens avec les nombreuses structures du champ social avec lesquelles il est en contact par l'intermédiaire des relais culturels qu'il rencontre régulièrement.



« Le geste, atelier danse de Thierry Thieffé Niang »

# L'OFFRE DE MÉDIATION :

## COMMENT ADAPTER LA MÉDIATION À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS DU LOUVRE ?

---

Nous qualifions de « médiation » la relation, directe ou non, physique, affective et intellectuelle, qui doit s'établir entre l'œuvre et le visiteur. L'effort d'accueil, d'accompagnement doit désormais porter autant sur les visiteurs amateurs, familiers du Louvre, que sur les primo-visiteurs, touristes étrangers ou visiteurs de passage.

Il s'agit donc d'un changement complet de paradigme dans la conception même de l'offre de médiation du Louvre, qui devra irriguer l'ensemble de ses projets dans les années à venir.

Les réponses à apporter sont de trois ordres :

- réponse spatiale, par un réaménagement des lieux d'accueil du public dans le cadre du projet Pyramide et du schéma directeur accessibilité ;
- réponse organisationnelle, par la mise en place de dispositifs, signalétiques notamment, permettant de mieux gérer les flux de visiteurs ;
- réponse culturelle et éducative par la création d'un maillage de dispositifs et d'actions de médiation répartis sur l'ensemble des espaces muséaux, mais aussi dans un continuum avant, pendant et après la visite.

L'enjeu linguistique, pour répondre au mieux aux visiteurs étrangers qui sont aujourd'hui majoritaires au Louvre, et auxquels les dispositifs existants ne correspondent pas du tout, est transversal à ces trois problématiques et sera prioritaire.

Tout l'enjeu pour le Louvre pour les années à venir est donc de démultiplier son offre et de diversifier les champs de la médiation au et en dehors du Louvre pour répondre aux besoins de tous les publics.

### LES PROGRAMMES DE MÉDIATION

Les activités culturelles sont le premier mode de médiation ; elles regroupent les visites-conférences, les ateliers et tous les programmes dans les salles. L'objectif est de proposer un renouvellement de l'offre dans son ensemble en vue de répondre aux nouvelles attentes.

Il s'agit par conséquent d'améliorer la lisibilité des actions de médiation dans les salles et des choix de programmation en termes de publics et d'offres, de formaliser un processus de commande de visite ou d'activités avec médiateur et leur formation, d'améliorer la transversalité sur les projets de médiation entre les différents acteurs et de proposer un programme de visite et d'offres dédiées clair et renouvelé.

### LA REFORME DES VISITES-CONFÉRENCES, UNE PRIORITÉ

La visite-conférence demeure le mode de visite le plus demandé par les groupes. Cette activité est en grande partie assurée par un délégataire, la Réunion des musées nationaux – Grand Palais (RMN-GP), ou par le secteur privé (conférenciers privés). La priorité est donc de mieux se coordonner avec la RMN-GP et avec les conférenciers indépendants en prenant en compte les besoins croissants des visiteurs en situation de première découverte et non francophones.

La mise en place de « guided tours », visites guidées en langue française et en langue étrangère, destinées au grand public, à départ à heure fixe, favorisera une découverte du musée par des publics qui y viennent pour la première fois, dans un objectif de création d'un « socle minimal de connaissances ». La mise en place de cette visite d'un nouveau type, présente dans la plupart des grands musées, ne doit pas remplacer l'offre plus pointue proposée, qui fait actuellement l'objet d'un état des lieux complet pour être éventuellement revue.

### ADAPTER L'OFFRE DES ATELIERS AUX NOUVEAUX PUBLICS DU LOUVRE

De la même manière, l'offre des ateliers fera l'objet d'une refonte complète pour s'adapter à des publics très différents de ceux pour lesquels elle avait été conçue, à l'époque de manière très innovante, dans le cadre du Grand Louvre. Le réaménagement de l'accueil, sous la pyramide, lancé en 2014, et qui impacte les espaces actuellement dédiés aux ateliers, offre l'occasion pour le musée de repenser complètement son offre.

Sur la base d'un état des lieux à venir, les objectifs sont les suivants :

- diversifier les publics des ateliers pour toucher plus de publics franciliens ;
- augmenter le temps passé en salles pour chaque atelier, dans une logique de meilleur équilibre entre la pratique artistique et la découverte des collections du Louvre, qui doit rester l'objectif premier de cette offre : la pratique doit aider à mieux appréhender les œuvres ;
- trouver un meilleur équilibre entre spécialisation et polyvalence parmi les médiateurs en charge des ateliers.

Les nouveaux espaces dédiés aux ateliers seront livrés en 2018. Placés dans l'aile Richelieu, en

lien direct avec la Petite Galerie, ils permettront de recréer une relation privilégiée et prioritaire avec les collections du musée. Dans les années intermédiaires, une nouvelle programmation pourra être testée dans les salles du musée.

#### LES PUBLICS DES JARDINS DU CARROUSEL ET DES TUILERIES ET L'OFFRE DE MÉDIATION ET DE PROGRAMMATION

Le principal projet de l'établissement pour les jardins pour les années à venir doit être de repenser à terme l'accueil des publics, en consolidant les dispositifs de médiation et de signalétique, et en renforçant la programmation culturelle et scientifique en lien plus étroit avec les priorités définies pour le musée.

L'accueil dans les jardins très fréquentés que sont le Carrousel et les Tuileries nécessite avant tout une meilleure connaissance des publics : le lancement d'études quantitatives et qualitatives sur les publics, leurs pratiques, leurs retours d'expérience et leurs attentes, serait très utile.

Il s'agira également d'entamer une reprise de la signalétique, à la fois d'orientation et d'information (notamment sur l'histoire de l'architecture, l'histoire de l'art des jardins et l'histoire de France avec une évocation du palais des Tuileries disparu), et de repenser des programmes de médiation, qui ont déjà fait leurs preuves si l'on en croit le succès des visites organisées.

La programmation culturelle doit être repensée afin de mieux s'articuler avec celle du Louvre et de renforcer les liens avec le Palais.

À ce titre, la problématique spécifique de l'art contemporain, qui est l'une des identités particulières du jardin des Tuileries, qu'elle relève de la programmation propre du Louvre ou des politiques de partenariat comme à l'occasion de la Foire internationale d'art contemporain (FIAC), doit faire l'objet d'une démarche renouvelée.

Les jardins doivent aussi beaucoup plus s'envisager comme un lieu patrimonial. La gestion des sculptures du jardin, la valorisation de l'histoire du lieu et le travail scientifique qu'il exige nécessitent d'être renforcés afin de faire plus que jamais des Tuileries et, plus largement, des jardins, un objet d'études. Cet enjeu sera particulièrement important dans le cadre des projets de centre d'interprétation au sein du Louvre (pavillon Sully) et de centre de recherches sur le Louvre : la place de l'histoire des Tuileries (jardins mais aussi ancien palais) et du Carrousel dans l'histoire du Louvre s'en trouvera ainsi mieux valorisée.

#### LA REFONTE DES OUTILS DE MÉDIATION DANS LES SALLES

La médiation dans les salles, moyen privilégié d'accès aux œuvres, doit faire l'objet dès 2015 d'une attention particulière. Une révision des supports de signalétique culturelle (cartels et textes de salles) doit être programmée à partir de 2015, tandis qu'une réflexion sera menée sur les outils dits « nomades », au premier plan desquels les applications numériques et l'audioguide.

Nourrie par les expériences menées au Louvre-Lens et au département des Arts de l'Islam notamment, cette révision doit s'inscrire aussi dans la continuité des apports formels et organisationnels du projet Pyramide.

Les « lieux d'articulation » entre les espaces devront faire l'objet d'un travail spécifique, en tenant compte des flux de personnes. Il est primordial que l'information soit accessible sans que la signalétique génère des points de fixation.

#### LA REFONTE DES OUTILS DE SIGNALÉTIQUE CULTURELLE, UNE PRIORITÉ

Les supports de signalétique culturelle proposent une méthode et un vocabulaire propres au musée traduisant ce que le Louvre veut dire de ses collections et de son histoire. Le propos est rédigé dans un souci d'accessibilité. Il doit être compréhensible par des visiteurs non familiers du sujet et des musées, sans pour autant négliger d'offrir aux visiteurs avertis les informations attendues (grâce notamment au pavé technique des cartels d'œuvre). Cela nécessite de définir un socle commun à l'ensemble des œuvres. Il ne doit pas faire appel à des prérequis et doit tenir compte du fait que 70 % des visiteurs du Louvre sont étrangers.

Les objectifs de cette refonte sont : l'harmonisation des informations délivrées, leur clarification et leur traduction. Il s'agit donc de toucher ainsi le plus large public en offrant un socle commun de repères historiques, géographiques et culturels aux visiteurs. Cette révision concerne 400 panneaux, 38 000 cartels et de nombreux feuillets de salle. Ce travail d'harmonisation de la signalétique devra notamment homogénéiser les chartes graphiques et tenir compte de la topographie des lieux.

Ce chantier s'articulera en deux phases distinctes :

- reprises des cartels et panneaux de salles : harmonisation des informations données, notamment en termes de chronologie, de géographie, de techniques et de dénomination des œuvres et objets, en prenant en compte

l'articulation nécessaire entre les différents outils écrits présents dans les salles, et traductions en anglais de l'intégralité des cartels, et en anglais et espagnol de l'intégralité des panneaux de salles;

- réflexion sur les outils complémentaires dans un deuxième temps, selon les besoins exprimés au cas par cas : cartographies, chronologies, multimédias dynamiques...

En parallèle de ce chantier seront menés deux autres chantiers : une réflexion globale sur la numérotation et la dénomination de l'ensemble des salles, afin de rendre plus lisibles les « séquences » et les seuils au sein du musée; une reprise complète du plan-guide afin de le rendre plus utilisable par tous.

#### UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE SUR LES OUTILS « NOMADES »

Cette révision des supports de signalétique culturelle, présents physiquement dans l'espace du musée, est la première étape d'une refonte du schéma de médiation qui doit être complétée par une réflexion sur la place de la médiation humaine dans les salles et sur les possibilités offertes, notamment en termes de personnalisation de la visite et d'interactivité, par les supports numériques de nouvelle génération (Nintendo est actuellement fournisseur du guide multimédia du musée jusqu'en 2017). Les dispositifs de médiation innovants ont déjà été expérimentés pour permettre au musée de favoriser l'accès à la culture des publics dans toute leur diversité, mais ils doivent régulièrement être repensés, dans un contexte d'innovation technologique permanente et de demande croissante des publics.

L'audioguide, dont le succès ne se dément pas, propose 700 commentaires d'œuvres et des parcours, ce qui reste marginal en regard des 38 000 œuvres présentées dans le musée. En dehors de ces contenus peu exhaustifs, il se trouve également de plus en plus concurrencé par les applications pour smartphones et/ou pour tablettes. Une réflexion doit donc être menée au Louvre sur les meilleures offres à développer dans ce domaine afin de répondre à des demandes de plus en plus courantes.

S'il n'est pas envisagé à moyen terme de supprimer l'audioguide pour développer une approche uniquement fondée sur des contenus disponibles sur smartphones et tablettes, la nécessité se fait jour d'adapter l'audioguide pour répondre au besoin de « personnalisation » de la visite exprimé par le visiteur.

Plus généralement, cette réflexion sur les outils numériques, de médiation dans les salles, le

développement de la géolocalisation dans le musée, le développement des applications téléchargeables, ou encore la mise en place de dispositifs pour aider les agents en salle à se faire comprendre des visiteurs étrangers (par le biais de tablettes, outils de traductions simultanées, dispositifs multimédias, traductions plus nombreuses encore de l'audioguide) permettra à terme d'améliorer notablement la qualité de la visite du musée pour les différents publics.

#### LA MÉDIATION HUMAINE DANS LES SALLES

Dans un musée hyperfréquenté, la question de la médiation humaine dans les salles est particulièrement complexe et doit être considérée, pour les personnels comme pour les publics, comme une priorité. En raison du niveau de la fréquentation et de la disponibilité des effectifs, la médiation passe parfois au second plan : en effet, les agents dans les salles assument essentiellement et avant tout des fonctions d'accueil, d'orientation et de surveillance. Si ces missions, qui répondent à un besoin, doivent rester centrales, le développement d'une compétence de médiation plus approfondie doit se faire de manière complémentaire, et être pensé comme une opportunité de développement de compétences.

Il s'agit d'un enjeu que le Louvre ne peut plus ignorer et qui doit répondre à la fois à la demande de confort de visite et d'information : renforcer la médiation humaine en salles est donc l'une des priorités du Louvre.

#### DÉFINIR PLUSIEURS NIVEAUX D'INFORMATION

La première priorité sera de définir les différents niveaux d'information à délivrer selon les publics, selon les lieux, les besoins : information pratique, orientation, traduction, contenus approfondis. Différents métiers doivent pouvoir y répondre, en fonction des niveaux d'information à délivrer : les médiateurs et les agents d'accueil et de surveillance en salles doivent ainsi être considérés comme les premiers médiateurs pour un certain niveau d'information.

#### DÉFINIR UNE POLITIQUE DE FORMATION À LA MÉDIATION

La deuxième priorité sera de définir une politique de formation spécifique :

- la formation des personnels du musée doit compléter et enrichir des champs de savoir-faire (notions d'histoire de l'art, d'histoire du musée et de ses collections, culture générale, prise de parole, animation de groupe) et de savoir-être (qualités

relationnelles et goût du travail en équipe, sens du contact, autonomie, curiosité et capacité d'autoformation);

- la formation en anglais pour être capable d'interagir avec le plus grand nombre, ainsi qu'en espagnol (deuxième langue parlée selon les enquêtes des publics), sans négliger les autres langues européennes ou rares qu'il faudra développer par des moyens complémentaires.

#### DÉFINIR DES OUTILS TECHNIQUES

Le musée souhaite étudier la possibilité de doter les agents en salle de tablettes afin de faciliter le travail d'accueil des visiteurs et de réduire la « fracture

numérique » au sein de l'établissement. Si, dans un premier temps, la tablette serait un outil d'aide pour mieux répondre au public, elle permettrait, dans un second temps, d'accéder à l'intranet et, ainsi, que tous les agents disposent des mêmes informations.

Pour les publics, cet outil permettrait en effet de présenter les collections, d'attirer un public spécifique, sensible aux innovations technologiques, de répondre aux attentes des publics éloignés. Pour les agents, ce pourrait être un outil de formation, de localisation des collections et d'aide à la traduction.

Museum Lab,  
salle des peintures espagnoles



# LES MÉTIERS DU LOUVRE, UNE DIVERSITÉ DE COMPÉTENCES AU SERVICE DES COLLECTIONS ET DES PUBLICS

Ce Projet Scientifique et Culturel est l'occasion d'esquisser un « projet social » du musée du Louvre, socle d'un projet commun qui sera mis en œuvre dans les années à venir. En effet, alors que de nombreux musées ont recours à la polyvalence interne ou externalisent certaines fonctions, la taille du musée du Louvre implique une spécialisation des activités qui explique l'extraordinaire diversité des métiers qui s'y exercent et qui constituent le socle sur lequel le musée construit ses projets.

La définition de ces métiers et la réflexion sur leur évolution, leur valorisation, et la définition des principaux enjeux pour l'établissement dans les années à venir font donc partie intégrante de

la réflexion scientifique et culturelle. Elle doit se faire dans un souci constant de concertation avec l'ensemble des partenaires sociaux et des équipes, et en lien étroit avec le ministère de la Culture et de la Communication: si le Louvre, par sa taille et ses enjeux particuliers, a des problématiques spécifiques, il n'en reste pas moins un établissement du ministère, dont il partage un grand nombre de problématiques « métiers ». Enfin, ce PSC est l'occasion d'entamer une réflexion de plus long terme sur les « valeurs » du Louvre, qui transparaissent notamment dans l'attachement des agents au Louvre, dans les réflexions menées sur les définitions de ces métiers et dans l'ensemble des activités et projets collectifs du musée.



Transport de La Vénus de Milo

# UNE GRANDE DIVERSITÉ DE MÉTIERS

## AU SERVICE DU MUSÉE

Les métiers exercés au Louvre sont d'une grande diversité pour un musée : plus de 70 métiers différents, pour environ 2000 agents. Métiers scientifiques, métiers d'art, métiers d'accueil et métiers supports, ils couvrent plusieurs grands domaines professionnels : conservation, documentation et bibliothèques, muséographie, ateliers d'art, accueil et surveillance, sûreté et sécurité, bâtiments, maintenance et travaux, développement culturel, production d'événements, développement des ressources, gestion, finances, droit, ressources humaines, système d'information.

### Plusieurs raisons à cette diversité :

- elle est à la mesure des enjeux du Palais et de son fonctionnement ;
- elle découle de certains héritages historiques, par exemple quant aux métiers d'art, présents au Louvre comme dans certains autres établissements du ministère (Sèvres, Mobilier national, Versailles...);
- elle est le reflet d'une évolution des métiers des musées.

### Les réorganisations successives du musée s'inscrivent dans cette évolution des métiers.

Le musée du Louvre a connu plusieurs étapes, depuis la création du Grand Louvre, dans son organisation. Ces différentes organisations, à l'échelle d'un aussi grand musée, suivent les évolutions des métiers et en particulier le développement des nouveaux métiers. Ce sont ainsi des métiers de médiation, de programmation et production et de « développement » qui ont fait l'objet du plus de réorganisations internes, passant pour la plupart d'entre eux d'un « service culturel » du Louvre des années 1980 à des directions à part entière. Certains métiers, jugés il y a encore quelques années comme « nouveaux » (communication, médiation...), doivent désormais être considérés comme des métiers du musée.

La réorganisation mise en œuvre en 2014 est un aboutissement certain de cette réflexion, pensée pour le Louvre de 2014 et avec trois objectifs principaux : que chaque métier et chaque agent trouve sa place au Louvre, que l'ensemble des métiers soient ordonnés aux missions centrales du musée, c'est-à-dire autour de ses collections et de leur présentation au public, et enfin que chacun puisse travailler au Louvre au service d'un même projet.

Le plan triennal de formation accompagne toutes ces évolutions et exprime les besoins des métiers : c'est pourquoi le plan de développement des compétences établi par le musée sera fait en lien étroit avec les projets stratégiques de l'établissement.

### Trois objectifs :

- créer une culture collective, des constructions collectives, autour du cœur de métier du Louvre : le travail de groupe et les collaborations interdisciplinaires sont au cœur de tous les projets, transformant les facteurs humains, les relations interpersonnelles et l'assemblage des talents en facteurs décisifs de réussite du projet d'établissement ; renforcer le sentiment d'appartenance peut ainsi passer par plusieurs outils à mettre en place : formation des nouveaux entrants, notamment pour consolider l'appropriation par chacun des collections du musée, transmission des agents qui quittent l'établissement, bilan à mi-parcours, ainsi qu'une intensification des échanges entre les directions, notamment à travers le renforcement des séminaires internes et interdirections ;
- offrir un accueil de qualité à un nombre croissant de visiteurs étrangers est un enjeu pour tous les métiers : dans un contexte d'accroissement du tourisme international, de nouvelles pratiques culturelles émergent et conduisent à adopter de nouvelles stratégies culturelles, économiques, financières et promotionnelles. Ce changement impacte l'organisation du musée et les métiers qui y sont exercés. Les outils suivants peuvent être mis en œuvre : formations à l'interculturel, prise en compte des enjeux linguistiques et passerelles éventuelles à créer avec le monde du tourisme pour des formations aux nouveaux enjeux touristiques ;
- poursuivre la réflexion sur les différents métiers et bien les définir. Il reste à bien finaliser les intitulés de ces métiers, dans la suite des réflexions menées pour la mise en œuvre d'une cartographie des métiers du Louvre. Il s'agit d'un enjeu particulièrement stratégique pour tous les métiers du Louvre et pour la vie des agents : en définissant précisément les métiers présents au Louvre à travers une cartographie qui devra être la plus proche possible de celle définie par le ministère de la Culture et de la Communication ainsi que du répertoire interministériel des métiers, c'est aussi la mobilité des agents qui sera facilitée, ainsi que la reconnaissance hors du Louvre de leurs compétences.

# TROIS PROJETS PRIORITAIRES

## DANS LES ANNÉES À VENIR

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette cartographie, trois enjeux devront particulièrement être traités :

### PRÉSERVER ET DÉVELOPPER LES MÉTIERS D'ART

Le Louvre est l'un des établissements privilégiés du ministère de la Culture et de la Communication qui emploie encore de nombreux métiers d'art. Il doit donc être pleinement acteur des réflexions menées par le ministère de la Culture et de la Communication sur ces métiers, qui sont particulièrement précieux dans un établissement patrimonial aux problématiques variées.

Il s'agit d'un héritage de savoir-faire précieusement élaborés au fil des siècles. En cela, le Louvre est une vitrine d'excellence, il contribue au rayonnement du musée, tant en France qu'à l'étranger. Attentif à leur conservation, le musée s'attache, par sa politique d'apprentissage, à assurer la relève des personnels qui les exercent.

Seule une douzaine de métiers d'art est représentée au Louvre : encadreurs-doreurs, jardiniers, marbriers, menuisiers-ébénistes, métalliers, monteurs de dessins, peintres-décorateurs, photographes, tapissiers, installateurs-monteurs d'objets d'art assurent au musée la conservation de ce patrimoine immatériel.

Porteurs d'histoire et d'innovation, les agents exerçant ces métiers participent à la conservation du patrimoine et accompagnent l'ensemble de l'activité du musée : présentation des collections, montage des expositions... Ce sont des métiers en lien avec l'histoire particulière du lieu et qui présentent des compétences particulières qui lui permettent de fonctionner : il s'agit donc pour le Louvre de réfléchir au meilleur recours possible à ces métiers pour le bénéfice de l'ensemble du musée.

### POUR SUIVRE LE TRAVAIL DE DÉFINITION ET D'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS MÉTIERS DES CONSERVATIONS

L'exercice de définition des métiers permettra également d'approfondir les réflexions entamées sur l'organisation des métiers des départements et l'articulation des différentes fonctions. Si le métier de conservateur, très bien défini par la loi et dont les fonctions correspondent exactement aux définitions du code du patrimoine, ne pose pas de question, d'autres métiers exerçant dans des conservations restent encore à mieux définir.

En 2008, le comité technique de l'établissement a en effet validé un principe d'organisation des départements en trois pôles :

- un pôle « Collections » ;
- un pôle « Documentation » ;
- un pôle « Régie ».

Cette organisation n'a pu être menée à son terme, et la définition des métiers permettra de la finaliser.

Principaux enjeux :

- renforcer le rôle des conservateurs dans les activités du musée, à la fois comme chefs de projets pour les expositions dont ils sont commissaires et comme formateurs pour les médiateurs, mais aussi mieux les former eux-mêmes à l'ensemble des métiers et questions qui touchent directement aux collections (métiers techniques et métiers d'accueil et de surveillance notamment) ;
- professionnaliser tous les métiers de conservation en leur permettant des formations professionnelles exigeantes, notamment en resserrant les liens du Louvre avec les institutions de formation ;
- définir les métiers du pôle « Documentation », ou « Études et documentation », en intégrant bien la diversité des métiers en présence : métiers des documentations, métiers des bibliothèques, mais aussi ingénieurs d'études, archéologues, dessinateurs, photographes... ;
- renforcer les échanges avec d'autres professionnels, par le biais par exemple de la mise en place de séminaires (avec l'École du Louvre, l'Institut national du patrimoine), d'échanges de bonnes pratiques...

### REPENSER LES MÉTIERS DE L'ACCUEIL

Une des principales problématiques « métiers » à laquelle des réponses doivent être apportées par l'Établissement public du musée du Louvre dans les prochaines années porte sur la traduction dans les formations, les recrutements et les carrières de la priorité donnée aux publics et à la médiation. Dans le contexte de l'accueil d'un public étranger majoritairement primo-visiteur, cette problématique concerne particulièrement les agents d'accueil, de vente et de surveillance, dont les métiers évoluent rapidement.

Dans un musée du 21<sup>e</sup> siècle hyperfréquenté, l'accueil est devenu un nouveau métier et le Louvre doit accompagner cette évolution par différentes actions :

- former les agents à ce nouveau métier, et faire de la formation une priorité, en permettant

l'intégration dans les plannings de travail. Pour les agents d'accueil et de surveillance, il s'agit de développer en particulier la connaissance des parcours de visite (le développement de la relation agents d'accueil et surveillance/conservateurs), la maîtrise des langues, la connaissance des publics étrangers, de leurs modes de communication et de leurs attentes, l'équipement en tablettes informatiques et la formation à leur utilisation, la connaissance des fondamentaux de la conservation préventive...

- faire des agents d'accueil et de surveillance les premiers médiateurs. La médiation est le principal enjeu du Louvre aujourd'hui dans la mesure où, en favorisant la rencontre entre les collections et les publics, elle remplit le cœur de cette mission du musée. Les agents d'accueil doivent être pleinement intégrés dans la réalisation de cette priorité : en lien direct avec les publics au quotidien, quel que soit leur poste, ils incarnent souvent le premier contact humain, parfois le seul, avec les visiteurs. Ils sont donc à même d'apporter leur connaissance immédiate des visiteurs pour enrichir l'offre de médiation du musée et améliorer l'accueil des publics. Cette nouvelle orientation du métier de l'accueil et de la surveillance vers la médiation ne se fera bien sûr pas en concurrence avec les métiers de médiateurs à proprement parler, au premier rang desquels les guides-conférenciers; au contraire, c'est bien l'enjeu d'une articulation entre différents niveaux

de médiation, et différents métiers, qui doit être au cœur de cette réflexion.

Les agents doivent donc bénéficier de formation en médiation afin d'être à même de mieux répondre aux attentes de publics de plus en plus diversifiés. Ils doivent notamment être capables de leur expliquer les parcours de visites qui leur sont proposés.

L'évolution de ces métiers représente aussi des perspectives d'évolutions pour les agents et de diversification de l'offre du musée en matière de médiations :

- aller vers les publics afin de mieux les orienter, les guider, parfois les faire changer de parcours ;
- être en position de médiateur : mise en place au Louvre d'expérimentations pour former certains agents à la médiation, dans l'objectif de donner aux visiteurs des clefs de lecture pour comprendre le lieu, le Palais, savoir où ils sont, ce qu'ils voient...

Ces nouvelles perspectives d'accompagnement et de formations des agents d'accueil font l'objet d'expérimentations dans le cadre de trois chantiers: l'appropriation du département des Arts de l'Islam, parfois jugé complexe, à travers une formation expérimentale; l'intégration de formations spécifiques dans la mise en place des deux nouveaux espaces dédiés à la meilleure lisibilité du Louvre, dans le pavillon Sully (centre d'interprétation du musée) et dans l'aile Richelieu (Petite Galerie).



Les Jeunes ont la parole



# FAVORISER LA RENCONTRE

## ENTRE LES PUBLICS ET LES COLLECTIONS

« Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture et contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion » relèvent des missions permanentes dévolues aux musées de France au terme de l'article L441-2 du code du patrimoine.

Au Louvre, la médiation, qui vise à établir une relation entre le public et les œuvres, guide entièrement les choix du musée pour la présentation et la diffusion des collections dont il a la charge ; le musée doit en effet être un « passeur » de connaissances et trouver les moyens d'établir un dialogue entre le public qu'il accueille et les collections qu'il conserve.

Cette mission de médiation, de diffusion, de transmission et d'éducation est ainsi placée au cœur du projet du Louvre des années à venir et s'incarne autour de quatre priorités :

- rendre le Louvre plus accueillant et adapter les structures d'accueil au doublement, en dix ans, de la fréquentation et à l'évolution des publics ;
- rendre le Louvre plus lisible et plus accessible à travers les projets d'aménagement de salles spécifiques et le renforcement de la priorité donnée à l'éducation artistique et culturelle ;
- repenser la mise en valeur des collections et remettre les collections du Louvre au cœur de ses activités culturelles ;
- réaffirmer la vocation scientifique du Louvre comme producteur de savoirs et de ressources scientifiques.

C'est dans cinq projets structurants et étroitement liés entre eux que s'incarne cette nouvelle ambition d'un Louvre centré sur la rencontre entre ses visiteurs et ses collections :

- le projet Pyramide qui repense l'accueil physique de tous les visiteurs du Louvre ;
- la refonte de l'ensemble de la signalétique et de la médiation du musée, qui incarne cette amélioration de l'accueil partout dans le musée ;
- les projets Sully et Petite Galerie, en lien physique direct avec la pyramide, dans les deux ailes les moins fréquentées du Palais, qui repensent l'accueil « intellectuel » des visiteurs en donnant des clefs de lecture du Palais et des collections ;
- le Centre de recherche Dominique-Vivant Denon, qui renforcera l'accueil des publics amateurs et scientifiques du musée.

Trois critères relient ces projets :

- le souci de mise en cohérence de tout ce qui se fait, en partant des collections qui sont au cœur du musée ;
- la qualité scientifique de l'offre, attendue du Louvre, et sa diversité pour rendre compte de la richesse du musée ;
- le souci des publics, dans leur diversité, afin que chacun ait accès, à son niveau, au Louvre.

Enfin, une condition est nécessaire à la mise en œuvre de cette ambition : la transversalité. C'est dans ce souci qu'a été mise en œuvre en 2014 une importante réorganisation des directions du Louvre, fondée sur un principe : remettre les collections au cœur des activités du musée.

Réaffirmer la place centrale des collections, c'est replacer les départements au centre des projets du musée, dans une logique d'expression de leurs besoins en lien avec leurs projets et leurs initiatives scientifiques. En complément des directions au service de toutes les missions du musée (direction de l'Accueil du Public et de la Surveillance, direction Financière, Juridique et des Moyens, direction du Patrimoine architectural et des Jardins, direction des Ressources humaines, direction Qualité et Audit interne), des directions « supports » spécifiquement créées ont pour mission d'accompagner les départements dans

la mise en œuvre de ces projets : la direction de la Médiation et de la Programmation culturelle (DMPC), créée pour assurer la cohérence des programmations culturelles et répondre aux besoins des départements ; la direction de la Recherche et des Collections (DRC), créée pour accompagner les départements, par un soutien méthodologique et humain, dans les politiques scientifiques transversales ; enfin, la direction des Relations extérieures (DRE), pour porter les projets auprès des interlocuteurs extérieurs. C'est en assurant la transversalité entre les départements et ces nouvelles directions et en favorisant la construction de projets communs que pourront être mises en œuvre les différentes priorités du musée au service de la rencontre entre les publics et les collections.

# RENDRE LE LOUVRE PLUS ACCUEILLANT

Pour le Louvre du 21<sup>e</sup> siècle, la question essentielle n'est plus tant d'augmenter le nombre de visiteurs que de savoir comment les accueillir au mieux et les aider à tirer un maximum de profit de leur visite. Cet enjeu de l'accueil est donc au cœur des projets du Louvre pour les années à venir.

Accueillir plus de 9 millions de visiteurs dans toute leur diversité, prendre en compte leurs attentes et leurs besoins et faire en sorte qu'ils se considèrent au musée du Louvre comme « uniques » est un véritable défi dont la réussite passe tout autant par le rehaussement continu des standards de qualité que par un style qui crée une tonalité différente et participe de l'« expérience Louvre ».

Cela implique de conduire de nombreux chantiers, au premier rang desquels se trouve le projet Pyramide, dont le but est d'adapter les structures d'accueil au doublement, constaté depuis dix ans, de la fréquentation.

Il s'accompagnera d'autres projets structurants destinés à améliorer les conditions de visite comme la réorganisation des espaces et des circulations, la remise à niveau des outils de médiation ou la généralisation du bilinguisme voire du trilinguisme pour mieux répondre aux besoins des visiteurs touristiques qui sont majoritaires au Louvre.

Soirée Carte Famille,  
11 février 2012



# LA REFONTE DES ESPACES SOUS PYRAMIDE :

## LE PROJET PYRAMIDE ET SES SUITES

### LE CONTEXTE

Le musée du Louvre a entamé le plus important chantier qu'il aura à conduire ces prochaines années avec la réorganisation des accès et de l'accueil sous la pyramide. Première étape d'une démarche plus globale visant à replacer le visiteur au centre du musée et de ses collections permanentes, ce projet permettra de reconfigurer ce lieu emblématique, sans aucune modification de l'architecture de l'édifice.

L'accueil des visiteurs, dans toutes ses dimensions (physiques, intellectuelles, numériques, linguistiques...) est l'enjeu principal des musées les plus fréquentés.

L'enjeu pour le Louvre est de proposer à ses visiteurs toujours plus nombreux une qualité d'accueil à la hauteur de leurs attentes et de sa réputation. Le défi est considérable pour le Louvre, qui propose aujourd'hui des conditions d'accueil médiocres.

C'est pourquoi la rénovation de la pyramide, qui a nécessité une préparation importante étant donné sa complexité, a été lancée en 2013 et sera prioritaire jusqu'en 2017.

La pyramide de Ieoh Ming Pei, inaugurée en 1989, a été conçue pour accueillir 4 à 5 millions de visiteurs à un moment où le Louvre en accueillait 2,9 millions. Le projet a marqué les esprits et constituait une révolution à plusieurs titres : d'une part, par l'insertion d'une architecture contemporaine au sein du palais historique, d'autre part, par la création d'une entrée unique au Louvre. C'est ce point, au cœur même du projet de Ieoh Ming Pei, qui en faisait un changement en profondeur pour le musée et ses publics, et qui, d'une certaine façon, trouve aujourd'hui ses limites.

En effet, vingt ans après, la fréquentation du musée a plus que doublé pour s'établir à près de 10 millions de visiteurs. L'entrée unique par la pyramide, si elle conserve de nombreux atouts, devient donc d'autant plus difficile à gérer en présence de ce flux continu.

Ce sous-dimensionnement des capacités d'accueil du musée se traduit aujourd'hui par de multiples désagréments aussi bien pour les publics que pour les agents du Louvre : constitution de files d'attente, perte de repères, engorgement des vestiaires et des toilettes, nuisances sonores, difficultés à répondre à tous les besoins des visiteurs...

À cela s'ajoute une problématique importante de signalétique et d'orientation dès la pyramide : les panneaux d'orientation placés sous la pyramide pour orienter les visiteurs dans les espaces ne se distinguent pas suffisamment des informations culturelles et trop d'informations sont communiquées en même temps au visiteur.

Rénover l'accueil est donc un enjeu prioritaire pour le Louvre. Ce projet impactera l'ensemble de la politique d'accueil des publics du musée, permettra d'améliorer les conditions de travail des agents sous pyramide et fera évoluer l'image du Louvre. En effet, c'est à partir de la rénovation des espaces sous pyramide, cœur du dispositif d'accueil du Louvre, que pourra s'organiser la refonte de l'ensemble des dispositifs d'orientation, d'information, de médiation et de signalétique culturelle, et que s'organiseront deux nouveaux espaces directement desservis par la pyramide, l'espace d'interprétation sur l'histoire du Louvre dans le pavillon Sully et l'espace dédié à l'éducation artistique dans l'aile Richelieu (Petite Galerie). Vingt-cinq ans après la difficile appropriation de la pyramide, rénover le symbole qu'elle est devenue est en soi un enjeu pour le Louvre.

### LE PROJET ARCHITECTURAL

L'agence Search (Thomas Dubuisson et Caroline Barat, mandataires) a été mandatée fin 2011 pour piloter ce projet complexe. Elle a travaillé depuis le début en lien étroit avec les représentants de Ieoh Ming Pei afin de s'inscrire pleinement dans le respect du projet originel.

Réalisé en de nombreuses phases très précisément détaillées, le projet a commencé en 2014 et se poursuivra jusqu'en 2017.

### LES OBJECTIFS

Ce projet de refonte doit donc pouvoir répondre à un triple enjeu :

- rendre le Louvre plus accueillant dès l'entrée en fluidifiant les circulations, en multipliant les points d'accueil ;
- rendre le Louvre plus fonctionnel en réorganisant l'ensemble des dispositifs d'accueil des publics sous la pyramide ;
- rendre le Louvre plus compréhensible en repensant la signalétique et en facilitant l'orientation des visiteurs.

## LA RÉORGANISATION ET L'AMÉLIORATION DES ESPACES D'ACCUEIL ET DES CIRCULATIONS VERS LES SALLES DU MUSÉE

S'il ne touche pas à l'architecture de Pei, le projet imaginé par l'agence Search réorganise l'ensemble des espaces qui se trouvent sous la pyramide afin de recréer de la fluidité et de la lisibilité. Il permet de redonner au hall Napoléon sa vocation d'accueil, de rencontre et de préparation à la visite, en déplaçant les fonctions logistiques en périphérie. Il propose, en outre, une nouvelle séquence d'accueil, plus simple et plus lisible, des espaces de détente ainsi que de nouveaux outils de médiation culturelle.

La rénovation des infrastructures situées sous la pyramide permettra aussi de mieux gérer les flux de visiteurs. D'une part, les contrôles d'accès de la pyramide et du passage Richelieu seront doublés pour éviter la constitution et l'allongement de files au-dehors. La billetterie sera aménagée au rez-de-chaussée de l'actuelle librairie et dotée d'une signalétique simple et lisible. L'espace d'information circulaire, qui se trouve sous la pyramide, sera déplacé pour améliorer la circulation.

La meilleure gestion des flux que rendra possible la réorganisation des espaces sous pyramide permettra d'entamer une réflexion plus globale sur les flux dans le musée: la gestion des flux, si elle ne doit en aucun cas primer sur la rigueur scientifique, nécessitera de mener une réflexion approfondie sur la place de certaines œuvres et de savoir si un réaménagement est possible et

souhaitable. Ce sont là des questions complexes, que le Louvre de 2014 hérite des aménagements du Grand Louvre, et dont les réponses nécessiteront une réflexion collective approfondie.

D'autre part, la rénovation permettra de renforcer l'information d'orientation afin, autant que possible, de multiplier les circuits des visiteurs et de désengorger certaines zones du musée. On constate que plus de 95% des flux se concentrent dans les pavillons Denon et Sully, et tout particulièrement sur un nombre réduit de chefs-d'œuvre, voire un seul. Les conséquences en sont une très forte saturation de certains espaces, des risques sur la sécurité des personnes, des bâtiments et des œuvres, et une «disparition» d'une partie des collections aux yeux du public.

Enfin, la rénovation des structures d'accueil situées sous la pyramide permettra d'améliorer le confort des visiteurs en y renforçant les commodités qui manquent souvent au Louvre actuellement: capacités en sanitaires, disponibilité des ascenseurs...

Ce renforcement des espaces de confort des visiteurs dès la pyramide est la première étape d'un chantier plus global, qui sera formalisé par le futur «plan local d'urbanisme du Louvre», portant sur l'augmentation de ces espaces (notamment des lieux de repos et sanitaires) partout dans le musée, autant que possible.



# LA SIGNALÉTIQUE DIRECTIONNELLE ET L'INFORMATION

## PARTOUT DANS LE MUSÉE

La refonte de la pyramide s'accompagnera aussi de la reprise générale de l'information et de la signalétique proposées au Louvre, ce qui constitue également une étape essentielle de l'amélioration de l'accueil des publics. L'enjeu est de mieux transmettre les renseignements sur les directions à emprunter et de définir les critères de sélection des informations à communiquer.

En effet, la signalétique d'orientation est le plus souvent uniquement écrite, sans recours aux symboles, parfois peu lisible et mal traduite. Or, tout le public étranger ne parle pas anglais et/ou n'utilise pas, dans sa langue maternelle, l'alphabet latin. Par ailleurs, la signalétique d'orientation est souvent en concurrence avec d'autres informations, notamment relatives à la programmation, voire avec l'harmonie des lieux. Une refonte complète de la signalétique fondée sur le recours à l'image, en n'excluant pas le recours à des pictogrammes compréhensibles par tous, doit donc être entamée en parallèle du projet de refonte des espaces.

Il s'agit de permettre aux publics de mieux identifier les différents espaces du Louvre, les différentes possibilités de parcours dans les salles, en identifiant simplement par des images les ailes du musée et les œuvres qui y sont présentes.

Plus largement, il s'agira également d'harmoniser la signalétique sous pyramide avec l'ensemble de l'identité visuelle du musée, de manière que les publics aient la même image du Louvre à l'extérieur, sous pyramide et dans les salles.

Au-delà de l'espace même de la pyramide, repenser l'information sous la pyramide doit être la première étape d'une refonte complète de la signalétique et de l'information dans l'ensemble des espaces du musée, afin de conserver une cohérence d'information délivrée partout dans le Louvre.

Ce chantier inclut la refonte complète du plan-guide et de l'information culturelle dans les salles, une réflexion sur les enjeux liés à la numérotation des salles (doublons, numéros par départements auxquels devrait se substituer une numérotation par niveau) et à la dénomination des salles qui ne sont pas toujours très lisibles. La question des dénominations des pavillons « Sully, Richelieu, Denon », utilisées depuis 1989 à des fins de compartimentage des espaces, pourra également être posée: ces dénominations historiques et architecturales sont peu explicites pour de nombreux visiteurs. Il s'agit donc d'un important chantier transversal, qui a été lancé en 2014, et se déroulera sur les trois années à venir.



Hall Napoléon libéré de sa banque d'information - signalétique (projet)

## L'ENJEU LINGUISTIQUE : MIEUX ACCUEILLIR LES PUBLICS ÉTRANGERS

La généralisation du multilinguisme, répondant aux besoins d'un public à 70% étranger, et le respect d'une ligne graphique déclinée sur l'ensemble des supports sont indissociables de ce projet et devraient permettre une meilleure lisibilité des espaces du musée. Si le Louvre n'est pas, et ne doit pas être, exclusivement destiné aux touristes, il n'en reste pas moins que l'accueil des très nombreux touristes étrangers pose des problématiques particulières, tant linguistiques que culturelles, auxquelles le Louvre se doit d'apporter de meilleures réponses.

L'enjeu linguistique doit être inscrit parmi les priorités des années à venir. Le Louvre doit en effet être en mesure de répondre aux attentes les plus simples de ses visiteurs étrangers, et de proposer un minimum d'informations au moins en anglais, voire dans une troisième langue, ainsi que, dans la mesure du possible, dans les langues les plus pratiquées par les visiteurs. Les études des publics démontrent que la traduction en trois langues permet à 90% des visiteurs de déchiffrer les informations de base.

Actuellement, les outils de médiation et d'information à la disposition du public non

francophone à l'intérieur du musée (hors Internet et applications pour smartphones) se limitent au plan-guide gratuit en treize langues, aux audioguides Nintendo en location, aux bornes multimédias trilingues (français, anglais, espagnol) ou quadrilingues (japonais) dans quelques espaces du musée (Islam, Orient méditerranéen dans l'Empire romain, salles des Antiquités grecques, Objets d'art du 18<sup>e</sup> siècle, une salle « Égypte », une salle « Peinture espagnole »), aux 350 feuillets de salles plastifiés (traduits en une à cinq langues étrangères selon les cas), et aux panneaux de salles trilingues (français, anglais, espagnol) dans certaines salles (Antiquités grecques, certaines salles consacrées à l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain, Islam et Peintures).

Cinq chantiers prioritaires sont donc lancés :

- l'installation de panneaux en trois langues et la traduction des cartels (38000 cartels à traduire en trois ans) répondront à une attente majeure du public étranger qui consiste à disposer d'une information claire et synthétique sur chaque œuvre. L'ensemble des supports de signalétique culturelle sera traduit en anglais et en espagnol pour les panneaux de salle ;
- le projet Pyramide permettra d'améliorer la prise en compte du multilinguisme dans la signalétique ;
- le nouveau plan de formation en langues prévoit une mise à niveau des personnels de salle en anglais, puis en espagnol, de manière à améliorer les possibilités d'interactions entre eux et les visiteurs étrangers ;
- la mise en place de « guided tours », visites guidées en langue étrangère, destinées au grand public, à départ à heure fixe, favorisera une découverte du musée par des publics qui y viennent pour la première fois, dans un objectif de création d'un « socle minimal de connaissances » ;
- une réflexion sera lancée sur les outils numériques qui pourraient aider les agents en salle à se faire comprendre des visiteurs étrangers, notamment pour les langues rares ou utilisant d'autres alphabets : tablettes, outils de traductions simultanées, dispositifs multimédias et applications en plusieurs langues, traductions plus nombreuses encore de l'audioguide...

L'audioguide Louvre-  
Nintendo 3DS XL



# RENDRE LE LOUVRE PLUS LISIBLE

Au-delà de la problématique complexe et générale de l'accueil, c'est aussi vers une meilleure compréhension du Louvre par ses visiteurs que le musée doit tendre. En effet, le Louvre est particulièrement complexe, riche et varié, et il ne faut en aucun cas sous-estimer la difficulté pour les visiteurs à le comprendre et à l'appréhender.

Il est donc essentiel de rendre le Louvre toujours plus lisible et compréhensible pour les visiteurs.

Cette ambition se traduit par le lancement de deux projets structurants: la création d'un centre d'interprétation et d'introduction au Louvre

(Pavillon de l'Horloge), celle d'un lieu dédié à l'initiation à l'histoire des arts et aux collections du Louvre, la Petite Galerie.

Cette ambition pourra également s'appuyer sur le renforcement de la médiation humaine et des outils numériques qui proposeront au public de mieux préparer et compléter sa visite. L'accent sera mis sur la clarté de l'information et sur sa facilité d'accès, en ciblant prioritairement les primo-visiteurs et les visiteurs étrangers, en présentant et regroupant, de façon succincte, claire et hiérarchisée, les éléments qui sont nécessaires au visiteur pour préparer au mieux sa visite.

La Petite Galerie

« Mythes fondateurs. D'Hercule à Dark Vador »



## LE PAVILLON DE L'HORLOGE : SALLES D'INTERPRÉTATION DU PALAIS, DES JARDINS ET DU MUSÉE DU LOUVRE

Le premier projet consacré au renforcement de la lisibilité du Louvre est la création, au cœur du Palais (au sein du pavillon Sully qui fait le lien entre la cour Napoléon et la Cour carrée), d'un lieu qui permettra de comprendre l'histoire du Palais, des jardins du musée et des collections du Louvre. En lien direct avec l'entrée de la pyramide, et conçu en même temps que le projet de rénovation de l'accueil, cet espace muséographique permettra au visiteur de percevoir ce qu'il y a à découvrir au Louvre et de choisir ou prolonger son parcours.

À l'instar de ce qui existe par exemple au British Museum (salles dites « Enlightenment Gallery »), l'objectif est d'aider les visiteurs, ainsi que les agents du Louvre qui ont à les orienter et informer, à appréhender le lieu où ils se trouvent dans toutes ses dimensions: il s'agit d'aider à comprendre l'histoire complexe d'un palais royal, cœur de l'histoire de France, devenu musée, en donnant des clefs de lecture de cette histoire; à mieux comprendre les espaces qui résultent de ces transformations successives et à mieux connaître le lieu en lui-même, notamment en donnant des repères sur la répartition des collections dans le Louvre et ainsi faire comprendre la logique des salles du musée; enfin d'aider chacun à mieux appréhender la richesse du Louvre, à travers son actualité (acquisitions, nouvelles salles...), ses « autres lieux » (à Lens, à Abou Dabi) ou encore ses partenaires, en rappelant que le musée du Louvre fait partie du riche réseau des musées de France.

Cette vision globale et synthétique de l'identité du Louvre, à travers son histoire, ses collections et son actualité, sera exprimée dans les trois étages du pavillon Sully, situé à proximité immédiate de la pyramide, et facilement accessible depuis l'entrée du musée:

- une première station, la salle de la Maquette, racontera l'évolution du Palais et sa transformation en musée. Très proche de la pyramide, cette première étape s'adressera en priorité aux amateurs d'architecture et aux visiteurs cherchant à comprendre le lieu Louvre. Par le caractère spectaculaire des structures encore visibles du Louvre médiéval, elle s'adressera également à un large public;
- une seconde station, la salle de la Chapelle au 1<sup>er</sup> étage, racontera l'histoire du musée, et la répartition de ses collections. Elle présentera les différents (et nombreux) parcours de visite possibles au sein du musée et s'adressera ainsi au grand public en quête de repères sur ce qu'il peut voir au Louvre. Elle associera d'autres musées nationaux dont l'histoire des collections est étroitement liée à celle des collections du Louvre, notamment le musée du quai Branly et le

musée d'Archéologie nationale;

- enfin, la troisième station, la « salle Beistegui » au 2<sup>e</sup> étage, actuellement consacrée au département des Peintures présentera l'actualité du Louvre, avec en particulier une évocation, au moins dans un premier temps, du Louvre-Lens et du Louvre Abou Dabi qui ouvrira en 2016. Cette troisième salle présentera également la « vie des collections » afin de donner une idée, notamment aux visiteurs réguliers du Louvre et amateurs, de la riche actualité des départements du Louvre: nouvelles acquisitions, restaurations, actualités de fouilles archéologiques, prêts et dépôts du Louvre... Dans ces trois espaces ainsi organisés seront présentées des œuvres des collections du Louvre, accompagnées de dispositifs de médiation originaux retraçant notamment l'histoire architecturale et urbaine du Palais.

Ce centre d'interprétation, conçu comme un lieu central géographiquement, comme une « colonne vertébrale » au cœur du musée, un axe de distribution depuis la pyramide, permettra aux visiteurs de partir à la découverte des salles avec de nombreuses clefs de compréhension aujourd'hui absentes. Chaque étape est conçue en lien avec les deux autres, mais pourra également être appréhendée indépendamment, au sein d'une visite de l'étage à laquelle elle se situe. Cela permettra notamment d'ouvrir aux visiteurs d'autres horizons que ce pourquoi ils étaient venus au départ (autres salles, autres parcours, Louvre-Lens, Louvre Abou Dabi, autres musées parisiens...), sans pour autant que la visite des trois étapes à la suite soit un préalable à la compréhension générale. Cette double utilisation des espaces pallie la difficile circulation verticale dans le pavillon, liée à l'architecture même de ce lieu.

Ce centre d'interprétation fera aussi le lien avec les futures salles d'histoire du Louvre qui seront réaménagées dans les parcours, et avec le futur « centre de recherche sur l'histoire du Louvre » installé porte des Arts qui fédérera les ressources et les recherches sur ces sujets.

Il permettra aussi aux visiteurs de mieux s'orienter dans le Palais, et de mieux comprendre, depuis son centre, la place du Louvre dans Paris: c'est en effet depuis le pavillon Sully que l'on peut avoir l'une des plus belles vues sur Paris depuis le Louvre, et que la compréhension du développement de l'axe est-ouest parisien est la plus aisée. Projet fédérateur, associant histoire du Louvre, présentation des collections, médiation, et ouvrant de nombreuses possibilités de lecture du Louvre, ce projet sera un apport majeur d'appropriation du lieu pour ses publics et un support à la formation en interne.

# LA PETITE GALERIE,

## UN ESPACE DÉDIÉ À L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

---

Le musée du Louvre a souhaité proposer un projet d'éducation artistique et culturelle innovant et cohérent, intitulé la Petite Galerie, fondé sur : le choix et le développement d'une thématique annuelle; la création d'un espace dédié et ouvert à tous au cœur du musée; la production de ressources en ligne facilement consultables et téléchargeables; la conception de dispositifs hors les murs.

Cette Petite Galerie, inaugurée à l'automne 2015, sera située dans l'aile Richelieu, dans un espace de 400 m<sup>2</sup> jusque-là consacré à des expositions temporaires. Il s'agira, autour d'une thématique renouvelée annuellement, de présenter des œuvres des collections du Louvre et d'autres musées : si l'objectif de cet espace est bien éducatif, au sens large, il est avant tout, et comme tous les autres espaces du Louvre, construit autour des collections, qu'aucun discours ne peut remplacer. Il pourra ainsi introduire aux collections du Louvre en proposant une lecture d'une thématique de l'histoire de l'art et des arts à travers des œuvres du Louvre et d'autres musées.

L'implantation de ce nouveau concept muséographique dans l'aile Richelieu, dans un espace tout proche de la pyramide, répond également à un enjeu de meilleure répartition des flux de visiteurs au sein du Louvre : par la création de cet espace d'introduction dans une aile moins fréquentée que l'aile Denon, il s'agit aussi de mieux mettre en valeur d'autres parcours du Louvre et d'orienter les visiteurs vers d'autres salles que les quelques espaces concentrant les quelques icônes les plus connues du musée.

Autre « prolongement » de la refonte de la pyramide, le projet de la Petite Galerie, comme le projet Sully, s'inscrit dans la priorité donnée à la refonte de l'accueil, tant physique qu'intellectuel, de tous les visiteurs du Louvre.

### UN ESPACE SPÉCIFIQUE DOTÉ D'UNE SCÉNOGRAPHIE RENOUVELÉE

En proposant quatre salles d'expositions dédiées à l'éducation artistique et culturelle, le musée du Louvre souhaite offrir au jeune public et à ses accompagnateurs un espace privilégié de rencontre avec des œuvres d'art originales. Apprendre à regarder une œuvre, comparer des œuvres avec pertinence, s'interroger sur les intentions d'un artiste, saisir la spécificité d'une technique,

pénétrer l'univers d'une représentation, nourrir son imaginaire, seront autant de clefs de lecture proposées à chacun. L'objectif de la Petite Galerie est de s'adresser à un large public : non seulement aux publics dits « cibles » de l'éducation artistique et culturelle (enseignants, formateurs et élèves et formés) mais aussi aux familles, aux professionnels souhaitant profiter de cet espace innovant, dans une appréciation large d'une éducation artistique et culturelle à tous les temps de la vie.

Cet espace d'exposition sera donc ouvert à tous, notamment aux groupes scolaires et périscolaires, aux professionnels de l'éducation et de l'animation et aux familles. Il sera en outre accessible pour les personnes et les groupes en situation de handicap.

Pour chaque exposition de la Petite Galerie, la scénographie sera un élément fondateur de la médiation, constituant, pour chacun des visiteurs, une expérience de visite singulière, grâce notamment à l'utilisation de la lumière, des couleurs et du son. Elle favorisera la rencontre avec l'œuvre d'art, dans ses aspects sensibles et savants. Inventive, séduisante et claire, elle permettra la mise en valeur des œuvres et la lisibilité de la médiation qui les accompagne.

Les dispositifs de médiation auront pour but d'accompagner l'observation des œuvres et d'éveiller la curiosité. Cartels ludiques, dispositifs mécaniques et multimédias, outils fixes et mobiles d'aide à la visite, livrets de découverte, dossiers pédagogiques pour le responsable de groupe en visite autonome ou médiateurs seront là pour permettre des approches variées et personnalisées des œuvres, selon les publics.

Une programmation riche et diversifiée proposera des événements culturels dès 8 ans. Lectures, projections, concerts, spectacles, conférences, rencontres, de nombreux rendez-vous culturels permettront de prolonger et d'illustrer, au Louvre comme dans les établissements culturels associés, la thématique choisie.

### UNE THÉMATIQUE ANNUELLE

Chaque année, une grande thématique du programme d'éducation artistique et culturelle sera choisie et développée par les équipes du musée du Louvre. Le choix des œuvres s'effectuera en lien avec les départements du Louvre et les

conservations des musées nationaux associés au projet (musée du quai Branly, musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, MNAM, notamment pour la première année). Il s'attachera à favoriser le dialogue entre des disciplines, des époques et des cultures différentes.

Chaque thème abordera des notions identifiées comme essentielles à la constitution d'une culture humaniste: mythes fondateurs, art et pouvoir, identité et altérité, ruptures et continuités, ou encore représentation de la figure humaine. Ces grands thèmes soulèvent des questions qui ont traversé toutes les cultures et qui demeurent présentes dans la création contemporaine.

De l'exposition à la programmation culturelle en passant par le site Internet, les différentes facettes du projet, conçues autour d'une même sélection d'œuvres et adaptées aux différents publics, chercheront à susciter l'émerveillement, la curiosité, l'envie de partager et de forger son jugement. Elles permettront à chacun de construire son propre parcours d'éducation artistique et culturelle.

#### DE NOUVELLES RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

Le site Internet comprendra des ressources documentaires et une plateforme de partage. Il permettra de préparer sa visite, de la prolonger ou, tout simplement, de découvrir les thèmes abordés. Lors de chaque rentrée et dans une logique de collection, la Petite Galerie en ligne s'enrichira de ressources supplémentaires, tout en demeurant la « mémoire » des présentations précédentes.

Une première partie du site rassemblera toutes les ressources de l'exposition de la Petite Galerie: reproduction des œuvres en haute définition, activités ludiques pour accompagner leur observation, notices détaillées, sélection d'œuvres complémentaires, ressources multimédias, regards croisés d'artistes et de spécialistes, bibliographies, parcours dans les musées partenaires. Au fil de l'année, elle s'enrichira des captations de la programmation. Consultables en ligne et téléchargeables sur Éduthèque, le site du ministère de l'Éducation nationale, ces ressources permettront aux acteurs de l'éducation artistique et culturelle de nourrir leurs activités pédagogiques.

La partie collaborative sera quant à elle un espace de partage d'expériences des visiteurs et de valorisation des projets pédagogiques des partenaires de la Petite Galerie. Créations plastiques ou compte rendu de visite en famille,

parcours d'éducation artistique et culturelle d'une classe, réinvention de l'exposition par un centre de loisirs ou encore proposition pédagogique originale d'un partenaire seront autant de sources d'inspiration pour les visiteurs.

Par ailleurs, dans une logique de collection, quatre publications « papier » annuelles sont envisagées :

- un album-imagier ;
- un catalogue d'exposition ;
- une mallette pédagogique qui rassemblera des reproductions d'œuvres et des pistes d'activités pour animer des ateliers en classe ou en centre de loisirs ;
- la publication de la journée d'étude à destination des professionnels.

Enfin, des parcours au sein du musée seront spécifiquement repensés afin de faire le lien entre les œuvres et les thématiques présentées dans la Petite Galerie et les collections permanentes.

#### UN DISPOSITIF « HORS LES MURS »

Dans le prolongement de la politique de démocratisation culturelle du musée, ce troisième volet du projet permettra à la Petite Galerie d'aller au-devant des publics éloignés des musées, en présentant des reproductions d'œuvres accompagnées de leur support de médiation. Modulaire et aisé à mettre en place dans des espaces variés, ce dispositif itinérant s'adaptera aux possibilités des partenaires: établissements scolaires, espaces d'accueil de collectivités territoriales, hôpitaux, médiathèques, université, centres de formation.

#### UN CENTRE PÉDAGOGIQUE DE 1 000 M<sup>2</sup> DÉDIÉ AUX ATELIERS ET À LA FORMATION

Dans un second temps, un centre pédagogique complètera cette offre. Aux alentours de l'année 2018, les actuelles salles de réserves du département des Arts de l'Islam, situées en face de l'espace de la Petite Galerie, seront réaménagées en centre pédagogique. Il s'agira d'y repenser en profondeur l'offre d'ateliers du musée: par cette nouvelle localisation, non plus sous la pyramide, loin des salles, mais en lien direct avec les espaces muséographiques (non seulement la Petite Galerie mais aussi les cours de Sculptures françaises ou encore l'accès au département des Objets d'art et au département des Antiquités orientales), le concept même des ateliers sera recentré sur les collections et sur le temps passé dans les salles du musée. Les thématiques de la Petite Galerie et les parcours qui en découleront constitueront l'un des fondements de cette nouvelle offre.

# CONFORTER LE LOUVRE COMME ACTEUR INCONTOURNABLE DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

La notion d'instruction aux arts, ancêtre de celle d'éducation artistique et culturelle, est au moins aussi ancienne que celle de musée. Le 26 mai 1791, l'Assemblée législative décrète : « Le Louvre et les Tuileries réunis seront le palais national destiné à l'habitation du roi et à la réunion de tous les monuments des sciences et des arts et aux principaux établissements de l'instruction publique. » Dès sa création en 1793, le Muséum central des arts met les collections royales à la disposition des artistes et du public.

En 1801, Jean-Antoine Chaptal, chargé par le Premier consul de réorganiser l'instruction publique, suscite la création de « Petits Louvre » en province pour instruire et favoriser l'accès du plus grand nombre aux collections nationales. Cette tradition se trouve aujourd'hui résumée à l'article L410 du code du patrimoine : « *Est considérée comme musée [...] toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.* »

Même si sa définition connaît des acceptions différentes, le rapport de la mission « Projet national d'éducation artistique et culturelle : pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture » confiée au musée du Louvre en juillet 2013 souligne que la « transmission du savoir constitue une mission structurante de l'éducation artistique et culturelle ». Il ajoute que son objectif « consiste à transmettre et à donner le goût aux savoirs (sciences, histoire, histoire de l'art) mais aussi aux savoir-faire liés aux métiers, ainsi qu'à une culture générale. Elle est associée le plus souvent aux actions en direction des scolaires ».

Au-delà du projet Petite Galerie, le Louvre entend conforter le rôle qu'il joue depuis des années en matière d'éducation artistique et culturelle. En cela, le Louvre continuera à encourager la fréquentation des musées, la rencontre avec les œuvres d'art, à enrichir et diversifier les pratiques pédagogiques face aux œuvres et à promouvoir une éducation de l'art par l'art pendant tous les temps de l'enfance et tout au long de la vie.

Cet effort va se déployer autour de trois axes :

- le développement de formations. Il s'agit ici pour l'essentiel pour le Louvre de jouer un rôle de relais en formant les formateurs. Dans

le contexte d'hyperfréquentation, le musée ne peut en effet répondre à toutes les demandes d'accompagnement des groupes. Le musée du Louvre dispose déjà pour cela d'un catalogue de 38 formations portant sur des thèmes variés (histoire de l'art, développement des compétences en langues étrangères) et s'adressant à des publics très divers (enseignants, éducateurs, travailleurs sociaux, médiateurs, etc.) qui sont autant de « passeurs d'art » ;

- la production de ressources pédagogiques, que ce soit par le biais de son site Internet (rubrique « Art et Éducation » de [louvre.fr](http://louvre.fr)) ou par des collaborations avec des magazines ou revues pédagogiques ;

- le renforcement dans une logique de « coconstruction » des partenariats institutionnels et des actions « hors les murs » : la consolidation de ses liens avec les ministères (le Louvre est devenu l'un des partenaires du portail Éduthèque sur lequel on peut télécharger des ressources pédagogiques du site Internet [louvre.fr](http://louvre.fr)), le développement d'une logique partenariale avec des établissements scolaires, des administrations ou des collectivités locales. Il peut s'agir de partenariats avec des établissements scolaires, en particulier dans les zones d'éducation prioritaire (expositions itinérantes de moulages et de reproductions, programme « Viens lire au Louvre » ; programme « Les Jeunes ont la parole »). En 2014, environ 60 établissements et réseaux d'établissements scolaires et préscolaires de zones d'éducation prioritaire sont liés avec le Louvre par une convention. Le Louvre étant aussi un musée parisien, on évoquera sa participation, depuis l'été 2014, à l'opération « Paris Plages », en collaboration avec les services de la mairie de Paris, qui a vocation à se poursuivre et s'enrichir.

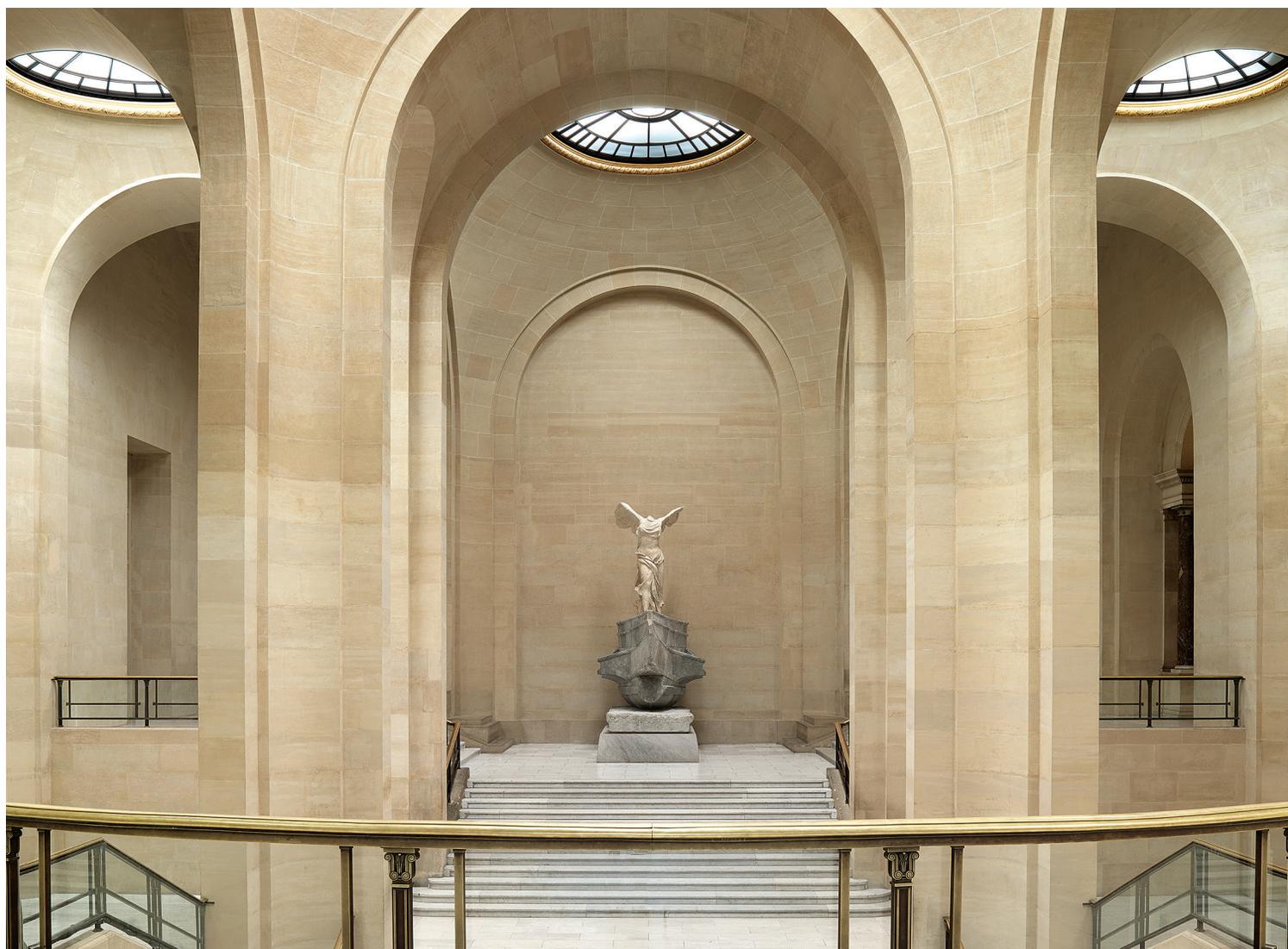
Riches et diversifiées, ces actions se heurtent nécessairement à un certain nombre de limites : la dispersion des efforts, un manque de visibilité et de cohérence, l'impossibilité de répondre aux attentes croissantes du monde éducatif, la nécessaire tension entre la demande et les capacités d'accueil, entre les programmes sur mesure et la généralisation. Et si le Louvre n'est pas un lieu d'enseignement en tant que tel, l'objectif est de contribuer à cette mission éducative en lien avec les ministères de la Culture et de l'Éducation et en complémentarité avec les différents acteurs concernés.

# METTRE EN VALEUR LES COLLECTIONS : UNE MISSION À REMETTRE AU CŒUR DE TOUTES LES ACTIVITÉS DU MUSÉE DU LOUVRE

Mettre en valeur ses collections est la raison même du musée du Louvre: tous les projets visant à rendre le lieu plus accueillant et plus lisible sont tournés vers le cœur du musée, c'est-à-dire les collections présentées dans ses salles et dans ses expositions. C'est donc dans le sens d'un renforcement de cette mission de présentation et de mise en valeur des collections que le Louvre doit repenser ses activités. Cela passe à la fois par une réflexion approfondie sur les rénovations des salles du musée, qu'il s'agisse de travaux de réfection ou de refontes complètes de certains parcours, et par une réorientation de la programmation des expositions, des éditions et de la communication.

D'un point de vue méthodologique, ce recentrage s'exprime par la mise en place, en interne au Louvre, d'une part d'un séminaire annuel de tous les conservateurs et services concernés par les rénovations des salles, séminaire dit « muséographique », afin de partager les besoins et les projets; d'autre part, d'une commission des expositions qui permet désormais un examen collégial des projets d'expositions et des projets de diffusion afférents (publications, programmation de l'auditorium), afin d'assurer une plus grande cohérence de cette programmation.

L'escalier Daru de la *Victoire de Samothrace*



# LA REFONTE DES SALLES PERMANENTES DU LOUVRE : QUELLES PRIORITÉS POUR 2018-2028 ?

Les enjeux de l'entretien des salles permanentes, de leur modernisation et de l'adaptation de la présentation des collections à l'évolution de l'histoire de l'art et des découvertes archéologiques sont par nature les plus stratégiques pour le musée du Louvre. C'est probablement un des principaux défis que le Louvre aura à relever car le rapport direct à l'œuvre est la première des médiations.

Ces enjeux sont d'autant plus importants qu'ils concernent plus de 71 000 m<sup>2</sup>, auxquels il faut rajouter les quelque 2 500 m<sup>2</sup> d'espaces consacrés aux manifestations temporaires.

D'une manière générale, le constat a été fait d'une réelle dégradation de l'état des salles permanentes, due bien sûr à leur vieillissement, la plupart d'entre elles n'ayant pas été rénovées depuis les travaux du Grand Louvre (et certaines n'ayant pas fait l'objet de travaux dans le projet du Grand Louvre), il y a plus de vingt-cinq ans, mais due également à un entretien insuffisant.

À court, moyen et long terme, l'objectif principal des équipes du Louvre doit désormais être de mieux mettre en valeur et de rendre plus lisibles les collections. Cela passe à la fois par la programmation de travaux à court terme, et par des réflexions collectives de moyen terme sur la refonte muséographique éventuelle de certains pans entiers du musée.

## DES TRAVAUX À MENER ENTRE 2015 ET 2018

Les rénovations des salles s'inscrivent dans le temps long et s'appuient sur un bilan partagé de l'état des salles permanentes, et sur l'évaluation des besoins les plus urgents précisés par les départements par rapport à la mise en valeur et la conservation des collections.

À court terme, les travaux et actions à mener entre 2015 et 2018, afin de « remettre à niveau » l'état des salles permanentes, se partagent en trois catégories.

La première priorité est d'assurer la fin des chantiers de rénovation récents, c'est-à-dire ceux du département des Arts de l'Islam et des salles d'Orient méditerranéen dans l'Empire romain ouvertes en 2012 et des Objets d'art du 18<sup>e</sup> siècle ouvertes en 2014. Il s'agit de régler des dysfonctionnements, particulièrement en ce qui concerne l'état des vitrines, et de parfaire la médiation dans ces nouvelles salles.

La deuxième consiste en des travaux de rafraîchissement des espaces permanents, peintures

des cimaises, restauration de certains décors anciens, changements de vitrines ou de socles, ainsi qu'un important chantier d'amélioration de l'éclairage des œuvres. Ces travaux se feront en parallèle du chantier de refonte de la signalétique et de la médiation et devraient s'achever en décembre 2017.

La troisième priorité consiste à repenser l'affectation de certains espaces muséographiques, en lien avec la nouvelle définition de la programmation des expositions temporaires et avec la création de la Petite Galerie et du centre d'interprétation Sully :

- la création de salles dédiées à la présentation d'arts graphiques: l'objectif est de transformer les salles d'expositions Napoléon haut, consacrées depuis 1989 à une présentation de l'histoire du Louvre, en salles d'expositions temporaires et permanentes des arts graphiques, par rotation. Ces salles ouvriront dès 2016, et seront définitivement et uniquement consacrées aux arts graphiques en 2018;
- dans le même temps, et en lien avec la modification de l'objet de ces salles, la présentation de l'histoire du Louvre doit être repensée: une partie des collections qui y sont présentées iront en pavillon Sully, mais il s'agit surtout de multiplier les références à l'histoire du Louvre à divers endroits du Palais pour expliciter le lieu *in situ* (les parcours existants étant réduits à des panneaux parfois très longs qui ne sont pas accessibles à tous les publics, une réflexion de fond devra être menée sur ce sujet);
- le déménagement de la donation Beistegui à la suite de la création du centre d'interprétation sur le Louvre qui occupera la salle actuellement dédiée à cette collection;
- enfin, la création, autant que possible, dans les salles du musée, d'espaces dédiés à des expositions-dossiers des départements doit être envisagée. Il s'agira d'y présenter les actualités des départements (acquisitions, résultats d'études scientifiques...), ce qui n'est actuellement possible que dans une partie des départements (salle du « Tableau du mois » du département des Peintures notamment) et sans que cela soit toujours satisfaisant faute d'espaces réellement prévus à cet effet.

## PENSER DÈS AUJOURD'HUI LE LOUVRE EN 2028

Au-delà de ces travaux et actions à mener entre 2015 et 2018, se fait jour la nécessité de mettre en place un plan décennal de rénovation des salles, de 2018 à 2028. Il pourra s'agir de changements notables de l'installation et de l'accrochage des œuvres, voire de modifications plus ou moins radicales de

leur répartition, en adéquation avec les nouveaux dispositifs de médiation définis pour l'établissement.

Ce plan, qui s'appuiera sur l'expression des besoins des départements et fera l'objet de discussions annuelles en séminaire muséographique, doit en effet répondre à plusieurs préoccupations actuelles :

- rénover les salles les plus anciennes du musée, en particulier celles qui n'ont jamais fait l'objet de rénovations dans les différentes étapes du projet du Grand Louvre comme les salles étrusques et romaines ;
- repenser les parcours de certains départements, soit pour les mettre plus en accord avec les avancées des connaissances en histoire de l'art et en archéologie, soit pour présenter d'autres pans des collections aujourd'hui mieux représentés, mieux étudiés qu'au moment des salles du Grand Louvre, ou simplement redécouverts ;
- favoriser, quand cela sera possible et pertinent, les transversalités entre collections, notamment pour rendre les collections plus lisibles, que ce soit par époques, zones géographiques ou par techniques.

Ce plan décennal, qui devra prendre en compte la réflexion menée sur le PLUL, et donc respecter un bon équilibre entre espaces pour les collections et espaces pour les publics, doit faire l'objet d'un travail de plusieurs années au sein du Louvre, qui associera l'ensemble des services autour des conservations. Il s'agit d'une grande ambition, au service de la rencontre entre les publics et les collections, qui marquera une nouvelle étape dans l'histoire de la muséographie du Louvre, après la création des salles du Grand Louvre.

### COMMENT RENDRE LES PARCOURS PLUS LISIBLES ?

Les parcours de visite du Louvre sont particulièrement nombreux et complexes à appréhender pour les visiteurs. Ils constituent dans bien des cas un frein à une compréhension réelle des collections, notamment à l'acquisition de repères chronologiques, artistiques et géographiques.

Faciliter la découverte des salles du Louvre passe donc par deux enjeux pour les années à venir, qui seront intégrés dans les refontes des salles à venir : d'une part, repenser l'intégralité des parcours de visites, d'autre part réfléchir aux possibilités de créer plus de transversalités entre les départements.

Les difficultés à comprendre les parcours de visites, et à suivre des cheminements cohérents, viennent de différents facteurs :

- la complexité même du Palais est le premier d'entre eux : il est parfois très difficile de concilier architecture et présentation des collections, et dans bien des cas, y

compris les plus récents comme le département des Arts de l'Islam, les contraintes du lieu (niveaux, taille des salles...) imposent des constructions de parcours complexes ;

- l'histoire du lieu, avec des installations de collections, y compris dans le projet du Grand Louvre, parfois incohérentes les unes par rapport aux autres, ne contribue pas à la lisibilité de la succession des salles : certains enchaînements (par exemple ceux entre les sculptures et les objets d'art en Richelieu), ou certaines séparations (morcellement des peintures françaises, des sculptures entre France et reste de l'Europe dans deux ailes différentes, morcellement de périodes comme le Moyen Âge et la Renaissance) sont très difficiles à suivre et ne favorisent pas une transmission d'histoire et d'histoire de l'art ;
- ces deux éléments expliquent en partie la difficulté à expliciter les seuils entre les différents espaces du musée, à la fois entre les départements, mais aussi au sein d'un même département entre ses différentes séquences. Il s'agit là d'une problématique particulièrement importante qui devra être traitée en priorité ;
- la présentation par école dans les départements modernes, la séparation par matériaux de manière générale empêchent souvent d'avoir une vision globale des aires de civilisations représentées au Louvre : le Moyen Âge, le monde byzantin, le monde antique du 1<sup>er</sup> millénaire, les 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles par exemple, sont dispersés à travers le musée, et il est complexe d'en donner aux visiteurs une vision globale.

Il ne s'agit pas de renier toute l'histoire de l'installation des collections dans le palais du Louvre, ni de rompre avec la logique des départements : recréer entièrement un Louvre permettant cette lecture transversale serait non seulement utopique, mais contestable. L'objectif est de trouver des solutions, de diverses natures, pour rendre toute cette diversité civilisationnelle et artistique plus visible, et de rendre mieux justice aux collections du musée.

### LA REFORTE DES PARCOURS DE VISITE

Le Grand Louvre, à travers la création d'une entrée unique, d'une centralité, a créé l'illusion que le Louvre pouvait être découvert en une visite unique, sans pour autant que les parcours de visite, qui suivent un parti pris chronologique dans les collections, soient repensés à partir de la pyramide. Cela génère donc aujourd'hui une grande complexité de compréhension pour les visiteurs. Afin de redonner plus de lisibilité aux parcours de visite du Louvre, l'enjeu est désormais d'achever la création de la pyramide en repensant l'ensemble des parcours de visite à partir de sa centralité ; la création du centre d'interprétation du pavillon Sully, également central, permettra cette centralisation des parcours de visite vers les salles du

Louvre. Il s'agit aussi, symboliquement, de mettre un terme à l'illusion d'une visite unique du Louvre, antinomique avec l'histoire même du Palais et des installations des collections, non linéaires, et au contraire d'assumer la diversité des parcours possibles à travers les départements, en présentant mieux l'offre et en l'explicitant mieux.

Ce chantier particulièrement complexe passe par plusieurs étapes. D'ici 2018 sera fait un état des lieux des parcours existants, afin d'analyser ceux qui posent particulièrement problème. La refonte du plan-guide distribué participera également de cette meilleure lisibilité. La réflexion à mener sur la numérotation des salles, actuellement complexe et répondant parfois à plusieurs logiques contradictoires, ainsi que sur leur dénomination, sera également l'une des étapes importantes de ce projet global.

Enfin, une attention particulière sera accordée aux « seuils » entre les différents lieux du musée, et notamment entre les différents parcours : les passages d'un parcours à un autre, ou entre les séquences d'un même département (changement de zone géographique ou d'ère chronologique notamment) devront faire l'objet d'une réflexion particulière. Il s'agit à la fois d'une réflexion sur la signalétique, pour marquer le passage à une autre séquence (autre collection, autre salle, autre département), mais aussi d'une réflexion de fond : quel contenu doit être privilégié pour mieux marquer ces séquences (dates, cartes, vocabulaires...)? Cette dernière réflexion rejoint bien sûr le chantier de refonte de l'information culturelle, notamment en ce qui concerne la redéfinition des textes de salles, qui répondent également à ce besoin de clarification des transitions.

Ce premier chantier s'inscrit directement dans la continuité de la rénovation de la signalétique d'orientation sous la pyramide, et se fera ainsi dans le même calendrier, avec un objectif de refonte pour 2016.

#### QUELLES TRANSVERSALITÉS POUR RENDRE LES PARCOURS PLUS COMPRÉHENSIBLES ?

Renforcer les transversalités interdépartements est l'une des autres solutions pour rendre les parcours du Louvre plus compréhensibles pour les publics ; il s'agit notamment de résoudre la « question des seuils » et de compenser la problématique de la répartition géographique dans le Palais parfois en contradiction avec les parcours.

Comment rapprocher par exemple les collections médiévales entre elles, par-delà la répartition actuelle par département et par technique ? Comment faire découvrir les innovations esthétiques de la

Renaissance dans leur entièreté, en sculpture, peinture et dans les autres arts ? Comment avoir une vision complète de la peinture du 17<sup>e</sup> siècle en Europe, cette technique étant à l'heure actuelle divisée en trois groupes de salles, montrant les écoles italienne, française et nordique ?

Il s'agira donc d'intégrer ce type de questionnements dans le cadre de la refonte future des salles envisagées après 2018, dans une logique qui serve à la fois la lisibilité par les publics des parcours proposés, mais aussi les collections, en retrouvant certaines cohérences historiques et artistiques actuellement perdues.

#### DES TENTATIVES

Plusieurs projets réalisés ont déjà permis de mettre en œuvre une plus grande transversalité :

- les salles de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain (OMER) : le parcours muséographique de l'Orient méditerranéen dans l'Empire romain réunit des collections provenant des trois départements d'Antiques du Louvre en une présentation privilégiant une lecture transversale d'une époque. Il consiste en neuf salles, réparties sur 2000 m<sup>2</sup>, ouvertes en septembre 2012 au sud du département des Arts de l'Islam à Denon, dans les espaces bordant la cour Visconti. Il occupe trois niveaux : le rez-de-cour et en dessous, un niveau qualifié de mezzanine qui surplombe le parterre. Plus de 1 000 œuvres d'époque romaine y sont présentées (près de 700 pour les antiquités égyptiennes, près de 300 pour les antiquités orientales, et environ 100 pour les antiquités grecques, étrusques et romaines). Des salles du circuit chronologique du département des Antiquités orientales (salles Sully 20-21) contiennent d'autres collections importantes d'époque romaine dont les sculptures de Palmyre ou du Hauran (en Syrie) restées dans le circuit chronologique du Levant pour des raisons pratiques de contraintes d'espace, et également une logique historique de présentation. La qualité des œuvres exposées et l'intérêt de cette démarche qui réussit à mettre en relation des collections partagées, jusqu'alors étudiées dans la logique interne à chacun des départements, rendent ces salles très importantes pour l'histoire du musée. Elles sont, cependant, à achever, la transversalité, à l'intérieur du parcours, et surtout le lien avec les salles des trois départements présents restant à consolider, comme leur relation avec les salles d'art islamique voisines ;
- le département des Arts de l'Islam, ouvert en 2012 et mitoyen de ces salles OMER, est également une tentative de transversalité à plusieurs titres. D'une part, par l'histoire même de ses collections : issues des collections du département des Objets d'art, des Antiquités orientales et reliées à l'histoire des collections asiatiques au

Louvre, les collections du département portent cette transversalité entre départements en elles; d'autre part, par le positionnement chronologique du département à la croisée entre départements archéologiques et départements modernes, et des collections recouvrant, par leur période et leur technique, les deux types de collections par ailleurs si souvent séparées au Louvre; enfin, par le projet muséographique des nouvelles salles du département, qui ont tenté de construire des transversalités au sein même de l'aire géographique importante que couvre le département, et avec les autres départements, que ce soient les départements archéologiques (notamment via les salles OMER) ou les départements modernes. La complexité relative de ces nouvelles salles montre toute la difficulté de la transversalité au sein du Louvre;

- les salles du département des Objets d'art consacrées au 18<sup>e</sup> siècle: l'exemple des nouvelles salles du département peut être utile, non seulement pour la question stricte des transversalités (ou du moins d'une manière de transversalité), mais aussi pour la réception (en ce cas très favorable) par le public. Un des enjeux majeurs en effet (au-delà de la nécessité de présenter à nouveau au public des collections pratiquement invisibles depuis près de dix ans) était de les placer au cœur d'une réflexion plus générale sur les arts décoratifs: comment redonner aux arts décoratifs du 18<sup>e</sup> siècle une visibilité au sein des collections du musée, comment les rendre plus compréhensibles et permettre au public de mieux les apprécier et comment les inscrire au centre d'une dynamique propre aux arts somptuaires et aux arts décoratifs. Les nouvelles salles ont apporté leur réponse. Elle repose, en particulier, sur une remise en contexte des œuvres à l'aide des décors (boiseries et étoffes) des «Period Rooms» et du jeu des couleurs (dont l'évolution entre la fin du règne de Louis XIV et celle du 18<sup>e</sup> siècle renforce la perception de la présentation chronologique), mais aussi sur l'apport visuel très fort d'œuvres issues d'autres départements ou sorties d'autres institutions pour mieux replacer les collections du département sur le plan historique, ou encore pour exprimer les origines et l'émergence d'un style nouveau (collections d'antiques de Craufurd, d'Orsay et Dufourny liées au Grand Tour pour le néoclassicisme). Si cette expérience de transversalité a démontré toute sa pertinence, elle montre aussi ses limites par l'absence de liens physiques avec, d'une part, les salles consacrées au 17<sup>e</sup> siècle et, d'autre part, celles consacrées au 19<sup>e</sup> siècle.

Enfin, au sein même des départements, des transversalités ont parfois été créées, afin de donner à voir des liens entre des œuvres, des collections: rapprochements entre les objets d'art du 19<sup>e</sup> et les appartements Napoléon III,

rapprochement de la peinture du Nord et de la peinture française, présentation dans les salles du rez-de-chaussée de la civilisation – et non plus seulement de la sculpture – grecque mêlant les terres cuites, les bronzes et les céramiques qui relèvent de disciplines propres et sont présentées en tant que telles au premier étage.

#### DES PISTES DE TRAVAIL

Afin d'approfondir ces réflexions et de définir ce vers quoi le Louvre pourrait, et devrait aller en matière de transversalités dans les prochaines rénovations de salles, et en parallèle du travail à mener sur les parcours, une réflexion interne a été entamée en 2013 dans les départements. Elle s'articule autour de la création de plusieurs groupes de travail, destinés à faire un état des lieux des difficultés des parcours, et à définir dans quels cas des « passerelles » pourraient être créées.

Les groupes suivants (qui se recoupent eux-mêmes partiellement) ont ainsi été suscités:

- réflexions sur les collections de Rome et Byzance, dans la perspective de l'aménagement éventuel de salles consacrées à Byzance, mais aussi d'une meilleure compréhension du monde romain;
- réflexions sur une meilleure présentation du Moyen Âge, présent dans de très nombreux départements du Louvre et peu lisible, dans sa complexité, au Louvre;
- de même, réflexions sur les présentations au Louvre de la Renaissance, actuellement très éclatée dans le Palais;
- réflexions sur la présentation du 17<sup>e</sup> siècle dans les collections du Louvre;
- réflexions sur la présentation du 18<sup>e</sup> siècle dans les collections du Louvre;
- réflexions sur la présentation du 19<sup>e</sup> siècle dans les collections du Louvre;
- réflexion sur la meilleure intégration des arts de l'Islam dans le Louvre, notamment en lien avec les périodes précitées.

Enfin, deux sujets particuliers devront également retenir l'attention des départements: la place des Tuileries dans les salles et dans l'histoire du Louvre, ainsi que le lien avec le musée Delacroix, qui devra être particulièrement traité dans la réflexion sur le 19<sup>e</sup> siècle au Louvre, mais aussi dans le lien de l'artiste avec toutes sortes de domaines.

Ces réflexions, si elles sont avant tout internes et serviront de base aux programmations de rénovation de salles à venir, intégreront également la dimension de lien du Louvre avec l'ensemble des établissements partenaires dans chacun de ces domaines.

# UNE POLITIQUE D'EXPOSITIONS TEMPORAIRES POUR (RE)DÉCOUVRIR LES COLLECTIONS

La politique d'expositions temporaires du Louvre est particulièrement dynamique: le Louvre programme des expositions temporaires au sein du Palais mais également en partenariat avec d'autres institutions en France et à l'étranger.

Pour poursuivre et consolider cette dynamique et répondre à la qualité scientifique que l'on attend du Louvre, les priorités sont les suivantes:

- les expositions doivent être conçues, non comme une fin en soi, mais comme un des moyens de mettre en valeur les collections du musée et de présenter les résultats des recherches menées sur ces collections;
- la programmation culturelle devra répondre à des critères qui favoriseront la cohérence entre les expositions proposées par le musée du Louvre.

## ÉNONCER DES CRITÈRES DE PROGRAMMATION DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

Le choix d'une exposition doit avant tout répondre à un objectif de mise en valeur des collections permanentes. En intégrant pleinement cet objectif, l'élaboration de la programmation culturelle du musée du Louvre devra dans les prochaines années tenir compte de plusieurs critères clairs et incontournables.

Tout d'abord, il faut rappeler qu'une programmation au Louvre est toujours le fruit d'un travail scientifique conséquent. Cette exigence scientifique est un préalable et doit le rester. Par ailleurs, elle doit s'adresser à tous les publics et faire l'objet d'une médiation adaptée. Il s'agit aussi de programmer à différents endroits en déclinant une « ligne Louvre » bien définie avec des expositions « de qualité Louvre » au Louvre, à Delacroix, à Lens, au Louvre Abou Dabi et « hors les murs », en recherchant la complémentarité des sujets abordés dans chacun de ces établissements.

Il est donc nécessaire de faire coïncider les projets qui remontent des conservations et de les confronter aux enjeux de chacun, y compris lorsqu'il s'agit de partenaires nationaux et internationaux. L'offre en matière de manifestations temporaires doit s'articuler avec les programmes de recherche et les avancées en matière scientifique des départements par rapport aux collections permanentes dont ils ont la responsabilité. Cette offre devra également tenir compte des avancées de la rénovation des salles permanentes et de leur enrichissement en matière de médiation.

Cette mise en cohérence sera assurée par la nouvelle commission des expositions qui a été instaurée fin 2014. Elle fera office de « gare de triage » pour préparer les prises de décision en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication. Elle renforcera également la sécurisation technique et financière des expositions et conservera la mémoire détaillée de projets qui pourront ensuite être proposés aux différents partenaires du musée. La programmation retenue est présentée chaque année en conseil d'administration.

L'articulation des différents domaines de la programmation culturelle doit également être plus homogène, en assurant une déclinaison plus fine et complète des projets les uns par rapport aux autres. Il s'agit ici des expositions et des éditions, mais également des programmes de l'auditorium, des visites-conférences et des ateliers pédagogiques, ainsi que des productions audiovisuelles et du multimédia.

L'éducation artistique doit de la même manière être promue au sein du musée du Louvre, dans des espaces dédiés de manière pérenne à des expositions de longue durée, et dans les espaces aussi bien temporaires que permanents, la médiation devant s'orienter vers un public toujours plus large.

Renforcer dans tous les domaines possibles, et notamment pour l'art contemporain, les relations avec les autres musées nationaux sera également un critère à retenir: cela permettra d'optimiser les programmations culturelles respectives par la synergie entre les établissements et de présenter au public des périodes chronologiques ou des techniques qui ne relèvent pas de la compétence patrimoniale du Louvre. Ces rapprochements croisés impliquent évidemment que l'on confie des commissariats « Louvre » à des personnels scientifiques d'autres établissements culturels – et inversement.

## AU LOUVRE

C'est en premier lieu pour le Louvre que l'établissement doit construire sa programmation d'expositions. Programmer au Louvre représente une certaine responsabilité que doit refléter la nature des expositions qui seront sélectionnées pour être présentées au Louvre: en effet, dans certains domaines spécifiques (antiquités orientales, peinture française et italienne, sculpture française pour ne citer que quelques exemples...), le Louvre est, pour ainsi dire, l'un

des seuls musées au monde à être capable de faire régulièrement des expositions internationales de référence. De ce fait, sa responsabilité vis-à-vis de la communauté scientifique et de ses publics est importante, et la programmation des expositions doit être à la hauteur de ces attentes.

La programmation culturelle du musée du Louvre durant les prochaines années sera ainsi conçue, à travers les choix de la commission des expositions, en tentant de concilier les différentes exigences suivantes :

- trouver l'équilibre entre qualité scientifique et bonne accessibilité aux publics ;
- partir des collections du musée pour les présenter différemment, approfondir un sujet, confronter les regards ;
- trouver l'équilibre entre les différents domaines du Louvre : entre les huit départements, mais aussi, plus généralement, entre les « beaux-arts » et l'archéologie et entre les sujets spécialisés et les sujets transversaux. Il s'agit en effet de présenter, à travers la programmation des expositions temporaires, un reflet fidèle de la richesse et de la diversité des collections du Louvre ;
- laisser la place à des projets venant de l'extérieur, ou coorganisés avec des partenaires, que ce soient des musées en France ou les grands musées internationaux, dont la programmation peut rejoindre celle du Louvre ;
- sauf exception (cas de donation d'œuvres par exemple), limiter l'exposition d'œuvres issues de collections privées.

Quatre types d'expositions peuvent être identifiés, pour répondre à des projets d'ampleur variable :

- les grandes expositions, qui occupent l'ensemble de l'espace du hall Napoléon, à raison de deux par an (une au printemps et une à l'automne), et constituent la part la plus visible de la programmation du Louvre et sont destinées à un large public ;
- des expositions de taille intermédiaire, occupant de manière complémentaire la moitié du hall Napoléon ;
- trois expositions par an de dessins dans les espaces Napoléon haut spécifiquement reconfigurés (deux accrochages plus ou moins enrichis des collections permanentes du département des Arts graphiques et une exposition faisant appel significativement à des emprunts extérieurs) ;
- des expositions-dossiers, ou des expositions d'actualités, dans les salles permanentes du musée pour rendre compte de la vie des collections.

Afin de mieux concevoir ces différents types d'expositions, plusieurs nouveaux principes seront mis en œuvre pour la programmation après 2017 :

- la création de salles « Napoléon haut » dédiées à la présentation des arts graphiques, en exposition temporaire ou en présentation par roulement. Le projet du Grand Louvre avait fait le pari d'une présentation permanente par rotation des collections d'arts graphiques dans l'espace de la pyramide et dans d'autres salles du musée, puis en lien direct avec les collections des autres départements, notamment avec les peintures (salles Sully et Mollien). Ces salles ont accueilli des expositions temporaires. Les salles Sully et Mollien trouveront donc une autre vocation, tandis que des salles indépendantes, bien identifiées, seront désormais dédiées aux présentations de la collection du département des Arts graphiques et aux expositions qu'il réalisera. Les salles d'histoire du Louvre seront ainsi transformées pour ce besoin spécifique. Il s'agit d'un changement notable car il permettra de redonner une place à cette collection dans les espaces du musée ;
- la création d'une programmation d'expositions-dossiers dans les départements : le Louvre n'étant doté d'aucun espace de petite taille à consacrer à des sujets d'actualité des départements, la programmation de ce type d'exposition plus spécialisée et centrée sur les collections du musée passe par une nouvelle ligne de programmation. L'objectif est de créer des espaces où présenter, deux fois par an, les actualités des travaux scientifiques des départements : acquisitions, restaurations, études d'une œuvre... Toutes les actualités ouvriront ainsi au même moment, deux fois par an, ce qui permettra chaque année d'avoir ainsi une programmation plus visible, centrée sur les collections et présentée dans les départements mêmes, en lien direct avec les salles permanentes. Cette nouvelle programmation, dont la mise en place nécessitera d'importantes études de faisabilité, tant les espaces des départements sont variés et complexes, sera accompagnée d'une réflexion sur les éditions qui pourraient mettre en valeur cette actualité ;
- le maintien d'une programmation d'expositions temporaires d'art contemporain : le Louvre, historiquement, a toujours fait place à l'art de son temps, notamment à travers une politique de commande de décors du Palais (décor de la galerie d'Apollon par Delacroix, plafond de la salle Henri-II par Braque). Après les réalisations récentes d'Anselm Kiefer (escalier nord de la Colonnade), François Morellet (escalier Lefuel) et Cy Twombly (salles des Bronzes), il faut noter que les espaces disponibles pour accueillir de nouvelles créations pérennes se sont raréfiés. C'est donc à travers des projets temporaires que le Louvre poursuivra cette mission, en s'attachant à suivre deux principes : d'une part, celui de s'associer aux institutions spécialisées pour définir

cette programmation, afin qu'elle fasse écho aux expositions présentées ailleurs; d'autre part, en privilégiant des projets qui permettent de revisiter les collections du Louvre et de renouveler le regard sur l'art ancien. Le jardin des Tuileries, par son lien avec la FIAC mitoyenne, qui répond à ce souhait réaffirmé de programmer de l'art contemporain en partenariat, et par la politique d'accueil de dépôts d'œuvres du CNAP, restera également l'un des lieux de l'art contemporain au Louvre. Enfin, la possibilité qu'offre le partenariat avec la RMN-GP de commander à des artistes contemporains des œuvres graphiques pour enrichir le fonds de la chalcographie constituera un complément à cette politique d'art contemporain.

Malgré ses espaces nombreux, le Louvre ne peut accueillir toutes les expositions qu'il est en capacité de concevoir; notamment, les salles du hall Napoléon bas ne sont pas adaptées à la présentation de très grands formats. Le choix de ne pas présenter certaines grandes expositions au Louvre, comme la rétrospective Vélasquez proposée en 2015 par le Louvre et qui a été présentée aux Galeries nationales du Grand Palais, est ainsi guidé par le souci du visiteur et des œuvres, pour certaines d'entre elles mieux mises en valeur ailleurs qu'au Louvre. Les collections du Louvre présentant plus d'opportunités d'expositions que le Palais ne peut en accueillir, la possibilité de faire ces expositions hors du Louvre est une véritable chance pour les publics et pour les collections.

### AU MUSÉE DELACROIX

À l'occasion des dix ans de son rattachement à l'Établissement public du Louvre, le musée Delacroix va élaborer un Projet Scientifique et Culturel spécifique, qui permettra de définir son identité et ses enjeux mais aussi de faire le lien avec les projets du Louvre.

Dans un contexte favorable à son développement, l'objectif est de réaffirmer la place du musée au sein de la communauté muséale et de souligner l'importance d'une collection propre offrant par le rassemblement des différentes expressions artistiques de Delacroix la possibilité de mettre en valeur des aspects méconnus ou inédits de sa création, de sa vie, de son expression.

En lien avec le PSC du Louvre dont le musée Delacroix forme une des directions depuis 2013, c'est une réelle opportunité de travailler à la définition d'une programmation en cohérence avec la « Ligne Louvre » et de lever certaines ambiguïtés quant à son positionnement (musée ou lieu de mémoire, lieu intime ou lieu d'hommage).

Les expositions du musée Delacroix, présentées dans son PSC, suivent un rythme annuel: une exposition par an au musée lui permet d'accueillir un plus grand nombre de visiteurs. Elles se font en lien avec le Louvre, soit en complément avec les thématiques traitées au Louvre (exemple Maroc), soit en lien avec les collections du Louvre.

### À LENS

Le Louvre-Lens doit être pleinement intégré dans la définition des programmations d'expositions du Louvre; s'il est indépendant administrativement, son identité n'en repose pas moins sur son lien intrinsèque avec le Louvre, et notamment avec ses collections. Le Louvre doit donc penser la programmation de Lens en lien étroit avec celle du Louvre, afin de donner sens à cette relation entre les deux musées, tout en tenant compte des spécificités et des attentes des publics du Louvre à Lens.

Venant en complément de la galerie du Temps, qui présente plus de 200 chefs-d'œuvre des collections du Louvre, les expositions du Louvre-Lens constituent l'un des leviers du succès rencontré depuis l'inauguration du musée en 2012. La politique de programmation s'inscrit dans les objectifs initiaux du projet tels que définis par le Projet Scientifique et Culturel du Louvre-Lens (en 2008): la présentation des collections du Louvre, l'éducation artistique, l'enracinement local mais aussi le rayonnement national et international favorisé par une situation géographique stratégique en Europe.

Conformément à son Projet Scientifique et Culturel, le Louvre-Lens présente deux grandes expositions par an. La programmation des expositions temporaires est établie en étroite relation avec le Louvre, mais aussi avec celle des musées de la Région Nord-Pas-de-Calais, qui sont, depuis 2013, associés à l'exposition programmée annuellement au sein du pavillon de Verre. Le calendrier de ces expositions a été déterminé en fonction des saisons jugées les plus favorables pour un lieu tel que Lens. L'enjeu est d'offrir non seulement un nouveau lieu culturel aux habitants du Nord-Pas-de-Calais mais aussi de conforter l'attractivité touristique de la région. Le calendrier des expositions tient donc compte de ces objectifs:

- une exposition d'hiver (du 4 décembre à la mi-février). Les expositions sont plus particulièrement orientées vers la présentation d'une période artistique, d'une civilisation. Ces expositions, dites de civilisation, doivent permettre de présenter de manière didactique et complète le point le plus récent sur un grand moment de

l'histoire de l'art ou d'une civilisation. L'exposition « Renaissance » qui a été présentée pour l'ouverture du Louvre-Lens, puis l'exposition « Les Étrusques et la Méditerranée » à l'hiver 2012-2013, et à l'hiver 2014-2015 l'exposition « Des animaux et des pharaons » en sont de bons exemples. Ces expositions ont un caractère pédagogique affirmé pour répondre notamment aux attentes des populations scolaires de proximité ;

- une exposition en été (de fin mai à début septembre), dans l'objectif d'attirer dans la région un public touristique, en particulier étranger, venant de l'« Eurorégion », en particulier de Grande-Bretagne et de Belgique. Les expositions d'été s'adressent à un public plus large, plus touristique, plus international.

Les expositions « Rubens et l'Europe » ou « Désastres de la guerre » ont été réalisées dans ce but.

Pour le Louvre, le Louvre-Lens doit rester un lieu d'expérimentations, où présenter des expositions autrement. L'objectif principal est de toucher un public peu familier des grandes expositions ou des collections du Louvre : le choix de thèmes accessibles et la place de la médiation sont donc essentiels. La programmation du Louvre-Lens est fondée à la fois sur des expositions transversales, thématiques, sur le modèle de l'exposition d'ouverture consacrée à la Renaissance, et des expositions « civilisationnelles » généralistes et très pédagogiques, comme l'exposition « Des animaux et des pharaons » présentée en 2014-2015. Majoritairement, mais pas exclusivement, constituées de prêts du Louvre, ces expositions sont une véritable opportunité de présenter différemment, pour un autre public, les collections du Louvre.

Après deux ans de fonctionnement, ces principes, et notamment la saisonnalité de ces expositions, pourraient être revus et ont été discutés en conseil d'administration.

### À ABOU DABI

Le Louvre Abou Dabi s'inscrit dans une autre logique de coopération et de programmation. Dans le cadre de l'Accord intergouvernemental signé entre la France et les Émirats arabes unis le 6 mars 2007, la France s'est engagée à fournir quatre expositions temporaires par an pendant quinze ans.

Le programme d'expositions temporaires, validé par le conseil scientifique de l'Agence France-Muséums, viendra compléter le propos défini dans le Projet Scientifique et Culturel du Louvre Abou Dabi et développé dans les galeries de ce nouveau musée. Cette programmation sera le

prolongement du projet scientifique et sera au service d'une politique de formation du personnel du musée ainsi qu'à l'origine de la constitution d'une collection. Les expositions sont conçues dans des formats différents par les grands musées nationaux partenaires du projet. Le Louvre est dans ce cadre un partenaire privilégié au regard des champs de civilisation et des champs chronologiques couverts.

Les prêts pour ces expositions seront consentis par les musées français, de manière conventionnelle, pour des périodes de deux à quatre mois. Le Louvre Abou Dabi pourra faire appel à d'autres musées au niveau international. Dans le cadre de la programmation validée pour les premières années, le Louvre a proposé quatre expositions.

L'exposition inaugurale du Louvre Abou Dabi, intitulée « D'un Louvre à l'autre », sera consacrée à la naissance du musée du Louvre depuis les collections royales de la fin du 17<sup>e</sup> siècle jusqu'à la création du musée Napoléon. C'est une exposition proposée par le Louvre, pour raconter son histoire dont fait partie désormais le Louvre à Abou Dabi.

Le département des Arts graphiques a également proposé des expositions pour former les personnels d'Abou Dabi aux problématiques de la conservation et de l'étude d'une collection de dessins.

### LES EXPOSITIONS DU LOUVRE HORS DU LOUVRE

Le Louvre est amené à faire des expositions « hors du Louvre », c'est-à-dire dans d'autres musées, qu'ils soient français ou étrangers. Ces expositions peuvent prendre deux formes différentes : soit il s'agit d'expositions du Louvre, produites ou coproduites par le Louvre sur la base de ses collections (cas des expositions mécénées à l'étranger mais aussi de certaines expositions en région, comme « De Gainsborough à Turner » présentée à Valence et Quimper), soit il s'agit d'expositions accompagnées par le Louvre, notamment dans le cadre de co-commissariats et de prêts importants (exemple « Sésostris III » à Lille en 2014).

Ces expositions constituent un des axes majeurs de la politique de programmation culturelle du Louvre et répondent à la fois à la mission de présentation des collections du Louvre et aux demandes de nombreux partenaires : que ce soit en termes de prêts ou d'expositions « clés en mains » destinées à permettre à des publics qui ne les connaissent que de réputation de découvrir des chefs-d'œuvre des collections du Louvre, les demandes sont en effet nombreuses.

Ces expositions s'inscrivent dans une logique de partenariats et constituent l'un des axes importants de l'action territoriale et internationale du Louvre. Elles doivent permettre au Louvre de poursuivre des relations anciennes avec des partenaires « naturels », musées de France ou grands musées internationaux. Dans le cadre de ces partenariats, elles permettent d'ouvrir, à travers notamment la complémentarité des collections entre les différents musées, d'autres perspectives scientifiques. Ces échanges peuvent aussi bénéficier aux publics du Louvre : beaucoup de prêts des musées français ou étrangers aux expositions du Louvre sont rendus possibles par les prêts que le Louvre lui-même accorde.

La création de la commission des expositions permet de faire de cette politique d'expositions « hors les murs » une partie intégrante de la ligne de programmation du Louvre, et de l'inscrire en cohérence avec la programmation

du Louvre dans ses autres lieux. Il s'agit ainsi de répondre à un triple engagement : montrer les collections du Louvre à un large public hors du Louvre, tout en garantissant une cohérence dans la programmation portée par le Louvre, et en s'adaptant aux demandes des partenaires.

La programmation régulière d'expositions avec la Réunion des musées nationaux – Grand Palais, soit au musée du Luxembourg, soit au Grand Palais, constitue un cas particulier de cette programmation hors du Louvre. Après plusieurs années d'absence du Louvre dans la programmation de la RMN-GP, il semble fondamental, pour le public et les collections, de reprendre ce partenariat. C'est dans cet esprit qu'a déjà été programmée au printemps 2015 une exposition consacrée à Vélasquez au Grand Palais et, à l'automne de la même année, une exposition sur Fragonard au musée du Luxembourg.



« Des animaux et des pharaons, le règne animal dans l'Égypte ancienne »,  
Musée du Louvre - Lens

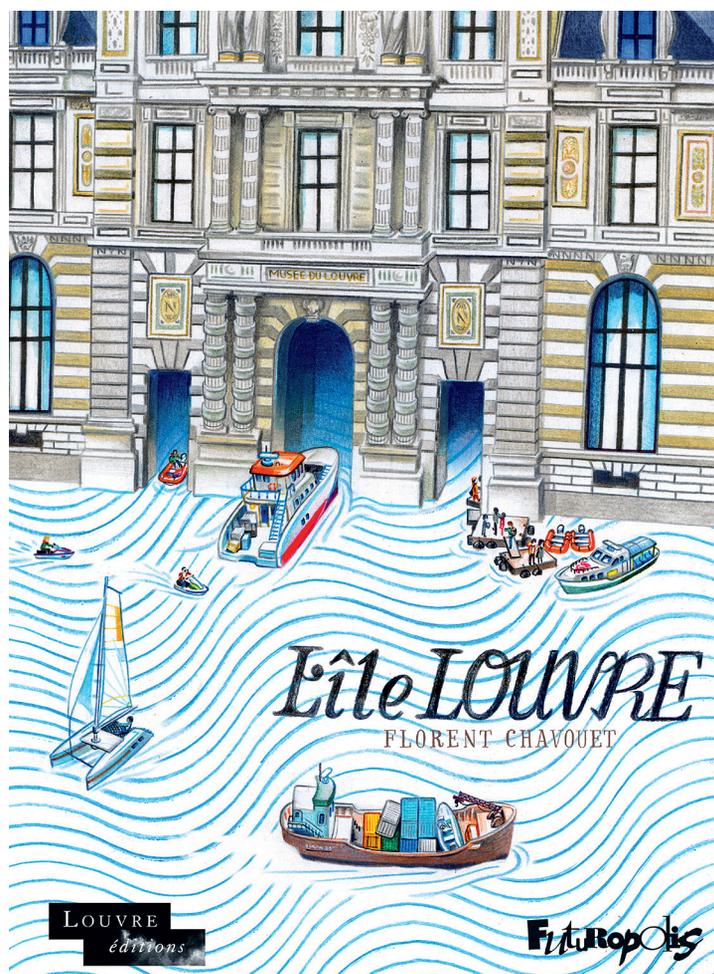
# RENFORCER LA COHÉRENCE

## EN MATIÈRE DE DIFFUSION

Le musée dispose de plusieurs modes de diffusion de ses collections et de leur contexte : production d'une politique éditoriale d'ouvrages autonome et diversifiée ; développement d'une politique de productions audiovisuelles ; animation d'un auditorium pouvant accueillir au sein même du musée des programmes pédagogiques et scientifiques, mais aussi de musique, de spectacles vivants et de cinéma ; site Internet, outil par nature de diffusion universelle.

Il s'agit aujourd'hui de rendre plus homogènes ces différentes offres et de continuer à les mettre au service des collections du musée. Le Louvre doit s'attacher durant les prochaines années à optimiser les outils à sa disposition, c'est-à-dire toutes les formes de leur valorisation dans les espaces permanents et temporaires du musée, mais aussi leur diffusion sous tous ses aspects, par le biais des supports éditoriaux, audiovisuels et multimédias.

Couverture de la bande dessinée «L'île Louvre»



### UNE LIGNE ÉDITORIALE AU SERVICE DES COLLECTIONS

Les publications, éditions et productions du musée sont un vecteur essentiel de la diffusion des savoirs et de la mise en valeur des collections et des contenus. La politique éditoriale du Louvre doit découler plus directement des expositions, des collections permanentes et des projets de recherche tels que définis dans le cadre des commissions mises en place pour les expositions et la recherche.

Les éditions du Louvre doivent remplir plusieurs objectifs en parallèle :

- accompagner la visite du musée ;
- conserver la trace d'un événement, d'une production ;
- encourager la venue au musée ;
- améliorer l'accessibilité du musée à certaines catégories de visiteurs : enfants, publics étrangers, jeunes handicapés ;
- favoriser l'utilisation intelligente et pédagogique des collections.

L'enjeu prioritaire est de définir une ligne éditoriale cohérente et partagée, pour tous les publics et sur tous les supports. Cette ligne éditoriale doit prendre en compte les projets des départements et l'exigence scientifique qui en découle, notamment en favorisant les publications scientifiques. Par ailleurs, elle doit également répondre aux attentes de l'ensemble des publics : amateurs et connaisseurs à travers catalogues d'expositions, catalogues raisonnés, monographies ; grand public à travers les catalogues, la revue *Grande Galerie*, mais aussi les bandes dessinées ; jeunes publics, notamment dans le cadre du projet de la Petite Galerie et du développement de l'édition numérique ; les touristes, qu'il faut pouvoir satisfaire à travers des publications en langues étrangères, notamment les guides.

Enfin, elle doit adapter les publications aux meilleurs supports en définissant une cohérence et des critères de répartition entre les différents médias (éditions papier, éditions numériques, productions audiovisuelles...) tout en veillant à assurer la cohérence avec les missions et priorités du Louvre.

Dans ce cadre, le musée du Louvre pourra continuer à nouer des partenariats pour accompagner cette politique : définir les coéditeurs,

les coproducteurs, s'appuyer sur les établissements publics (INA, Bibliothèque nationale de France) ou entreprises (France TV, Radio France...) qui ont une expertise dans ces domaines et peuvent apporter au Louvre une véritable expertise dans l'édition numérique.

#### LES AXES DE LA LIGNE ÉDITORIALE DU LOUVRE

L'enjeu est de confirmer l'identité éditoriale du Louvre.

Celle-ci pourrait s'appuyer sur le renforcement ou le développement des projets suivants :

- les éditions de guides et outils d'aides à la visite, destinées en particulier aux primo-visiteurs et traduites dans un grand nombre de langues. La refonte du guide du Louvre sera l'un des enjeux des années à venir, afin d'offrir au public un ouvrage synthétique de référence actualisé, qui prenne en compte l'ensemble des collections du musée. Il s'agira d'un concept renouvelé, avec un guide conçu comme une « histoire de l'art dans les collections du Louvre » ;
- le développement des éditions scientifiques comme axe de valorisation de la recherche produite au Louvre et avec le Louvre : catalogues raisonnés, publications d'études et de restauration, *Bulletin de la recherche* recentré autour des projets à valoriser... ;
- le renforcement des publications et éditions de toutes natures à destination des jeunes publics, aussi bien en édition papier (y compris bandes dessinées) qu'en éditions numériques (dont les jeux numériques) et audiovisuelles, en lien avec les programmes d'éducation artistique et culturelle et l'accent donné à la médiation afin de leur donner envie de « voir les œuvres en vrai » – les publications et éditions spécialisées, par exemple à destination des enseignants et formateurs ;
- le développement de la collection dédiée à l'histoire du Louvre et de ses collections, en lien avec la création du centre d'interprétation du pavillon Sully et du centre de recherche notamment ;
- le renforcement des publications et éditions transversales réunissant plusieurs départements ou portant sur plusieurs corpus de collections ;
- la poursuite du développement de *Grande Galerie*, dans une logique plus proche du magazine et avec une extension numérique ;
- la poursuite des projets en matière de production audiovisuelle, cinéma et éditions multimédias, fondée sur un équilibre entre les documentaires, les productions pédagogiques et pour la jeunesse et les productions « grand public ». Le musée produit énormément de contenus sous une forme numérique mais leur usage est trop souvent limité à une seule forme de support : capitaliser sur

l'existant permettrait une meilleure diffusion de ces contenus. Ces nouveaux projets audiovisuels devront prendre en compte les conditions de sa diffusion la plus large possible, y compris en salles pour les films à destination du grand public.

#### LE SITE INTERNET

##### AU SERVICE DES PUBLICS ET DES COLLECTIONS

Dans le contexte actuel, le site Internet du musée est un support spécifique, notamment par la diversité de ses usages et des publics visés. Le musée du Louvre a été le premier musée français à se doter d'un site Internet, [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr), en 1999.

Depuis lors, ce site est refondu à peu près tous les cinq ans, pour tenir compte des évolutions techniques, technologiques et graphiques mais aussi de l'évolution des usages et pratiques. La dernière refonte a eu lieu en 2011 et le musée du Louvre entame en 2015 les réflexions qui guideront la prochaine refonte.

À la fois outil d'information des visiteurs, outil de médiation et d'approfondissement, outil de diffusion des collections et outil de communication, le site Internet doit être repensé comme un lien essentiel entre tous les publics et les collections du musée. Une définition plus précise des priorités qui vont orienter sa ligne éditoriale doit être réfléchie et arbitrée.

#### Les objectifs prioritaires :

- concourir au meilleur accueil du public (préparation et complément de la visite). L'accent doit être mis sur la clarté de l'information et sur sa facilité d'accès, en ciblant prioritairement les primo-visiteurs et les visiteurs étrangers qui préparent leur visite au Louvre. Il s'agit de rendre le Louvre plus lisible et accueillant en facilitant son accès par des informations pratiques plus simples. Cette amélioration de l'accueil passe aussi par une meilleure présentation du Louvre :
  - en donnant tout d'abord une plus grande visibilité aux entités qui composent le domaine Louvre (jardins du Carrousel et des Tuileries, musée Delacroix et gypsothèque de Versailles) ;
  - en rendant compte de l'actualité et de la richesse de l'offre culturelle en donnant à voir les métiers et les équipes qui composent le musée ;
  - en réalisant un site qui soit compatible avec les outils mobiles afin d'être mieux en phase avec les pratiques des visiteurs. Le développement d'applications mobiles, notamment pour favoriser l'orientation dans le Palais, permettrait d'aller dans ce sens ;
- mettre en valeur les collections : les pages du site actuel dédiées aux collections doivent

être repensées, dans un double objectif : mieux diffuser la connaissance sur les collections à tous les publics (connaissance des fonds du Louvre à travers notamment une réflexion sur l'avenir de la base Atlas), permettre l'approfondissement des connaissances (outils pédagogiques), mieux mettre en valeur les résultats des recherches et les actualités scientifiques (bases de données scientifiques). Cette vocation de mise en valeur des collections doit être vivante, dynamique, dans une logique de fidélisation des lecteurs. Les pages actuellement dédiées aux collections souffrent en effet d'un manque de mise à jour. La mise en valeur des collections doit donc passer avant tout par le renouvellement complet des notices d'œuvres de *louvre.fr* (qui datent d'avant 2005, à l'exception de celles du département des Arts de l'Islam) et par l'ajout de nouvelles notices. La réflexion à venir sur la numérisation des collections et ses usages permettra également d'enrichir le site Internet. Enfin, la mise en ligne de la base de gestion des collections Museum Plus sera une priorité, afin que les collections du Louvre, comme celles des grands musées étrangers, soient accessibles à tous en ligne (seules celles des Arts graphiques étant à ce jour consultables). Il s'agit d'un enjeu majeur pour la visibilité et la connaissance des collections nationales. Les départements seront associés étroitement à la redéfinition de ces pages ;

- diffuser les connaissances :
  - dédier un espace clair sur le site au public des chercheurs et spécialistes : catalogue en ligne des documentations, *Bulletins de la recherche* et mise en ligne des résultats de recherche publiables ; publications numériques, etc. La création du centre de recherche permettra de donner une plus grande identité à cet axe ;
  - soutenir l'éducation artistique et culturelle : site dédié aux expositions de la Petite Galerie du Louvre.

### L'AUDITORIUM

Un spectateur particulièrement assidu de l'auditorium du Louvre a la possibilité d'assister – quasiment dans la même semaine – à une conférence, une « œuvre en scène », un récital de piano, un film d'animation, un colloque scientifique, une rencontre avec un artiste contemporain, une séance d'initiation à l'histoire de l'art, une captation d'opéra, une représentation théâtrale et un concert de musiques actuelles accompagné d'archives cinématographiques. Pour autant, ce n'est pas et cela ne doit pas être une salle avec une programmation indépendante de l'activité du musée.

L'enjeu prioritaire des prochaines années sera de renforcer la cohérence et la clarté des activités de l'auditorium en valorisant le dialogue qu'elles établissent avec les collections du musée et en s'adressant résolument au plus grand nombre. Le recentrage sur les collections permanentes en sera le préalable. L'auditorium est en effet au service de la découverte et de la compréhension des œuvres du musée. Cette mission devra continuer à se déployer durant les prochaines années, en renforçant cinq axes structurants qui présideront à l'élaboration de la ligne éditoriale de chaque saison :

#### **Accompagner les grands projets du musée, dans le Palais et hors les murs**

Outre l'accompagnement des expositions temporaires, l'auditorium décline de façon vivante les temps forts de l'actualité du musée : vie des collections, nouvelles acquisitions, nouvelles offres (projets EAC, Petite Galerie...).

Différents types de manifestations permettent cet accompagnement : présentations d'expositions, cycles de conférences, colloques, programmes spécifiques en lien avec les grands projets du musée (espace éducation, espace d'interprétation du musée...), cinéma, films sur l'art, spectacles...

#### **Rendre compte des avancées de la recherche scientifique sur les collections et les disciplines fondamentales du musée**

Dans le cadre du recentrage sur les collections et la diffusion de la recherche, la mission scientifique de l'auditorium doit être réaffirmée.

À cette fin, l'auditorium accueille ou organise diverses manifestations : journées d'actualité de la recherche et de la restauration, actualité de la recherche archéologique, journées-débats, journées d'étude « Musée-Musées », tables rondes, colloques, « la Chaire du Louvre », cycles de conférences, « Œuvres en scène »...

#### **Initier le grand public à l'histoire des arts et de la culture**

De nombreux rendez-vous sont conçus spécifiquement pour offrir aux visiteurs des clefs de lecture des œuvres du musée, stimuler leur réflexion et ouvrir leur curiosité. L'auditorium est également l'endroit idéal pour satisfaire la curiosité des publics sur tout ce qui relève des coulisses du Louvre à l'occasion de séances qui s'emploient à mettre en lumière des activités menées dans l'ombre (fouilles archéologiques, métiers d'art...): cours d'initiation à l'histoire des arts, « Clip & Clap », « Avant-concerts », films sur l'art, temps forts autour de figures emblématiques

des collections du Louvre, de l'Antiquité à aujourd'hui, « Viens lire au Louvre »... La création dès 2015 d'un nouveau cycle grand public, intitulé « 24 heures avec » une grande figure (Léonard de Vinci, Champollion...), permettra de renouveler cette offre à destination du grand public et de la lier fortement aux collections du musée.

#### **Relier la création d'aujourd'hui aux œuvres et techniques du passé**

Afin de poursuivre la politique d'ouverture du Louvre sur la création contemporaine, tout en privilégiant le lien entre contemporain et collections, seront privilégiées les initiatives qui mettent en valeur la source d'inspiration que représentent le Louvre et ses collections. L'auditorium inscrit ainsi le Louvre dans la vie artistique de son temps, avec notamment

des programmes attractifs pour les jeunes et d'autres spécialement adaptés aux enfants: conférences, performances, créations théâtrales et chorégraphiques, commandes musicales, duos éphémères, films sur l'art...

#### **Porter sur les collections du Louvre un regard transversal et pluridisciplinaire**

La programmation du Louvre, historiquement très centrée sur la musique classique, est toutefois amenée à évoluer pour mieux interagir avec les collections du musée et les autres disciplines accueillies sur la scène de l'auditorium (cinéma, théâtre, danse, opéra filmé), notamment dans le cadre de grands regroupements thématiques ou d'événements reconnus (« Journées internationales du film sur l'art », « Le Louvre vu par »...).

Concert de Toumani Diabaté à l'auditorium



# PORTER ET VALORISER L'IMAGE DU LOUVRE

L'image du Louvre est souvent le premier lien entre le Louvre et ses publics. Elle ne peut être exclusivement commerciale mais doit être un véritable outil de médiation. Il faut dès lors tenir compte des implications éthiques et déontologiques de l'image d'un Établissement public national. L'image ne doit pas être galvaudée ni être détournée des missions de service public du Louvre.

Cette question de l'image, au sens large, se décline dans la communication, à mettre en cohérence autour des collections, dans le mécénat au service des priorités du Projet Scientifique et Culturel du musée, et dans une gestion responsable de la marque « Louvre ».

## UNE COMMUNICATION AU SERVICE DES PROJETS DU MUSÉE

La communication est par excellence une politique transversale, qui doit relayer les priorités du musée et ses projets stratégiques en les présentant au public afin qu'il se les approprie. Elle doit également se penser en lien avec l'ensemble des projets relatifs à l'image du Louvre : de ce fait, le projet de rénovation de l'accueil sous pyramide, la refonte des documents d'orientation et de médiation, la refonte de la signalétique d'orientation et de la médiation, dans la mesure où elles impactent, à différents niveaux, l'image du Louvre, sont à penser aussi comme des projets de communication

## ÉTAT DES LIEUX

La communication du musée du Louvre dans les médias est essentiellement liée aux événements : expositions du hall Napoléon, principales acquisitions et restaurations, inauguration de nouvelles salles. En 2013, le musée du Louvre a été mentionné à plus de 5 000 reprises dans les médias. Au quotidien, le musée du Louvre communique en outre sur un grand nombre de supports et par l'intermédiaire d'outils variés : affichage, spots audiovisuels, agenda trimestriel, bannières extérieures, newsletter, etc. Le musée du Louvre publie, chaque année, près de 40 publications et procède à l'envoi de centaines de newsletters.

Si, dans l'ensemble, le musée du Louvre bénéficie d'une très bonne notoriété et d'une image positive auprès du grand public, sa communication se caractérise néanmoins par une trop forte dépendance vis-à-vis des événements (à commencer par les expositions) qui empêche le

musée de développer un message institutionnel de long terme autour de ses collections et de son projet.

La mise en place d'une identité visuelle stable et commune à l'ensemble du musée, à l'intérieur comme à l'extérieur, est également un objectif clairement identifié. Et le manque de coordination entre certains outils de communication, en grande partie lié au morcellement passé des compétences, a pu participer à brouiller son image.

## ENJEUX

Loin de n'être qu'une politique support, la communication doit donc pleinement trouver sa place en lien avec les projets scientifiques et culturels du musée. Dans le cadre de la priorité redonnée aux collections et à l'accueil des publics, les enjeux sont les suivants pour les années à venir :

- il est primordial de restituer la cohérence du lien entre les programmations et les collections permanentes du Louvre et de mettre en avant toute la diversité de celles-ci. L'objectif est de rééquilibrer la communication du musée au profit d'une communication institutionnelle régulière autour du Louvre, de ses collections, de son histoire et de ses projets. Sans bien sûr effacer la communication événementielle, essentielle à la fréquentation et à la notoriété du musée, il s'agit donc de trouver un meilleur équilibre plus en lien avec l'identité du musée. Le travail sur les relations avec la presse s'inscrit dans ce cadre ;
- il s'agit aussi de reprendre l'identité visuelle du musée, et de s'assurer qu'elle soit en harmonie avec celle qui sera progressivement mise en œuvre dans les salles et sous la pyramide. L'homogénéité de la programmation et de l'offre du Louvre doit en effet s'incarner dans une identité visuelle commune partout dans le musée, depuis ses abords jusque dans les salles, en passant par son site Internet ;
- il s'agit également de renforcer la cohérence et la complémentarité entre les différents supports de communication du musée, en les adaptant aux publics du Louvre et à leurs besoins très divers. C'est cette logique de penser la communication étroitement en lien avec les publics qui a prévalu au rapprochement, dans l'organisation du musée, des services de communication et des services de politique des publics ;
- enfin, l'image du Louvre est aussi celle du musée Delacroix, du Louvre-Lens, du Louvre Abou Dabi et celles des partenariats mis en place par le musée ; de même que la cohérence

doit être recherchée dans la programmation des expositions, elle doit être recherchée dans la gestion de l'image du Louvre hors du Louvre, et dans les complémentarités à définir.

### LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS PROPRES CENTRÉE SUR LES PROJETS

Le mécénat, dans la mesure où il engage profondément l'image du musée, doit être considéré comme un enjeu stratégique (au-delà de son impact sur le fonctionnement financier de l'Établissement public) : il est lui aussi l'un des outils de la rencontre entre les publics (ou futurs publics) du Louvre et ses collections. C'est dans cette perspective qu'il doit être pensé en lien étroit avec l'identité du musée et centré sur son offre, au service du projet du Louvre. En effet, la recherche de financements n'a de sens qu'en partant des projets et des priorités du musée.

S'agissant de ressources destinées à participer au financement d'un Établissement public, investi d'une mission de service public culturel, le musée du Louvre a souhaité énoncer dans une charte éthique un certain nombre de règles déontologiques qui guident ses relations avec ses mécènes

La politique du mécénat reflète les priorités du musée et accompagne ses projets : acquisitions, restaurations, expositions, éducation artistique et culturelle, médiation ou encore projets scientifiques font l'objet de recherches de financement.

La restauration de la *Victoire de Samothrace*, l'acquisition de la *Table de Teschen*, les dispositifs d'ouverture des collections du musée aux publics les plus fragiles comme l'exposition de la Galerie tactile ou le projet du « Louvre à l'hôpital » en sont de parfaits exemples.

Le succès du Louvre dans sa recherche de mécénat est lié à l'excellence de ses projets et à la notoriété de ses collections, qui sont ce que recherchent les mécènes, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. C'est bien sur la qualité unique de ses collections que le Louvre doit donc continuer de s'appuyer.

En créant un fonds de dotation, le Louvre s'est doté d'un outil novateur qui constitue une nouvelle source de financement pérenne dont le capital est non consommable. Ce fonds doit accueillir une grande partie des ressources issues du projet Louvre Abou Dabi mais aussi élargir le projet des mécènes du Louvre en offrant la possibilité d'un mécénat perpétuel. Cette stratégie du fonds de dotation permet d'inscrire les grands projets de l'établissement dans la durée comme le centre de conservation de Liévin ou encore le financement de bourses. Il permet aussi d'offrir la possibilité à des mécènes de construire un partenariat de long terme.

La valorisation des marques du « Louvre » dans un cadre éthique est également un enjeu pour l'image du musée. Source de revenus pour l'établissement, elle doit faire l'objet d'une approche déontologique afin de correspondre réellement à l'identité du Louvre.

Les réflexions menées dans le cadre du groupe de travail sur la gestion des marques sous l'égide du ministère de la Culture et de la Communication ont permis de définir un socle commun de bonnes pratiques et un cadre éthique de la politique de gestion des marques des Établissements publics culturels. Elles guideront la politique de l'établissement dans les années à venir.



*Table de Teschen*, Johann Christian Neuber, bronze doré, pierres dures, porcelaine de Saxe sur âme de bois

# LE LOUVRE COMME LIEU DE PRODUCTION

## DE LA RECHERCHE ET DE RESSOURCES SCIENTIFIQUES

« 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 » relève d'une des principales missions du Louvre. La recherche et la production d'outils pour la recherche sont donc au cœur des missions du Louvre. Cette volonté du Louvre de s'inscrire dans la communauté scientifique s'est traduite par la mise en place du conseil scientifique en 2008. Plusieurs réflexions ont été également menées en interne dans les dernières années à ce sujet.

Il est désormais essentiel de consolider cette démarche et de mettre en œuvre des politiques scientifiques transversales fortes et efficaces, afin

de consolider la place du Louvre comme acteur scientifique incontournable. La création en 2014 d'une direction de la Recherche et des Collections s'inscrit dans cette démarche. Cette direction est pensée comme un outil souple de coordination au service des départements, visant à harmoniser et à partager les compétences tout en préservant le rôle d'initiative des conservations.

En définissant mieux son rôle et ses ressources, le Louvre doit s'affirmer comme un acteur et un moteur majeur de la recherche et se positionner comme partenaire des institutions de recherche dans les domaines de l'histoire de l'art, de l'archéologie, de la muséologie notamment.



Vue de l'ancienne salle de consultation de la bibliothèque centrale des musées nationaux (futur espace du Centre Dominique - Vivant Denon)

# LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES DU LOUVRE

Les ressources documentaires du Louvre sont diverses, souvent uniques ou très rares, et sont un atout essentiel pour affirmer le Louvre comme acteur scientifique. Compléments des premières sources que sont, au Louvre, les collections, elles constituent le point de départ de la recherche produite au musée et sur le musée. Parfois encore méconnues au sein du Louvre, souvent peu connues des chercheurs extérieurs, les ressources documentaires du Louvre, au sens large, doivent être au cœur du renforcement de la politique scientifique du musée.

L'objectif est de mieux connaître et harmoniser l'ensemble de ces ressources présentes au Louvre pour mieux les utiliser et les valoriser. Il s'agit d'un enjeu particulièrement important dans le contexte de l'année 2015 et des suivantes : avec le déménagement en 2015 des Archives des musées nationaux vers les Archives nationales et de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMNM) en 2016, service à compétence nationale (SCN) du ministère de la Culture et de la Communication jusqu'ici hébergé au sein du Louvre, vers la nouvelle bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art dans le quadrilatère Richelieu, la question du positionnement du Louvre et de ses ressources (documentations, bibliothèques et archives) devient cruciale.

Plusieurs enjeux doivent être pris en compte :

- la professionnalisation des métiers documentaires au Louvre et le renforcement des outils partagés ;
- la définition d'une stratégie numérique en matière de documentation, qui soit déterminée comme support pour répondre au mieux aux objectifs scientifiques du musée et à des priorités bien définies.

## LES DOCUMENTATIONS PATRIMONIALES

La réflexion sur les documentations patrimoniales est une priorité. Richesse du Louvre, fruit d'histoires propres à chaque département de conservation, les documentations des départements du Louvre (souvent nées en partie des fonds propres des conservateurs) sont une ressource fondamentale pour l'ensemble de la communauté scientifique, et des lieux de référence dans leurs domaines. Elles constituent le socle d'une recherche spécifique au musée.

Le rôle des documentations doit être plus précisément défini. Les documentations répondent à plusieurs missions :

- elles sont des lieux de référence sur les collections du musée, et la principale source sur ces collections ;
- elles sont, aussi, des lieux de référence sur leur domaine au-delà des seules collections du Louvre.

Elles offrent ainsi la base nécessaire à la mission de grand département au service de l'ensemble des musées de France ;

- en interne, elles doivent accompagner les travaux des départements de conservation, notamment les expositions, le récolement, l'inventaire et l'étude ;
- en externe, elles constituent un lieu d'accueil des chercheurs spécialisés : dans ce cadre, elles seront le prolongement du centre de recherche qui assurera une première orientation des demandes générales. Propres aux institutions muséales, les documentations n'ont pas vocation à accueillir toutes les demandes mais bien à répondre à des demandes très spécialisées portant sur les collections, leur histoire ou leur provenance. L'affirmation des documentations comme lieux de ressources auprès des partenaires scientifiques est un enjeu qui retiendra l'attention du Louvre, afin de renforcer leur rôle d'accueil de chercheurs de haut niveau ; une réflexion pourrait être menée notamment pour favoriser l'accueil au sein des documentations de doctorants et post-doctorants qui mèneraient des recherches sur leurs fonds.

Les documentations du Louvre doivent également faire face à plusieurs défis techniques, qui feront l'objet de réflexions dans les années à venir :

- nourrir les bases de données en ligne ;
- définir une ligne d'acquisition des documentations ;
- mettre en place des méthodes de catalogage, d'indexation, des *thesauri* harmonisés pour faciliter l'accès aux fonds ;
- renforcer les outils de veille documentaire ;
- mieux définir la nature juridique des fonds documentaires ;
- élaborer une stratégie de numérisation partagée et priorisée : il s'agit notamment de définir quels supports informatiques, quels contenus, quelle mise en ligne Internet sont possibles et souhaitables. La numérisation des dossiers d'œuvres doit notamment être faite en priorité dans la perspective de l'externalisation des réserves, dans une logique de facilitation de l'accès aux sources ;
- définir une stratégie spécifique pour les fonds photographiques éparpillés dans les documentations, afin de les repérer, de définir leur statut et de mieux les conserver.

Enfin, la réflexion entamée sur les métiers documentaires au Louvre doit être poursuivie.

Outre les documentations des conservations, d'autres services (directions opérationnelles et agence de l'architecte en chef des Monuments historiques par exemple) conservent leur documentation au Louvre.

Le classement et l'accès à ces documentations restent à définir.

### LES BIBLIOTHÈQUES

Le déménagement de la BCMN, service du ministère, vers l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), prévu depuis vingt-cinq ans mais retardé jusqu'en 2016, modifie en profondeur la place des bibliothèques au Louvre et nécessite pour le musée de repenser complètement leur rôle et leur nature. Outils de travail essentiels en interne, et souvent pour les chercheurs extérieurs, elles entrent dans une période importante de leur histoire.

Deux cas de figure se présentent :

- les départements dont les collections sont « socles » de la bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (départements modernes et des Antiquités grecques, étrusques et romaines) : dans ce cas, l'essentiel des fonds part pour l'INHA et ne restent au Louvre, dans des bibliothèques de département resserrées, que les ouvrages doublons et les ouvrages achetés sur les budgets des départements. L'enjeu pour ces départements est de trouver comment bien compléter l'INHA sans doubler. Une piste de réflexion serait d'aller vers un recentrage sur les collections du musée, pour définir un positionnement propre et non général ;
- les départements dont les collections ne sont pas « socles » de l'INHA (département des Arts de l'Islam, département des Antiquités égyptiennes et département des Antiquités orientales) : leurs bibliothèques ont vocation à rester bibliothèques de référence pour l'ensemble des musées de France et doivent s'affirmer comme telles. Le projet de création de la bibliothèque Lefuel, lancé en 2014, répond à cet enjeu et permettra de donner de la visibilité à ces fonds maintenus au Louvre. Il s'agit de créer une bibliothèque de référence rassemblant les fonds historiques du Louvre et complémentaire de la bibliothèque de l'INHA.

Il s'agira donc d'apporter une réponse aux questions suivantes :

- comment repositionner les fonds du Louvre par rapport à ceux de l'INHA ?
- quels publics cibler pour les bibliothèques du Louvre ?
- quel personnel pour accomplir ces missions partiellement nouvelles ?

En parallèle de ces réflexions sur le rôle des bibliothèques se posent des questions de gestion des fonds qui restent pour partie à trancher et constitueront d'importants chantiers dans les années à venir :

- choisir un système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) commun aux bibliothèques, et des outils de cotations et de catalogage, qui permettent une meilleure visibilité et une meilleure consultation des fonds ;
- au-delà de l'enjeu technique, la question du choix du SIGB est centrale pour l'insertion des bibliothèques du Louvre dans le réseau des bibliothèques françaises, qui est un enjeu important de visibilité et de connaissance des fonds du Louvre.

Enfin, une réflexion doit être menée sur les métiers des bibliothèques au Louvre. La mise en place de formations techniques sera ainsi envisagée.

### LES POLITIQUES DOCUMENTAIRES

Au-delà de la question des documentations et des bibliothèques, celle des outils documentaires transversaux est aussi un enjeu de développement scientifique du Louvre à moyen terme.

Cela passe par la réponse aux questions qui suivent :

#### QUELLE POLITIQUE POUR LES IMAGES ?

La question de la production et de la gestion des images est particulièrement complexe et doit faire l'objet d'un travail spécifique. On peut ici réaffirmer quelques principes dans ce domaine pour le Louvre :

- faire de la couverture exhaustive et actualisée des collections une priorité, notamment dans le cadre du récolement et des campagnes de restaurations ;
- renouveler l'approche de l'image, dans une logique qualitative : l'image, quel que soit son usage (sauf besoin très spécifique), doit être de très bonne qualité car elle engage l'image du Louvre mais aussi la perception de l'œuvre, et la distinction « photographie documentaire » / photographie éditoriale n'est donc pas toujours pertinente ;
- s'appuyer sur des expertises professionnelles en la matière, notamment pour le traitement des images, comme celle de la RMN-GP qui développe de nouveaux outils pour des images de très haute qualité. Cette problématique s'inscrit également dans la perspective de remise à plat des relations du Louvre avec la RMN-GP qui gère la diffusion et une partie de la production des images du Louvre à ce jour : la convention de prises de vue et de diffusion des images du Louvre doit faire l'objet d'une renégociation. L'une des questions

centrales sera celle de la diffusion des images et du problème de la contradiction entre l'utilisation des images pour des usages scientifiques et la vocation commerciale de la diffusion des images.

#### QUELLE POLITIQUE DE NUMÉRISATION ?

Il s'agira de définir une véritable stratégie de numérisation qui doit reposer sur des priorités définies par les départements (conservation de certains contenus spécifiques, diffusion), des critères partagés (pourquoi numériser) et des méthodes solides. Une réflexion doit notamment être menée sur le bon usage de la numérisation 3D, pratiquée par certains départements et qui mériterait une réflexion plus partagée sur le bon usage de l'imagerie 3D à vocation scientifique. La question de l'obsolescence technique des supports et méthodes de numérisation ainsi que la difficulté de stockage devront également être prises en compte. Toutes ces problématiques devront faire l'objet d'un état de l'existant, des pratiques et des expériences faites, afin de définir la méthode et les priorités.

#### QUELLE POLITIQUE DE BASES DE DONNÉES ?

Le Louvre produit de nombreuses bases de données, qu'elles soient internes ou en partenariats, notamment avec l'Institut national d'histoire de l'art, qui ont pour vocation de rassembler l'ensemble des œuvres ou données sur un sujet donné (ATLAS, Lafayette, etc.). Un état des lieux doit être mené sur ces bases de données pour en faire l'inventaire, en définir les objectifs et les usages.

Les questions qui se posent sont d'une part de définir si ces bases ont vocation à être diffusées, et si oui pour qui, ou s'il s'agit de bases internes; les deux cas peuvent coexister et il s'agira de les identifier précisément, notamment dans le cadre de la création du centre de recherche, qui pourra avoir vocation à diffuser certaines des bases de données, ainsi que dans le cadre de la refonte du site Internet du musée. D'autre part, les questions techniques ne doivent pas être sous-estimées, pour produire en priorité des outils et des supports techniques qui soient compatibles avec ceux des institutions partenaires, notamment le Centre de recherche et de restauration des musées de France (base EROS) et l'Institut national d'histoire de l'art, mais aussi pour en garantir la pérennité. La complémentarité entre les différentes bases existantes, au Louvre et chez ses partenaires, est en effet un préalable à ces réflexions.

#### QUELLE GESTION DES ARCHIVES ?

C'est un enjeu important en raison du reversement progressif dès 2015 des Archives des musées nationaux (hébergées au palais du Louvre) aux

Archives nationales, conformément à la loi. Dans ce contexte, l'accès aux sources du Louvre concernant le Louvre, Palais ou musée, sera modifié en profondeur, et le Louvre devra mettre en place une politique scientifique qui réponde à cet enjeu. La création du centre de recherche au Louvre apporte une partie de la réponse : en tant que plateforme, il pourra orienter les chercheurs vers les sources conservées dans plusieurs lieux différents, au Louvre et ailleurs.

L'objectif pour le Louvre est aussi d'améliorer la gestion de ses archives et d'avoir une approche plus cohérente car il s'agit de la transmission de sa propre histoire. C'est dans cette perspective que le Louvre a recruté une responsable des archives, qui a mis en place des méthodes de traitement et des formations aux archives qui ont permis une sensibilisation de l'ensemble des services. Comme pour toutes les institutions, et notamment pour les musées qui mutualisent depuis peu leurs réflexions dans le cadre du groupe « archives en musée » copiloté par le Service interministériel des Archives de France (SIAF, Direction générale des patrimoines) et le Service des musées de France, il s'agit pour le Louvre d'une question particulièrement complexe et qui mérite des réflexions approfondies.

Les priorités du Louvre en matière d'archives dans les années à venir sont les suivantes :

- poursuivre la collecte des archives courantes et leur traitement au Louvre pour préparer les versements ;
- dans le cadre du versement des fonds aux Archives nationales, identifier les fonds à numériser pour être consultables au Louvre et définir des partenariats scientifiques pour la numérisation des fonds concernant l'histoire du Louvre ;
- définir une stratégie pour les archives des départements, qui devra répondre aux questions suivantes :
  - quelles sont les sources indispensables à la gestion quotidienne des collections pour les départements et quelle politique de versement aux Archives nationales ?
  - quelle numérisation envisager, et sur quels supports ? La question de l'Opendata, portée par le ministère de la Culture et qui s'inscrit dans l'obligation d'accès aux documents administratifs, devra être envisagée dans ce cadre ;
  - réfléchir à la politique du musée en matière d'archives audiovisuelles, à la fois à leur collecte ou production et à leur diffusion, notamment dans le cadre des missions du centre de recherche ;
  - renforcer la politique du Louvre en matière d'archivage électronique.

## UN LIEU D'ACCUEIL DE LA RECHERCHE

Le Louvre est un lieu de sources et de ressources scientifiques important, et il se doit de réaffirmer ce rôle de mise à disposition des ressources pour la communauté scientifique, qu'il s'agisse des collections, de leur documentation ou de l'histoire du Louvre et du Palais.

### L'ACCUEIL DES CHERCHEURS AU LOUVRE

L'accueil des étudiants et chercheurs constitue un volet de plus en plus important des activités des conservations (conservateurs, régie, documentation) et une mission du Louvre. L'enjeu principal pour le Louvre dans ce domaine est d'améliorer l'accueil des chercheurs (internes et externes, chercheurs aussi bien qu'étudiants) à la fois aux collections en améliorant l'accessibilité de ses réserves, et aux documentations et bibliothèques, aujourd'hui très disparates selon les départements et dont l'accès physique et numérique doit être amélioré.

Ce meilleur accès aux œuvres et à leurs documentations numérisées est également un enjeu majeur de l'externalisation des réserves programmée pour 2018.

Deux projets sont à envisager :

- dans le cadre de partenariats scientifiques, la mise en place d'une procédure d'accueil et d'échanges internationaux, notamment pour les zones en difficultés qui concernent particulièrement les départements des Antiquités orientales, égyptiennes et département des Arts de l'Islam (DAI), serait à approfondir ;

- la possibilité de mettre en place des bourses à destination d'étudiants et chercheurs doit être étudiée. Le Louvre n'étant pas établissement d'enseignement supérieur, l'accueil de doctorants et post-doctorants n'y est pas possible sans collaboration, et c'est un enjeu essentiel de développement de partenariats.

### UN PROJET STRUCTURANT : LA CRÉATION D'UN CENTRE DE RECHERCHE SUR L'HISTOIRE DU PALAIS, DES JARDINS ET DU MUSÉE DU LOUVRE (CENTRE DOMINIQUE-VIVANT DENON)

La création d'un centre de recherche sur l'histoire du Palais, des jardins et du musée du Louvre, lancée en 2014, pour une ouverture porte des Arts dès 2016 est un projet particulièrement structurant dans ce domaine. Conçu comme plateforme de ressources sur l'histoire du Louvre et lieu de référence « sur le Louvre au Louvre », il sera un lieu d'accueil de chercheurs et de production de recherche pluridisciplinaire : en lien avec les chercheurs

internes et externes intéressés et déjà moteurs sur ses centres d'intérêt, il aura vocation à traiter les champs de l'histoire du Louvre dans toutes ses dimensions (architecture, muséographie, institution...), mais aussi du Louvre aujourd'hui, de ses publics, de sa place dans l'évolution des musées au 21<sup>e</sup> siècle. Partant du Louvre d'hier et d'aujourd'hui, il pourra ainsi s'affirmer comme lieu de ressources sur les « études muséales » plus largement, tant l'histoire du Louvre, et souvent encore son actualité, peut être éclairante dans l'étude de l'objet musée.

Le centre veillera à développer un positionnement complémentaire avec l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) ainsi qu'avec l'École du Louvre, mais aussi avec d'autres partenaires naturels comme les Archives nationales et la Bibliothèque nationale de France, notamment dans le cadre du travail à mener sur les ressources disponibles. Le développement de partenariats avec l'ensemble des universités et centres de recherche impliqués dans ces domaines sera l'une des priorités de cette nouvelle structure, dans une logique de complémentarité et de mutualisation des efforts. Toutes les étapes de développement de ce projet de centre ainsi que la définition de son programme de recherche se font, et continueront de se faire en lien étroit avec le conseil scientifique de l'établissement et avec ses partenaires. Il aura ainsi vocation à s'inscrire dans des réseaux scientifiques relatifs à l'histoire, à l'histoire de l'art, à la muséologie, à la sociologie et à l'économie de la culture. À travers le Centre Dominique-Vivant Denon, c'est ainsi la mission scientifique du musée qui sera réaffirmée.

La création de ce centre répond pour le Louvre à un double enjeu :

- l'accueil et l'orientation des chercheurs en lien avec le Louvre

À travers un centre de documentation sur le Louvre et la mise à disposition de ressources numériques sur le Louvre (notamment d'archives numérisées), il aura pour rôle de donner aux chercheurs comme aux visiteurs et aux professionnels (enseignants, guides-conférenciers...) en quête d'informations sur le Louvre un premier niveau d'information, de leur fournir l'essentiel sur les sources existantes au Louvre et hors du Louvre et, si besoin, pour les recherches les plus approfondies portant sur les collections, d'orienter dans un second temps vers les documentations des départements ;

- le renforcement de l'identité scientifique du Louvre et sa visibilité ainsi que de ses collaborations avec les institutions scientifiques en histoire de l'art

Conçu comme plateforme de ressources physiques (à travers la collection généraliste de l'ancienne médiathèque) et numériques (à travers la mise à disposition de ressources numériques sur le Louvre), le centre doit positionner le Louvre comme un acteur de la recherche sur sa propre histoire et l'insérer dans un réseau de partenaires académiques. En affirmant les spécificités du Louvre dans ce qu'il peut apporter aux chercheurs extérieurs (ressources documentaires, conservateurs spécialistes, matérialité de l'œuvre...) et en donnant de la visibilité aux travaux effectués au sein du Louvre dans son champ de compétences, cette plateforme doit favoriser les partenariats nécessaires à la conduite d'une recherche sur le Louvre, et faire du Louvre non pas seulement une source mais un véritable partenaire scientifique. Il pourra également servir d'appui aux chercheurs du Louvre, notamment pour favoriser leurs projets de recherche dans ces domaines et leur donner de la visibilité par l'organisation de colloques, journées d'études...

#### CALENDRIER

Les enjeux des années à venir portent sur la définition même de ce projet en 2015, sa préfiguration en 2016 en lien avec l'ouverture du centre d'interprétation sur l'histoire du Louvre dans le pavillon Sully et la mise en place en parallèle de partenariats spécifiques avec les institutions d'enseignement supérieur concernées par ces thématiques.

Une attention particulière sera portée aux publics qui pourraient être touchés par ce centre : à la fois ouvert à tous ceux qui souhaitent en savoir plus sur le Louvre et base pour des chercheurs, le centre devra penser son offre dans ces deux directions. Une étude sur les publics potentiels de ce centre permettra de construire une offre adaptée, en prenant en compte la nouvelle donnée, dans le domaine des publics des bibliothèques d'art et d'histoire de l'art, de l'ouverture en 2016 de la bibliothèque de l'INHA au quadrilatère Richelieu.

La réutilisation des espaces de la bibliothèque historique des musées nationaux au profit d'un centre de documentation et de recherche pensé en pleine complémentarité avec la nouvelle bibliothèque de l'INHA est ainsi une façon de poursuivre l'histoire de ce lieu symbolique et important dans l'histoire des musées et du Louvre. L'étude confiée à l'architecte en chef des Musées nationaux permettra également de disposer de l'ensemble des éléments sur l'histoire architecturale de ce lieu.



Récolement et conservation préventive

# UN LIEU DE PRODUCTION DE LA RECHERCHE :

## QUELLE POLITIQUE DE RECHERCHE AU LOUVRE ?

Les réflexions menées depuis 2008 avec la création du conseil scientifique du Louvre ont permis de réfléchir au rôle de la recherche au Louvre et, inversement, au rôle du Louvre dans la recherche.

### LA RECHERCHE AU LOUVRE

La recherche au Louvre s'appuie sur quatre préalables :

- la recherche fait partie des missions du Louvre, et les personnels scientifiques des conservations sont aussi des chercheurs, pratiquant une recherche spécifique qui devrait être davantage reconnue et valorisée ;
- si la recherche est une mission, elle ne doit pas pour autant s'effectuer « hors sol », sans lien avec la vie du musée : elle doit s'insérer dans la programmation du Louvre et répondre au besoin d'étude des collections et de diffusion des savoirs ;
- la recherche au Louvre est une recherche appliquée aux collections ;
- enfin, le Louvre n'est pas une institution de recherche au sens académique du terme (c'est-à-dire délivrant des diplômes) : il ne peut mener seul des projets de recherche comptant des doctorants et post-doctorants. Le développement de partenariats avec des institutions de recherche académiques (universités, CNRS ou propres au ministère de la Culture, C2RMF, LRMH) doit donc être une priorité, afin de montrer ce que le Louvre peut apporter de spécifique à ce monde académique. Le Louvre s'est largement inscrit dans la politique de recherche partenariale initiée dans le cadre des Investissements d'avenir. Membre du LabEx Patrima et de la Fondation des sciences du patrimoine, il répond régulièrement aux appels à projets lancés par celle-ci en partenariat avec les institutions spécialisées dans la recherche sur les techniques et les matériaux du patrimoine, comme le C2RMF ou le LRMH, et encadre des stages de master ou des doctorats.

L'enjeu est donc aujourd'hui de réaffirmer la place de la recherche au Louvre, en allant plus loin que ce qui a été fait jusqu'à présent :

- d'une part en affirmant mieux la spécificité de la recherche faite au musée : il s'agit d'une recherche qui s'appuie sur la matérialité des œuvres. Il convient en effet de rappeler, et de mieux valoriser auprès des partenaires académiques, cet accès aux œuvres qu'offre la recherche en musée. La recherche produite au Louvre est ainsi complémentaire de celle produite en université ;

- d'autre part en renforçant le développement de partenariats pour mener à bien des projets communs qui bénéficieraient de ce fait à toute la communauté scientifique. Ce que le Louvre peut apporter au monde académique repose en grande partie sur ses chercheurs, ses sources, une vision à partir des collections qui complète la recherche académique, et l'affirmation que la contribution à la recherche du Louvre bénéficie à tous.

### LE CONSEIL SCIENTIFIQUE : ÉTAT DES LIEUX

Le Louvre s'est doté en 2008 d'un conseil scientifique. Constitué de membres éminents de la recherche en archéologie et en histoire de l'art, issus des universités et des musées nationaux et étrangers, ainsi que d'acteurs du Louvre, ce conseil a de multiples fonctions : s'interroger sur l'équilibre entre les différents champs de recherche ouverts par le musée, proposer des recommandations sur les principaux projets, suggérer des sujets dans des domaines moins étudiés, susciter des réflexions transversales, mettre l'accent sur les domaines d'excellence du musée, son originalité et sa réactivité par rapport aux grandes découvertes et orientations des disciplines qui y sont représentées, examiner les méthodes du musée et leur adéquation aux meilleures pratiques, la qualité de ses réseaux et partenariats, et réfléchir sur les moyens de la diffusion.

C'est dans cette optique qu'il établit des documents stratégiques qui constituent une base solide permettant le renforcement de cette politique :

- le plan de la recherche 2010-2015, élaboré avec l'ensemble des départements et présenté au conseil scientifique ;
- le *Bulletin de la recherche*, valorisation annuelle des projets de recherche menés au sein du musée, qui présente un précieux bilan de l'activité scientifique du Louvre.

### PERSPECTIVES

Un important travail a donc été effectué depuis 2008, et il permet aujourd'hui de définir de nouvelles perspectives plus ambitieuses.

Renforcer la place de la recherche au Louvre nécessitera de modifier la composition du conseil scientifique tel qu'il avait été installé. Pensé comme une instance consultative représentant

toutes les spécialités du Louvre, il pourrait être à l'avenir plus opérationnel et institutionnel : il doit permettre, sur présentation des projets de recherche en cours ou à venir de l'établissement, d'étendre et de « fiabiliser » les partenaires engagés sur des thématiques. Il doit apporter un regard complémentaire et critique sur les projets et contribuer à leur valorisation. Il doit permettre l'insertion du Louvre dans le milieu académique.

Ce nouveau conseil scientifique devrait être mis en place en 2015, et sera étroitement associé à la création du Centre de recherche Vivant Denon.

### LES AXES DE LA RECHERCHE

À l'issue du plan de recherche 2010-2015, les axes de la recherche au Louvre seront redéfinis sur la base des travaux effectués jusqu'en 2015, et formalisés dans un nouveau plan de la recherche 2015-2020 qui sera soumis au conseil scientifique. Ce plan fixera une orientation générale de la recherche au sein de l'établissement avec les grands axes retenus.

La création d'une commission de la recherche, à laquelle l'ensemble des conservations sera associé, permettra un fonctionnement en adéquation avec ce renforcement de la recherche, en lien direct avec la commission des expositions.

Les axes de recherche définis répondent à trois exigences :

- lien direct avec les collections du Louvre ;
- projets de valorisation proposés en lien étroit avec la programmation, notamment par la présentation d'expositions au Louvre ;
- pluridisciplinarité des thématiques et champs retenus, pour couvrir l'ensemble des problématiques couvertes par la richesse du Louvre.

### AXES DÉFINIS PAR LA COMMISSION DE RECHERCHE ET PRÉSENTÉS AU CONSEIL SCIENTIFIQUE EN 2014 ET À INSCRIRE DANS LE PLAN DE RECHERCHE 2015-2020

Études des collections :

- corpus d'œuvres et catalogues de collections ;
- contexte, provenance : recherches concernant l'histoire des collections. Ce champ est à la fois fondamental, spécifique au musée et très vaste. Il faut souligner que c'est dans le cadre de cet axe de recherche que le Louvre, parmi de nombreux autres projets, pourra poursuivre ses recherches sur les provenances des biens qui pourraient avoir été spoliés pendant la Seconde Guerre mondiale (MNR), conformément à un axe du ministère de la Culture ;

- fouilles archéologiques : cet axe permet notamment la recontextualisation des collections grâce à l'activité de fouilles et de recherche sur les sites d'origine ;
- artistes, ateliers et écoles : un exemple de ce que le Louvre peut apporter à l'histoire de l'art sur la base de ses collections ;
- épigraphie et philologie : idem pour l'histoire et l'archéologie des mondes antiques. L'exploitation des sources très riches du Louvre est une contribution importante à la recherche dans ce domaine.

Études des matériaux et techniques :

- matériaux et techniques de création ;
- restaurations des dessins ;
- conservation préventive .

Études muséales :

- muséologie et muséographie : un axe évident étant donné la place du Louvre dans l'histoire des musées, et notamment sous l'angle de la muséographie, qui reste peu explorée aujourd'hui alors qu'elle constitue le quotidien du musée ;
- les publics : la place pionnière du Louvre dans le domaine des études des publics, notamment en termes de sociologie des publics, en fait un champ déterminant dans la stratégie du musée ;
- histoire du musée Delacroix ;
- histoire du Louvre (du Palais, du musée, des jardins).

Tous les départements du Louvre, ainsi que le musée Delacroix, sont concernés par ces thématiques, qui couvrent l'ensemble des champs de compétences du Louvre, et rejoignent dans bien des cas l'activité quotidienne des départements. La prise en compte de l'histoire du Louvre, dans tous ses aspects, s'inscrit en lien avec la création du centre de recherche.

Sur la base de la définition de ces nouveaux axes, les enjeux sont les suivants :

- faire connaître aux partenaires académiques les axes retenus et les projets qui s'y inscrivent, afin de les y associer ;
- développer éventuellement de nouvelles thématiques, liées aux collections du Louvre, en fonction des compétences offertes par ses partenaires scientifiques, ainsi que des possibilités techniques et scientifiques qu'ils maîtrisent ;
- rechercher des financements sur cette base ;
- prévoir la valorisation des projets afin de les insérer au mieux dans la programmation du Louvre, notamment dans les programmes des expositions et des éditions.

## LES PARTENARIATS SCIENTIFIQUES

Le Louvre n'est pas une institution de recherche au sens académique du terme et n'a pas vocation à le devenir ; pour mener une politique de recherche, il doit donc s'appuyer sur des partenaires pertinents. Les partenariats existants doivent être renforcés, et d'autres partenariats noués, afin de faire du Louvre un partenaire incontournable dans ses champs de compétence.

### POURQUOI DES PARTENARIATS ?

Il s'agit de mettre en commun les connaissances et les énergies car c'est le seul moyen de financer la recherche et de s'insérer dans le monde de la recherche, recomposé fortement depuis les réformes de l'enseignement supérieur des années 2000 et la création de financement sur projets.

Il s'agit également d'inscrire le Louvre dans une logique de réseaux : la recherche est l'un des axes de l'action territoriale du Louvre, afin de développer des projets communs avec les musées de France et les institutions de recherche partout en France.

C'est également un des axes forts de son action internationale, notamment en lien avec les musées à l'étranger qui ont des collections similaires à celles du Louvre, ainsi qu'avec de grandes institutions de recherche à l'étranger.

Il reste à mener une réflexion sur les critères de sélection des partenaires, et sur la nature même des partenariats.

Quelques objectifs peuvent être esquissés :

- renforcer les liens avec les institutions dépendant du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) : École du Louvre, Institut national d'histoire de l'art (INHA), Institut national du patrimoine (INP), Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), Laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH), Bibliothèque nationale de France (BnF), Archives nationales, Institut de recherches archéologiques préventives (INRAP), École nationale des beaux-arts (ENSBA) et les musées nationaux... Le Louvre doit en effet jouer son rôle dans la politique de recherche au sein du ministère de la Culture, et considérer la construction de projets communs avec les institutions dépendant du ministère de la Culture comme une priorité.

De la même manière, le renforcement des partenariats institutionnels avec le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche est une priorité :

- renforcer les liens avec les universités

spécialisées en histoire de l'art et archéologie et les Communautés d'université associées ; la poursuite des partenariats amorcés avec les universités parisiennes (Paris I, Paris IV) et franciliennes (Nanterre, Cergy-Pontoise, Versailles – Saint-Quentin) constitue une première étape, déjà bien amorcée avec la participation au LabEx Patrima sur le patrimoine matériel. Cependant les liens scientifiques forts déjà établis avec les universités en région, très présentes sur certains domaines (Aix-Marseille, Lille, Lyon...), ne doivent pas être négligés ;

- développer des liens avec d'autres institutions de recherche qui travaillent sur des domaines similaires, comme l'École pratique des hautes études (EPHE), l'École normale supérieure (ENS), le Collège de France, et avec le CNRS... ;
- développer les partenariats internationaux avec des institutions de référence comme les écoles françaises dépendant du ministère de la Recherche (Écoles de Rome et d'Athènes, Institut français d'archéologie orientale du Caire) et les Instituts français de recherche à l'étranger dépendant du ministère des Affaires étrangères (Institut français du Proche-Orient, Section française de la direction des Antiquités du Soudan...), les universités étrangères mais aussi les musées étrangers pour développer des projets sur des corpus communs (Getty Institute, musées du Vatican...). Le Louvre est d'ailleurs de plus en plus présent dans les conseils d'administration et les conseils scientifiques de ces institutions, ce qui renforce son insertion dans ce réseau de recherche. Inversement, certains partenariats avec des institutions de recherche étrangères à Paris permettent le développement de projets de recherche communs, à l'image du partenariat entre le Louvre et la Fondation Custodia autour du répertoire Lugt.

## LA VALORISATION DE LA RECHERCHE

Le lien entre la recherche et les publics est au cœur des missions du Louvre. Tout projet doit faire l'objet d'une restitution à la communauté scientifique et aux publics. L'articulation entre recherche et programmation doit donc être l'une des priorités des années à venir au Louvre.

Les expositions, journées d'études et colloques sont une occasion majeure de restituer au public des résultats des programmes de recherche. Il faut rappeler ici que l'exposition, résultat d'un exigeant travail de recherche souvent de plusieurs années, est l'un des principaux moteurs de la recherche au musée, et sa principale originalité : elle en est non seulement le résultat et la valorisation la plus visible, mais également, dans bien des cas, la raison même, la perspective d'une exposition étant

le déclencheur de recherches fondamentales sur les œuvres, leur contexte, leur histoire...

Plusieurs types de valorisations sont à encourager, et seront programmés dans le cadre de la commission pour la recherche : expositions, éditions scientifiques, colloques, journées d'études... Dans ce cadre, le *Bulletin de la recherche* doit être renforcé dans sa vocation de publication scientifique. De même, les programmations de l'auditorium pourront être renforcées autour de conférences, colloques et journées d'études tels que les cycles « Actualités de l'archéologie » et « Œuvres en scènes ». L'organisation de colloques internationaux de référence devra également rester une priorité.

### L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION

L'enseignement est une part intégrante de l'activité scientifique du Louvre et doit être mentionné comme une activité importante : c'est aussi par les enseignements dispensés par les professionnels du Louvre que se créent des conventions importantes avec des institutions d'enseignement supérieur. Les liens avec l'École du Louvre, partenaire et voisin historique du Louvre, sont emblématiques de cette mission du Louvre et doivent être poursuivis.

Les enseignements dans les universités doivent également être consolidés, en France et à l'étranger. En effet, dans certains domaines rares (département des Antiquités orientales et département des Arts de l'Islam notamment), le Louvre est parfois l'un des seuls établissements à avoir les compétences scientifiques requises pour les formations académiques et il est de sa responsabilité de promouvoir ces enseignements et de diffuser ces savoirs.

La participation du Louvre à des MOOCs (Massive Open Online Courses : formations en ligne ouvertes à tous) en lien avec des institutions partenaires pourra être expertisée, en fonction des besoins et des publics visés. Développés à titre gratuit pour les utilisateurs, ces MOOCs pourraient enrichir l'offre de formation du Louvre.

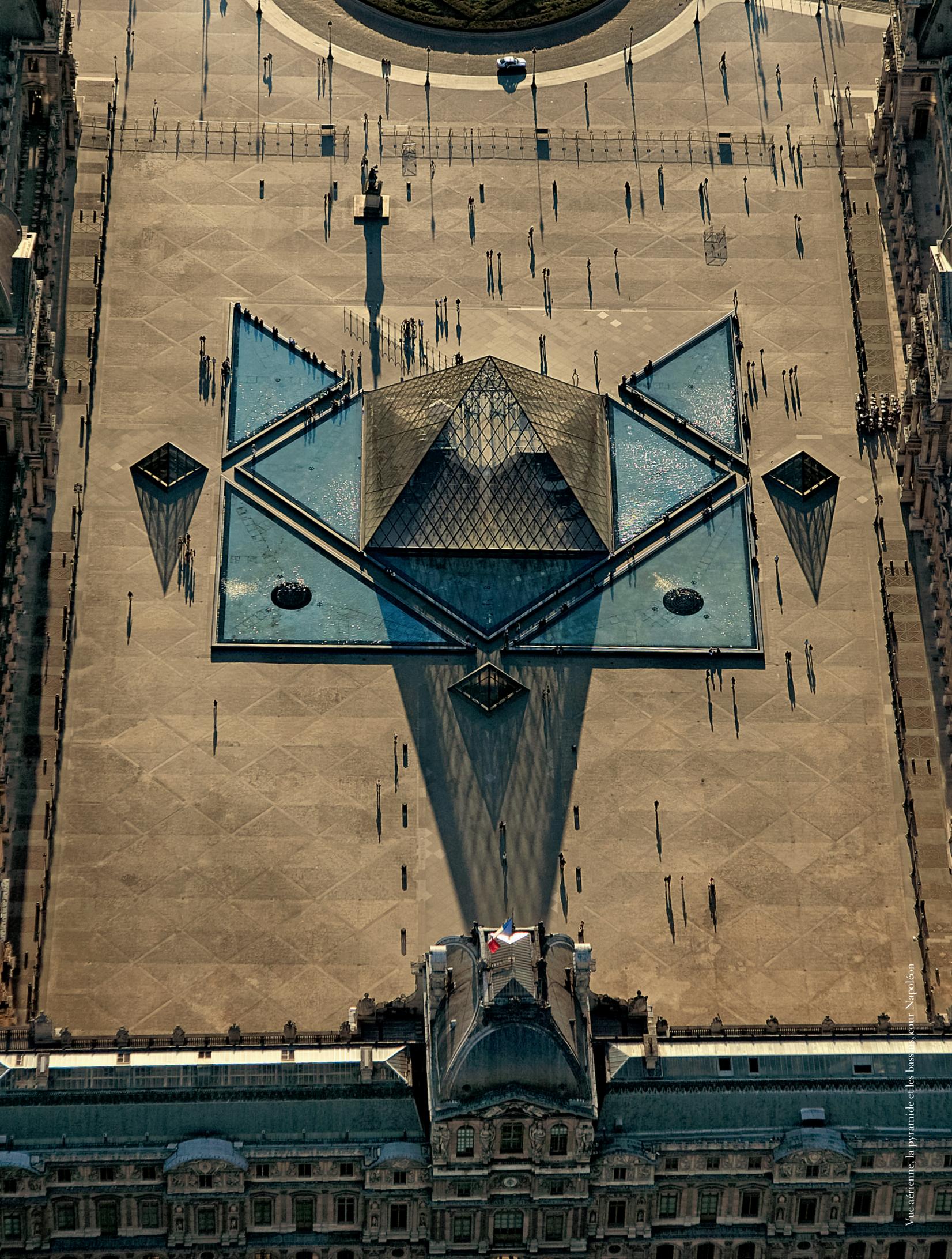
Le Louvre doit également poursuivre son intervention dans le cadre des formations professionnelles aux métiers des patrimoines, notamment en lien avec l'Institut national du patrimoine (INP) et l'École du Louvre, mais aussi les masters professionnels

existants, notamment aux métiers de la régie, de la documentation, de la médiation ou encore de la restauration. C'est là aussi une contribution importante du Louvre aux politiques publiques que de mettre l'expertise de ses professionnels au service de la formation des futurs professionnels.

L'accueil de stagiaires et de jeunes chercheurs représente l'un des autres aspects de cette activité de formation du Louvre, qui doit être renforcée et développée dans le cadre des conventions avec les universités et établissements d'enseignement supérieur. Le Louvre n'étant pas un établissement d'enseignement supérieur, il doit développer des partenariats avec des écoles doctorales pour rendre possible l'accueil de jeunes chercheurs en cotutelle, dans le cadre de recherches liées soit à ses collections (sources dans les documentations), soit à l'histoire du Louvre, ou dans tout axe fixé par le Louvre comme l'une de ses priorités. La présence de conservateurs du Louvre dans des jurys de master, de thèses ou d'habilitation à diriger des recherches est également l'un des leviers de l'activité scientifique du Louvre.

Enfin, la contribution du Louvre à l'enseignement de l'histoire des arts est aussi une contribution du Louvre à l'éducation artistique et culturelle.





Vue aérienne, la pyramide et les bassins, cour Napoléon

# LE LOUVRE AU SERVICE

---

DE LA NATION

À la fois musée national et musée à vocation universelle, le Louvre, que ce soit par sa présence physique en province (Lens) ou à l'étranger (expositions, partenariats scientifiques, fouilles archéologiques, Louvre Abou Dabi), par la circulation des œuvres (prêts, dépôts, expositions) ou des personnes (échanges scientifiques, expertises), rayonne bien au-delà de son enceinte palatiale. C'est à la fois une chance et un perpétuel défi. Sous des formes très diverses, il s'offre aussi aux publics qui ne viennent pas à Paris, en même temps qu'il s'inscrit dans un réseau de musées et d'institutions culturelles, en France mais également à l'échelle mondiale.

Fortement sollicité, parfois au-delà de ses capacités, le Louvre doit se poser la question des choix et des priorités qui éclaireront et encadreront son action en France et dans le reste du monde, dans le cadre de la politique générale définie par le ministère de la Culture et de la Communication.

# LE RÔLE DU LOUVRE DANS LE RÉSEAU DES MUSÉES NATIONAUX ET INSTITUTIONS NATIONALES

Par son histoire et sa nature même, le musée du Louvre s'inscrit dans le réseau des musées nationaux. L'ampleur chronologique et géographique de ses collections fait de ses interactions avec ces musées une problématique particulièrement complexe, qui est le reflet même de l'histoire des musées en France.

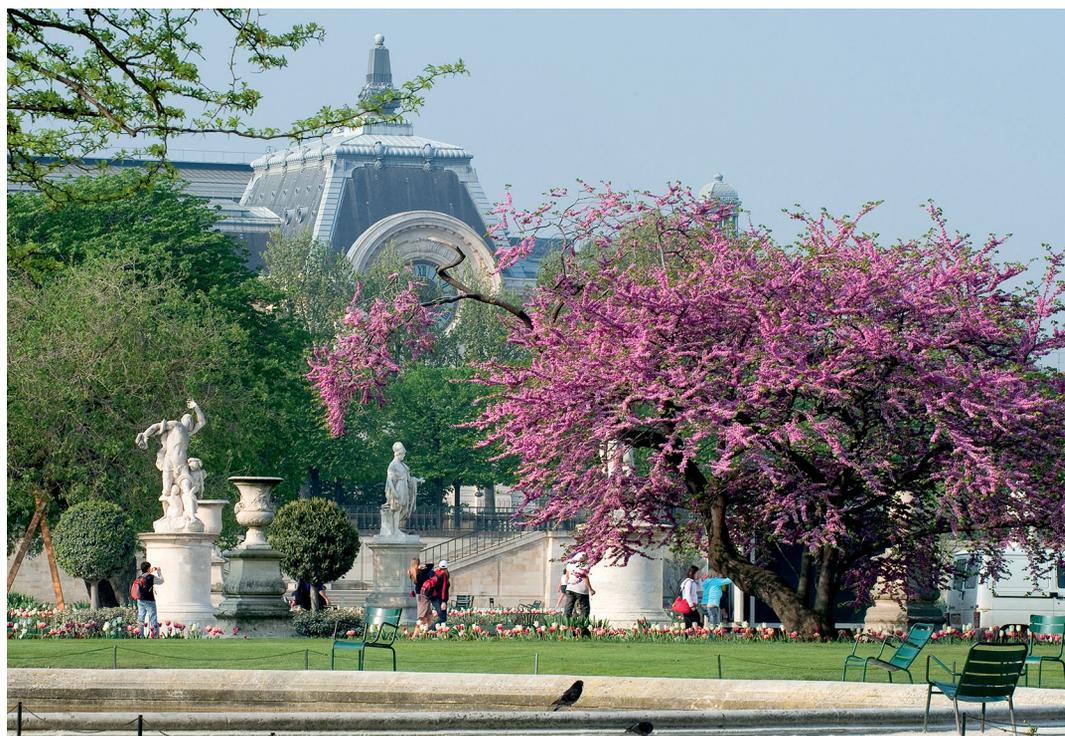
C'est aussi une manière de définir le Louvre. Ce n'est pas un musée national comme les autres, car il n'est ni complètement universel, ni aussi spécifique que beaucoup d'entre eux; ce n'est pas un musée-château *stricto sensu* même s'il en est aussi un, ce n'est pas non plus un musée de beaux-arts ou d'archéologie ni d'arts décoratifs mais les trois. Or, c'est à travers les interactions entre le Louvre et les autres musées nationaux, que ce soit dans les politiques relatives aux collections (acquisitions, dépôts, prêts...) ou dans les programmations, que se dessine l'identité du Louvre.

Une meilleure définition, parfois une clarification, de la place du Louvre dans le réseau des musées nationaux et des institutions nationales (CMN, Bibliothèque nationale de France, RMN-GP, instituts de formation...) est un enjeu majeur. Il s'agit avant tout de redéfinir le lien du Louvre avec les autres musées nationaux, avec qui il

est historiquement lié: soit parce qu'il est à l'origine, en tant que musée universel, notamment au 19<sup>e</sup> siècle, de plusieurs autres musées nationaux, et que le musée s'est longtemps confondu avec la Direction des musées nationaux; soit parce qu'il partage, aujourd'hui encore, des collections avec ces musées; soit encore parce qu'il abrite certaines de leurs collections dans le Palais; soit enfin parce que leurs domaines scientifiques se recoupent.

Les complémentarités du Louvre avec les autres musées nationaux répondent donc à plusieurs logiques qu'il s'agit ici d'expliquer afin de mettre en lumière les principales problématiques que créent ces recouvrements et recoupements, et de proposer des solutions de long terme. Il s'agit pour le Louvre de se définir en partenaire et non en concurrent, et, de manière plus générale, d'établir un dialogue plus nourri entre les musées nationaux, sous la responsabilité du ministère de la Culture et de la Communication. Le bilan du premier récolement décennal qui s'achève en 2015 fournira justement une occasion au ministère de redéfinir précisément, sur la base de la meilleure connaissance des collections appartenant à l'État issue de ce grand travail, les périmètres des musées nationaux.

Jardin des Tuileries - Grand Carré,  
au pied de la terrasse du Bord-de-l'Eau



# ÉTAT DES LIEUX : NATURE DES LIENS DU LOUVRE

## AVEC LES MUSÉES NATIONAUX ET AUTRES INSTITUTIONS NATIONALES

La nature des liens du Louvre avec les autres musées est très diverse. Elle peut notamment relever de liens scientifiques basés sur des complémentarités historiques, conséquence du découpage historique mis en place par l'organisation des musées nationaux depuis 1945.

La liste des musées nationaux est en effet fixée par décret et on recense 38 musées nationaux relevant directement du ministère de la Culture et de la Communication. Si le découpage chronologique entre eux apparaît simple en apparence, la définition des musées nationaux est en réalité complexe.

Les recoupements existent avec le musée d'Orsay malgré un découpage précis, notamment pour les collections du milieu du 19<sup>e</sup> siècle : la coupure en 1848 étant une coupure politique et non d'histoire de l'art, certains artistes, peintres notamment, sont partagés entre les deux musées, dont les politiques et les programmations peuvent donc parfois se recouper. La ligne de partage est en effet définie à l'année 1820 : tout artiste né avant 1820 (et donc actif autour de 1848) est au Louvre, après, il est à Orsay ; toutefois, pour des raisons scientifiques évidentes qui n'obéissent pas à de tels découpages, les exceptions sont nombreuses et ajoutent à la forte imbrication entre les deux musées.

Le cas du musée de Cluny et du musée d'Écouen est également significatif. Le recoupement historique étant complet, l'enjeu est donc la définition précise des positionnements respectifs. Cet enjeu concerne de nombreux départements du Louvre (Objets d'art, Sculptures, Peintures, Arts de l'Islam et Arts graphiques).

Le musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye est également l'un des musées « complémentaires » du Louvre, et l'histoire des deux collections est étroitement liée, tant par des dépôts croisés que par une histoire commune de l'archéologie. Les deux musées partagent quatre domaines : la préhistoire des civilisations présentes au Louvre, la Gaule romaine, le haut Moyen Âge occidental et l'archéologie comparée forment un socle commun aux deux collections.

D'autres musées, comme le musée des Monuments français, le musée de Port-Royal-des-Champs ou encore le musée des Plans et Reliefs situé aux Invalides couvrent pour partie des périodes identiques pour les matériaux, techniques ou styles également présents au Louvre.

Parmi les musées nationaux dont les périmètres recourent celui du Louvre et inversement, les musées-châteaux présentent des enjeux spécifiques, qui concernent tous les départements modernes du Louvre et, pour partie,

les départements antiques (question des moulages et copies d'Antiques). Une meilleure collaboration avec les musées-châteaux facilitera les projets, notamment sur l'histoire des collections royales puis impériales, dont la conservation concerne plusieurs musées nationaux et qui constituent un enjeu patrimonial important.

En particulier, le Louvre et Versailles partagent une histoire, et une histoire des collections royales communes, en plus de partager des enjeux patrimoniaux similaires (notamment la gestion d'un domaine) : les travaux à mener en commun sont nombreux et doivent constituer une priorité partagée.

Le château de Fontainebleau, celui de Compiègne (en particulier concernant le musée national du Second Empire qu'il abrite), de Pau, les musées napoléoniens recourent également, à divers niveaux, par leur histoire et leurs collections, l'histoire du Louvre : aucun d'entre eux ne doit être négligé dans la définition de périmètres et de projets communs.

### LE CAS PARTICULIER DES MUSÉES ET MAISONS D'ARTISTES

Parmi ces complémentarités guidées par l'histoire ou les collections, les musées ou maisons monographiques méritent d'être traités comme un cas à part pour deux raisons ; d'une part pour leurs liens, qui devraient être naturels, avec le musée Delacroix, en raison de problématiques communes (programmation, lieu, mémoire de l'artiste...), traitées en détails dans le Projet Scientifique et Culturel du musée Delacroix ; d'autre part, car les collections du Louvre en elles-mêmes, en particulier celles du département des Peintures, soit recourent pour partie les artistes de ces musées, soit les ont inspirés, représentant donc une part importante dans leur création (visites du Louvre comme inspirations) :

- le musée Rodin (inspirations antiques notamment et collections de sculptures dans leur ensemble) ;
- le musée Gustave-Moreau ;
- le musée Henner ;
- le musée Hébert ;
- le musée Picasso : regards de Picasso sur les maîtres, collections du Louvre (cf. expositions de la collection issue de la donation à Flore, et exposition de préouverture de la datation avec présentation d'œuvres de Picasso dans le Louvre).

### COMPLÉMENTARITÉS GÉOGRAPHIQUES

Outre ces complémentarités chronologiques, l'insertion du Louvre dans le réseau des musées nationaux est

également à penser sous l'angle géographique: musée universel jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, ayant couvert jusqu'au milieu du 20<sup>e</sup> siècle encore de nombreuses zones géographiques, et couvrant encore aujourd'hui, sans être universel, une bonne partie du monde, le Louvre est un complément de plusieurs musées nationaux à dominante géographique.

C'est le cas, à travers les collections du département des Arts de l'Islam (Inde, Asie centrale) et du département des Antiquités orientales (archéologie de l'Asie centrale), avec le musée national des Arts asiatiques – Guimet. C'est également le cas avec le musée du quai Branly à deux titres: d'une part, à travers les collections du département des Arts de l'Islam (Maghreb notamment), d'autre part par la présence au sein du palais du Louvre du pavillon des Sessions.

Si le MuCEM place au cœur de son projet la Méditerranée et ses liens avec le monde européen, le Louvre est également un musée de la Méditerranée, à travers notamment l'ensemble de ses départements archéologiques, qui traitent de l'histoire ancienne de toute la Méditerranée. Le département des Arts de l'Islam couvre bien sûr une bonne partie de l'histoire moderne du monde méditerranéen, et les autres départements modernes conservent également des collections provenant de la Méditerranée. Ces recoupements avaient conduit le Louvre et le MuCEM, pour son ouverture, à travailler ensemble, et ont abouti à plusieurs dépôts importants du Louvre au MuCEM. La définition du rapport entre ces deux institutions doit faire l'objet d'une attention particulière, notamment dans le domaine des acquisitions, pour éviter toute concurrence.

Le cas du traitement de l'art américain au Louvre pose également la question des interactions avec le musée de Blérancourt.

Enfin, le cas particulier de l'Institut du monde arabe, musée ne relevant pas du ministère de la Culture et de la Communication mais dont les collections entretiennent des liens avec celles du Louvre, reste également à soulever.

#### COMPLÉMENTARITÉS « TECHNIQUES »

Enfin, on peut identifier des complémentarités d'ordre « technique », sur certains types de collections.

C'est particulièrement vrai avec la Cité de la céramique et ses deux musées nationaux de Sèvres et de Limoges. Au-delà d'une complémentarité

historique liée à l'histoire des manufactures royales, les liens entre le Louvre (spécifiquement les départements des Objets d'arts, des Sculptures et des Arts graphiques) et ces deux musées sont importants et sources de partenariats.

Même s'il ne s'agit pas d'un musée, c'est également vrai, dans le même contexte, du Mobilier national, avec qui le Louvre a une longue histoire de dépôts croisés, qui s'exprime jusque dans les nouvelles salles du département ouvertes en 2014.

C'est également vrai avec le musée des Arts décoratifs, notamment en ce qui concerne le département des Objets d'arts. La problématique est d'autant plus importante que le musée partage les locaux du palais du Louvre: le renouveau des liens entre le Louvre et les Arts décoratifs devrait donc être une priorité.

C'est aussi vrai avec le musée de la Musique, dans son domaine spécifique, de même qu'avec les musées de science (CNAM, Muséum national d'histoire naturelle). Concernant ces derniers, là encore les dépôts sont dans les deux sens, et correspondent à une histoire parallèle, puisque ces trois institutions sont contemporaines en tant qu'institutions scientifiques issues de la Révolution française, et que le Louvre et le Muséum partagent même une histoire plus ancienne encore, autour des collections royales, qui s'expriment notamment par le partage des gemmes royales.

#### COMPLÉMENTARITÉS « DOMANIALES »

Outre des complémentarités d'ordre scientifique comme celles qui viennent d'être présentées plus haut, se posent des questions d'ordre domaniale: le Louvre partage dans plusieurs cas des espaces avec d'autres institutions, soit sur « son » domaine soit sur le leur. Il ne s'agit pas ici de traiter les problématiques techniques relatives à ces espaces, mais de rappeler que ces « voisinages » sont aussi le biais de collaborations et d'échanges.

D'une part, parce que le palais du Louvre accueille d'autres institutions (selon des modalités juridiques diverses):

- le musée du quai Branly pour le pavillon des Sessions;
- le musée des Arts décoratifs;
- l'École du Louvre;
- le Centre de recherche et de restauration des musées de France.

D'autre part, parce que le domaine des Tuileries que gère le Louvre accueille lui aussi d'autres institutions:

- le musée national de l'Orangerie;
- la galerie du Jeu de Paume;
- des œuvres dans le jardin déposées par le Centre national d'arts plastiques (collections du FNAC), le musée national d'Art moderne, le musée Rodin...

Enfin, parce que le Louvre, dans un cas particulier, est lui-même accueilli dans un autre domaine, celui de Versailles: par convention, les Écuries de Versailles, gérées par le Château, accueillent certaines réserves des Antiquités grecques, étrusques et romaines ainsi que la « gypsothèque », désormais partiellement ouverte au public. Il s'agit donc à la fois de réserves et de salles du Louvre accueillies à Versailles.

#### CAS PARTICULIER DES AUTRES INSTITUTIONS PATRIMONIALES

Outre les liens variés exposés avec les musées nationaux, le Louvre est historiquement lié à d'autres institutions ne relevant pas de l'administration des musées au sens strict, mais avec qui les liens sont de même type (partage de collections notamment):

- l'École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA): les liens historiques et scientifiques avec l'ENSBA sont nombreux et devront être traités,

dans les années qui viennent, dans le respect de l'histoire des collections et de leur conservation: en effet, à travers l'histoire du musée des Monuments français d'Alexandre Lenoir, situé dans les actuels locaux de l'ENSBA et dont des collections sont aujourd'hui pour partie au Louvre, celle des morceaux de réception académiques arrivés au Louvre au cours du 19<sup>e</sup> siècle, celle de moulages également à l'histoire partagée entre les deux institutions, les liens entre le Louvre et l'École sont nombreux;

- la Bibliothèque nationale de France, à laquelle le Louvre est lié en particulier à travers l'histoire des collections royales, qui constituent le socle des collections du département des Monnaies, Médailles et Antiques, mais aussi à travers les collections très complémentaires du département des Arts graphiques et du département des Estampes et Photographies (qui rend l'avis au titre de grand département patrimonial pour les collections d'estampes), et du département des Manuscrits pour les enluminures et les écrits autographes;
- le Centre des monuments nationaux (CMN), dans une moindre mesure, entretient également des liens avec le Louvre, notamment à travers l'histoire commune avec certains monuments nationaux comme l'hôtel de la Marine;
- l'Institut de France.



Gypsothèque du musée du Louvre à Versailles

## PRINCIPAUX ENJEUX ET PROPOSITIONS

Dans ce contexte de forte « imbrication » entre le Louvre et les autres musées nationaux, les problématiques à résoudre dans les années à venir, sous la conduite du ministère de la Culture et de la Communication, sont de trois ordres. Elles sont liées au partage de lieux, au partage de périmètres historiques et au partage de périmètres géographiques. Apporter des réponses à ces questions implique un renforcement du dialogue entre musées nationaux au sein mais aussi hors des instances formelles comme la Commission scientifique des musées nationaux. Il s'agirait notamment de renforcer le dialogue autour de la programmation des expositions temporaires, de renforcer les possibilités de collaboration et d'éviter les concurrences. Ce dernier point est particulièrement important dans le cadre des politiques d'acquisitions et de dépôts (aussi bien dépôts anciens à traiter que dépôts nouveaux à favoriser).

La position particulière du Louvre, en tant qu'établissement abritant plusieurs grands départements, lui confère une responsabilité particulière et cette concertation est nécessaire dans ces deux domaines. En ce qui concerne les questions de dépôts, elles doivent faire l'objet de réflexions sereines et concertées afin de favoriser un traitement raisonné des collections nationales par des opérations de décroisements éventuels. L'élaboration du Projet Scientifique et Culturel de ces musées, en lien avec le Service des musées de France, doit justement permettre de mieux définir les identités de chacun.

Cette mise en réseau des musées nationaux peut utilement se traduire à travers la mise en œuvre de grands projets. Le Louvre Abou Dabi est une parfaite illustration d'une construction réussie d'un projet commun et de réflexions autour des collections. À terme, le projet Richelieu représente une nouvelle opportunité de partenariat avec différents musées nationaux autour de l'éducation artistique et culturelle.

Trois types de réponses peuvent donc être apportées :

- clarifier le décroisement des inventaires dans le cadre du post-récolement ;
- définir plus clairement le positionnement scientifique des différents musées qui relève des PSC et favoriser le dialogue entre les établissements sur les acquisitions, les dépôts, les expositions... ;
- développer des réseaux et des projets communs notamment en matière de recherche.

## QUELLE MEILLEURE GESTION DES RECOUVREMENTS HISTORIQUES ?

Le renforcement des liens avec les musées nationaux, qui traitent des mêmes périodes historiques que le Louvre, et le développement de projets communs doivent être un axe de développement du Louvre dans les années à venir. Il s'agit non seulement d'enjeux de clarification des projets de chaque musée, mais aussi de faciliter la compréhension du public qui peut parfois s'étonner de certains recouvrements.

Le renforcement des liens avec le musée des Arts décoratifs doit être à ce titre une priorité. C'est un partenaire naturel à la fois par son emplacement au sein du Louvre et par ses collections. La création du département des Arts de l'Islam a permis un premier rapprochement, l'ouverture d'une porte entre le département des Objets d'art et les Arts décoratifs, projet abandonné mais structurant architecturalement et muséographiquement, et des projets d'expositions communs pourraient en être une nouvelle étape.

Dans la même logique de proximité au sein du Palais, le renforcement des liens avec le musée du quai Branly autour de la valorisation du pavillon des Sessions est une priorité des années à venir. Une réflexion commune pourrait d'ailleurs être menée pour une meilleure compréhension du public. Le potentiel pédagogique de la présence d'œuvres majeures du musée du quai Branly au pavillon des Sessions devrait à ce titre pouvoir être mieux exploité, et pourrait l'être notamment dans le cadre des espaces Richelieu et Sully.



L'approfondissement des collaborations avec les musées de Cluny et d'Écouen est également une priorité. Le Louvre, à travers ses départements patrimoniaux (Objets d'art, Sculptures et Peintures en l'espace), est un interlocuteur privilégié de ces deux musées et continuera de veiller à accomplir sa mission de grand département en lien avec ces deux musées, notamment pour les acquisitions. Les échanges seraient également à renforcer dans les programmations des trois musées ainsi que dans le domaine de la recherche (études de corpus, d'artistes...). Des collaborations seraient également précieuses dans le cadre de la valorisation et de l'étude de l'histoire du Louvre et des projets lancés dans ce domaine par le musée.

Des sujets transversaux pourraient également être traités dans le cadre de réseaux informels entre les institutions concernées, par exemple les « sujets napoléoniens » : plusieurs établissements sont concernés par le traitement de cette période et un travail en commun serait très utile pour la connaissance partagée des collections. De manière générale, la place du Louvre dans le réseau des châteaux-musées serait à interroger, à la fois par sa nature même de palais-musée mais aussi à travers ses jardins et ses collections. De même, la question de l'histoire des collections royales devrait être la base du renforcement des liens avec le cabinet des Médailles et Antiques de la Bibliothèque nationale de France, de même que des projets autour des collections d'inscriptions, complémentaires. Le traitement des arts décoratifs au sens large pourrait également faire l'objet de réflexions partagées entre plusieurs institutions nationales comme les Arts décoratifs, Sèvres-Limoges, le

Mobilier national, avec lesquels des collaborations scientifiques pourraient être développées.

Dans le domaine de l'art contemporain, s'il est évident que le Louvre ne doit pas abandonner sa programmation, il n'a pas vocation à la poursuivre seul. Les partenariats avec les institutions spécialisées comme le Centre Pompidou, le Palais de Tokyo ou le CNAP doivent être privilégiés, et constitueront l'une des priorités dans les années à venir.

#### DEUX CAS PARTICULIERS : VERSAILLES ET ORSAY

En raison d'une histoire commune particulièrement proche de celle du Louvre, le cas des liens avec le musée d'Orsay et Versailles doit être souligné.

Le Louvre et le musée d'Orsay entretiennent des relations étroites et particulières puisque le musée d'Orsay a été en partie créé, en 1986, à partir des collections du Louvre. Les enjeux de collaborations avec Orsay concernent deux types de problématiques : d'une part, un enjeu scientifique qui se rattache à la date de séparation entre les collections, 1848, créant dans bien des cas, notamment pour les collections de peintures, une difficulté pour les publics (et même les scientifiques) à comprendre précisément la logique de répartition des œuvres de part ou d'autre de la Seine ; d'autre part, un enjeu relatif aux inventaires, non encore clarifiés entre les deux musées, et concernant particulièrement les arts graphiques (pour lesquels une clarification par « décroisement » est en cours en 2015) mais aussi les départements des Peintures et des Sculptures. On relèvera trois exceptions à cette règle de répartition de nature très différente : une liée à l'histoire des collections royales dont le Louvre est l'héritier, les diamants de la Couronne dispersés en 1887 et conservés au Louvre quelles que soient leurs dates de création ; une autre liée à l'histoire même du Palais, les décors du Second Empire du palais du Louvre ; une troisième enfin liée à la gestion par le Louvre des Tuileries et qui concerne les sculptures du jardin.



Pavillon des Sessions - Salle des arts d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques

La question du bien-fondé de la césure chronologique en 1848 reste d'actualité: 1848 est une date politique, choisie pour sa pertinence historique par les fondateurs d'Orsay, mais elle n'a pas de justification particulière en histoire de l'art. Pour les deux musées, la question peut donc se poser de réfléchir de nouveau à cette séparation qui pose aujourd'hui certaines questions scientifiques, comme le partage de l'école de Barbizon entre les deux institutions, partage des Ingres et Delacroix... La répartition des collections, pratiquement, est censée être fondée sur la date de naissance des artistes: les artistes nés avant 1820 sont au Louvre, après à Orsay, sauf cinquante exceptions bien identifiées; à l'inverse, certaines œuvres produites après 1848 sont à Orsay, ce qui n'a pas de sens si cela partage l'œuvre d'artistes en deux parties. La question se pose d'autant plus que les limites du musée Delacroix sont celles de la biographie de l'artiste, soit jusqu'à 1863. Enfin, cette césure minimise l'importance du Second Empire pour le Louvre, non seulement dans son architecture, fortement liée dans son état actuel à l'Exposition universelle de 1855, mais aussi dans l'histoire de ses collections.

Au-delà des problématiques d'histoire et d'histoire de l'art que pose cette césure quelque peu arbitraire, elle pose également, très concrètement, deux questions de gestion des collections: d'une part, dans les politiques d'acquisition des deux musées, qui se retrouvent parfois en concurrence, d'autre part dans la gestion des inventaires, dont le décroisement est basé sur cette césure en 1848 et les exceptions définies.

Cette question, plus complexe qu'il n'y paraît, devra donc faire l'objet d'une discussion approfondie entre les deux musées, avec le Service des musées de France, afin de trouver le bon compromis, à la fois juste scientifiquement, plus lisible pour les visiteurs et cohérent pour les politiques des deux musées. La date de 1848 pourrait être maintenue comme base pour le décroisement des inventaires, sans pour autant exclure des points particuliers sur les artistes séparés entre les deux musées, et une réflexion plus approfondie sur la présentation du Second Empire dans les deux établissements.

Au-delà de la relation particulière entre le Louvre et Orsay, cette question du traitement du Second Empire est une question muséale essentielle, car elle concerne également les châteaux et musées de Compiègne et de Fontainebleau par exemple, et implique une réflexion plus globale.

#### LE DÉCROISEMENT DES COLLECTIONS DES ARTS GRAPHIQUES

Depuis 1986, le musée d'Orsay a la responsabilité administrative et scientifique des dessins des artistes nés après 1820 et actifs avant 1914. Par esprit de continuité, ces dessins sont restés jusqu'à décembre 2013 inventoriés sur les inventaires du musée du Louvre. Par commodité, ils sont, à l'exception des dessins d'architecture et d'arts décoratifs, et des pastels, restés localisés au Louvre où sont assurés leur magasinage, communication au public et montage. L'inventaire informatisé des collections est commun aux deux collections, Louvre et Orsay. Le musée d'Orsay a naturellement

Jardin des tuileries - Entrée du musée de l'Orangerie



vocation à assurer une tutelle scientifique pleine et entière sur ces collections. La réflexion sur le « décroisement » des inventaires est entamée dans ce cadre.

### L'ORANGERIE DANS LES TUILERIES

Le Louvre et le musée d'Orsay ont par ailleurs un lien de nature domaniale à travers l'Orangerie, située aux Tuileries, qui fait du rapprochement avec Orsay, auquel le musée de l'Orangerie est rattaché depuis 2001, une priorité d'autant plus importante.

### VERSAILLES

L'histoire commune du Louvre et de Versailles constitue en soi un sujet de recherche et d'histoire des musées et des collections, et ne peut être abordée ici que succinctement. L'objectif devra être de faire coïncider les deux projets sans remettre en cause les logiques des collections.

Les deux établissements sont liés par leurs collections, que l'on peut qualifier de « partagées » à de nombreux égards. Notamment, la question des dépôts du Louvre à Versailles et des œuvres, actuellement au Louvre et ayant pu être présentées à Versailles à un moment de son histoire, est un enjeu important pour les années à venir, notamment dans le cadre des suites à donner au récolement des collections nationales. Il s'agit, pour ainsi dire, de définir une « ligne de partage » qui convienne aux visiteurs d'abord, comme aux deux établissements, même si les lignes de partage sont très variables selon les cas (notamment différentes entre les sculptures et les peintures en raison de l'histoire des collections). La question se pose particulièrement pour l'histoire du 19<sup>e</sup> siècle et le Versailles de Louis-Philippe, notamment pour le cas particulier du musée de l'Histoire de France (« À toutes les gloires de France » inauguré en 1837, et qui concerne les peintures d'histoire). De fait, beaucoup d'œuvres de Versailles sont inscrites sur les inventaires du Louvre ; elles n'ont pas pour autant vocation à revenir au Louvre (qu'on pense par exemple au cas extrême du décor de la galerie des Glaces, inscrit sur les inventaires du Louvre). Inversement, l'ensemble des œuvres aujourd'hui au Louvre et liées à l'histoire de Versailles n'ont pas vocation à y retourner.

La complexité des liens entre le Louvre et Versailles tient à plusieurs aspects de l'histoire des deux institutions : au fait que les inventaires « du Louvre » aient été longtemps les seuls inventaires nationaux ; à la création de départements du Louvre au 19<sup>e</sup> siècle en parallèle de l'histoire des musées de Versailles, et selon des logiques politiques

différentes (le département des Sculptures, par exemple, créé en 1871 au Louvre, notamment en récupérant une partie des sculptures placées à Versailles)...

Pour arriver à une situation stabilisée entre les deux institutions, le Louvre et Versailles peuvent s'appuyer sur plusieurs logiques :

- ne pas rompre des ensembles de collections qui font sens en les affectant à l'un ou l'autre : les solutions devront porter sur des ensembles afin d'éviter de reproduire certains précédents qui ont séparé des ensembles de collections ;
- respecter l'histoire des deux lieux et ne pas les faire entrer en concurrence ;
- favoriser la reconstitution des états historiques souhaitée par Versailles sans rompre des ensembles ;
- définir des charnières admises communément pour définir ce qui relève de l'un ou de l'autre : par exemple, autour de la Révolution, qui est au cœur de l'histoire du Louvre et de ses collections puisqu'elle crée le Louvre comme musée, et au cœur de l'histoire qui s'est jouée à Versailles mais avec un moindre impact sur la vocation scientifique de l'établissement, par nature ; ou autour des collections qui ont circulé au 20<sup>e</sup> siècle, sont toutes des dépôts et doivent le rester ;
- traiter à part la question du parc qui impacte surtout les collections de sculptures et moulages : selon l'état du parc qui sera souhaité, certaines œuvres du Louvre ou leur moulage pourraient être amenés à rejoindre Versailles et inversement (selon l'état de conservation des œuvres).

Le règlement de ces questions particulièrement complexes ne peut passer que par des analyses fines au cas par cas entre les conservations, qui prennent en compte les histoires croisées des départements du Louvre et des différents états de Versailles. Des discussions vont s'ouvrir entre les deux institutions, dans le cadre notamment de la fin du récolement de leurs dépôts croisés.

Outre ces problématiques de collections particulièrement complexes, les collaborations de programmation avec Versailles pourraient être renforcées sur certains champs qui concernent les deux établissements ; l'exemple de l'année Le Nôtre pourrait être à reproduire.

Enfin, de même qu'avec Orsay, le Louvre et Versailles entretiennent des relations domaniales puisque la gypsothèque du Louvre est conservée à la Petite Écurie de Versailles. Depuis 2014, à l'initiative du Château et en lien avec le Louvre, elle est ouverte au public et participe d'une collaboration renforcée entre les deux musées.

## QUELLE MEILLEURE GESTION DES RECouvreMENTS GÉOGRAPHIQUES ?

Certaines aires géographiques sont partagées entre plusieurs musées nationaux ; comme pour les « recouvrements historiques », cela peut impacter des politiques aussi essentielles que les politiques d'acquisition et d'expositions. Plusieurs pistes peuvent être proposées.

### AVEC LE MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE NATIONALE ET DOMAINE NATIONAL DE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE (MAN)

La nature des recouvrements avec le MAN est particulière car elle relève réellement de la séparation de collections pour des raisons géographiques qui, si elles ont pu être pertinentes à un moment de l'histoire de la science archéologique, ont évolué. Un travail approfondi devra être mené dans le cadre de la réflexion menée sur le musée de Saint-Germain-en-Laye, afin de clarifier certaines zones de partage et de définir des axes de collaboration entre le Louvre et le MAN.

Le travail scientifique commun devra notamment porter sur deux points :

- l'archéologie comparée, qui pose aujourd'hui certaines questions de politiques d'acquisition puisque dans la majorité des cas le Louvre a le rôle de grand département sur certaines de ces civilisations. Si cette section a toute sa part dans l'histoire du musée d'Archéologie nationale et qu'elle doit dans ce cadre être conservée, l'obsolescence scientifique de la discipline en tant que telle pourrait remettre en cause la présentation actuelle. Les collections ibériques (dépôts récents du département des Antiquités orientales), notamment, pourraient revenir au Louvre où elles auraient scientifiquement plus leur place ;
- le monde gallo-romain nécessiterait une réflexion approfondie entre les deux musées. L'enjeu de cette réflexion dépasse d'ailleurs les liens entre ces deux musées nationaux car elle rejoint celle du renforcement d'un réseau national dans le domaine, avec des collections très riches et qui pourraient faire l'objet de nombreux projets en réseau ;
- la préhistoire et la protohistoire de l'Égypte, du Proche-Orient, de la Grèce et de l'Italie nécessitent également des rapprochements entre les deux musées à l'image de l'exposition « La Grèce des origines » organisée en 2014-2015 ;
- les maquettes d'architecture, initialement réunies pour un éphémère « musée d'architecture » au Louvre en 1796, pourraient également trouver aujourd'hui leur place au Louvre.

## LES ARTS DE L'ISLAM

Les collections du monde islamisé concernent plusieurs musées nationaux et pourraient faire l'objet de réflexions transversales plus approfondies afin de mieux définir les attributions de chacun. Les recouvrements concernent notamment l'Asie islamisée et l'Asie centrale avec le musée Guimet, l'Afrique du Nord et le Proche-Orient avec le Quai Branly et le MuCEM, mais aussi les collections d'arts décoratifs (textiles, céramiques par exemple) qui, souvent, conservent des objets islamiques. Pour le département des Arts de l'Islam, il est nécessaire de travailler en étroite collaboration avec les institutions patrimoniales nationales (Cluny, Écouen, Sèvres, Guimet, MuCEM, Quai Branly, Bibliothèque nationale de France, département des Manuscrits orientaux, musée de l'Armée) qui présentent des collections complémentaires de certains fonds du Louvre ou avec un autre regard (plus anthropologique par exemple au MuCEM et au Quai Branly). L'accord finalement trouvé entre le musée Guimet et le Louvre en 2012 sur la présence conjointe des collections mogholes dans les cultures asiatiques de Guimet et dans le monde islamique du Louvre (dépôt d'une cinquantaine de miniatures du fonds Napoléon du Louvre à Guimet) peut aussi ouvrir à des collaborations plus étroites en terme d'études et d'expositions. On imagine même, avec cette institution, des expositions plus larges que la simple valorisation des collections, portant sur des grands thèmes historiques encore peu étudiés et quasiment jamais présentés au public sur les échanges culturels entre les Arabes et les Chinois.

### LE MONDE MÉDITERRANÉEN

La Méditerranée est également du ressort de plusieurs musées nationaux (MuCEM) : les liens avec le MuCEM existent, et doivent être renforcés. Toutefois, une clarification du périmètre de ce nouveau musée national serait utile, et des réflexions pourraient être menées conjointement entre les deux musées en ce sens. Outre la question des arts de l'Islam, qui n'est pas forcément complexe car le positionnement du MuCEM est très contemporain et anthropologique, celle de la Méditerranée historique se pose et doit faire l'objet d'une répartition scientifique entre le Louvre et le MuCEM ; la collaboration autour de l'exposition « Volubilis » présentée en 2014 au MuCEM et les dépôts des Antiquités grecques, étrusques et romaines au MuCEM sont de bons points de départ.

L'art américain est un domaine que le Louvre partage avec le musée de Blérancourt et le musée du quai Branly, dans deux domaines différents: la politique récente du Louvre en matière d'art américain (cycle d'expositions «New Frontier») pose la question de ses relations avec les autres musées dans ce domaine, et de l'articulation avec leurs PSC. C'est une perspective à explorer.

## LE LOUVRE ET LES AUTRES INSTITUTIONS NATIONALES

### LES LIENS DU LOUVRE AVEC LES INSTITUTIONS DE FORMATION

Les liens du Louvre avec les institutions de formation dépendant du ministère de la Culture, s'ils sont de nature différente, doivent également être réaffirmés. L'École du Louvre est un partenaire historique du Louvre: plusieurs projets associent les deux institutions, notamment au Louvre Abou Dabi ou le projet du Louvre de «Petite Galerie» à Richelieu, outre l'engagement des personnels du Louvre dans la formation donnée par l'École. L'Institut national d'histoire de l'art est également un partenaire de recherche essentiel, et qui le sera plus encore avec l'ouverture (en 2016) de la bibliothèque Jacques-Doucet dans la salle Labrousse du quadrilatère Richelieu et celle, au Louvre, du Centre de recherche Dominique-Vivant Denon. Enfin, l'Institut national du patrimoine est également un partenaire du musée, à la fois dans le cadre des formations initiales et continues des conservateurs et des restaurateurs et dans le cadre de formations à l'international.

### LE PARTENARIAT AVEC LA RÉUNION DES MUSÉES NATIONAUX - GRAND-PALAIS

Le Louvre et la Réunion des musées nationaux partagent une histoire commune liée à l'administration des musées depuis le 19<sup>e</sup> siècle. La séparation des années 2000 pour les acquisitions, les expositions, les éditions et la billetterie a marqué les deux institutions, sans pour autant remettre en cause leurs partenariats: il s'agit aujourd'hui de consolider ces partenariats autour des collections de chalcographie et de moulages. La question des relations commerciales entre les deux établissements, notamment en matière de librairies, boutiques et éditions de produits dérivés, n'est pas abordée ici, mais n'en est pas moins un enjeu essentiel.

L'objectif est de redéfinir le rôle du Louvre, et notamment la responsabilité des départements, dans ces deux domaines étroitement liés aux collections du musée: le Louvre n'est ni client ni prestataire mais responsable juridique des collections, partenaire et expert scientifique:

- pour la chalcographie: les collections de la chalcographie s'enrichissent de quelques cuivres de maîtres anciens mais aussi d'œuvres d'artistes vivants (trois par an). Déterminé par un jury qui regroupe des représentants du musée du Louvre, de la RMN-GP qui assure l'exécution des épreuves et leur commercialisation, de la Bibliothèque nationale de France et du musée national d'Art moderne, le choix illustre la vitalité de la création en ce domaine;
- pour les moules et moulages: le partenariat avec la RMN-GP est essentiel dans ce domaine, non pas seulement dans sa dimension commerciale mais aussi dans l'utilisation des moulages dans les actions d'éducation artistique et culturelle (EAC). Cette collaboration pourrait être améliorée.

La collaboration avec la RMN-GP doit également être améliorée en ce qui concerne la commercialisation des images: la RMN-GP a conservé pour le Louvre sa mission de couverture et de commercialisation des photographies. La convention qui lie les deux établissements sera renégociée sur la base d'une évaluation plus précise des besoins du musée.

Enfin, un meilleur positionnement des deux partenaires est également à construire dans le prolongement des relations reconstruites pour la programmation d'expositions au Grand Palais et au musée du Luxembourg. La RMN-GP reste en effet un important organisateur d'expositions avec qui le Louvre doit poursuivre des relations de partage d'information sur les programmations et de coproductions d'expositions.

# L'ACTION TERRITORIALE :

## LE LOUVRE DANS LE RÉSEAU DES MUSÉES DE FRANCE

De par son histoire de premier musée en France, et son statut de grand musée universel, le Louvre a une vocation nationale qu'il convient de rappeler ici. Par-delà même sa mission statutaire au sein de la politique muséale du ministère de la Culture et le statut particulier des départements patrimoniaux, le Louvre doit poursuivre sa mission au service de tous les territoires, et renforcer sa position de partenaire privilégié des musées de France dans ses domaines de compétences.

L'action territoriale du Louvre répond à trois enjeux principaux. Tout d'abord, en tant que gardien de collections nationales, le Louvre se doit de les montrer au plus grand nombre, et l'action territoriale qu'il mène doit répondre à cet enjeu. Au titre des missions confiées par l'État aux grands départements patrimoniaux, les départements du Louvre ont également une mission nationale fondamentale dans la politique muséale partout en France et cela doit être réaffirmé. Enfin, dans le cadre de sa mission d'éducation artistique et culturelle, la présence du Louvre hors du palais du Louvre, à travers des œuvres ou des projets originaux, est et doit rester une priorité.

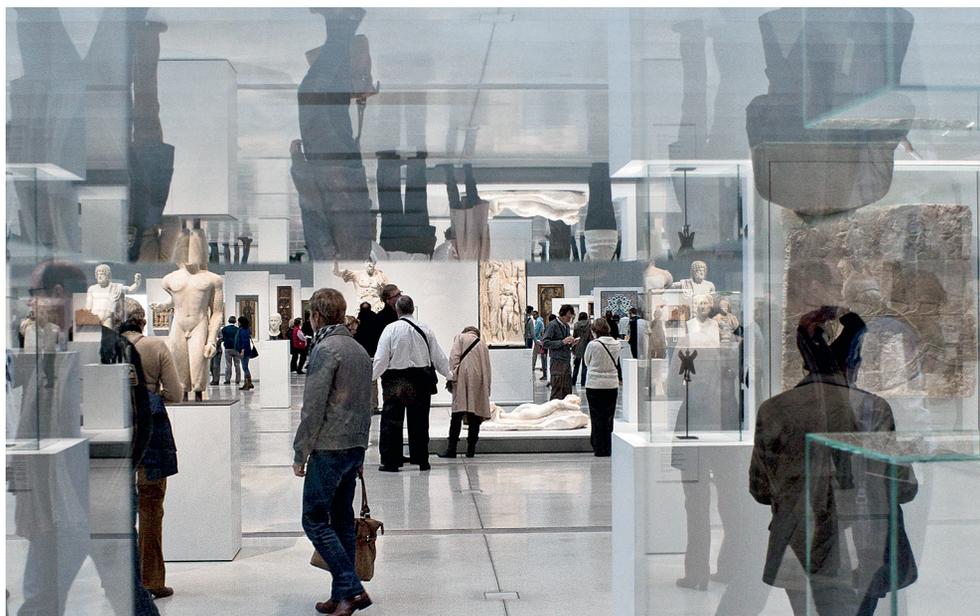
L'action territoriale du Louvre s'exprime selon différentes modalités, que ce soit avec les prêts (en 2013, 694 prêts en France), les dépôts, les collaborations scientifiques (exemple des réseaux scientifiques), les expositions « hors les murs »

(exemple des peintures anglaises à Valence et Quimper), les missions patrimoniales des grands départements, les projets d'éducation artistique et culturelle (avec des collectivités territoriales, comme sur l'opération « Paris Plages » ou avec le conseil général de la Seine-Saint-Denis) ou encore l'accueil d'expositions ou de collections des musées de France.

Cependant, il s'avère que cette présence sur le territoire est peu équilibrée, avec peu de projets dans la moitié ouest (malgré des collaborations ponctuelles comme récemment avec le musée de Quimper) et dans les Outre-Mer (pour des raisons évidentes de conditions de conservation dans des structures souvent peu adaptées) alors qu'ils sont en nombre dans le Nord (en lien avec le Louvre-Lens et les partenariats qu'il permet de développer) et dans le Sud (que ce soit avec les nombreux musées archéologiques de la moitié sud de la France ou d'importants musées de beaux-arts, comme ceux de Lyon, Montpellier, Valence...). Un rééquilibrage progressif, en fonction des projets, pourra être un enjeu des années à venir.

Une autre priorité sera de renforcer la coordination avec les services du ministère de la Culture et de la Communication, à la fois les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et l'administration centrale, afin de plus échanger sur les partenariats menés par le Louvre et de mieux les valoriser.

Galerie du Temps au Louvre-Lens



# LE LOUVRE À LENS :

## QUEL MODÈLE DE DÉCENTRALISATION ?

Ouvert avec succès en décembre 2012, le Louvre-Lens doit désormais inscrire sa réussite dans la durée. Le rôle du Louvre dans l'avenir du Louvre-Lens est fondamental, pour les renouvellements des œuvres présentées dans la galerie du Temps, cœur du Louvre-Lens, aussi bien que pour la programmation. Inversement, le succès du Louvre-Lens, action territoriale la plus visible du Louvre, est un enjeu majeur pour le Louvre.

L'implantation du Louvre-Lens s'articule d'une part avec une présence du Louvre dans les musées du Nord - Pas de Calais afin qu'ils bénéficient d'un « effet Louvre-Lens » et non d'une concurrence, d'autre part avec une présence du Louvre ailleurs en France.

### RAPPELS SUR LA GENÈSE DU LOUVRE-LENS

La création du Louvre-Lens fait suite à une décision du ministère de la Culture en 2003 relative à la décentralisation des établissements nationaux, dans un objectif de démocratisation culturelle. Deux projets sont issus de cette décision : le Centre Pompidou à Metz et le Louvre à Lens. Le choix de décentraliser le Louvre à Lens s'est fait grâce au volontarisme de la Région Nord - Pas de Calais, artisan et principal financeur de l'établissement, qui voyait dans l'arrivée du Louvre un outil de reconversion du bassin minier du Pas-de-Calais.

Le Louvre-Lens a été inauguré le 4 décembre 2012. Le bâtiment du musée a été conçu par les architectes Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa de l'agence Sanaa, dont c'était la première réalisation en France ; il a été récompensé par l'Équerre d'argent 2013.

Le Louvre-Lens est le fruit d'un partenariat exemplaire entre l'État et les collectivités territoriales (Région, département, Communauté d'agglomération, Ville), qui s'exprime à travers la création d'un Établissement public de coopération culturelle (EPCC) associant l'ensemble des parties. Le Louvre met à disposition son nom, son savoir-faire et ses collections (plus de 200 œuvres du Louvre présentées dans la galerie du Temps, et des prêts importants aux expositions temporaires), tandis que les collectivités sont responsables du fonctionnement de l'établissement. L'ensemble de la politique du musée est préparée en bonne entente entre le Louvre et les collectivités, conformément au Projet Scientifique et Culturel du Louvre-Lens élaboré en 2008 par les équipes du Louvre.

Deux ans après l'ouverture, 1,44 million de visiteurs a visité le Louvre-Lens (491 000 visiteurs en 2014), ce qui en fait le premier musée en région. Le public vient pour moitié de la région, de nombreux frontaliers (venant de Belgique notamment) sont accueillis et le musée peut se féliciter d'avoir rempli, en deux ans, son objectif de démocratisation sur ce territoire. L'installation du Louvre à Lens semble également remplir son objectif de changement d'image d'un territoire en quête d'une nouvelle identité après la désindustrialisation et de redynamisation touristique.

### UN LOUVRE AUTREMENT

Le Louvre-Lens n'est pas une antenne du Louvre, mais un autre Louvre : c'est un Louvre à Lens, qui s'est adapté au territoire, aux publics très différents de celui du Louvre à Paris. Ce n'est pour autant pas une simple « translation » du Louvre ailleurs mais une réflexion de fond sur une autre façon de faire découvrir le Louvre. C'est autour de la galerie du Temps, qui présente plus de 200 chefs-d'œuvre du Louvre, présentés tous dans une même galerie comme cela ne sera jamais possible au Louvre, que se structure l'ensemble de l'offre. Le renouvellement annuel d'une partie des œuvres présentées dans la galerie, afin de montrer toujours plus d'œuvres du Louvre et de renouveler l'intérêt pour le musée, est un enjeu important pour le Louvre.

Outre cette galerie qui constitue en soi une innovation, la conception du Louvre-Lens a été l'occasion de développer de nombreux projets innovants qui peuvent aujourd'hui servir de référence au Louvre : des projets de médiation dans les salles, des projets multimédias ou encore des dispositifs d'accueil et de signalétiques adaptées ont été mis en œuvre dans ce nouveau musée et peuvent servir de points de départ aux réflexions du Louvre.

Le Louvre-Lens est donc une chance pour le Louvre à plusieurs titres : parce qu'il donne accès aux collections du Louvre à un public nouveau, qui parfois n'est jamais venu au Louvre, parce qu'il permet au Louvre de se réinventer et d'approfondir ses politiques culturelles et scientifiques et également parce qu'il est une porte ouverte sur les musées de la Région Nord - Pas de Calais, avec qui la collaboration est prioritaire.

## DES ENJEUX À VENIR

Dans les années qui viennent, les enjeux liés au Louvre-Lens pour le Louvre porteront essentiellement sur le renforcement des liens avec les musées de la région: le Louvre-Lens doit en effet continuer de s'inscrire au sein de ce réseau, être une opportunité pour eux et leur permettre un accès au Louvre. Il s'agira donc de renforcer plusieurs aspects, comme les expositions des musées de la région dans le pavillon de Verre du Louvre-Lens, commencées en 2014, le développement des prêts et dépôts aux musées de la région et des collaborations entre ces derniers, le Louvre et le Louvre-Lens.

Le Louvre devra également poursuivre le développement de relations de plus en plus étroites avec l'équipe du Louvre-Lens, continuer d'assurer chaque année les rotations de la galerie du Temps, qui concernent tous les départements et nécessitent une mobilisation des équipes des conservations pour assurer un renouvellement de qualité et qui s'inscrivent dans le propos et la scénographie initiaux.

Le transfert des réserves du Louvre à Liévin, en lien direct avec le Louvre-Lens, facilitera le fonctionnement du Louvre-Lens et permettra aussi de renforcer les liens entre les équipes. Cette nouvelle phase de l'installation du Louvre dans la région pourra également permettre le renforcement des liens avec les musées de la région.

## LE LOUVRE-LENS

### DANS L'ACTION TERRITORIALE DU LOUVRE

Le fait que le Louvre-Lens constitue l'une des priorités du Louvre dans les années venir ne doit pas pour autant affaiblir sa politique territoriale. Au contraire, il doit être considéré comme une opportunité, notamment:

- par les possibilités d'expérimentation qu'il offre: des expositions présentées au Louvre-Lens peuvent être présentées ailleurs et permettre de développer des itinérances en France des expositions du Louvre-Lens. Si ces itinérances ne peuvent avoir lieu dans des zones proches de Lens ou de Paris, comme le Nord, l'Est ou l'Ouest proche de Paris (Rouen par exemple), en revanche, les musées de ces régions proches à la fois de Lens et de Paris, qui attirent donc les mêmes publics, peuvent être des partenaires pour le Louvre-Lens pour d'autres actions (programmations en parallèle notamment), de même que pour le Louvre. Les collaborations développées en 2014 avec le palais des Beaux-Arts de Lille sont à cet égard exemplaires;
- par la nature des publics, différents de ceux du Louvre, qui permettent des retours d'expériences utiles pour d'autres partenariats.

## LES GRANDS DÉPARTEMENTS PATRIMONIAUX

### DÉFINITION ET RÔLE

Le code du patrimoine, à l'article R422-1 de la section «grands départements patrimoniaux» du livre IV, dispose que «les grands départements remplissent à la demande du responsable du service des musées de France à la direction générale des patrimoines des missions d'étude, de recherche et de conseil dans le domaine de l'histoire de l'art et de la conservation des biens culturels. Ils remplissent en outre les missions relatives aux collections placées sous leur responsabilité».

Pour le Louvre (art. R422-2 du code du patrimoine):

- 2° département des Antiquités grecques, étrusques et romaines;
- 3° département des Antiquités égyptiennes;
- 4° département des Antiquités orientales;
- 5° département des Peintures;

6° département des Sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes;

7° département des Objets d'arts du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes;

8° département des Arts graphiques (cabinet des dessins, chalcographie et collections de gravures et de dessins Edmond de Rothschild);

15° département des Arts de l'Islam.

Dans le cadre de cette mission particulière, les huit départements du Louvre assurent auprès du Service des musées de France une mission de grand département patrimonial dans leur domaine de compétences et jouent un rôle très important dans la politique des musées de France (acquisitions, restaurations, marché de l'art...).

Le rôle des grands départements patrimoniaux ne se superpose pas à leur statut de département du Louvre: au titre de grand département patrimonial, ils sont compétents, à travers leur

directeur nommé par arrêté ministériel, non pas seulement pour le Louvre mais sur tout le champ muséal qui les concerne. En tant que chef de grand département patrimonial, un directeur de département du Louvre se doit donc d'avoir la vision générale dans son domaine nécessaire à l'accomplissement de sa mission : c'est en ce sens que le rôle des grands départements patrimoniaux doit être réaffirmé par chaque directeur de département. Le Louvre sera particulièrement attentif, à travers cette mission patrimoniale, au lien entre chaque département et ses collègues des autres musées nationaux dans le même domaine (Cluny, Écouen par exemple) et avec les musées de France, notamment dans le cadre des politiques d'acquisitions respectives de chaque musée.

Ce rôle patrimonial doit bien évidemment être affirmé et développé afin que chaque grand département patrimonial du Louvre constitue une tête de pont et un lieu de ressources pour l'ensemble des partenaires français. Les liens avec le réseau des musées de France doivent particulièrement être consolidés.

Conformément au code du patrimoine, les grands départements patrimoniaux ont pour mission de :

- participer à la Commission scientifique nationale des musées de France et à la commission scientifique des musées nationaux ;
- participer aux commissions scientifiques régionales des musées de France et donner un avis écrit et circonstancié sur les projets d'acquisition qui y sont présentés ;
- réaliser l'instruction scientifique préalable à la délivrance des certificats d'exportation pour les biens culturels, sous l'égide du Service des musées de France, qui assure la coordination administrative du contrôle à l'exportation des biens culturels et la gestion des autorisations délivrées dans ce cadre ;
- participer à des commissions d'acquisition et de restauration de musées nationaux ;
- conseiller les musées de France sur des projets d'acquisition, restauration, valeurs d'assurance, étude de collections ;
- réaliser des expertises de biens saisis auprès des douanes.

### COMMENT REDYNAMISER LE RÔLE DES GRANDS DÉPARTEMENTS PATRIMONIAUX DU LOUVRE ?

Cette question s'inscrit plus largement dans la réflexion menée par le ministère chargé de la Culture. Il s'agit de :

- préciser les missions et périmètres des grands départements patrimoniaux et notamment de clarifier les recouvrements entre certains grands départements (cas notamment du MuCEM et des

départements du Louvre) ;

- clarifier les rôles entre l'administration centrale et les grands départements patrimoniaux qui agissent pour son compte, et améliorer la coordination entre les deux, afin notamment d'assurer le respect des délais de traitement des demandes ;
- assurer la présence effective des grands départements patrimoniaux dans les commissions scientifiques régionales ;
- favoriser les échanges humains et informels, notamment en développant les réseaux scientifiques ;
- faire en sorte que les grands départements patrimoniaux jouent un vrai rôle de tête de réseau des musées de France dans leur domaine scientifique.

Plus spécifiquement dans le cas du Louvre, cette mission patrimoniale pose dans certains cas des questions de recouvrements de périmètre avec d'autres grands départements ou des établissements qui ne sont pas des grands départements patrimoniaux et avec lesquels le dialogue doit être maintenu.

Élément de la Frise des Archers,  
département des Antiquités orientales



# LA CIRCULATION DES COLLECTIONS NATIONALES,

## UNE PRIORITÉ COMPLEXE

Cette problématique rejoint celle des missions des grands départements car, en tant que «chefs de file» dans les domaines scientifiques du Louvre, les départements du Louvre sont au centre des politiques de «circulation des collections» et ont un rôle essentiel à jouer pour favoriser les projets des musées de France. Le nombre important de sollicitations, la fin du premier récolement décennal et différentes réflexions amorcées par le ministère de la Culture («Rapport Seban» de 2013, groupes de travail sur les assurances, plan d'éducation artistique...) ont remis cette problématique au cœur des relations entre les musées nationaux et les musées de France.

Il s'agit pour le Louvre de clarifier son action en définissant des critères et des outils qui lui permettent de mieux répondre à ces missions tout en trouvant le bon équilibre avec sa programmation au Louvre même.

### UN RÔLE HISTORIQUE DU LOUVRE

L'histoire du Louvre, depuis 1793, est faite de plusieurs périodes de dépôts en régions. On peut distinguer plusieurs moments importants: les envois Chaptal, les dépôts du début de la III<sup>e</sup> République, les dépôts faits dans les années 1930 en lien avec les réaménagements du plan Verne et les dépôts importants de l'après-guerre. Inversement, des dépôts ont été récupérés dans les années 1980 pour faire le Grand Louvre. La fin du récolement des dépôts de l'État et le bilan qu'il faudra en tirer marquent une quatrième période dans cette histoire des dépôts. Le Louvre a donc une responsabilité envers les musées en France constitués d'envois et de dépôts des collections nationales: c'est ce qui fait de l'action territoriale du Louvre une priorité à réaffirmer.

L'action territoriale du Louvre s'inscrit dans la politique territoriale du ministère de la Culture et de la Communication. Plusieurs rapports ont pointé la nécessité de repenser cette action territoriale, et les établissements publics nationaux doivent y jouer un rôle important. Les années à venir, après la fin du premier récolement décennal, seront décisives.

### DES DIFFICULTÉS

Il ne faut pas ignorer les contraintes auxquelles le Louvre est confronté pour développer son action territoriale:

- les œuvres sont fragiles et par nature leur circulation pose des questions de conservation;
- la circulation des œuvres, en France comme à l'étranger, doit répondre à une déontologie de la gestion des collections, bien définie et partagée;
- les mêmes œuvres sont très souvent sollicitées: cela pose à la fois des problèmes de disponibilité des œuvres, de représentativité des collections du Louvre et de conservation d'œuvres trop souvent sollicitées; la question de «sanctuariser» certaines œuvres pourrait se poser;
- la responsabilité du Louvre vis-à-vis de son propre public peut également se poser: certains chefs-d'œuvre que les publics du Louvre s'attendent à y trouver ne peuvent pas en être absents trop souvent.

Il s'agit donc pour le Louvre de trouver des solutions qui permettent à la fois de montrer les collections au plus grand nombre en les exposant hors du Louvre, et d'assurer leur conservation et leur visibilité au Louvre, dans une logique de «gestion durable des collections».

### COMMENT FAVORISER LA CIRCULATION DES ŒUVRES EN FRANCE ?

Une simple question reste donc entière: peut-on favoriser la circulation des œuvres? Cela revient à poser la question de la politique de prêts et dépôts du Louvre, mais aussi celle des partenariats de plus longue durée.

Trois types d'actions constituent le cœur de l'action territoriale du Louvre:

- les dépôts;
- les prêts longs;
- la politique d'expositions en collaboration avec les musées de France.

Dans tous ces cas, les projets doivent répondre avant tout à une logique scientifique partagée: les collections du Louvre doivent venir appuyer, renforcer, compléter, éclairer celles des musées de France, dans une logique de complémentarités et de projets construits en commun. C'est là la meilleure façon de répondre à la mission première des grands départements et du Louvre, celle de l'expertise scientifique.

### DÉFINIR DE MEILLEURS OUTILS

La définition de meilleures méthodes de sélection des projets et de définition des priorités permettra d'avoir une meilleure efficacité dans l'action du Louvre:

- mieux répartir la charge sur les départements, notamment par des sujets transversaux et en réorientant les demandes;
- définir les bons partenaires, des critères et des priorités: définir un «portefeuille de projets» venant des départements et directions concernés, et choisir quelques projets prioritaires;
- ne pas tout faire car le Louvre ne peut pas non plus répondre à toutes les demandes, mais définir des critères de sélection;
- favoriser les collaborations de moyen ou long terme, qui permettent au Louvre et aux musées de France de s'inscrire dans des durées plus longues, de monter plusieurs projets, sur le modèle de collaborations mises en place avec Arles, Langres par exemple; cela ne doit pas pour autant supprimer les collaborations plus ponctuelles;
- donner plus de visibilité aux projets et valoriser la diversité des actions, par exemple à travers un label «expositions du Louvre», «en collaboration exceptionnelle».

#### DÉFINIR DES CRITÈRES POUR LES PROJETS EN RÉGION

La qualité scientifique et culturelle et l'intérêt partagé pour les partenaires sont les critères prioritaires qui doivent guider tous les choix de projets communs.

D'autres critères sont également à prendre en compte pour définir une action territoriale plus cohérente et plus visible:

- une vision géographique plus équilibrée: développer des projets dans l'Ouest, l'Est, Rhône-Alpes et les DOM (notamment l'océan Indien en lien avec le Louvre Abou Dabi), sans pour autant faire de l'équilibre territorial un critère de choix unique;
- faire de l'Île-de-France un territoire privilégié et spécifique, notamment pour l'éducation artistique et culturelle: cette échelle permet une moindre circulation des œuvres, plus de médiation, plus d'implication directe des équipes du Louvre. Renforcer l'identité du Louvre comme musée parisien pourrait également être un axe de développement, notamment en renforçant les collaborations avec les musées de la Ville de Paris;
- favoriser les collaborations avec les musées en rénovation, les musées avec de nouveaux Projets Scientifiques et Culturels, les nouveaux musées, comme ce qui a été fait en 2014 avec le musée de Valence ou sera fait avec le musée de Nantes. Les partenaires historiques, liés au Louvre depuis les envois du 19<sup>e</sup>, restent bien sûr des partenaires prioritaires, de même que des institutions comme le Petit Palais d'Avignon et le musée Bonnat dont les collections sont liées étroitement au Louvre;
- favoriser également les partenaires soutenus par

les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), notamment dans le cadre des expositions d'intérêt national, pour lequel la collaboration avec le Louvre peut être un argument;

- favoriser les projets avec des collections de référence, ou des œuvres méconnues à valoriser.

#### LA POLITIQUE DE DÉPÔTS ET DE PRÊTS

##### LA POLITIQUE DE PRÊTS

Avec plus de 2 200 œuvres prêtées par an, le Louvre est un prêteur important. Il s'efforce de répondre au mieux aux très nombreuses demandes qui lui sont faites (plus de 69% de réponses positives). Malgré tout, des contraintes importantes existent et ne lui permettent pas de répondre à toutes les sollicitations:

- la fragilité de nombreuses œuvres, qui ne peuvent être déplacées pour des raisons de conservation;
- la concentration de la demande sur certaines œuvres, notamment peintures et antiquités égyptiennes, qui ne peuvent être prêtées tout le temps, et font parfois l'objet de plusieurs demandes à la fois;
- la concentration de la demande sur certaines catégories d'œuvres, notamment peintures, qui ne peuvent être prêtées toutes en même temps au risque de rompre sensiblement le parcours muséographique;
- l'arrivée parfois très tardive des demandes: au vu du nombre de sollicitations, les départements du Louvre ne peuvent traiter les demandes de prêts qu'avec une anticipation suffisante pour bien planifier les opérations de constat d'état et les mouvements. Une demande de prêt doit arriver au moins dix mois (cf. contrat de prêt en vigueur) à l'avance pour pouvoir être examinée dans de bonnes conditions.

Malgré ces contraintes, qui peuvent être considérées comme une certaine «rançon du succès», le Louvre s'efforce de maintenir une vraie générosité dans sa politique de prêt et de répondre de manière équitable aux demandes qui lui sont faites par les musées de France, sans préjuger de la taille du musée, mais en se basant sur les conditions d'accueil des œuvres des collections nationales et la pertinence scientifique du projet.

##### LES DÉPÔTS ET PRÊTS DE LONGUE DURÉE

Repenser la politique de dépôts sera un enjeu essentiel des années qui suivront la fin du récolement des dépôts et sera une priorité du Service des musées de France. Il est essentiel que le Louvre, en lien étroit avec le Service des musées de France, profite du bilan que permettra

la finalisation du premier récolement pour définir une politique de dépôts claire et concertée.

La question des critères d'une politique de dépôts est centrale : un dépôt doit avoir un sens scientifique et culturel entre deux musées. Le bilan du récolement permettra de régulariser les situations qui le nécessitent : le travail de « post-récolement » sera l'occasion de procéder aux retours éventuels (qui seront concertés), aux transferts de propriétés, aux changements éventuels de dépositaires. Il permettra aussi de faire un bilan précis, région par région, pour définir le redéploiement éventuel ou le rééquilibrage nécessaire.

#### CRITÈRES DE NOUVEAUX DÉPÔTS, RETOURS OU REDISTRIBUTION

De très nombreux musées en France bénéficient de dépôts du Louvre. Le moment semble venu d'en réexaminer la liste, et de voir, dans la perspective de la rénovation des salles, si des retours d'œuvres non exposées au Louvre ou, au contraire, des mises en dépôts supplémentaires pourraient être proposés dans les musées de France mis aux normes. Les critères suivants devront être pris en compte pour la mise en place de cette nouvelle politique :

- penser en termes de complémentarités : il y a en effet des complémentarités à trouver entre les œuvres du Louvre et les collections et le Projet Scientifique et Culturel du musée accueillant. Un état des lieux devrait être établi avant toute négociation avec les musées dépositaires et les nouveaux dépôts associés à un projet précis du musée. Des projets de dépôts en bloc « par domaines » pourraient être envisagés afin de favoriser les rénovations et les réouvertures ;
- une réflexion sur les outils est également nécessaire, notamment pour lever certains freins à une politique de dépôts plus dynamique : une première piste serait de rendre possibles des prêts longs, ce qui permettrait plus de souplesse dans les dépôts. Cela favoriserait notamment le prêt long d'œuvres souvent sollicitées, qui ne peuvent être mises en dépôts par crainte d'immobilisation. C'est le modèle de la galerie du Temps de Lens. Poursuivre les réflexions sur les questions des assurances serait une deuxième piste : du point de vue des dépositaires, c'est un frein important, et la réflexion entamée dans le cadre des groupes de travail initiés par le ministère de la Culture et de la Communication en lien avec le Louvre est à cet égard important ;

- prendre en compte l'accueil des collections déposées sur place et les projets de médiation construits autour ;
- définir la coordination avec les autres institutions nationales et avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) : une meilleure coordination avec les institutions nationales et le ministère de la Culture, tant au niveau de l'administration centrale que des DRAC, qui connaissent les situations des musées de France, permettrait une politique de dépôts plus concertée ;
- une réflexion sur les différents périmètres géographiques est enfin nécessaire. L'une des pistes serait de travailler sur deux échelles : d'une part en Île-de-France et dans les régions les plus proches, et dans le Nord-Pas-de-Calais après installation des réserves, avec une logique de proximité (moins d'un jour de camion) qui rend possibles des actions ponctuelles plus souples, comme des prêts très courts ; d'autre part des prêts et dépôts en régions plus éloignées, qui répondent à des logiques de prêts ou dépôts plus longs, envisagés en fonction du Projet Scientifique et Culturel du dépositaire.

Enfin, le cas particulier des dépôts Monuments historiques devra faire l'objet d'une attention particulière. Dans tous les cas, la concertation sera le maître mot de la redéfinition de la politique des dépôts.

## UN FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

Outre les projets formalisés et qui s'expriment par des prêts, dépôts et expositions, les travaux scientifiques en réseaux, plus informels, sont une autre modalité de l'action territoriale.

C'est en effet à travers des réseaux formels ou informels que se nouent souvent les projets les plus significatifs, qu'il s'agisse d'expositions, d'études d'œuvres, de publications communes. Plusieurs départements sont pilotes de réseaux scientifiques actifs ou prennent part à des projets de recherche (bases de données, publications scientifiques, journées d'études...).

### LES RÉSEAUX DE PROFESSIONNELS EXISTANTS

Plusieurs réseaux des départements sont actifs :

- le réseau des conservateurs des collections publiques d'arts graphiques en France, dit « club des 25 Lux » qui réunit les conservateurs des musées français en charge des collections d'arts graphiques ou le « club des 50 lux » qui réunit les conservateurs des musées en charge des collections d'arts graphiques dans le monde ;
- le réseau « Gypsothèque », piloté par le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, qui regroupe des responsables de gypsothèques françaises ;
- le réseau des collections d'art grec et romain en France ;
- le réseau des sculptures médiévales et Renaissance ;
- le réseau « Baïla » réunissant les spécialistes de peintures hispaniques ;
- le réseau des arts français du 16<sup>e</sup> siècle.

Ces réseaux permettent de favoriser la connaissance des collections des musées de France, de mieux faire connaître les ressources des départements, de partager les informations sur l'actualité, les bonnes pratiques sur la restauration et la gestion des collections.

Autre type de travail en réseau, les bases de données et projets scientifiques, effectués souvent en partenariat (particulièrement avec l'INHA), permettent une mise en commun des collections et des connaissances dans des domaines spécifiques :

- corpus et bases de données : comme ceux sur les peintures italiennes, les peintures espagnoles, les peintures britanniques et américaines dans les collections publiques françaises, l'école d'Avignon avec le Petit Palais, base de données des œuvres Rothschild et peintures 16<sup>e</sup> siècle à l'INHA... L'enrichissement de la base Joconde est également,
- recherches sur les matériaux ;
- recherches sur les collectionneurs.

Enfin, journées d'études au Louvre et publications scientifiques communes, notamment publications des catalogues raisonnés de collections des musées de France, sont des outils importants de l'action territoriale du Louvre.

### RENFORCER LES RÉSEAUX

Poursuivre ces travaux en réseaux est un objectif naturel, qui peut être mis en œuvre de diverses façons, déjà pratiquées à divers niveaux :

- par la mise en place des groupes de travail internes et transversaux sur les collections, qui permettront de réfléchir aussi aux partenaires utiles ;
- par le travail d'expertise assurée par les grands départements patrimoniaux autour des politiques d'acquisitions, qui doit être réaffirmé comme un outil au service d'échanges scientifiques et de l'enrichissement des collections publiques des musées de France ;
- par une politique de recherche en réseau renforcée : journées d'étude, bases de données, insertion dans des réseaux de recherche en lien avec les institutions d'enseignement supérieur ;
- par une programmation d'expositions des musées de France au Louvre ;
- par la poursuite de la participation au réseau « Archives en musées ».

Plusieurs projets pourraient être mis en place :

- développer le réseau sur les collections étrusques et italiennes ;
- constituer un groupe pour approfondir les relations du Louvre avec les musées d'Île-de-France ;
- participer plus régulièrement au « Club 19<sup>e</sup> » que pilote Orsay ;
- créer un réseau sur les collections d'arts de l'Islam en France : un travail innovant, pour ce domaine encore difficilement identifiable dans le patrimoine français (autant dans les musées que dans les objets mobiliers des églises), serait de réaliser un diagnostic puis une valorisation des collections françaises en région. Cette visibilité nationale doit permettre de valoriser à terme certaines collections régionales, de mieux affiner une politique d'acquisition pour le département et de mieux conseiller les institutions territoriales ;
- participer au réseau des musées-châteaux, une piste pour laquelle le rôle du Louvre serait à préciser ;
- rejoindre le réseau MUST « Musées, Patrimoine et Culture scientifiques, techniques et Industriels ».

# L'ACTION INTERNATIONALE

L'action internationale du musée, traditionnellement liée aux pays dit «sources» d'où proviennent les collections, s'est aujourd'hui intensifiée et diversifiée.

Quatre logiques peuvent ainsi être identifiées, parfois complémentaires, parfois contradictoires :

- **Une logique scientifique (liée aux collections)**

L'histoire de certains départements du Louvre se confond avec celle des découvertes archéologiques effectuées par les Français dans les pays du Proche et du Moyen-Orient (Égypte, Empire ottoman, Empire persan). L'histoire des collections a ainsi créé des liens durables avec certains des pays d'où proviennent ces collections. Au 19<sup>e</sup> siècle se mettent en place des coopérations archéologiques qui se traduisent par l'autorisation d'un certain nombre d'explorations ou de fouilles archéologiques et par la mise en place d'une administration patrimoniale selon le modèle européen. La France est ainsi, par exemple, à l'origine du service des Antiquités en Égypte (avec l'égyptologue Mariette qui fonda en 1863 le premier musée archéologique égyptien, le musée de Boulaq, futur musée du Caire), en Syrie, en Tunisie et en Algérie.

Le Louvre a aussi des liens naturels avec les grands musées, notamment en Europe et aux États-Unis (liens matérialisés par des échanges scientifiques, prêts d'œuvres, colloques, publications). Du fait de l'augmentation du nombre de musées, se pose la question des choix de coopération effectués par le Louvre. Au-delà des grands musées partenaires

naturels et historiques du Louvre, faut-il et peut-on imaginer des coopérations avec des nouveaux musées et selon quels critères ?

- **Une logique diplomatique**

L'action internationale menée par le Louvre contribue grandement au rayonnement culturel de la France. Le Louvre a souvent été considéré comme l'un des principaux atouts de la diplomatie culturelle de la France. Alors que la culture ou le patrimoine sont considérés comme des facteurs d'identité, de rayonnement et de développement économique et touristique, le Louvre est considéré comme une référence.

Le Louvre doit donc tenir compte des axes définis par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Culture et de la Communication pour la diplomatie culturelle, à savoir : l'Europe, les BRICS, l'Amérique latine et les États-Unis. D'un point de vue bilatéral, les priorités peuvent aussi être dictées par le calendrier des saisons culturelles (ex. : exposition « Sainte Russie » en 2010), par la présidence tournante du Conseil de l'Union européenne (ex. : exposition « Watteau » en Lituanie en 2013), ou par les grands événements internationaux.

- **Une logique des publics**

Le nombre de visiteurs étrangers au Louvre a plus que doublé en treize ans (2,7 millions en 2001 ; 6,5 millions en 2014). Ils représentent aujourd'hui 70% de ses publics. Parallèlement, un fort « désir de Louvre » s'est développé dans certains pays le conduisant à tisser des liens avec certains d'entre eux et à dépasser les frontières définies par le périmètre des collections du Louvre (ex. : États-Unis, Japon, Chine, Brésil).

Cette logique ne doit pas empêcher pour autant le musée du Louvre de se porter au-devant de publics peu représentés au Louvre ou de publics qui ont peu de chance de venir à Paris (ex. : exposition « Images du Louvre » dans les Caraïbes ; projets d'itinérance de la « Galerie tactile »).

- **Une logique de mécénat**

La construction des nouveaux espaces des Arts de l'Islam a été financée pour près de la moitié par des mécénats d'États ou d'institutions étrangères : dans le contexte économique actuel, l'établissement doit continuer à chercher des mécènes en dehors de France et même de l'Europe (ex. : création des « American Friends of the Louvre » en 2002 et du « Cercle international des amis du Louvre » en 2008, partenariat avec NTV au Japon).



Verrière du département des Arts de l'Islam  
Architectes : Mario Bellini et Rudy Ricciotti

# LES FORMES DE L'ACTION INTERNATIONALE AU LOUVRE

L'action internationale du Louvre s'est fortement intensifiée et diversifiée depuis les années 2000. Elle prend la forme de fouilles notamment pour les départements dits « antiques » et de prêts d'œuvres et expositions à l'étranger pour l'ensemble des départements du Louvre.

## PRÊTS D'ŒUVRES ET EXPOSITIONS

Le Louvre doit faire face au développement sans précédent des projets « hors les murs ». Ces coopérations aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale le contraignent désormais à une gestion raisonnée de ces prêts et à être plus sélectif dans les examens des demandes de prêt.

Le Louvre, comme tous les musées nationaux, ne pratique pas de location d'œuvres associant une valeur à un prêt. Il convient cependant d'opérer une distinction entre la location d'œuvres (système des *loan fees*) et les coopérations globales (expositions « clefs en main ») impliquant la circulation des collections nationales et pouvant donner lieu à une contrepartie financière qui rémunère la « valeur ajoutée » scientifique et l'ingénierie culturelle associée. Les opérations de valorisation des collections qui relèvent de cette seconde démarche sont autorisées et même encouragées par le ministère dès lors qu'elles présentent toutes les garanties nécessaires. C'est ainsi que les expositions du Louvre à l'étranger sont parfois mécénées (principalement en Asie et en Amérique), ce qui permet de mettre en valeur le travail scientifique les accompagnant et d'équilibrer le financement d'autres projets ne bénéficiant pas de ce type de soutien. Pour autant, le musée du Louvre ne cherche pas à développer le nombre d'expositions susceptibles de générer des ressources propres.

## FOUILLES

Le Louvre doit réaffirmer son attachement à cette forme essentielle de collaboration scientifique qui touche à l'histoire même des départements antiques du Louvre comme du département des Arts de l'Islam et s'incarne dans leurs collections, dans une triple logique :

- elles permettent un ancrage sur le terrain très utile pour nouer des collaborations de long terme (ex. : les fouilles historiques en Égypte donnent lieu à des échanges réguliers avec les autorités égyptiennes et avec l'IFAO) ;
- elles sont un moyen de compléter les connaissances sur les collections existantes au Louvre (ex. : fouilles à Gabies ou à Baouit) ;
- elles sont un moyen de mieux connaître ou de faire connaître des civilisations ou des périodes qui relèvent du périmètre des collections du Louvre mais qui en sont absentes ou mal représentées (ex. : fouilles

d'el Muweis au Soudan, fouilles de Paykend en Ouzbékistan, fouilles d'Apollonia en Bulgarie, fouilles d'Orgamè en Roumanie) : ce travail scientifique devra être valorisé et diffusé par une exposition, des colloques et des publications (ex. : exposition « Méroé » pour les fouilles au Soudan ou prochaine exposition « À la croisée des civilisations d'Asie centrale, d'Alexandre le Grand à Tamerlan » présentant les résultats des fouilles de Paykend en Ouzbékistan).

Il faut relever que les fouilles sont l'occasion de travailler en réseau (avec le ministère des Affaires étrangères, le CNRS, l'EFA, l'IFAO, l'IFPO). Il est d'ailleurs utile de rappeler que le Louvre siège à la commission des fouilles du ministère des Affaires étrangères.

## EXPERTISES

Les domaines dans lesquels le Louvre est sollicité s'élargissent. Il doit faire face à une demande croissante d'expertises, dans des domaines de plus en plus variés. Ils touchent non plus seulement aux sujets scientifiques mais à l'ensemble des métiers des musées (conservation, restauration, inventaires, réserves, recherche scientifique, muséographie, conception et organisation d'expositions, accueil des publics, médiation culturelle, management des établissements patrimoniaux, stratégie de développement, gestion des grands projets muséographiques, surveillance, gestion, mécénat, fonds de dotation, communication, etc.).

On constate dès lors de nombreuses et fortes sollicitations, protéiformes et souvent floues, qui excèdent largement les capacités de l'établissement. Afin de répondre au mieux à ces demandes qui s'inscrivent dans la politique de coopération internationale du musée, un service spécifique, « Louvre Conseil », a été créé en 2014, à la faveur de la réorganisation menée au sein de l'établissement. Ce service permettra en effet, après expertise des demandes les plus diverses, de définir la réponse la plus appropriée : il pourra s'agir soit de répondre directement, au sein du Louvre, en plein accord avec le ministère et des partenaires comme l'École du Louvre ou l'Institut national du patrimoine, soit de rediriger les sollicitations vers les opérateurs ou services naturellement compétents. Il s'agira de répondre par l'organisation de missions de conseil, de sessions de formation, de séminaires ou d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques, destinés aux institutions culturelles et à leurs équipes ainsi qu'aux professionnels de la culture, en France et à l'international.

L'action internationale du Louvre, dans ses diverses formes, doit également viser à une meilleure insertion dans les réseaux internationaux de recherche.

# CONTRAINTES ET ENJEUX

## LA QUESTION DES RESTITUTIONS

De nombreuses collections ont été acquises aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles et dans le cadre de relations internationales d'ordre culturel et politique de l'époque. Cela n'aurait pas de sens de juger à l'aune d'aujourd'hui ce qui s'est passé les siècles passés, d'autant plus que la carte des États a considérablement évolué, notamment avec la fin des empires.

L'histoire des nations, au travers des siècles, s'est construite par l'enrichissement culturel et la circulation des œuvres. Beaucoup d'œuvres du Louvre ou d'autres grands musées auraient sans doute disparu ou été détruites si elles avaient été laissées dans leur environnement naturel, notamment lors des destructions de monuments. Des lors, envisager le retour d'œuvres dans leur pays d'origine serait déstabilisant pour l'ensemble des collections et pour les relations internationales. Le risque serait alors grand de voir les demandes de restitution d'État à État se multiplier, et, ce faisant, d'enclencher un dangereux mécanisme de fermeture et de repli. Le mécanisme de restitution serait sans fin et remettrait en cause le principe même de musée universel, point unique de rassemblement et de dialogue des cultures à travers les œuvres d'art.

C'est la raison pour laquelle le droit international (cf. convention Unesco de 1970, ratifiée par la France en 1997) prévoit un principe de non-rétroactivité afin de ne pas créer d'incertitude juridique sur les collections et d'éviter une réécriture de l'histoire et une déstabilisation des relations internationales. Le Louvre s'inscrit pleinement dans le respect de cette convention, suivant en cela la doctrine française, récemment rappelée officiellement par le ministère de la Culture et le ministère des Affaires étrangères. Le Louvre travaille dans le respect des règles déontologiques et des conventions internationales sur le patrimoine. Il fait preuve d'une vigilance sans faille en matière d'acquisitions d'œuvres, en appliquant scrupuleusement le code de déontologie du Conseil international des musées (The International Council of Museums, ICOM). Ainsi, préalablement à tout projet d'acquisition, l'historique de l'œuvre est vérifié et est écartée systématiquement toute œuvre dont la provenance apparaît comme douteuse.

La réponse la plus constructive, pour le bénéfice de tous les publics, passe par une politique d'ouverture et le développement de coopérations scientifiques avec les « pays sources » (expositions, partage de savoir et d'expérience, envoi de moulages...). Le Louvre s'y emploie à travers une politique internationale active.

## LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE ET EN PARTICULIER LES GUERRES

Le contexte géopolitique dans certaines zones a contraint le musée du Louvre à mettre en veille les coopérations pourtant très actives avec certains pays (ex. : fouilles en Iran – Nishapur –, en Syrie – Tulul El'Far – ou en Irak). Le Louvre ne doit pas pour autant arrêter tout lien avec ces pays. Il doit, d'une part, maintenir d'autres formes de coopération scientifique (colloques, accueil de chercheurs). D'autre part, il doit agir concrètement, en lien avec les autorités compétentes (ministères, UNESCO, ICOM), pour la valorisation et la sauvegarde du patrimoine en danger (mise en abri des œuvres en péril, formation du personnel des musées étrangers) et s'investir dans la lutte contre les trafics d'antiquités (élaboration et actualisation des listes rouges avec l'ICOM, vigilance en matière d'acquisitions d'œuvres). Dans un contexte de destruction du patrimoine universel dans certains pays, le Louvre doit rappeler le rôle des grands musées universels. Ils sont en effet le moyen de conserver et de faire connaître le patrimoine de l'humanité et de le transmettre aux générations futures.

Le Louvre restera vigilant, en lien avec le ministère de la Culture et de la Communication, pour revenir dans les pays éprouvés par des conflits armés quand les conditions seront réunies pour le faire et en accord avec les autorités

---

Projet pour le futur musée  
du Louvre Abou Dabi,  
réalisé par Jean Nouvel

## LES GRANDS PRINCIPES DE L'ACTION INTERNATIONALE

Acteur majeur de la diplomatie culturelle de la France, le Louvre entretient des liens étroits avec le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère des Affaires étrangères afin de rester bien en phase avec les axes définis par le gouvernement en matière de diplomatie culturelle.

En concertation avec les ministères de tutelle, des zones-cibles doivent être définies, comme l'Europe, les États-Unis, les BRICS, l'Amérique latine et le Japon.

Ces zones-cibles doivent répondre aux différentes logiques qui président à l'action internationale.

Pour ces zones-cibles, les priorités sont de :

- définir des offres diverses en fonction des cibles (ex. : offre différente pour le Brésil, répondant à une logique de diplomatie culturelle, de celle pour NTV au Japon, répondant à une logique de mécénat). Il faut imaginer des expositions plus « légères » (impliquant moins d'œuvres) ou plus diverses (impliquant d'autres types d'objets : « Images du Louvre », Galerie tactile, chalcographie) et favoriser l'itinérance de mêmes expositions, en particulier celles qui seront conçues pour le Louvre Abou Dabi ;
- favoriser la planification des engagements du Louvre à l'étranger en concertation avec les autres musées français et même européens. Ce processus de mutualisation et de coproduction pourrait être également mis au service d'une véritable politique culturelle européenne que le ministère de la Culture et de la Communication pourrait impulser afin d'éviter la concurrence nuisible entre pays

européens. Le Louvre pourra également adopter des positions communes en matière de droits des reproductions des œuvres d'art ou de diffusion des bases de données.

Face à des impasses réelles en matière d'acquisition dans certains domaines peu ou pas représentés, cette politique européenne de collaboration, en favorisant les échanges et / ou dépôts, permettrait de compenser les lacunes ;

- renforcer la participation et le rôle moteur du Louvre au sein du réseau des grands musées internationaux (National Gallery, British Museum, Metropolitan Museum, Ermitage, musée du Vatican, musées de Berlin) et des musées européens de taille moyenne (Allemagne, Italie, Prado). Il conviendra d'évaluer les coopérations menées avec des partenaires sur des longues durées, pour les faire évoluer et les diversifier au profit d'autres partenaires ;
- renforcer la présence du Louvre au sein d'organisations internationales ou françaises à l'international, comme l'UNESCO, l'ICOM, l'EFA, l'IFAO, l'IFPO, spécialement dans le cadre de la sauvegarde du patrimoine en danger et de la lutte contre les trafics d'antiquités.

D'une manière générale, le Louvre s'attachera à trouver un bon équilibre entre circulation des œuvres et protection de celles-ci, et d'être plus sélectif, notamment dans l'examen des demandes de prêts. Compte tenu de l'augmentation des sollicitations, une vigilance est également nécessaire pour trouver un équilibre entre la visibilité internationale du Louvre et la disponibilité des œuvres au sein du Louvre.



## PROLONGER LA DYNAMIQUE DU LOUVRE ABOU DABI

Le Louvre occupe une place particulière dans ce projet qui portera son nom jusqu'au terme de l'Accord intergouvernemental signé entre la France et les Émirats arabes unis le 6 mars 2007 d'une validité de 30 ans et 6 mois et qui pose les principes généraux de la construction de ce musée.

Il sera le premier musée universel du monde arabe, le plus grand projet culturel de la France à l'étranger et une vitrine de l'excellence de l'expertise culturelle française. Historiquement, c'est d'ailleurs vers le Louvre que les autorités émiriennes se sont tournées, dès l'été 2005, soit près de deux ans avant la signature de l'Accord intergouvernemental.

Ce rôle de chef de file a été réaffirmé par la suite, le conseil scientifique de l'Agence France-Muséums est présidé par le président-directeur du Louvre et compte deux autres membres du musée du Louvre. Le Louvre, en tant qu'actionnaire de l'Agence France-Muséums, est également présent dans le conseil d'administration avec trois membres.

Le Louvre Abou Dabi est une chance pour le Louvre à plusieurs titres. C'est tout d'abord une occasion de repenser l'universalité avec un regard décentré.

L'itinérance des expositions temporaires qui seront présentées au Louvre Abou Dabi (dont l'exposition inaugurale qui portera sur l'histoire du Louvre lui-même) représente également une chance pour le rayonnement international du Louvre, notamment en Asie et en Amérique.

Enfin, c'est aussi une opportunité pour valoriser le savoir-faire du Louvre en termes de médiation, de conseil scientifique, de politiques d'acquisition, de prêts et de programmations, et pour animer le réseau des musées nationaux et musées de France.

On veillera, à toutes les étapes, à garder un lien étroit avec la tutelle, notamment avec les représentants de l'État au sein du conseil d'administration de l'Agence France-Muséums.



Projet pour le futur musée du Louvre Abou Dabi, réalisé par Jean Nouvel

# CONCLUSION

Ce document est le premier Projet Scientifique et Culturel global réalisé par le musée du Louvre. En tant que tel, il n'a pas vocation à être exhaustif et encore moins figé, au regard des ambitions et des nombreux projets d'un musée comme le Louvre au début du 21<sup>e</sup> siècle. Il a fait l'objet de plusieurs mois de concertation avec les équipes du Louvre et du ministère de la Culture et de la Communication, et doit donc être considéré comme évolutif.

Une évaluation annuelle collective en interne, à l'occasion du séminaire de direction, pourra ainsi être conduite et permettre un suivi de la politique de l'établissement, accompagnée le cas échéant d'actualisations ponctuelles.

En se fondant sur ce PSC, qui servira désormais de « feuille de route » à la politique du musée, il s'agira de poursuivre les échanges internes et externes sur certaines thématiques qu'il n'était pas possible ici de détailler. Parmi celles-ci, on peut citer notamment :

- L'identité propre du Louvre, souvent exprimée ici en creux car c'est ainsi que les textes la définissent, est un sujet en soi, qui doit faire l'objet de réflexions collectives. Le premier axe sera la définition du musée par ses collections, exceptionnelles, par sa programmation, plus cohérente, et par ses travaux scientifiques. Le second axe portera sur les « valeurs » d'un musée comme le Louvre : la transmission, l'exigence, la rigueur, la passion du service public. Il s'accompagnera d'une réflexion sur la place du Louvre dans son environnement urbain, économique et sociétal : quelle part peut-il apporter à l'attractivité de Paris ? Comment peut-il participer au rayonnement culturel et diplomatique de la France ? Quel rôle social peut jouer le Louvre ? Il appartient au Louvre, à la fois par une activité de recherche renforcée sur ce thème et par sa propre politique, d'apporter des réponses à ces questions.

- Les nouveaux enjeux scientifiques et culturels auxquels les musées sont confrontés feront l'objet de débats plus approfondis qui amèneront peut-être à une inflexion de ce PSC, à commencer par la place du numérique, à la fois essentielle et parfois galvaudée. Plusieurs chantiers ouverts au Louvre (refonte du site Internet, finalisation de l'informatisation des collections, études sur les usages du numérique...) permettront de poser les bases d'une nouvelle stratégie numérique centrée sur les collections du musée et leur mise à disposition du public le plus large.

- Enfin, dans le cadre des réflexions menées par le Service des musées de France sur les périmètres et rôles de grands départements patrimoniaux, la réflexion sur le(s) périmètre(s) du Louvre au sein des musées nationaux, sur les projets scientifiques à mener avec ces partenaires naturels, sur les projets avec les musées de France, sera à approfondir. La fin du premier récolement et le travail de post-récolement qui s'ensuivra, de même que la définition de projets de recherche prioritaires permettront d'aller dans ce sens.

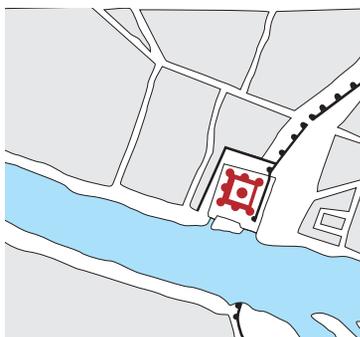
Ce Projet Scientifique et Culturel ne peut prétendre à définir de manière définitive et permanente ce qu'est et doit être le musée du Louvre, ni répondre, en si peu de temps, pour un musée dont l'identité et l'histoire même dépassent l'Établissement public, à toutes les questions qu'il pose. Son but est de bien identifier les enjeux, répondre à la plupart des défis que l'établissement se doit de relever, définir une ou des stratégies et tracer des perspectives pour l'avenir.

Il faut toutefois souligner que certains sujets y sont pour la première fois abordés et définis, et qu'à ce titre ce PSC constitue une avancée importante à la fois pour le Louvre et pour le ministère de la Culture et de la Communication : l'histoire du Louvre du point de vue institutionnel, les forces et les spécificités du Louvre, la question complexe de son domaine, la diversité de ses publics et des enjeux qu'ils représentent, l'ampleur de ses collections et de la programmation qui les met en valeur, son rayonnement scientifique et culturel et son insertion dans des réseaux aussi riches et divers que les sujets traités, la responsabilité du Louvre en tant que plus grand musée de France et presque du monde dans la politique muséale... Toutes ces problématiques, qui constituent en soi des sujets à part entière, sont pour la première fois synthétisées et mises en relation les unes avec les autres. C'est en effet à la frontière entre le lieu, les collections, les publics et les personnels du Louvre que se situent l'identité du Louvre, sa richesse et son caractère unique.

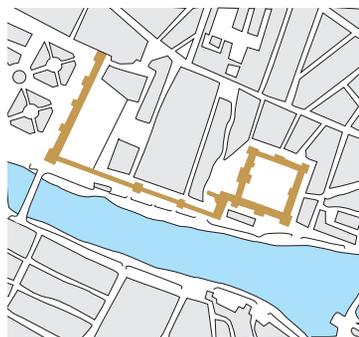
Comme ce PSC le démontre, le musée du Louvre demeure un lieu ouvert, passionnément vivant, en constante évolution, capable de redéfinir ses projets et ses méthodes pour se hisser à la hauteur des exigences, légitimes, liées aux missions de service public qui lui sont confiées par l'État.



## PLANS : LES GRANDES ÉTAPES DE CONSTRUCTION



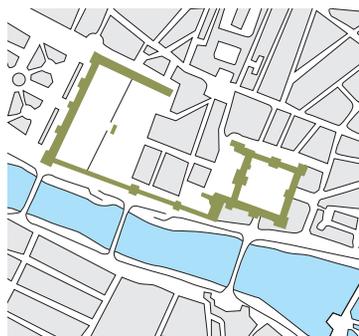
Au début du 13<sup>e</sup> siècle  
La forteresse du Louvre (en rouge) et le tracé occidental du rempart (en noir) de Philippe Auguste



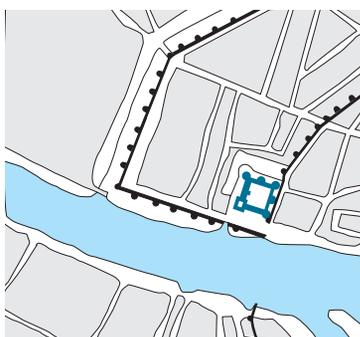
À la fin du règne de Louis XIV (1715)  
Après disparition de la dernière aile gothique, réalisation de la Cour carrée ; extension des Tuileries vers le nord.



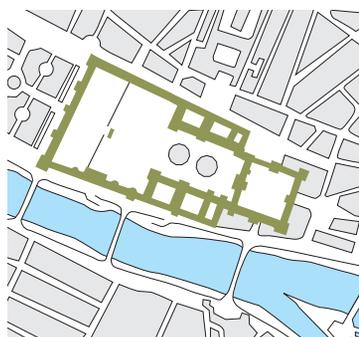
À la fin du règne de Charles V (1380)  
Le Louvre enfermé dans la ville, par suite de l'extension vers l'ouest du périmètre fortifié, et aménagé en résidence royale.



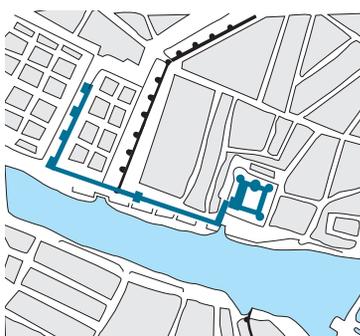
À la fin du Premier Empire (1815)  
Première étape de la liaison nord-Tuileries-Louvre, le long de la rue de Rivoli, et amorce, à l'est (à partir du pavillon nord-ouest de la Cour carrée), de cette liaison.



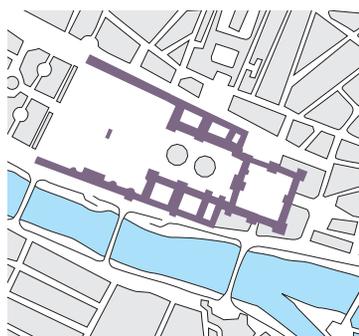
À la fin du règne d'Henry II (1559)  
Disparition du donjon, rasé en 1528, et reconstruction de l'aile occidentale dans le style de la Renaissance.



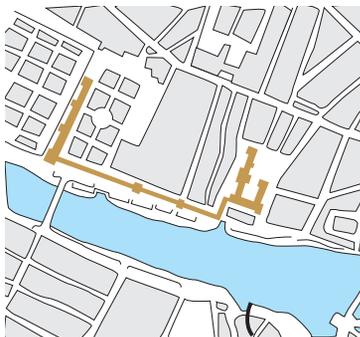
À la fin du Second Empire (1870)  
Achèvement de l'ensemble palatial, avant la démolition, en 1883, des Tuileries incendiées en 1871.



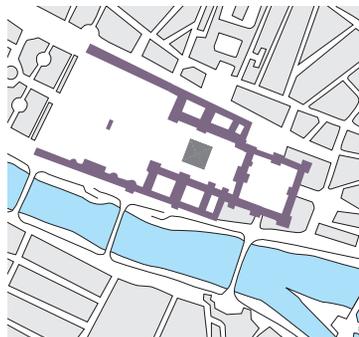
À la fin du règne d'Henry IV (1610)  
Par la Grande Galerie, raccordée à la Petite Galerie, jonction du Louvre et des Tuileries, prolongées à cette fin vers le sud.



Le Louvre en 1980  
Peu de transformations architecturales. Période de reconstruction et de restauration.



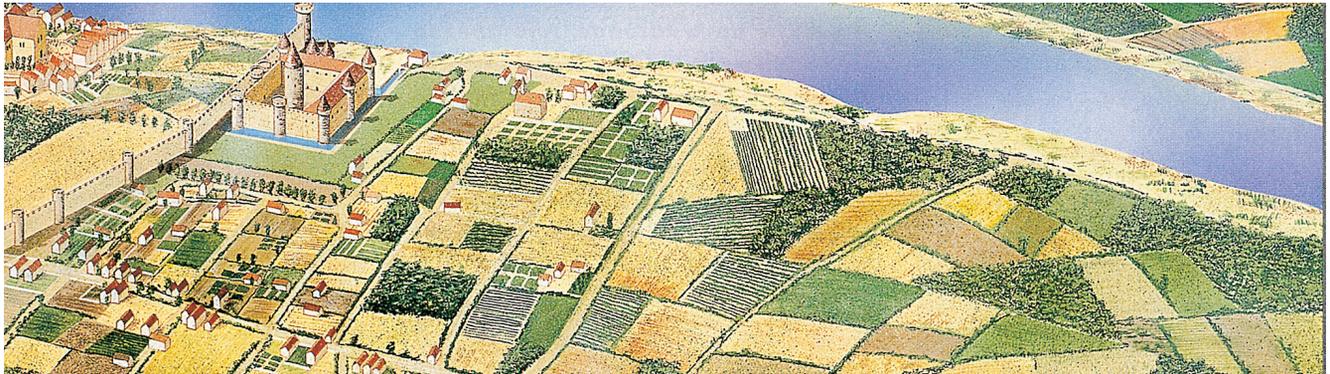
À la fin du règne de Louis XIII (1643)  
Disparition de l'aile nord du Louvre gothique ; par doublement de l'aile occidentale, mise en chantier de la Cour carrée.



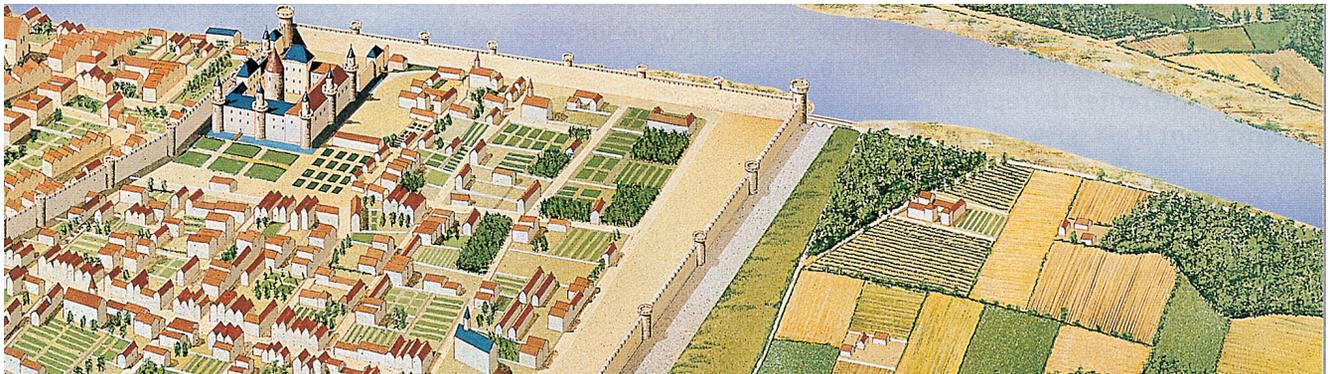
Le Grand Louvre (2000)  
Une véritable nouvelle mue, symbolisée par la pyramide, point de repère désormais indissociable du musée.

# PLANS : L'ÉVOLUTION DU LOUVRE ET DE SON QUARTIER

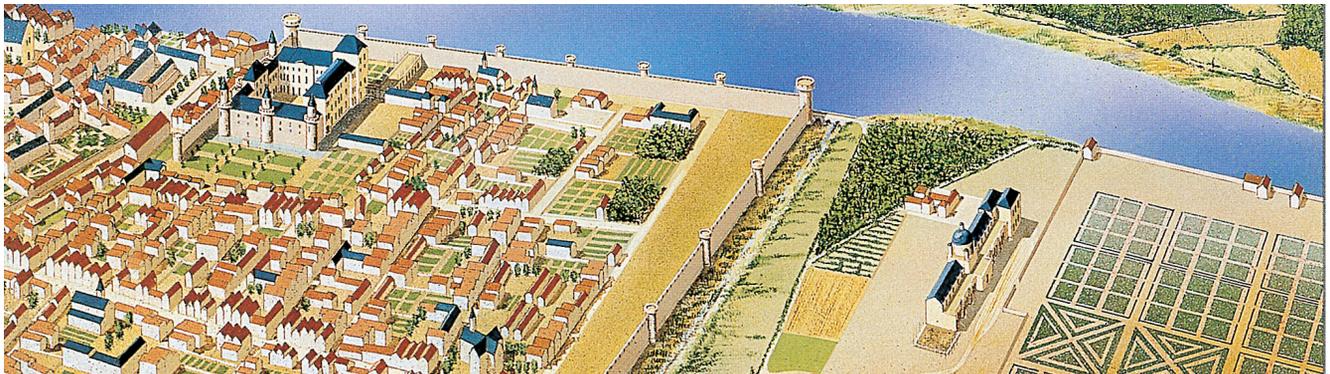
## 1. LA TOUR DE PHILIPPE AUGUSTE (1202)



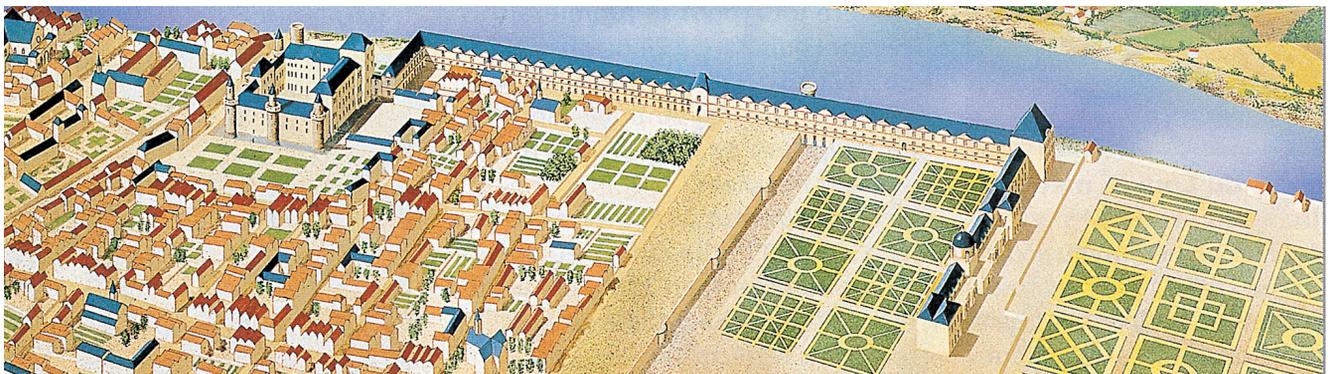
## 2. LA RÉSIDENCE ROYALE DE CHARLES V (VERS 1360-1380)



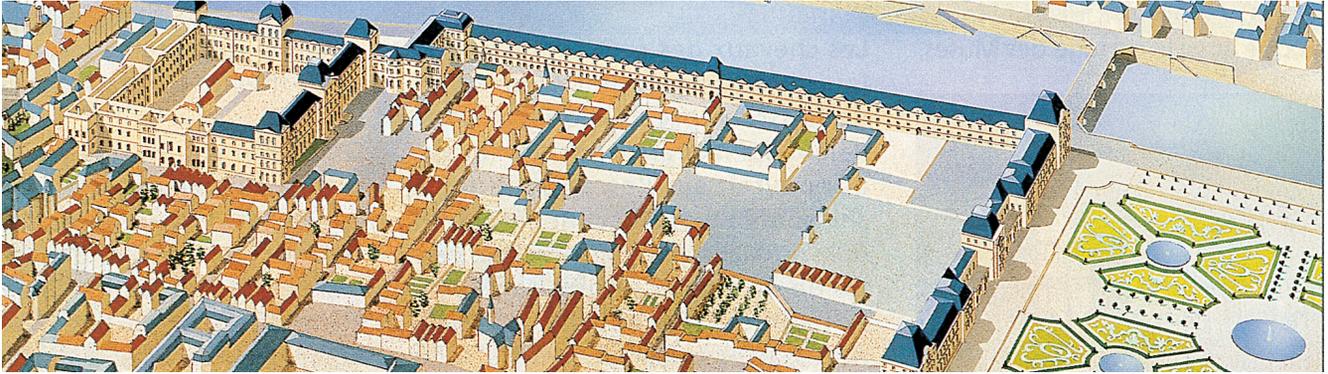
## 3. LE PALAIS DES TUILERIES (VERS 1570)



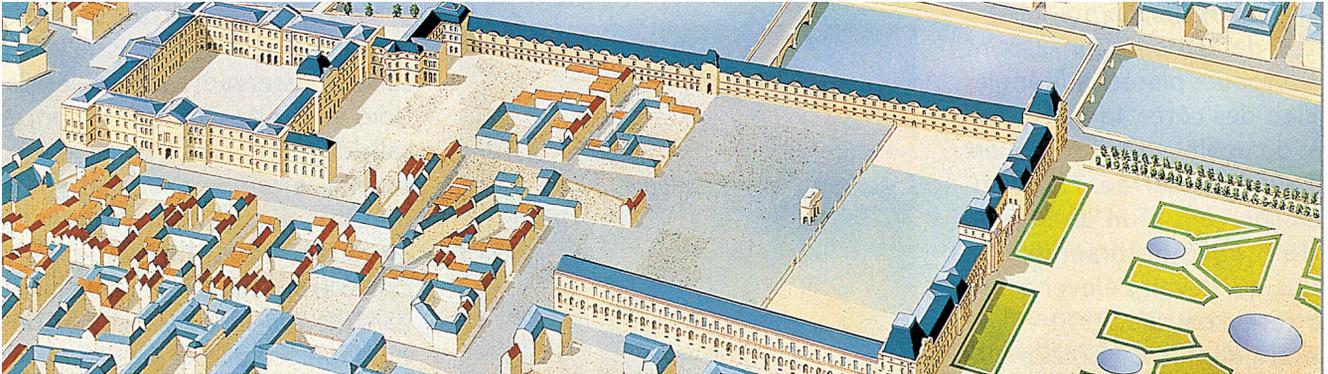
## 4. NAISSANCE DU « GRAND DESSEIN » (1594-1610)



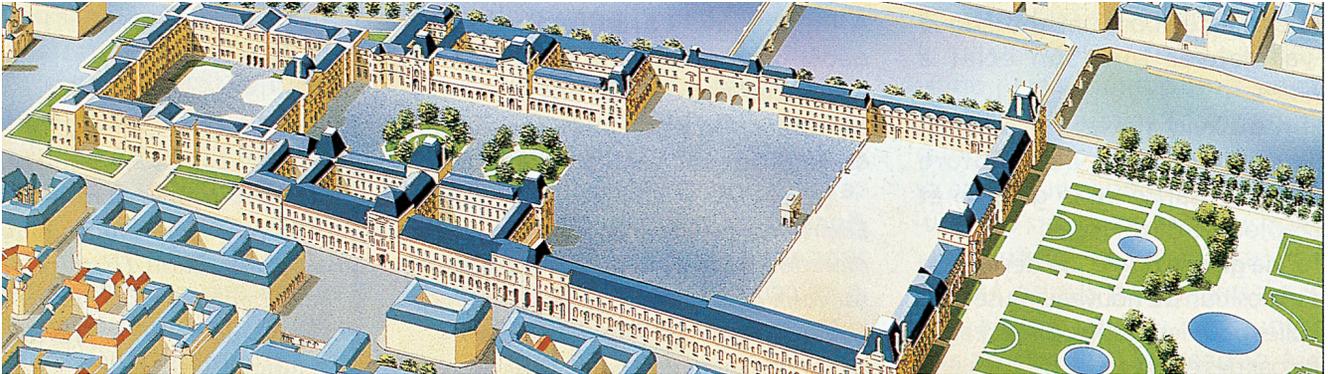
5. LA COLONNADE (1664-1668)



6. LE CARROUSEL (VERS 1810)



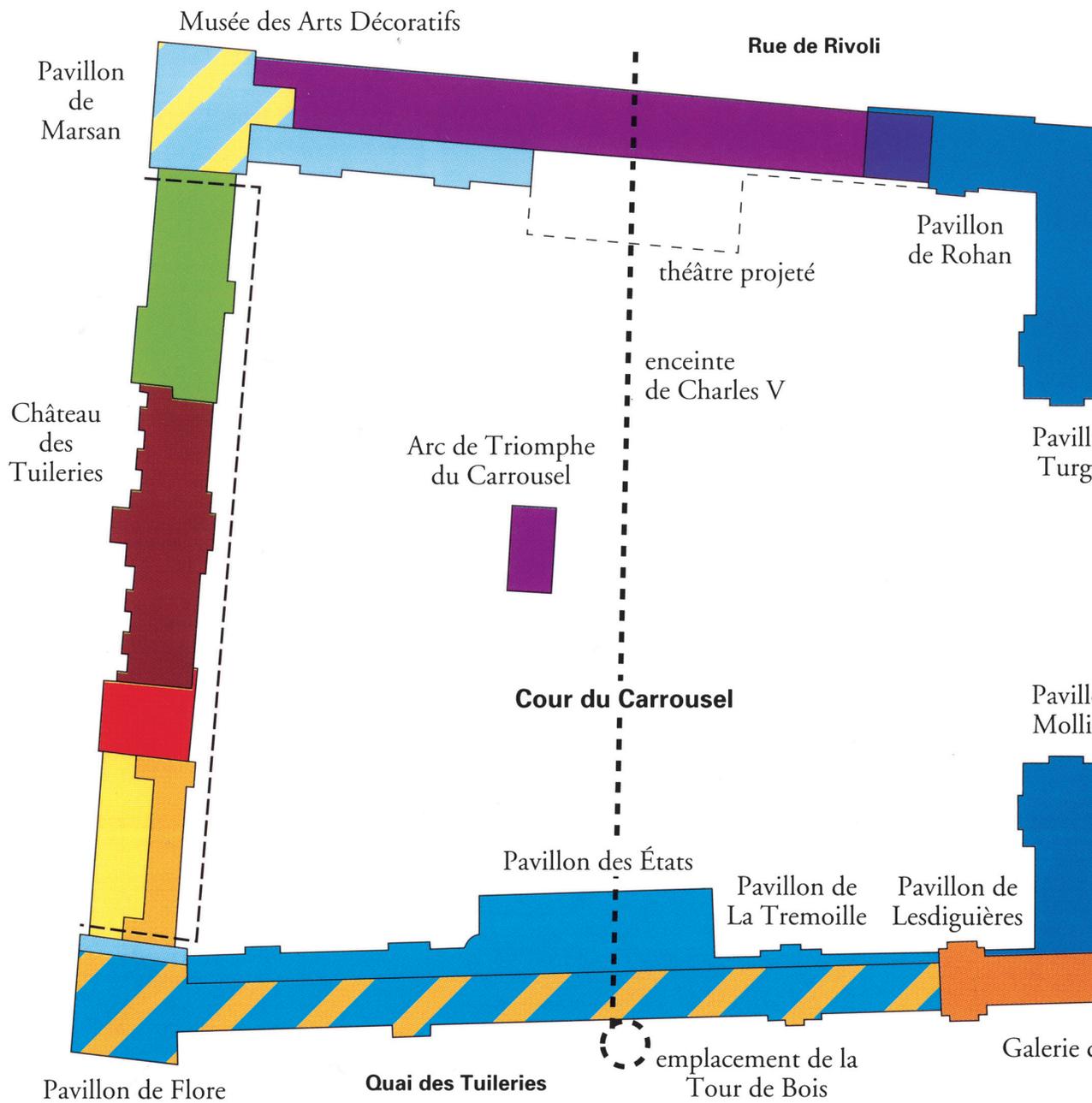
7. LE NOUVEAU LOUVRE (VERS 1850-1870)



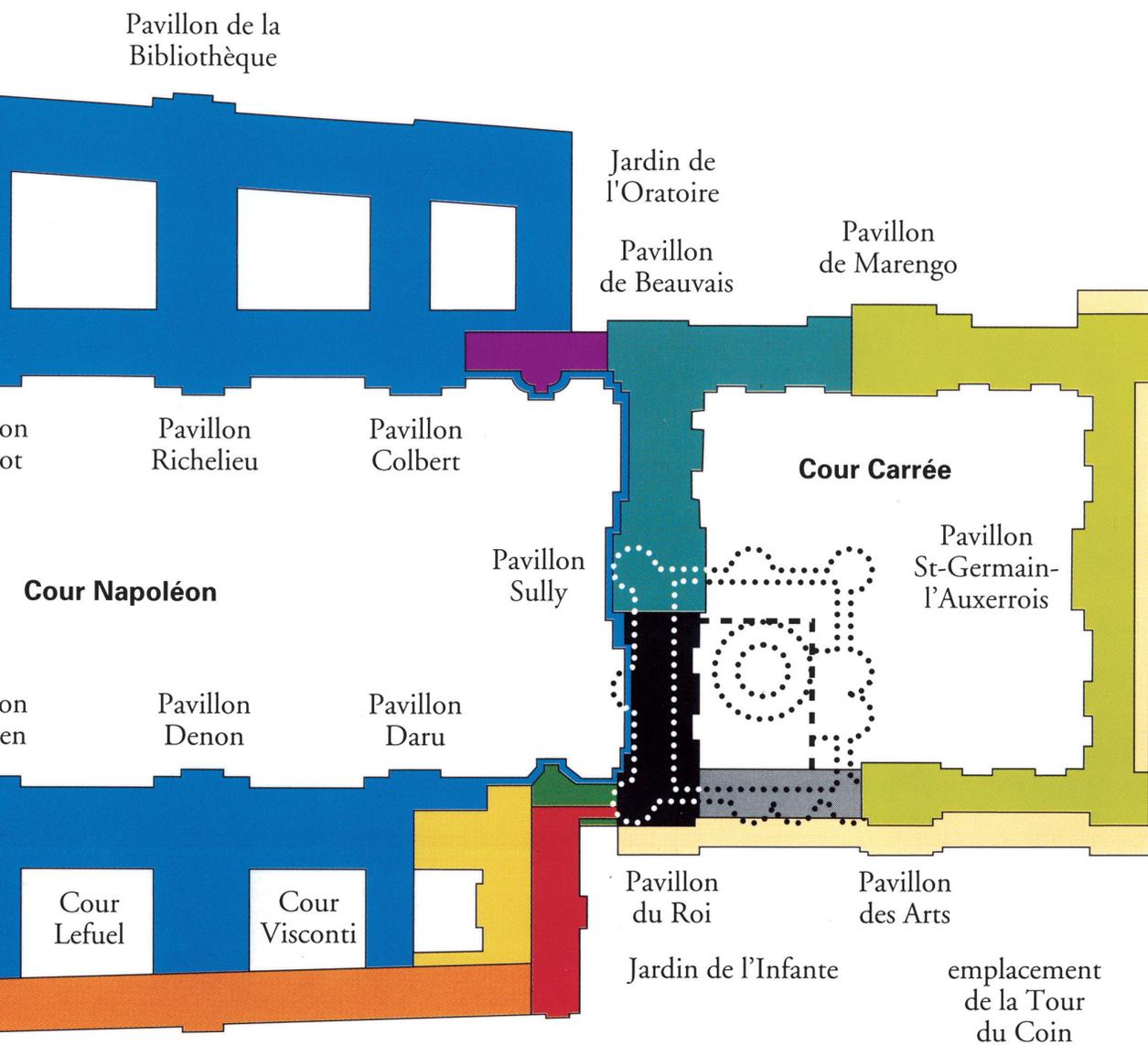
8. LE GRAND LOUVRE (2000)



# PLANS : LE LOUVRE - ACTEURS POLITIQUES ET ARCHITECTES



.....	Philippe Auguste et saint Louis XII <sup>e</sup> et XIII <sup>e</sup> s.	■	François II, Charles IX, Henri III, 1559 - 1574 <i>Pierre Lescot</i>	■	Catherine de Médicis 1570 - 1572 <i>Jean Bullant</i>	■	Louis XIII et Louis XIV 1624 - 1654 <i>Lemercier</i>
- - - -	Charles V XIV <sup>e</sup> s.	■	Catherine de Médicis 1564 - 1570 <i>Ph. de l'Orme</i>	■	Henri IV 1595 - 1610 <i>Louis Métezeau</i>	■	Louis XIV 1653 - 1655 <i>Le Vau</i>
■	François I <sup>er</sup> et Henri II 1546 - 1549 <i>Pierre Lescot</i>	■	Catherine de Médicis 1566 <i>Pierre Lescot</i>	■	Henri IV 1595 - 1610 <i>J. A. Du Cerceau</i>	■	Louis XIV 1659 - 1662 <i>Le Vau et les Vigarini</i>



du bord de l'eau

 Louis XIV  
1659 - 1664  
*Le Vau*

 Louis XIV  
1667 - 1670  
*Le Vau et Perrault*

 Napoléon III  
1852 - 1857  
*Visconti et Lefuel*

--- Parties prévues  
mais non édifiées  
III<sup>e</sup> République  
*Lefuel*

 Louis XIV  
1661 - 1664  
*Le Vau*

 Napoléon I<sup>er</sup>  
1806 - 1811  
*Percier et Fontaine*

 Napoléon III  
1861 - 1870  
*Lefuel*

--- Démolition des  
Tuileries incendiées.

 Louis XIV  
1664 - 1666  
*Le Vau*

 Louis XVIII  
1816 - 1824  
*Fontaine*

 III<sup>e</sup> République  
1874 - 1880  
*Lefuel*

# LISTE ALPHABÉTIQUE DES SIGLES

**ABF** : architecte des Bâtiments de France  
**ACMH** : architecte en chef des Monuments historiques  
**Ad'AP** : Agenda d'accessibilité programmée  
**AFM** : Agence France-Muséums  
**AGER** : département des Antiquités grecques, étrusques et romaines  
**AP-HP** : Assistance publique des hôpitaux de Paris  
**BCMN** : Bibliothèque centrale des musées nationaux  
**BnF** : Bibliothèque nationale de France  
**BSPP** : Brigade des sapeurs-pompiers de Paris  
**C2RMF** : Centre de recherche et de restauration des musées de France  
**CICRP** : Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine  
**CMN** : Centre des monuments nationaux  
**CNAM** : Centre national des arts et métiers  
**CNRS** : Centre national de la recherche scientifique  
**CPDD** : comité de pilotage pour le développement durable  
**CRCC** : Centre de recherche sur la conservation des collections  
**CRDOA** : Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art  
**DAE** : département des Antiquités égyptiennes  
**DAI** : département des Arts de l'Islam  
**DAPS** : direction de l'Accueil du Public et de la Surveillance  
**DMPC** : direction de la Médiation et de la Programmation culturelle  
**DOA** : département des Objets d'art  
**DQAI** : direction de la Qualité et de l'Audit interne  
**DRAC** : direction régionale des affaires culturelles  
**DRC** : direction de la Recherche et des Collections  
**DRE** : direction des Relations extérieures  
**EAC** : éducation artistique et culturelle  
**EFA** : École française d'Athènes  
**ENS** : École normale supérieure  
**ENSBA** : École nationale supérieure des beaux-arts  
**EPGL** : Établissement public du Grand Louvre  
**EPHE** : École pratique des hautes études  
**EPML** : Établissement public du musée du Louvre

# LISTE ALPHABÉTIQUE DES SIGLES

- FIAC** : Foire internationale d'art contemporain
- FNAC** : Fonds national d'art contemporain
- HPE** : haute performance énergétique
- HQE** : haute qualité environnementale
- ICOM** : International Council of Museums
- IFAO** : Institut français d'archéologie orientale
- IFPO** : Institut français du Proche-Orient
- INHA** : Institut national d'histoire de l'art
- INP** : Institut national du patrimoine
- LRMH** : Laboratoire de recherche des monuments historiques
- MAN** : musée des Antiquités nationales
- MCC** : ministère de la Culture et de la Communication
- MH** : Monuments historiques
- MNAM** : Musée national d'art moderne
- MNR** : Musées Nationaux Récupération
- MOOCs** : Massive Open Online Courses (formations en ligne ouvertes à tous)
- MuCEM** : musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée
- OMER** : Orient méditerranéen dans l'Empire romain
- PAC** : poste d'accès et de contrôle
- PADD** : projet d'aménagement et de développement durable
- PLUL** : plan local d'urbanisme du Louvre
- PNRCC** : Programme national de recherche sur la connaissance et la conservation des matériaux du patrimoine culturel
- PPRI** : Plan de prévention contre les risques d'inondation
- PSC** : Projet scientifique et culturel
- RMN-GP** : Réunion des musées nationaux – Grand Palais
- SDA** : schéma directeur accessibilité
- SDI** : schéma directeur incendie
- SDRET** : schéma directeur de renouvellement des équipements techniques
- SMF** : Service des musées de France
- SPSI** : service prévention et sécurité incendie
- VDI** : voie de desserte intérieure
- UNESCO** : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

**Sous la direction de :**

Jean-Luc Martinez, président-directeur du Louvre

*Ce Projet Scientifique et Culturel du musée du Louvre est le fruit d'une large concertation au sein de l'Établissement et d'échanges prolongés avec le ministère de la Culture et de la Communication. Il a fait l'objet d'une présentation le 21 mai 2015 devant la commission scientifique des musées nationaux.*

**Contributeurs**

*Nous tenons tout particulièrement à remercier :*

- Hervé Barbaret, administrateur général, et l'ensemble de la Direction générale
- le département des Antiquités grecques, étrusques et romaines ; sous la direction François Gaultier
- le département des Antiquités égyptiennes ; sous la direction de Vincent Rondot
- le département des Antiquités orientales ; sous la direction de Marielle Pic
- le département des Peintures ; sous la direction de Sébastien Allard
- le département des Sculptures du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes ; sous la direction de Sophie Jugie
- le département des Objets d'art du Moyen Âge, de la Renaissance et des Temps modernes ; sous la direction de Jannic Durand
- le département des Arts graphiques ; sous la direction de Xavier Salmon
- le département des Arts de l'Islam ; sous la direction de Yannick Lintz
- la direction de la Médiation et de la Programmation culturelle ; sous la direction de Vincent Pomarède
- la direction de la Recherche et des Collections ; sous la direction d'Anne-Solene Rolland
- la direction de l'Accueil du Public et de la Surveillance ; sous la direction de Serge Leduc
- la direction des Relations extérieures ; sous la direction d'Anne-Laure Béatrix
- la direction du Patrimoine architectural et des Jardins ; sous la direction de Sophie Lemonnier
- la direction Financière, Juridique et des Moyens ; sous la direction de Pascal Perrault
- la direction des Ressources humaines ; sous la direction de Matthieu Detrez-Jacquin
- la direction Qualité et Audit interne ; sous la direction d'Alban Lionnet
- l'Agence comptable, sous la direction de Jean-Fernand Amar
- le Fonds de Dotation ; sous la direction de Philippe Gaboriau

*et l'ensemble des équipes de la Direction générale des patrimoines.*

**Personnalités consultées :**

- Isabelle Pallot-Frossard , directrice du Centre de recherche et de restauration des musées de France
- Guy Cogeval, président du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie
- Alain Seban, président du Centre national d'art et de culture Georges - Pompidou
- Sophie Makariou, présidente du Musée national des arts asiatiques - Guimet

**Crédits photographiques :**

- Couverture : Louis-Michel Van Loo,  
*Denis Diderot, Écrivain*  
Musée du Louvre, dist. RMN - Grand  
Palais / S. Maréchalle
- p. 6 : Musée du Louvre / P. Fuzeau
- p. 11 : Musée du Louvre / M. Jeanneteau
- p. 12 : Musée du Louvre / E. Lessing
- p. 15 : Musée du Louvre, dist. RMN  
- Grand Palais / O. Ouadah
- p. 19 : Musée du Louvre / Histoire du  
Louvre
- p. 24 : Musée du Louvre / E. Revault
- p. 26 : SANAA / K. Sejima & R.  
Nishizawa - IMREY CULBERT /  
Celia Imrey & Tim Culbert -  
MOSBACH PAYSAGISTE /  
Catherine Mosbach - Photo Hisao  
Suzuki
- p. 28 : D. R.
- p. 30 : Musée du Louvre / F. Brochoire
- p. 35 : Agence Search
- p. 36 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 39 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 41 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 47 : Musée du Louvre, dist. RMN  
- Grand Palais / O. Ouadah
- p. 55 : M. Ferrier, Agence Photo F./8
- p. 62 : Rogers Stirk Harbour + Partners /  
Mutabilis
- p. 64 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 66 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 69 : Musée du Louvre / AP-HP /  
É. Garault
- p. 73 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 74 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 77 : Musée du Louvre / F. Brochoire
- p. 78 : Musée du Louvre, dist. RMN  
- Grand Palais / O. Ouadah
- p. 82 : Musée du Louvre / O. Ouadah
- p. 84 : Agence Search
- p. 86 : Musée du Louvre / F. Brochoire
- p. 87 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 92 : Musée du Louvre / M. Denancé
- p. 101 : Musée du Louvre / C. Décamps
- p. 105 : Musée du Louvre / A. Dequier
- p. 107 : Musée du Louvre / P. Fuzeau
- p. 108 : Musée du Louvre / A. Mongodin
- p. 113 : D. R.
- p. 117 : Musée du Louvre / P. Philibert
- p. 118 : Yann Arthus-Bertrand /  
ALTITUDE / Musée du Louvre
- p. 120 : Musée du Louvre, dist. RMN  
- Grand Palais / R. Rosenthal
- p. 123 : Département des Antiquités  
grecques, étrusques et romaines, musée  
du Louvre / E. Le Breton
- p. 124 : Musée du Louvre / C. Dégremont
- p. 126 : Musée du Louvre / R. Rosenthal
- p. 130 : Musée du Louvre, dist. RMN  
- Grand Palais / A. Volut
- p. 133 : Musée du Louvre / T. Ollivier
- p. 138 : M. Bellini – R. Ricciotti / Musée  
du Louvre
- p. 141 : Louvre Abu Dhabi, Ateliers  
Jean Nouvel
- p. 142 : Louvre Abu Dhabi, Ateliers  
Jean Nouvel

**Directeur de la publication**

Jean-Luc Martinez  
président-directeur

**Coordination éditoriale**

Nicolas Feau

**Coordination graphique**

Isabel Lou Bonafonte  
Georgina Maroni

**Conception graphique**

Dream On / Musée du Louvre

**Photogravure**

Process Graphic

**Impression**

Geers offset, juin 2016

LOUVRE