

1395

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

**Diplôme de conservateur
de Bibliothèque**

MEMOIRE D'ETUDE

**Les éditions de la
Réunion des Musées Nationaux
évolution, transformation, mutation ?**

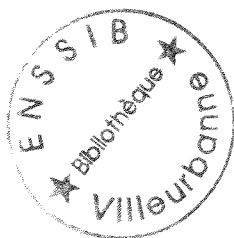
Régine Hua

**Sous la direction de Yves Le Coadic,
ministère de l'Education nationale et de la Culture,
direction de la recherche et des études doctorales,
mission musées**

1992

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

**Diplôme de conservateur
de Bibliothèque**



MEMOIRE D'ETUDE

**Les éditions de la
Réunion des Musées Nationaux,
évolution, transformation, mutation ?**

Régine Hua

**Sous la direction de Yves Le Coadic,
ministère de l'Education nationale et de la Culture,
direction de la recherche et des études doctorales,
mission musées**

**Stage effectué du 6 juillet au 31 octobre 1992
sous la direction d'Anne de Margerie**

1992
DCB
56

1992

LES EDITIONS DE LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX

évolution, transformation, mutation ?

Régine Hua

Résumé

Dès l'origine, la Réunion des musées nationaux édite les catalogues des expositions qu'elle organise, ainsi que les catalogues des musées regroupés sous sa tutelle et quelques revues "savantes". Peu à peu cette activité d'édition va se développer jusqu'à faire aujourd'hui de la RMN un des plus importants éditeurs d'art en France, dont les publications n'ont plus grand chose à voir avec les austères productions du début. A travers cette évolution, se posent deux questions : la définition du service public et l'intervention de l'Etat dans des activités de type industriel et commercial.

Descripteurs

service public ; édition ; art ; livre ; établissement public ; commercialisation ; Réunion des musées nationaux.

Abstract

From the very beginning, the "Réunion des musées nationaux" has published the catalogues of the exhibits that it organises as well as the catalogues of the museums gathered under its supervision and a few scholarly journals. Little by little, this publishing activity has developed until the RMN has become one of the most important publisher in France, one whose publishing materials does not have much to see anylonger with the first old dry productions. Through this evolution, two questions arise : the definition of public utilities and the State intervention in trading activities.

Keywords

Public utilities ; publishing ; art ; book ; public corporation ; marketing ; Réunion des musées nationaux.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout particulièrement pour leur aide et leur collaboration :

- Yves Le Coadic, chargé de mission, ministère de l'Education nationale et de la Culture,
- Anne de Margerie, directrice du Département du livre et de l'image à la Réunion des musées nationaux,
- Marc Plocki, chef des ventes, responsable de la commercialisation des publications de la RMN,
- Pierrette Crouzet-Daurat, responsable des éditions à la Bibliothèque nationale,
- toutes les personnes de la RMN qui ont répondu à mes questions et m'ont aidée à recueillir la documentation nécessaire,
- le Centre de documentation du Ministère de la Culture,
- Aline Dublange et le personnel de la Bibliothèque Cujas.

sommaire

Eléments méthodologiques	p. 4
Introduction	p. 5
Présentation de la RMN, historique, fonctions.	
La place des éditions (livres) au sein de la RMN : développement récent, recherche des facteurs structurels et conjoncturels.	
Evolution de la notion de service public.	
1. Le changement de statut de la RMN	p.10
1. Historique du statut.	
2. Brève comparaison des statuts EPA/EPIC.	
3. Les possibilités nouvelles.	
4. Les apports du nouveau statut en matière d'édition et de commercialisation.	
2. L'évolution de la politique éditoriale	p. 20
1. Examen et bilan de cette évolution, 1985-1991.	
2. Missions traditionnelles et nouvelles collections.	
3. La demande du public et l'offre culturelle : la diversification.	
3. Le développement de la stratégie commerciale	p. 33
1. Commercialiser la culture	
2. La stratégie commerciale : prix, points de vente	
3. Une gestion rationalisée	
Conclusion	p. 41
Bibliographie	p. 45
Annexes	

Eléments méthodologiques

Pour aborder cette étude, j'ai utilisé principalement deux sources d'informations : la collecte d'informations dans des ouvrages, surtout des revues, rapports d'activité, catalogues, et l'entretien.

Pour la première partie, sur la structure juridique de la RMN et son changement de statut, mes recherches se sont orientées vers des sources juridiques : Jurisclasseur droit administratif, Actualité juridique droit administratif, et même recours à des manuels de base.

J'ai également interrogé pour l'aspect plus concret Claire Tarrière qui travaille au contrôle de gestion de la RMN, et Patricia de la Morlais qui s'occupe des questions de personnel.

Pour la deuxième partie sur les éditions de la RMN, j'ai surtout recueilli des informations auprès d'Anne de Margerie qui dirige le Département du Livre et de l'Image à la RMN. Je me suis déplacée dans les différents points de vente (Louvre, Orsay) pour voir les ouvrages. J'ai également "épluché" les catalogues des publications de la RMN.

Pour la troisième partie, Marc Plocki, directeur de ventes, a répondu patiemment à mes questions, tout en enrichissant ma connaissance du marché de l'édition grâce à sa grande expérience dans ce secteur (FNAC, Librairie du Louvre). J'ai aussi trouvé beaucoup d'éléments quantitatifs dans les rapports d'activité de la RMN 1985-1989 et 1990. Malheureusement, j'ai attendu en vain jusqu'à fin octobre le rapport d'activité 1991.

Pour la comparaison avec la Documentation française, j'ai rencontré Mme Danièle Pernot-Roussel qui dirige le service de la communication, et pour la Bibliothèque nationale, Mme Pierrette Crouzet-Daurat qui est en charge du service des éditions à la BN.

Enfin j'ai recherché dans un certain nombre de revues "d'idées", telles que Pouvoirs, Le Débat, Médiaspouvoirs, des éléments de réflexion sur les notions de service public, d'intérêt général, et sur l'intervention de l'Etat dans le domaine culturel.

La Réunion des musées nationaux

Etablissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du ministère de la Culture, la Réunion des musées nationaux est une entité singulière qui marie deux approches différentes : celle du service public et celle de l'édition et du commerce. L'organisation même de l'établissement public reflète bien cette double culture¹.

Aux côtés des musées disposant d'une autonomie de gestion (Louvre, Orsay, Versailles) et de la Direction des musées de France, la Réunion des musées nationaux remplit quatre grandes missions complémentaires en matière d'acquisitions, d'expositions, d'accueil et d'édition/diffusion pour les 34 musées nationaux¹, auprès desquels la RMN intervient en tant que prestataire de services. C'est la mission d'édition/diffusion qui fera l'objet de la présente étude.

¹ Voir la liste des musées nationaux en annexe.

Les missions de la Réunion des musées nationaux

Acquérir

La politique d'acquisition à titre onéreux des musées nationaux s'est développée, historiquement, au sein de la RMN. A cette fin, le droit d'entrée institué dans les musées dès 1921 lui a été affecté afin d'enrichir les collections nationales. Il s'est ajouté aux autres sources de financement déjà existantes (subventions de l'Etat, dons, etc.). Depuis quelques années, ces sources se sont multipliées : souscriptions nationales, dépôts d'oeuvres, opérations de mécénat. L'Etat reçoit par ailleurs directement des oeuvres par donations, legs, dations. Ces oeuvres enrichissent également les collections nationales.

Exposer

La RMN assure la mise en oeuvre, dans les musées nationaux, des expositions temporaires, qui permettent de réunir en un seul lieu, pour un temps donné, des oeuvres parfois disséminées dans le monde entier. Pour ce faire, elle entretient des liens avec de nombreux musées dans le monde. Elle assure la coordination entre les prestataires au service des expositions pour l'obtention des prêts, le transport et l'assurance des oeuvres. Elle est aussi chargée de la communication, pour informer et attirer le public. Entre 1985 et 1989, la RMN a organisé 113 expositions temporaires.

Accueillir

En 1989, les 34 musées nationaux ont accueilli 14 millions de visiteurs. La RMN, à partir de l'analyse de ce public, élabore à la fois une politique tarifaire adaptée, et les conditions de l'accueil : supprimer le temps d'attente aux caisses, développer la réservation des groupes et visiteurs individuels, entretenir des relations avec les professionnels du tourisme. Dans certains domaines (restauration, change, visites audio-guidées), des concessions sont accordées à des entreprises privées.

Editer et diffuser

La RMN édite et commercialise les reproductions des collections appartenant aux musées nationaux, jouant ainsi un rôle d'éditeur et de diffuseur.

L'activité d'édition s'articule autour de sept familles de produits, regroupés au sein de deux départements : le département de l'édition et de l'image et celui des ateliers et produits dérivés.

Le département de l'édition et de l'image est responsable de l'ensemble des publications (catalogues, livres d'art, collections et publications diverses), des images, de l'audiovisuel et de l'agence photographique. C'est ce département, et plus particulièrement l'activité d'édition de livres qui fait l'objet du présent mémoire.

Le département des ateliers et produits dérivés s'occupe des moulages, de la chalcographie et des bijoux et cadeaux.

Les services éditoriaux et commerciaux de la RMN comptent plus de 500 personnes et leur chiffre d'affaire commercial a dépassé 250 millions de F pour 1991. Les éditions (livres, images et audiovisuel) ont à elles seules représenté 46 % de ce C.A., soit environ 116 millions de francs. On peut estimer que la partie livres représente environ les 2/3 de cette somme.

Une double mission

L'examen sommaire des missions de la Réunion des musées nationaux met bien en évidence la dualité des fonctions de l'établissement public : si le service public est la finalité suprême de la RMN (enrichir les collections des musées nationaux), les moyens qu'elle doit utiliser pour l'assurer pleinement exigent la mise en oeuvre de pratiques commerciales. Cette double mission n'est pas une découverte récente. Elle est inscrite dans l'histoire même de la RMN et justifie une approche historique de sa création.

La création de la Réunion des Musées Nationaux en 1895

L'acquisition d'oeuvres d'art par les pouvoirs publics est une pratique ancienne : l'Eglise, les rois et les princes ont depuis fort longtemps donné l'exemple de ce qui pourrait être qualifié aujourd'hui de mécénat. Les buts poursuivis ont certes varié dans le temps, mais depuis le 19^e siècle, il s'agit d'une mission incontestée des pouvoirs publics.

Au début de la III^e République, l'acquisition des oeuvres d'art est réalisée, techniquement, par l'inscription, dans le budget annuel, d'une somme affectée à l'"acquisition d'objets d'art et d'antiquité". Très vite, l'insuffisance des ressources affectées à ces achats est déplorée par ceux qui s'intéressent à la question, la comparaison avec l'effort fait par les pays voisins étant au désavantage de la France.

De plus, inconvénient particulièrement gênant en la matière, les règles relatives aux finances publiques et plus spécialement à la comptabilité publique interdisent aux musées de capitaliser, en fin d'exercice, le reliquat des crédits non dépensés.

A partir de 1878, de nombreux projets et propositions de lois sont déposés en vue d'accorder le bénéfice de la personnalité juridique aux musées, notamment pour leur donner une plus grande souplesse de gestion. Ces tentatives vont aboutir dix-sept ans plus tard.

L'une des idées émises dès 1871 pour accroître les collections de l'Etat, consistait à autoriser le Gouvernement à aliéner les bijoux de la Couronne. Cette proposition, faite par H. de Saisy, reprise en 1878 par Raspail, fut renvoyée à la Commission du Budget, avant de faire l'objet d'un projet de loi déposé en 1882 par J. Ferry et L. Say.

Les grandes lignes du projet étaient les suivantes : le montant de la vente, transformé en rente sur l'Etat, serait consacré à la dotation d'une caisse des musées nationaux et s'ajouterait aux dons et legs dont cette caisse pourrait bénéficier. Par suite de désaccord entre les deux chambres, l'affaire traîna. La décision de vente fut prise par le Parlement en 1886. La vente eut lieu en mai 1887 et rapporta sept millions de francs de l'époque. La création de la caisse demeura en suspens, en raison essentiellement de la question des ressources qui devaient lui être affectées. Le projet finit par aboutir en 1895.

En fait, au lieu d'instituer une caisse des musées, le gouvernement choisit d'accorder la personnalité juridique aux musées nationaux. On considéra alors que cette solution était plus conforme aux principes de notre droit public.

La loi de finances pour 1896 déclare donc, article 52 : "Est investie de la personnalité civile, sous le titre de Musées nationaux, la réunion des musées du Louvre, de Versailles, de Saint-Germain et du Luxembourg." Les ressources de cette Réunion comprennent les dons et legs, les versements à titre de souscriptions individuelles ou collectives, les sommes allouées par l'Etat à titre de subventions pour acquisitions d'objets d'art et d'antiquité, le produit de la vente par ces musées des estampes, moulages et autres reproductions, le revenu de la moitié du produit de la vente des diamants de la couronne, et enfin toutes autres ressources pouvant leur être affectées par la loi. Ces ressources, selon la loi "sont exclusivement employées en acquisition d'objets ayant une valeur artistique, archéologique ou historique".

Dès l'origine donc, on peut dire, un peu trivialement, que tous les moyens sont bons pour compléter l'apport de l'Etat en matière d'acquisition d'oeuvres d'art. Si les méthodes se sont perfectionnées et affinées, dès la création de l'établissement public, toutes les sources de financement avaient été envisagées.

Il serait intéressant d'examiner point par point l'évolution des apports de ces différentes sources dans le budget de la RMN, ainsi que l'évolution de leur part respective. L'objet du présent mémoire se limitera à l'activité d'édition, qui apparaît particulièrement concernée par la qualification de double culture. Se nourrissant de l'activité même des musées, de leurs collections, expositions, et même souvent de celle de leurs conservateurs qui fournissent des textes, les éditions de la RMN, comme n'importe quel autre éditeur, travaillent sur un marché concurrentiel qui a des règles, des méthodes et des pratiques commerciales. Il se trouve, de plus, que les éditions de la RMN, profitant de plusieurs facteurs, ont connu un développement remarquable au cours de ces dernières années.

Expliquer ce développement par les succès de fréquentation des grandes expositions et par l'engouement nouveau du public pour les musées et le patrimoine en général ne suffit pas.

Outre que cette explication demande à être approfondie, il est intéressant et peut-être instructif de rechercher d'autres éléments dans une analyse interne du fonctionnement de l'établissement public lui-même.

De ce point de vue, trois aspects apparaissent comme essentiels : l'évolution de la structure même de l'établissement public, la politique éditoriale menée par les responsables de cette activité au sein de la RMN, enfin la politique commerciale qui constitue un aspect non négligeable du dynamisme. Chacun de ces aspects fera l'objet d'une partie de ce mémoire.

Sous l'analyse fonctionnelle, une question se profile en permanence et renvoie à une autre interrogation, bien plus essentielle, qui est celle de l'évolution de la notion de service public. La Réunion des musées nationaux est un établissement public, dont la mission, nous l'avons vu, est incontestablement une mission de service public. Le développement des activités éditoriales répond-il à cette finalité ? Selon la conception, large ou étroite, que l'on adopte de la notion de service public, la réponse est variable.

Globalement, on peut dire qu'un point de vue "libéral" correspond à une conception plutôt étroite de la notion de service public, laissant

le champ le plus large possible à la liberté d'entreprendre. A l'inverse, un point de vue plus "interventionniste" concevra de façon plus large le service public, et donc l'intérêt général qui lui sert de fondement¹.

L'étude des activités éditoriales de la RMN, telle que nous l'appréhendons, est donc plutôt une réflexion sur ce thème qu'une description détaillée de ces activités, même si une part de description s'impose pour éclairer la réflexion.

Trois aspects nous paraissent susceptibles d'éclairer cette question. D'abord, un événement récent dans la vie de la RMN, son changement de statut au 1er janvier 1991, a réactualisé le débat. L'étude des modifications induites par le nouveau statut d'établissement public à caractère industriel et commercial fera l'objet de la première partie de ce mémoire. Puis, successivement, seront analysées l'évolution des choix éditoriaux et la stratégie commerciale. En annexe et à titre d'éléments comparatifs, seront exposés les cas de la Documentation française et de la Bibliothèque nationale.

I - Le changement de statut de la RMN et son impact sur l'activité éditoriale

1. Le statut de la Réunion des Musées Nationaux

Pour mémoire, rappelons que la définition la plus couramment admise de l'établissement public est celle-ci : c'est un mode de gestion d'un service public. L'établissement public est doté de la personnalité morale, il assure une mission d'intérêt général, et en contre partie de cette indépendance relative, il est soumis à un principe de spécialité. En clair, l'autonomie qui lui est conférée ne s'explique que par le but précis de l'institution.

Après 1895, au fil des ans, le fonctionnement de la RMN va donner lieu à des demandes d'autonomie de plus en plus grande, justifiées

¹ Voir sur ce sujet E. Pisier, Service public et libertés publiques. *Pouvoirs*, n°36, 1986.

par les activités de nature commerciale de l'institution, en particulier l'édition et la commercialisation de livres et d'objets. Les changements de statuts successifs seront la réponse de l'Etat à ces demandes.

1.1 Historique

Les grandes étapes de l'évolution du statut de la RMN sont les suivantes¹ :

Un décret du 28 janvier 1930 est consacré à l'organisation financière de la RMN. Outre les ressources attribuées dès l'origine à la RMN, il précise d'autres recettes, en distinguant les recettes ordinaires des recettes éventuelles. Parmi les premières, le décret ajoute le produit du droit d'entrée dans les musées, le produit de la vente des catalogues, albums, publications, estampes, photographies, cartes postales, moulages et autres reproductions, le produit des visites-conférences et du cours général d'histoire de l'art. Les secondes sont constituées du capital provenant des aliénations de biens mobiliers et immobiliers, ainsi que des recettes provenant des expositions temporaires et autres manifestations organisées par la RMN.

Un arrêté interministériel du 22 janvier 1931, non publié, organisait les services commerciaux et techniques de la RMN (éditions, chalcographie, moulages, librairie) sous forme de régie intéressée. Jamais appliqué, cet arrêté montre que dès cette époque, le caractère particulier du commerce lié aux activités des musées avait amené les pouvoirs publics à s'interroger et à rechercher un mode de gestion susceptible de donner à l'administration "la fonction économique d'entrepreneur."

Enfin, l'ordonnance 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des Beaux-arts, outre les modifications concernant l'organisation et le fonctionnement de la RMN, apporte deux précisions importantes :

- elle définit la notion de musée comme étant *"toute collection permanente et ouverte au public d'oeuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique"*,
- elle affirme que les musées nationaux, dont la liste est établie par décret, sont placés sous l'autorité ministérielle, administrés par le Directeur des Musées de France, et que, sous le titre de Réunion des Musées Nationaux, *"ils constituent un établissement public investi*

¹cf analyse détaillée dans l'article de J.-M. Pontier, La nouvelle Réunion des musées nationaux. Actualité juridique, droit administratif, 20 octobre 1990, p. 711-717.

de la personnalité civile et de l'autonomie financière". On peut déduire de l'organisation et du fonctionnement de la RMN qu'il s'agit d'un établissement public administratif.

1.2 De l'EPA à l'EPIC

Le décret n° 81-513 du 11 mai 1981 réorganise la RMN, et abroge les articles 54 et 55 de la loi de finances du 16 avril 1895 ainsi que l'ordonnance du 13 juillet 1945.

Ce texte confirme le statut d'établissement public administratif de la RMN, et précise même qu'il s'agit d'un établissement public national. Comme tout établissement public classique, non territorial, la RMN est soumise à la tutelle de la collectivité de rattachement, en l'espèce l'Etat. C'est le ministre chargé de la Culture qui l'exerce au nom de ce dernier.

Le décret traduit aussi la volonté des pouvoirs publics d'élargir les compétences de la RMN : elle groupe désormais les musées nationaux désignés par décret pris sur proposition du ministre chargé de la culture et du ministre du budget. Enfin le décret dispose que l'Ecole du Louvre est "rattachée" à la RMN et qu'elle dispose d'un budget annexe.

La transformation en EPIC

Il faut rappeler au préalable que la nature administrative d'un établissement public n'est pas incompatible avec l'exercice d'activités présentant un caractère industriel et commercial. Cela a d'ailleurs été le cas de la RMN pendant de nombreuses années : avant d'être transformée en EPIC, la RMN avait déjà des activités à la fois administratives, et industrielles et commerciales. Cela a continué à être le cas après.

Le décret de 1981 conférait à la RMN trois séries d'attributions. Elle a dorénavant *"pour mission essentielle de contribuer à l'enrichissement des collections des musées en finançant ou facilitant, notamment par des campagnes de collectes ou de fouilles, l'acquisition pour le compte de l'Etat, à titre gratuit ou onéreux, d'oeuvres et d'objets d'art ayant un intérêt ou une valeur artistique, archéologique, ethnologique ou historique et destinés à faire partie des collections des musées nationaux"*. Cette première série d'attributions présente à l'évidence, un caractère administratif, d'intérêt général. Il s'agit de développer le patrimoine artistique de la nation.

La RMN a comme seconde mission de favoriser la fréquentation des musées nationaux et la connaissance de leurs collections. Pour remplir cette mission qui est aussi d'intérêt général, car pédagogique dans l'esprit des rédacteurs du décret, *"elle peut notamment organiser des expositions, créer et gérer des installations telles que salles de conférences ou de projections, restaurants, salons et thé, et offrir au public, à titre gratuit ou onéreux, des reproductions des oeuvres conservées dans les musées ainsi que des ouvrages qui leur sont consacrés"*. On trouve dans cette énumération des activités qui sont d'ordre commercial (restaurants, salons de thé) et d'autres, qui selon les circonstances, peuvent avoir ou non ce caractère commercial. C'est le cas des activités éditoriales.

Enfin, la RMN *"peut prêter son concours technique à des collectivités publiques et à des musées français ou étrangers"*, mission qui apparaît, dans le contexte, d'ordre administratif.

Un décret du 12 mars 1986 a modifié le décret de 1981, dans le sens d'un élargissement des activités commerciales. Il dispose en effet que la RMN *"a également pour mission d'assurer la diffusion commerciale des produits dérivant des oeuvres conservées dans les musées"* et que *"elle réalise, selon toute modalité appropriée, les opérations commerciales utiles à l'exécution de ces missions. Elle peut notamment conclure des conventions avec des organismes publics ou privés, prendre des participations financières et créer des filiales"*.

La préoccupation de ce texte est claire. On n'a pas jugé nécessaire pour autant de changer le statut de l'établissement public.

Pendant cette période, les activités commerciales de la RMN connaissent une croissance rapide. Entre 1981 et 1989, le chiffre d'affaire des activités commerciales de la Réunion progresse de 56 % en francs courants, passant de 152 MF à 236 MF, l'activité d'édition de livres, de catalogues, d'images et de librairie (vente de livres d'autres éditeurs) représentant environ les trois quarts de ce montant.

En 1989, la direction de la RMN mène avec le ministère de la Culture, le ministère des Finances et les représentants du personnel une réflexion approfondie pour élaborer un projet de transformation de son statut d'EPA en EPIC. Au cours de l'année, les contours du projet de réforme sont tracés. La transformation de la RMN est opérée en deux étapes : une loi du 5 juin 1990 et le décret du 14 novembre 1990.

La loi 90-474 du 5 juin 1990¹ permet que le président du conseil d'administration de la RMN soit nommé par décret, en ajoutant la RMN à la liste des exceptions de la loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Cette intervention législative qui anticipe de façon contestable sur une réglementation à venir, permet d'exclure la RMN du champ d'application de la loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Le but de la loi est tout à fait défendable : il s'agit de préserver les particularismes de la RMN en tant qu'EPIC, en raison des finalités d'intérêt général qui conditionnent son action. Les deux particularités principales invoquées sont le rôle du directeur des musées de France qui est en même temps président de droit du conseil d'administration de la RMN, et l'intérêt général reconnu aux missions de la RMN².

Le décret 90-1026 du 14 novembre 1990 établit le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial de la RMN. A la lecture de ce décret, on constate qu'il reprend, tant dans la définition des missions de l'établissement public que dans ses modes d'action, les mêmes termes que les textes antérieurs. Rien de révolutionnaire donc dans la nature et dans le fonctionnement de la RMN. Ce texte est davantage le résultat d'une évolution qu'une transformation radicale.

De plus, il faut rappeler ici pour mémoire que le gouvernement Rocard avait inscrit dans ses objectifs prioritaires ce qu'on a appelé "la modernisation du service public", qui reste d'ailleurs à l'ordre du jour. Dans une circulaire du 23 février 1989 sur le renouveau du service public, le premier ministre rappelle les exigences relatives à la satisfaction des besoins des usagers (accueil, information, etc.) et il met l'accent sur deux points : le développement des responsabilités des agents publics dans le cadre du "pacte de croissance" (renouveau de la politique contractuelle en matière salariale), et l'évaluation des politiques publiques. Sans entrer ici dans le détail de ces objectifs, on peut penser que le changement de statut de la RMN, un an après cette circulaire, s'inscrit dans le cadre de cette conception politique du service public.

1.3 Comparaison des cadres EPA/EPIC

Dans deux rapports de 1971 et 1985, le Conseil d'Etat a relevé les difficultés de la classification des établissements publics : "la

¹ cf en annexe le texte du projet de loi et l'exposé des motifs.

² Rapport Metzinger. J.O. doc. A.N. 1989-1990, n° 1367.

distinction majeure entre les EPA et les EPIC, si elle conserve un grand intérêt pratique et si elle continue en partie à correspondre à la réalité, est aussi en partie fictive, puisque le caractère industriel et commercial peut être reconnu à des établissements qui ne font ni commerce ni industrie, à seule fin de leur donner plus de souplesse dans leur gestion".

La distinction EPA/EPIC est faite notamment par l'article 159 du décret du 29 décembre 1962, portant règlement général de la comptabilité publique aux termes duquel "selon l'objet de leur activité ou les nécessités de leur gestion" les établissements publics nationaux sont dits "à caractère administratif" ou "à caractère industriel et commercial". La catégorie des EPIC est en pratique très importante, puisqu'elle comprend entre autres de grandes entreprises comme Charbonnages de France, Electricité de France, Gaz de France, etc.

Tous les établissements publics sont des personnes publiques, soumises à des régimes mixtes, c'est à dire qu'ils obéissent à des règles de droit public et à des règles de droit privé.

Les EPIC relèvent largement du droit public, notamment pour ce qui concerne leur création, leur disparition, la modification de leur statut, la situation légale et réglementaire du directeur et du comptable qui sont des fonctionnaires. Néanmoins, le principe est que, globalement, les EPIC échappent au droit public pour toute une partie de leur activité. En particulier, tous les contrats passés avec leurs usagers sont des contrats de droit privé. Leur gestion se rapproche de celle d'une société dans le statut des personnels, la mise en jeu de leur responsabilité, leur régime comptable et fiscal.

Dans le cas de la RMN, le changement de statut se traduira pour le personnel par une nouvelle politique salariale et un accord d'entreprise propre. A cet effet, l'établissement a obtenu l'accord des autorités de tutelle sur un plan prévoyant un apport financier important, considéré comme nécessaire au regard de la croissance rapide de la RMN. Cet élément sera à prendre en compte à plusieurs égards : investissement, embauche, etc.

A ce stade de l'analyse, il apparaît donc que deux aspects essentiels sont directement concernés par le changement de caractère de l'établissement public : le statut du personnel et le mode de gestion.

1.3.1 Statut du personnel

L' accord d'entreprise signé le 18 janvier 1991 par le président du Conseil d'administration de la RMN et les organisations syndicales précise les relations contractuelles entre la RMN et les salariés. Il crée quatre groupes d'emplois, sans les barrières que constituent les franchissements des catégories de la fonction publique. Il a permis d'effectuer, dès l'entrée dans le statut d'EPIC, une revalorisation assez substantielle des rémunérations. Le rapport Miroudot estime cette revalorisation de l'ordre de 9 à 20 % selon les catégories de personnel¹.

Le personnel de l'EPA

Pour préparer le changement de statut, le service du personnel a mis en place une procédure de définition des postes et élaboré l'accord d'entreprise.

L'étude de définition des postes a commencé en mai 1990. L'objectif était d'obtenir une description exhaustive des différents emplois de la RMN et de déterminer les futures rémunérations de référence. L'étude s'est effectuée en deux étapes : description des emplois, puis évaluation des postes par des comités composés de responsables internes représentant les différents métiers de la RMN. Mais cette étude, qui devait être complémentaire à l'accord d'entreprise, n'a pas pu faire l'objet d'un accord avec les représentations syndicales, et elle n'a donc pas débouché sur une grille acceptée par les parties à la négociation.

A ce jour, le personnel de l'EPIC compte donc, très classiquement deux fonctionnaires : son président et l'agent comptable. Une quinzaine de fonctionnaires en position de détachement sont employés sur une base contractuelle. Tous les autres salariés sont des salariés de droit privé, embauchés sur une grille de rémunération beaucoup plus souple qu'auparavant, mais non affichée faute d'accord consécutif à l'étude sur les définitions de postes.

La souplesse de la grille de rémunération est bien entendu un atout majeur en ce qui concerne les activités éditoriales et commerciales. Elle permet de recruter des professionnels de ces secteurs dans des conditions identiques à celles du marché de l'emploi et par conséquent d'attirer des compétences réelles. La fonction publique

¹Rapport fait au nom de la commission des Affaires culturelles du Sénat(...) par M. Michel Miroudot, sénateur. Journal Officiel, Sénat, Impressions, 1989-1990, n° 275.

n'a jamais formé d'éditeurs ni de spécialistes du marketing ou de la vente par correspondance, d'une part; d'autre part, l'eût-elle fait, la grille des salaires de la fonction publique n'aurait pas permis de les garder très longtemps dans le secteur public.

1.3.2 La gestion financière et comptable

Un examen comparatif exhaustif des régimes financier et comptable EPA/EPIC serait hors de notre propos. Les points essentiels seront seuls relevés ici.

Le principe est que l'ensemble des établissements publics reste soumis aux règles fondamentales de la comptabilité publique, et notamment à la séparation des ordonnateurs et des comptables. De plus, tous les établissements publics subissent des contrôles, variables dans leur intensité et leur modalité selon la catégorie dont relève l'établissement. Mais la diversité des situations est très grande, si bien que certains établissements publics disposent d'une autonomie fort large, tandis que d'autres, au contraire, se trouvent dans une situation d'autonomie très restreinte.

La spécificité du régime financier et comptable des EPIC réside dans les trois points suivants :

1. Existence pour l'EPA d'un budget dont les crédits de dépenses ont un caractère limitatif, les EPIC ayant de simples états de prévision indicatifs pour les dépenses d'exploitation.
2. Possibilité pour l'agent comptable d'un EPIC de procéder spontanément au recouvrement des recettes.
3. Faculté pour les EPIC de procéder au recouvrement des créances conformément aux usages du commerce.

Enfin, en ce qui concerne leurs ressources, les EPIC bénéficient d'une différence fondamentale : ils perçoivent directement les ressources que leur procure leur activité d'industriel et de commerçant. On mesure l'intérêt de cet aspect du changement pour la RMN.

1.3.3 Le changement réel à la RMN

Pour Jacques Sallois, directeur des Musées de France et président du conseil d'administration de la RMN, 1990 a été une "*année charnière*", durant laquelle la RMN a profondément transformé son

organisation. Dans la présentation du rapport d'activité de 1990¹, il met l'accent sur la concertation qui a accompagné cette transformation, soulignant par là même l'importance du changement pour le personnel, et notamment l'importance de l'accord d'entreprise "*signé à l'unanimité des partenaires*" le 18 janvier 1991. Signalons aussi le renouvellement du conseil d'administration, qui accueille désormais des représentants des salariés et des "*personnalités qualifiées du commerce et de l'industrie*", ainsi que des directeurs de musées².

C'est sans doute dans l'accord d'entreprise, lié à la nouvelle situation du personnel, que réside le plus grand changement induit par le nouveau statut d'EPIC, bien que le décret du 14 novembre 1990 soit à cet égard plutôt elliptique. L'article 26 dispose en effet simplement que : "*Le décret n° 80-947 du 18 novembre 1980 fixant les dispositions applicables aux personnels contractuels de la Réunion des musées nationaux est abrogé à compter du 1er janvier 1991. Les contrats passés avec le personnel de l'établissement sont résiliés à compter de cette date. Tous les agents en fonction avant cette date à la RMN sont recrutés par l'établissement à un niveau de rémunération au moins égal à celui dont ils bénéficiaient à la même date.*"

Cette disposition, assortie de l'accord d'entreprise, réalise pratiquement l'essentiel du changement de statut d'EPA à EPIC. Pour le reste, la Réunion des musées nationaux fonctionnait déjà en grande partie selon des règles de droit privé pour tout ce qui concernait ses activités commerciales. L'origine de ses principales ressources reste inchangée, les modes de gestion aussi, ainsi que le contrôle de l'Etat sur le fonctionnement administratif et financier. En particulier, tout engagement de dépense supérieur à 300 000 F reste soumis à la procédure du Code des marchés, d'où persistance d'une certaine lourdeur administrative. Cette lourdeur est particulièrement sensible dans le domaine des activités éditoriales.

1.4 Les apports du nouveau statut en matière d'édition

Depuis le 1er janvier 1991, le Département du livre et de l'image, au sein des service éditoriaux et commerciaux, a été restructuré. A l'heure actuelle, il se subdivise en deux grandes parties : une partie Livre, en charge de toutes les activités d'édition de livres (catalogues, guides, albums, ouvrages divers) et une partie Image,

¹Réunion des musées nationaux. Rapport d'activité 1990.

²Décret n° 90-1026 du 14 novembre 1990, titre II organisation administrative.

qui s'occupe des cartes postales, affiches, et développe surtout en ce moment un secteur audiovisuel (vidéocassettes).

1.4.1 Organigramme sommaire du Département du Livre et de l'Image

Direction : - Anne de Margerie et une assistante.
- 1 directeur commercial et 2 assistants

Partie Livre : sous la direction de Sylvie Messenger,
- 9 éditeurs assistants et 4 secrétaires
- 1 chef de fabrication et 2 assistants
- 1 comptable
- 1 attachée de presse directement rattachée au service de la communication de la RMN.

Partie Image : sous la direction de Béatrice de Boisseson
- 2 éditeurs assistants
- 1 chef de fabrication
- 1 comptable

Il faut noter que les comptables ne gèrent qu'une partie des opérations (facturation, etc.), la gestion proprement dite étant ensuite effectuée par la comptabilité générale de la RMN.

Le Département fonctionne de façon assez autonome. Les apports du nouveau statut dans ce département sont de deux ordres : en matière de personnel et en matière de gestion financière.

1.4.2 Recrutement et gestion du personnel

Même si Anne de Margerie est arrivée à la RMN en 1989, c'est à dire avant le changement de statut, il est incontestable que le passage à l'EPIC a rendu possible un apport de "sang neuf" important dans ce département. Les nouveaux éditeurs recrutés par cette professionnelle chevronnée sont presque tous issus du secteur de l'édition privée. Les éditions de la RMN se sont trouvées sans aucun doute professionnalisées, tant sur le plan éditorial que sur le plan commercial.

Il s'agit ici d'un effet indirect (ou direct?) du nouveau statut, puisque cette activité s'est développée grâce à des recrutements rendus possibles par des contrats plus souples et surtout plus attractifs financièrement.

1.4.3 Gestion financière et administration

Comme nous l'avons vu plus haut, les modifications n'ont pas été considérables dans ce domaine. La mise en place d'une comptabilité analytique et l'existence d'un contrôle de gestion par exemple sont plutôt liées au développement des activités commerciales qu'au changement de statut.

En revanche, le seuil fatidique de 300 000 F pour la soumission au Code des marchés constitue une entrave au fonctionnement d'une entreprise d'édition. On peut évidemment débattre du bien-fondé de cette obligation, de son utilité réelle ou supposée, et des multiples moyens de la contourner. Ce n'est pas notre propos. Notons cependant qu'il est possible, si l'activité le justifie, de proposer au Ministère de l'Economie et des Finances des solutions alternatives au Code des marchés, solutions négociées et validées ou non par les services du ministère des Finances.

En conclusion à cette première partie, il apparaît que dès les débuts de la Réunion des musées nationaux, les activités commerciales, en particulier l'édition, étaient prévues dans les statuts. Peu à peu, ces activités constituant une source de financement essentielle, le statut s'est adapté, implicitement ou explicitement, aux besoins de ces activités. Le changement opéré en janvier 1991, loin de constituer une révolution, a donné un coup de pouce supplémentaire au développement éditorial et commercial. Il a été très remarqué et commenté parce qu'il touchait principalement à un domaine sensible, le personnel, dont le statut a rompu avec la fonction publique. Mais il n'a pas modifié en profondeur la nature des activités éditoriales de la RMN, dont l'examen va faire l'objet de la deuxième partie.

II - L'évolution de l'activité éditoriale de la RMN

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la RMN a toujours eu une mission d'édition, consistant à mettre à la disposition du public des musées et expositions, des guides, catalogues, cartes

postales et reproductions diverses. Nous nous limiterons ici à la partie "livre" de cette activité, tout en gardant à l'esprit que les autres objets diffusés par la RMN ont connu aussi un grand développement. Nous évoquerons enfin, succinctement, dans le cadre de la diversification de l'édition des livres, la partie "image", structurellement rattachée au livre, et qui connaît aussi actuellement un développement rapide, par l'édition de vidéo-cassettes.

2.1 Edition : examen et bilan de l'évolution 1985-1991

De 1985 à 1989, la part des ressources de la RMN issue de son activité d'édition et de diffusion est passée de 150 MF à 250 MF. Cette évolution appelle une analyse.

La RMN a toujours édité et diffusé des guides de musées, des catalogues d'expositions et des publications à caractère scientifique. Aujourd'hui, la gamme de ses publications s'est élargie. A côté des publications traditionnelles, d'autres collections ont vu le jour : livres d'art, livres sur l'art, livres d'initiation à l'art pour les enfants, déclinaison des guides et des catalogues, etc.

Les publications de la RMN, disponibles sur les lieux-même où s'expose l'art, ont bénéficié de l'augmentation de la fréquentation des expositions, musées et monuments¹, augmentation modeste mais régulière pour les musées et monuments, beaucoup plus spectaculaire en revanche pour les expositions temporaires, et en particulier les grandes expositions parisiennes. Citons par exemple, les 1 576 464 visiteurs payants de l'exposition Renoir en 1985. Bien sûr, toutes les grandes expositions ne rencontrent pas un tel succès, mais l'émergence d'un réel public pour les catalogues-livres d'art est dès ce moment sensible.

Pour les musées, les années 1985-1989 ont été marquées par des ouvertures importantes : le musée Picasso en 1985, le musée d'Orsay en décembre 1986, le musée napoléonien au château de Fontainebleau en 1987, les nouveaux espaces d'accueil du Louvre en avril 1989. Les résultats ont été spectaculaires : la RMN a enregistré une augmentation de 26 % de visiteurs payants en 5 ans, leur nombre passant de 7,1 millions à 9,1 millions.

¹ Voir Les pratiques culturelles des français, 1973-1989. La Découverte, la Documentation française, 1990, p. 104.

Cette augmentation de la fréquentation s'est accompagnée d'un effort de la part de la RMN pour mieux connaître le public accueilli. Deux enquêtes réalisées en 1989 vont permettre de mieux appréhender la composition du public des musées, actualisant le travail de Pierre Bourdieu et Alain Darbel dans *"l'Amour de l'art"*, en 1969.

Selon les termes même du rapport d'activité de la RMN pour la période : *"Novatrices sur le plan de la connaissance du public, ces enquêtes vont permettre d'aborder celui-ci avec une meilleure évaluation de ses attentes, voire de conquérir des publics nouveaux"*. Ces enquêtes ont montré l'existence d'un public potentiel pour un autre type de publications que de classiques catalogues d'expositions : en particulier, l'enquête sur le Musée d'Orsay révèle que ses visiteurs sont jeunes (plus de la moitié ont moins de 35 ans) et que la moitié des visiteurs français a fait des études supérieures.

L'émergence d'un réel marché pour des catalogues-livres d'art et pour d'autres types d'ouvrages sur l'art est donc sensible. La RMN ne sera d'ailleurs pas la seule à y répondre, mais elle bénéficie déjà dans le domaine d'un savoir-faire qu'elle va améliorer, en même temps qu'elle développera ses activités de libraire. Elle saura aussi exploiter ses atouts.

2.2 Productions traditionnelles et nouvelles collections

Nous avons vu que dès l'origine, la RMN a dû se procurer des ressources par la vente de reproductions, guides, catalogues, *"facilitant l'accès du public aux collections exposées"*. Cette activité traditionnelle est l'un des aspects de la mission de service public qui incombe à la RMN, et qui trouve aujourd'hui un prolongement dans le développement de nouvelles collections.

2.2.1 Les productions traditionnelles

Les principales catégories en sont : les catalogues d'expositions, les guides et les publications à caractère scientifique, auxquelles on peut ajouter la Revue du Louvre.

2.2.1.1 Les catalogues d'exposition

La RMN publie les catalogues des expositions temporaires organisées dans les musées nationaux. Des catalogues sont publiés pour toutes les expositions organisées au Musée du Louvre, au

Musée d'Orsay et dans les galeries nationales du Grand Palais. Pour les expositions organisées dans les autres musées, c'est Mme Irène Bizot, administrateur général, qui prend la décision de publication d'un catalogue, en accord avec le conservateur du musée, ou après avis du Directeur des Musées de France (M. Jacques Sallois).

Comme la RMN coordonne la réalisation matérielle de l'exposition (choix des objets, demandes de prêts en France et à l'étranger, etc.), les clichés (ektachromes) sont réunis au fur et à mesure à la RMN qui les utilise ensuite pour les dossiers de presse et pour le catalogue. D'où une économie de moyens qui rend plus efficace le traitement des informations. De même pour les textes, rassemblés en même temps que s'élabore l'exposition.

Un budget prévisionnel a déterminé au préalable la physionomie du catalogue et son tirage approximatif. Cette préfiguration conditionne le nombre des illustrations retenues, leur surface, l'utilisation de la couleur, etc. L'aspect financier fait aussi l'objet de négociations avec les conservateurs de musées et les services comptables.

Des éditeurs assistants assurent le suivi de réalisation. Le chef de fabrication et ses assistants contrôlent la fabrication matérielle des ouvrages, dans le respect des choix budgétaires. Pour les musées qui ont une ligne graphique, la RMN en respecte bien sûr les éléments pour chaque ouvrage publié (guide, catalogue, etc.).

Les auteurs des catalogues reçoivent des droits d'auteur forfaitaires. Le montant de ce forfait est déterminé par la commission des publications.

Jusqu'en 1991, la RMN éditait les catalogues des grandes expositions parisiennes sous deux formes : une version reliée et une version brochée, moins coûteuse. Il y a un an environ, la décision a été prise d'effectuer la totalité du tirage sous forme reliée, ce qui a eu pour conséquence de rapprocher encore un peu plus le catalogue du livre d'art dans son apparence. Dans les faits, il faut reconnaître qu'il était déjà considéré comme tel par une bonne partie du public. Les éléments d'analyse qui ont entraîné la décision sont les suivants :

- la fabrication de la totalité du tirage sous forme reliée entraîne de fait une baisse du coût à l'unité, ce qui rapproche ce coût de celui de la version brochée;
- la version brochée du catalogue n'était proposée qu'aux visiteurs de l'exposition, et pas aux acheteurs de celui-ci en province, par exemple;

- gérer deux stocks différents pour un même produit entraînait une certaine lourdeur, et l'évaluation à l'avance des quantités nécessaires dans chaque version n'était pas toujours aisée;
- enfin, les catalogues étant de plus en plus épais, la forme brochée ne conférait pas une solidité suffisante aux ouvrages qui s'abîmaient très vite. Cet aspect conditionne aussi la diffusion en librairie qui n'est possible qu'avec une version reliée.

Cette décision a fait l'objet d'un débat au sein même de la RMN, sur la nature et la fonction du catalogue. Compte-tenu du maintien des notices et d'un prix jugé raisonnable, le catalogue conserve sa fonction traditionnelle d'accompagnement d'une exposition. Lui adjoindre des textes courants à caractère historique, scientifique, et une présentation plus attractive, c'est certainement élargir son public. Il est évident que, conçus désormais comme de véritables livres d'art, les catalogues peuvent faire plus facilement l'objet de co-éditions internationales avec des éditeurs étrangers privés. Ainsi le catalogue de l'exposition Toulouse-Lautrec, en février 1992, a été coédité avec trois éditeurs étrangers, Yale University Press (Grande-Bretagne), Leonardo de Luca (Italie) Julio Offero (Espagne). La collaboration internationale est aujourd'hui indispensable à l'édition de livres d'art de cette qualité.

Il faut mentionner ici le Petit journal des grandes expositions, périodique édité à l'occasion de chaque grande exposition. Utilisé souvent par les visiteurs de l'exposition comme un guide de visite, c'est une publication très "grand public".

2.2.1.2 Les catalogues sommaires ou raisonnés, et les inventaires

Hors expositions temporaires, les conservateurs de musées souhaitent faire connaître les collections qu'ils gèrent, en publiant des catalogues de ces collections. Exemples, parus en 1992 : *La Peinture copte au Louvre* ; *Raphaël, son atelier, ses copistes*, inventaire des dessins italiens du musée du Louvre.

Dans leur forme (reliée ou brochée), comme dans leur contenu (simples indications techniques sur les oeuvres ou textes plus élaborés), ces catalogues sommaires ou raisonnés présentent une grande diversité. Cette diversité a des conséquences à plusieurs points de vue : public concerné, chiffre du tirage, prix, rotation du stock, etc. Il s'agit d'une catégorie très hétérogène. En moyenne, depuis 1985, la RMN publie une quinzaine de nouveaux titres par an. Le tirage moyen varie entre 1000 et 2000 exemplaires.

Les inventaires présentent les collections publiques permanentes : description systématique, analyse historique et reproduction de toutes les oeuvres citées. Certains sont coédités avec les municipalités dont dépendent les musées. Il s'agit de publications scientifiques qui touchent un très petit public, dont les bibliothèques spécialisées. Mission traditionnelle type de la RMN, la publication de ces inventaires relève davantage, dans son objet et ses finalités, de la partie administrative de la RMN que de son action éditoriale et surtout commerciale. Pourtant, le rattachement à une activité plus dynamique ne peut que conférer un écho plus important à des publications par nature confidentielles, sans en altérer le sérieux. Toutes les précautions ont été prises, dans l'élaboration du statut de la RMN, pour que la pérennité de ce type de missions auxquelles les conservateurs sont très attachés, soit garantie.

La RMN édite, dans une collection intitulée "Notes et documents des musées de France", des documents tels que des archives, représentations graphiques ou photographiques, etc. susceptibles d'être utiles à l'histoire des collections publiques. Sont publiées aussi dans cette collection des recherches liées à l'étude des collections. Quelques titres : *La Galerie espagnole de Louis-Philippe au Louvre, 1838-1848*, par J. Baticle et C. Marinas; *Le Verre d'époque romaine au musée archéologique de Strasbourg*, par V. et J. Arveiller; *Le Bestiaire de Cappadoce*, par S. Dupré.

Cette présentation des publications scientifiques peut être complétée par la collection "Monographies des musées de France", qui traite sous une forme très documentée et illustrée d'un chef d'oeuvre, d'un artiste ou d'un grand thème de l'histoire de l'art

2.2.1.3 Les guides, petits-guides et albums

Partie incontestée de la mission de service public, les guides constituent aussi une partie non négligeable des ventes de la RMN.

Les petits-guides, sous forme de simples fascicules illustrés, offrent une introduction aux salles des musées nationaux. Les guides sont conçus pour une visite plus approfondie ; ils commentent une sélection des oeuvres les plus représentatives des départements ou musées. Ils retracent souvent aussi l'histoire du musée, et comportent des informations générales, bibliographiques, et des

index. Il existe des guides complets pour une vingtaine de musées nationaux, en général les plus importants.

Le Louvre est un cas à part par le nombre de guides qui lui sont consacrés : un *Guide des collections* en plusieurs volumes et dont la parution continue, une multitude de petits-guides par départements, un "*Louvre-feuillets*" sur fiches perforées, et une quantité d'albums sur des aspects importants de ses collections, le tout traduit en plusieurs langues. Un *Guide du visiteur pressé*, formule intermédiaire, est paru en 1991. Déjà traduit en plusieurs langues, il répond à la demande d'un public de touristes que le Louvre ne peut pas ignorer. A l'opposé, un *Guide du Louvre salle par salle* est en cours de réalisation. Il complètera utilement le catalogue général qui ne mentionne aucune localisation.

Pour les autres musées, selon leur taille et l'importance de leur fréquentation, il existe un guide et un petit-guide, ou un petit-guide seulement, accompagné ou non d'albums.

Les **albums** offrent la présentation monographique d'un chef d'oeuvre, d'un musée-château ou d'un grand thème de l'histoire de l'art. Ils sont composés d'un texte plutôt synthétique, accompagné d'illustrations en couleurs. Quelques titres : *Les Antiquités égyptiennes* (en co-édition avec Scala), *La Dame à la Licorne* (au Musée des Thermes et de l'Hôtel de Cluny), *Le Château d'Ecouen*, *Le Musée du Petit Palais* à Avignon, etc.

2.2.1.4 La Revue du Louvre

La Revue du Louvre a été créée en 1951, sous le nom de *Revue des Arts*. Elle a porté ensuite le titre de *Revue du Louvre et des musées de France*. Sa présentation et son nom ont été modifiés en 1991. Avec un format agrandi, davantage d'illustrations et de couleurs, des résumés en anglais et en allemand, la Revue du Louvre cherche aujourd'hui à élargir ses centres d'intérêt et son public.

La Revue du Louvre paraît 5 ou 6 fois par an. Elle s'adresse d'abord aux Amis du Louvre, qui constituent le plus gros bataillon de ses abonnés (environ 12000 en 1991), et aux spécialistes de l'histoire de l'art. Elle est également en vente dans les points de vente RMN.

Dirigée par Jacques Sallois, directeur des musées de France, la Revue du Louvre est entièrement rédigée par des conservateurs de musées. Son comité scientifique regroupe les conservateurs en chef des plus grands musées nationaux.

2.2.2 Les nouvelles collections, 1990-1992

Il est impossible de citer ici toutes les collections publiées par la RMN. Ce serait un exercice purement énumératif, et qui rendrait assez mal compte du catalogue¹. Nous tenons pour significative de l'actuelle politique éditoriale une sélection portant sur les collections lancées durant la période 1990-1992 :

- Textes RMN
- Le Temps
- RMN/Images
- Chercheurs d'art + lancement d'un Petit journal pour enfants
- Artistes et thèmes, en co-édition RMN/ Zwemmer à Londres

Textes RMN

L'objectif de la collection est de proposer des rééditions de textes importants d'histoire de l'art aujourd'hui introuvables parce qu'épuisés, non traduits en français, ou simplement oubliés. La présentation est sobre, l'ouvrage broché, mis sur le marché à un prix modique (de 30 à 80 francs). Quelques titres parmi les plus récents : *Le Regard*, de Georges Salles; *La difficile naissance du livre d'art*, de Francis Haskell; *Réflexions sur le Museum central des arts, 1792*, par Jean-Baptiste-Pierre Lebrun.

Le Temps

Cette collection est coéditée avec Textuel. Parti-pris original et résolument grand public, il s'agit, à travers un livre-magazine, de faire vivre l'époque d'un artiste : contexte culturel, politique, économique, vie quotidienne. L'occasion de la publication est en général l'exposition consacrée au peintre en question. Deux titres ont été publiés à ce jour : *le Temps Seurat*, et *le Temps Toulouse-Lautrec*. Les ouvrages sont collectifs, très illustrés, les textes courts, conçus "pour une lecture à entrées multiples".

RMN/Images

La collection se présente sous la forme de petits albums cartonnés, format 14 x 20 cm, comprenant une introduction, le corps de l'ouvrage étant constitué de reproductions dont les légendes sont regroupées en fin d'ouvrage avec une bibliographie succincte sur le sujet. Le prix est de 79 francs.

D'après l'éditeur, il s'agit de "*révéler les trésors cachés des musées de France, (...) beaucoup de ces trésors étant inaccessibles pour d'évidentes raisons de conservation, (...)*". Est-il besoin de justifier

¹On peut se procurer le catalogue général et le catalogue des nouveautés 1992-1993 en téléphonant au (1) 60 06 03 14.

ainsi l'existence de ces petits livres-objets, livres-cadeaux très tentants il faut bien le dire, que l'on fait aux autres et à soi-même ? L'argument pédagogique de rigueur existe certainement : sans doute dans une éducation du regard, que l'on dirige vers des détails de papier peint, de frises, d'objets quotidiens, pour en faire apprécier toute la finesse, la richesse des motifs et des coloris.

La RMN édite seule les titres consacrées à des collections des musées nationaux, elle co-édite certains titres avec le Musée des arts décoratifs, par exemple, en 1992 : *Anneaux et bagues*, *Animaux-boîtes*, *Botanique et ornement*.

Des publications pour les enfants

C'est l'un des axes de réflexion importants aux éditions de la RMN. Pour Anne de Margerie, s'adresser aux enfants, c'est faire oeuvre pédagogique, tout comme lancer prochainement une nouvelle collection sur l'histoire de l'art.

A côté du projet de lancement d'un Petit journal pour enfants, existent déjà un certain nombre de réalisations qui entrent dans le champ de cette réflexion. Tout d'abord des albums (par exemple, *Sur les traces d'Aménophis III*, de Marie Sellier) que l'on pourrait qualifier de classiques par comparaison à la production jeunesse courante.

Plus innovants sont les deux ouvrages *Oh!* et *Ah!*, de Josse Goffin, à la fois dans leur conception et dans leur présentation. S'il s'agit de faire découvrir des oeuvres d'art, la conception même des ouvrages est résolument originale, l'auteur étant à la fois graphiste et illustrateur. Ces deux ouvrages ont été primés à la Foire Internationale du livre pour la jeunesse de Bologne.

La collection Chercheurs d'art, conçue par le service culturel du Louvre, s'adresse plus spécifiquement aux différents publics d'enfants qui viennent au Louvre. But pédagogique clairement affiché : associer le plaisir du regard et les réponses aux questions pour comprendre les oeuvres (intention de l'artiste, contexte culturel, techniques utilisées). Le livre a l'aspect d'un carnet de croquis, avec une reliure spirale et une couverture rigide. Selon les titres, l'ouvrage est recommandé "à partir de 7 ans", 9 ans, 10 ans, etc.

Très bien conçus, avec un indéniable gage de sérieux, ces ouvrages sont-ils vraiment des ouvrages pour enfants, ou tout simplement de bons ouvrages pédagogiques "tout public" ? La réflexion sur la

nature même du livre pour enfants est en cours, à la RMN comme partout ailleurs !

Enfin, la RMN vient de lancer, en septembre 1992, une collection de cassettes vidéo intitulée *Contes et légendes du Louvre*, destinée aux enfants à partir de 8 ans : des films d'environ 15 minutes qui racontent des histoires allant de l'Antiquité jusqu'à Andersen. Un livret reprend le conte, décrit le pays et son histoire, etc. Ces cassettes sont l'objet de co-productions (RMN, Les Films d'ici, le Centre Georges Pompidou, la participation du Centre National de la Cinématographie et de la Délégation aux enseignements et formations du Ministère de la Culture)¹.

Artistes et thèmes

Les six premiers titres de cette nouvelle collection viennent de paraître, coédités par la RMN et l'éditeur Zwemmer à Londres. Petit format, pagination limitée à 64 pages, ces albums cartonnés ont l'ambition de constituer peu à peu une initiation à l'histoire de l'art. Les six premiers albums parus : *Autoportraits*, *Watteau*, *la Nativité*, *Tables et tableaux*, *le Nu*, et *Manet*. Leur prix actuel est de 49 francs.

Hors collection, la RMN publie de plus en plus d'ouvrages généraux sur des sujets divers, en général en liaison avec les collections des musées nationaux. Le dernier catalogue des nouveautés 1992-1993 offre ainsi les titres suivants : *Clémenceau/Monnet correspondance*, *Les dessins de Gallé*, *Peaux de bisons peintes* (musée de l'Homme), *Regards d'écrivain au musée d'Orsay*, etc.

Enfin, à la demande ou en coédition avec le ministère de la Culture, la RMN publie certains ouvrages, voire des collections. Mentionnons la collection "*Enjeux culture*", qui rassemble des textes sur tel ou tel aspect de la politique du ministère, ou encore l'ouvrage "*Trésors de l'écrit*".

¹N'ayant pu visionner aucune de ces cassettes, il m'est impossible de porter une appréciation sur leur réalisation.

2.3 La demande du public et l'offre culturelle : diversification

Cette diversification des publications de la RMN est très sensible, tant dans le nombre des titres publiés que dans leur contenu :

- . en 1985 : 50 titres parus,
- . en 1987 : 83 titres parus,
- . en 1989 : 99 titres parus,
- . en 1991 : tout compris, 180 titres, dont une vingtaine de catalogues d'expositions. Sur ces 180 titres, environ la moitié correspond à ce qu'il est convenu d'appeler des livres d'art, au sens du marché. L'autre moitié est constituée de livres sur l'art.

Les chiffres de 1990 sur le sujet sont éloquentes : avec un chiffre d'affaire de 116 millions de francs (en 1990), la RMN détient environ 16% du marché français de l'édition. Evidemment cette part est encore plus importante, en pourcentage, si on la rapporte à l'édition d'art. On comprend bien que ce n'est pas avec ses publications traditionnelles que la RMN a pû atteindre un tel développement. Nous avons examiné plus haut une partie de ce développement : évolution du catalogue, multiplication des guides, création de nouvelles collections basées sur de nouveaux concepts (Le Temps, Textes RMN, RMN/Images). La diversification est aussi le fruit de nouveaux partenariats et de la recherche de nouveaux publics.

2.3.1 De nouveaux partenariats

Ces partenariats sont, globalement, de trois ordres¹ : multiplication des coéditions avec d'autres éditeurs, publication d'ouvrages avec des musées autres que les musées nationaux, travail avec d'autres organisateurs d'expositions.

Les coéditions avec d'autres éditeurs, nous l'avons vu plus haut, sont pratiquées par la RMN depuis plusieurs années : Nathan, Hachette, Scala, Gallimard, Casterman, entre autres. Leur multiplication est souhaitable pour certains ouvrages qui trouvent naturellement leur place dans le catalogue de tel ou tel éditeur. Les coéditions permettent aussi, il faut le dire, de désamorcer les critiques faites par les éditeurs qui considèrent que la RMN jouit de

¹ Voir interview de Jean-François Chougnet, directeur des services éditoriaux et commerciaux de la RMN, *in* : "Tout de qui change à la RMN", édition spéciale de Brèves RMN, n° 6, 28 juin 1991.

privilèges exorbitants grâce au non-paiement des droits de reproduction photographique et à l'implantation de ses librairies dans l'enceinte même des musées. Leur multiplication crédibilise aussi l'affirmation selon laquelle la RMN *"ne se situe pas dans une logique concurrentielle, mais dans une logique de diffusion culturelle"*¹.

Les coéditions avec d'autres musées que les musées nationaux visent, pour reprendre les termes mêmes de Jean-François Chougnnet, directeur des services éditoriaux et commerciaux, *"à étendre la mission de valorisation des collections publiques à des collections autres que celles des musées nationaux"*. Et de citer comme exemple des accords de partenariat avec les musées de Marseille et avec le musée des Beaux-Arts de Rouen. Il va de soi que ces accords peuvent être conclus aussi bien avec des musées parisiens qu'avec des musées de province, hors musées nationaux.

Concrètement, on comprend bien l'intérêt qu'il y a pour des conservateurs de musées à pouvoir publier des ouvrages sur leurs collections, pour les faire mieux connaître. Les conditions que leur offraient jusqu'à présent les éditeurs privés ne le leur permettaient pas vraiment, souvent à cause d'un tirage jugé insuffisant, et d'une diffusion difficile.

Pour Anne de Margerie, ces coéditions sont un axe de développement essentiel, qui rejoint la volonté politique de la Direction des musées de France. Les musées des grandes villes françaises ont aussi profité, ces dernières années, du nouvel intérêt manifesté par le public, les responsables politiques locaux, les médias, etc. Ce dynamisme est aussi souvent le fait d'un renouvellement des conservateurs, qui perçoivent l'intérêt de publications destinées à faire mieux connaître leurs collections et leurs initiatives. Des projets d'édition sont en cours, en ce moment, avec les musées de Rouen, Lyon, Lille, Strasbourg, Marseille, Nîmes.

En fait, ce travail avec les musées de province n'est pas tout à fait nouveau. Ce qui change, c'est la base conventionnelle² plus large sur laquelle peut être fondée la relation. Auparavant, les collaborations étaient très ponctuelles, souvent limitées à l'édition de catalogues à succès. Désormais, si le musée, la RMN, et dans certains cas la Ville elle-même, parviennent à un accord global, cet accord peut porter sur un ensemble de publications initiées par le musée, qui incluent

¹ Voir interview citée ci-dessus.

² voir en annexe deux exemples de conventions de coédition.

alors des titres plus "difficiles", par exemple inventaires ou fascicules divers.

Dans cette collaboration avec les musées de province, la RMN se comporte en partenaire, et éventuellement en prestataire de service. Elle peut, outre l'édition, s'occuper du problème d'un point de vente dans le musée, si celui-ci le souhaite. On voit qu'en l'espèce, grâce à un savoir-faire qu'elle a su développer, la RMN se trouve à même de répondre à une demande spécifique qui ne trouvait pas ailleurs une réponse satisfaisante. Les musées, comme les bibliothèques souvent, ne présentent souvent pas, pour les entreprises privées, un intérêt commercial très grand, et ont du mal à négocier avantageusement des collaborations durables. Il faut reconnaître que la double mission de la RMN la place plutôt favorablement pour répondre à ce type de demande.

Troisième partenariat évoqué par Jean-François Chouquet, un travail avec d'autres organisateurs d'expositions : par exemple, édition des catalogues de la nouvelle galerie nationale du Jeu de Paume, et le catalogue Lalique, édité avec l'union des Arts décoratifs. Nous ne nous attarderons pas sur cet aspect qui rejoint le précédent, dans l'exploitation d'un savoir-faire d'éditeur et de libraire.

2.3.2 La recherche de nouveaux publics

Il est incontestable qu'en diversifiant ses collections, en faisant évoluer ses productions traditionnelles, en développant et en modernisant ses points de vente, la RMN élargit son public, s'adapte mieux à ses goûts et à ses attentes.

Il convient d'évoquer ici un axe de diversification qui ne sera pas approfondi dans ce mémoire, mais qui constitue un choix important : c'est l'audiovisuel. La RMN vient de publier une première série de cassettes VHS, regroupées dans deux collections, une collection Architecture, et une collection Palettes. Ces cassettes sont coéditées par La Sept, leur prix de vente varie entre 160 et 184 francs.

Diversification éditoriale, nouveaux partenariats et audiovisuel constituent les différentes facettes d'une même stratégie : valoriser les collections publiques, et plus largement les ressources qui se trouvent au sein des musées, et les faire connaître au plus large public possible par une mise sur le marché à des prix raisonnables.

C'est cet aspect de la commercialisation de la culture qui fera l'objet de notre troisième partie.

III - Le développement d'une stratégie commerciale

3.1 Commercialiser la culture

La culture, l'art, peuvent-ils s'acheter, se consommer, comme n'importe quel produit ? Et surtout, l'Etat peut-il s'en faire le marchand ? Si l'idée même peut choquer, il faut admettre que les faits sont là : le visiteur-consommateur paie pour entrer dans les musées, s'asseoir dans les bibliothèques, etc. Dès l'instant où l'on renonce à la gratuité, on entre plus ou moins dans une logique de commercialisation.

On franchit un pas supplémentaire dans cette logique avec la vente dans les musées, les bibliothèques, les monuments historiques, de reproductions de toutes sortes, dont le principe même n'est plus discuté. L'Etat, à travers ses établissements publics, doit-il participer à l'exploitation du phénomène, qui utilise largement les collections publiques plus accessibles, ou bien se contenter de percevoir les droits de reproduction que lui assure sa qualité de propriétaire ?

La réponse a été apportée dès le 19^e siècle, nous l'avons vu, par le premier statut de la RMN qui lui a confié le soin d'augmenter ses ressources en vendant des reproductions. Toutes les administrations ont quasiment adopté, à des degrés divers et plus ou moins franchement, la même attitude. Il reste que l'exploitation des collections publiques par l'Etat ne saurait se faire ni au mépris

du public en ce qui concerne la qualité des produits vendus¹, ni en l'absence de toute considération économique en ce qui concerne leur diffusion.

3.2 La stratégie commerciale

En règle générale, on admet qu'une stratégie commerciale repose sur trois aspects essentiels : des produits, des prix, des points de vente. Nous venons d'examiner les produits éditoriaux de la RMN et leur spécificité. Longtemps, la commercialisation des ouvrages édités par la RMN s'est faite par le biais d'une diffusion relativement restreinte. Cette période artisanale est aujourd'hui révolue. La RMN a considérablement professionnalisé sa politique commerciale. La diffusion de ses publications a dépassé largement le cadre de ses propres librairies. Aujourd'hui diffusés par Le Seuil, les ouvrages de la RMN sont présents dans toutes les grandes librairies. Cette diffusion accrue s'accompagne d'une politique de prix spécifique et du développement des points de vente RMN.

3.2.1 Fixer des prix

Tâche difficile et aléatoire s'il en est, fixer les prix des produits diffusés suppose d'avoir répondu à un certain nombre de questions sur les objectifs qu'on se fixe. Nous avons vu que ceux de la RMN sont clairs : ils sont fixés par ses missions. A partir de là, on peut distinguer trois types de produits dans le catalogue de la RMN.

Tout d'abord les productions scientifiques, dont la diffusion est restreinte et très lente. Ce sont les publications qui correspondent à la mission de service public, celles sur lesquelles il y a, pour ainsi dire, un engagement de l'Etat : les inventaires sommaires ou raisonnés, entre autres. Ces produits, compte-tenu du temps qu'il faut pour les réaliser et de leur faible diffusion, sont vendus à perte. Leur prix ne peut en aucun cas être fixé sur les coûts réels que représente leur réalisation.

Les guides de visite, au contraire, grâce à une diffusion très large et à un chiffre de tirage élevé, constituent une source de recette importante pour la RMN, malgré la faible marge qui leur est appliquée. Ils présentent en cela toutes les caractéristiques de n'importe quel produit de grande diffusion.

¹ cf supra 2e partie.

Toutes les autres publications posent plus directement le problème de la fixation de leur prix. Les prix des publications de la RMN, sont, à qualité égale, inférieurs à ceux des autres éditeurs. Deux raisons à cela : pas de paiement des droits de reproduction sur l'iconographie des musées nationaux, un coefficient de marge plus faible de l'éditeur calculée sur une rotation plus rapide du stock.

L'iconographie

On ne peut pas aborder la question de l'activité éditoriale et commerciale de la RMN sans une présentation rapide de l'Agence photographique des musées nationaux. L'agence photographique gère environ 540 000 clichés, dont 40 000 diapositives couleur et 500 000 clichés noir et blanc. Le fonds s'enrichit d'environ 10 000 clichés par an. En réalisant progressivement l'inventaire exhaustif des collections des musées nationaux, l'agence remplit une mission de service public. Dans le même temps, elle diffuse ses documents photographiques en France et à l'étranger, auprès d'une clientèle de professionnels de l'édition, de la presse, de l'audiovisuel et de la publicité. Elle fonctionne comme une agence classique. Son chiffre d'affaire en 1989 a été de 5,7 millions de francs hors prestations accomplies pour la RMN (expositions et édition) qu'on peut évaluer à environ 1,3 millions de francs, soit à peu près 20 % de son activité.

L'agence photographique constitue une source iconographique importante pour l'édition d'art en général et pour la RMN en particulier qui dispose jusqu'à présent de ce formidable réservoir dans des conditions un peu trop favorables au goût des éditeurs privés, qui protestent contre ce qu'ils considèrent être une concurrence déloyale. Le Louvre se constituant en établissement public administratif autonome au 1er janvier 1993, et quittant le giron de la RMN, cette situation va être modifiée. Une convention règlera les futurs rapports des deux établissements publics, en prenant en compte tous les aspects de leurs relations, et surtout les services réciproques qu'ils sont appelés à se rendre. Dans ce cadre, seront certainement envisagées les conditions dans lesquelles la RMN aura accès aux services de l'agence photographique.

La marge commerciale de la RMN

La RMN calcule le prix de ses publications selon un coefficient inférieur à celui des autres éditeurs, soit environ quatre pour la RMN contre cinq ou six pour les éditeurs privés.

Ce faisant, elle prend en compte deux éléments. Tout d'abord, ses missions de service public excluent qu'elle se détermine sur des critères de rentabilité forte. Ensuite, elle peut espérer, sur certains produits, une vente rapide. La médiatisation dont bénéficient les grandes expositions profite à toute une partie des ouvrages publiés. Enfin, des points de vente favorablement implantés, dans les lieux même où s'expose l'art, constituent un réel atout qui permet, tout en favorisant les ventes, de maintenir des prix relativement modérés.

3.2.2 Multiplication des points de vente

La politique éditoriale et la stratégie commerciale sont en fait intimement liées. Ainsi, les choix éditoriaux et en particulier la diversification permettent une meilleure diffusion, qui permet de fixer des prix moins élevés, etc. Il est évident que les nouvelles productions de la RMN trouvent leur place dans un réseau de librairies plus important que les seules librairies des musées. Toutefois, c'est, de loin, dans ses propres librairies que la RMN réalise le plus gros de son chiffre d'affaire.

Le département des espaces commerciaux de la RMN a été créé en mai 1990. 270 personnes travaillent dans ces espaces, dont 18 au siège social parisien. Ce département gère, anime et assure le suivi commercial des 36 points de vente RMN. Quatre sites ont une gestion propre et une autonomie de fonctionnement : il s'agit des librairies du Louvre, d'Orsay, du Grand Palais et de Versailles. Ces quatre établissements gèrent également la fonction "achat pour revente", dans le cadre d'un budget et d'une politique définis par les directions de leurs établissements et de la RMN.

Selon Odile Billoret qui dirige le département des espaces commerciaux, la valorisation commerciale passe par la mise en valeur du lieu et par le choix des produits présentés. C'est ainsi que certains espaces sont spécialement aménagés par des architectes ou des designers choisis par voie de concours.

Evidemment, les points de vente RMN sont de taille très variable. Les quatre grandes librairies parisiennes ont chacune une spécialisation : au Louvre, tout ce qui concerne les collections du musée du Louvre ; à Orsay, le 19^e siècle ; au Grand-Palais, les catalogues d'exposition ; à Versailles, ce qui a trait à l'Ancien Régime.

La librairie du Louvre est considérée comme la plus grande librairie d'art en France. Elle dispose d'un fonds spécialisé d'environ 18 000 titres, dont environ 900 édités par la RMN. Ce fonds comporte une part importante de titres étrangers : environ 4 500, surtout anglais et italiens. L'idée de départ a été de créer une librairie centrale et des points de vente pour servir le visiteur de passage. Ainsi, le fonds étranger et spécialisé est plutôt destiné à un public parisien (galeries, étudiants, spécialistes de l'art) qui vient y chercher ce qu'il ne trouve pas ailleurs. Ce pari réussi a été rendu possible grâce à plusieurs éléments : un espace sous la pyramide conçu à cet effet, et des produits grand public qui permettent de "soutenir" le fonds spécialisé. Enfin, le contexte du musée favorise la librairie qui peut se permettre, dans ces conditions, de pratiquer une ouverture tardive.

Les librairies moyennes se trouvent, par exemple, au musée de Cluny, au musée Guimet, au musée de l'Orangerie et au musée Picasso. Elles ont chacune un véritable fonds spécialisé. Non indépendantes, elles passent, pour leurs achats, par une centrale d'achat gérée par la RMN qui traite globalement avec les éditeurs extérieurs. Les autres points de vente sont plutôt des comptoirs de vente, avec des fonds peu importants.

Le développement passe aussi par les régions. C'est ainsi que des conventions sont en cours de signature avec des musées municipaux de province, pour des aménagements fixes ou temporaires, lors d'expositions importantes. Par exemple, en 1991, la RMN a créé un espace de vente au sein du musée municipal de Dijon, pendant l'exposition des chefs-d'oeuvre de Matisse. Dans ce cadre, la RMN a pris en charge les frais liés à l'installation et au fonctionnement du comptoir. En contrepartie, elle a reversé une redevance à la municipalité de Dijon. Les conventions avec les musées de province sont un axe important de développement. Des conventions en cours prévoient l'ouverture de vraies librairies d'art à Strasbourg et à Lille.

Enfin, la RMN développe pour l'ensemble de ses produits la vente par correspondance. Elle diffuse plusieurs catalogues : un catalogue annuel de bijoux et cadeaux, et plusieurs catalogues à thèmes à intervalles plus ou moins réguliers. Une sélection de livres et de cassettes vidéo trouve sa place dans ces catalogues périodiques. L'expérience, relativement récente, n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation.

3.3 Une gestion rationalisée

Marc Plocki, qui vient d'intégrer la RMN après avoir dirigé la librairie du Louvre, joue auprès d'Anne de Margerie un rôle de directeur commercial. En particulier, il s'attache à mettre en place un circuit de récupération des chiffres, un système de surveillance et de gestion prévisionnelle des stocks pour pouvoir programmer plus efficacement les réimpressions, suivre les relations avec les diffuseurs, coordonner l'ensemble des relations commerciales. Cet aspect de son travail témoigne d'une professionnalisation des procédures commerciales.

Autre exemple, les études de marché, couramment utilisées dans les entreprises privées avant le lancement de nouveaux produits, permettent de mieux gérer le risque inhérent à toute innovation. La RMN a ainsi commandé une étude de marché très complète avant le lancement de ses collections de cassettes vidéo sur l'art. Ce type d'étude permet une meilleure connaissance du public, fort utile à la fois pour définir des choix éditoriaux et pour la commercialisation elle-même. Elle permet aussi souvent d'éviter des échecs coûteux.

Quelques chiffres pour finir

Tirages

Les tirages sont très variables, d'un type d'ouvrage à l'autre, et même dans la même collection ou série d'un titre à l'autre. Les tirages mentionnés ici le sont à titre d'exemple, et pour éclairer notre propos.

Catalogue *Picasso et les choses*, au Grand Palais : 10 000 exemplaires.

Catalogue *Les Etrusques*, au Grand Palais : 13 000 exemplaires, pour un prix fixé à 480 F.

Catalogue *Byzance*, exposition au Louvre : 1er tirage à 5 000 ex.

Catalogue *Sysley* : 12 000 ex.

Catalogue *Toulouse-Lautrec* : tirage à 60 000 exemplaires, dont 50 000 vendus pendant l'exposition.

Catalogue *L'Œuvre gravée de Jacques Callot* : le tirage de 4 000 ex. a été épuisé.

Les catalogues scientifiques, dont le prix peut être élevé, font l'objet de tirages bien moindre : par exemple *Raphaël, son atelier, ses copistes* a été tiré à 800 exemplaires, pour un prix fixé à 800 F. Les

ventes de ce type de catalogue peuvent s'étaler sur une période de 10 à 15 ans.

Le Temps Toulouse-Lautrec : environ 20 000 exemplaires.

Le Temps Le Titien : 15 000 exemplaires.

La collection *Images/RMN* est en général tirée à 5 000 ex.

Les *Textes RMN*, pour un public entre scientifiques et grand public sont tirés à 3 000 exemplaires.

Les guides ont en général des tirages très importants : le tirage initial d'un guide varie entre 8 000 et 15 000 exemplaires pour une seule langue. Les retirages sont évidemment très variables.

Quant aux inventaires, leur tirage se situe autour de 1 000 exemplaires, et leur vente peut s'écouler sur dix ou quinze ans, voire davantage.

Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires des espaces commerciaux a été de 208 MF en 1990, tous produits confondus (livres, images, chalcographie, bijoux, cadeaux). Ce chiffre inclut les productions des autres éditeurs d'art vendus dans les points de vente RMN.

En 1991, le chiffre d'affaires réalisé par la RMN, partie livres, a été d'environ 75 MF. Sur ce montant, 68,93 MF ont été réalisés dans les librairies de la RMN.

On peut décomposer ainsi la répartition par genre :

Ouvrages grand public :	41 MF
Publications scientifiques :	2,2 MF
Catalogues d'expositions :	29 MF
Revue du Louvre :	2,8 MF

En 1990, la librairie du Louvre a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 52 MF. Sur ce montant, 35 % a été réalisé par des produits RMN, et 65 % par les ventes d'ouvrages d'autres éditeurs. La tendance pour 1991 semble être plutôt de l'ordre de 40% RMN et 60% pour les autres éditeurs.

"Secteur à risque, secteur vieillissant, secteur stagnant...", ainsi, paraît-il, s'expriment les commentateurs financiers qui se risquent à une analyse financière de l'édition¹. Frais de personnel importants, rentabilité qui serait faible, poids des frais financiers, des stocks, etc., les handicaps sont nombreux pour condamner à l'échec les entreprises d'édition, hors des grands groupes. Dans ce contexte difficile, c'est grâce à une stratégie globale de choix éditoriaux et commerciaux que la RMN a pu se développer, exploitant très habilement les atouts dont elle disposait, sur un secteur - l'édition d'art - qui a bénéficié d'une forte médiatisation dans les années 80.

¹ cf Les caractéristiques financières des entreprises d'édition, par Renaud Lefèbvre. *Cahiers de l'économie du livre*, n° 5, mars 1991.

Conclusion

Les éditions de la Réunion des Musées Nationaux ont profondément évolué depuis le début des années 80. Cette évolution porte aussi bien sur le contenu des publications qui se sont diversifiées, que sur les pratiques commerciales qui se sont professionnalisées.

Changement de statut aidant, peut-on parler de transformation, voire de mutation ?

Nous avons vu que le changement de statut avait eu relativement peu de conséquences sur la nature même des activités de la RMN. En revanche, la diversification éditoriale et plus encore le recours à une commercialisation efficace peuvent alimenter un débat sur la mission de service public de la RMN, et dès lors faire conclure à une transformation.

Pour apporter des éléments de réflexion à ce débat, et des points de comparaison, nous avons examiné les pratiques de deux autres "éditeurs publics" que sont la Documentation française¹ et la Bibliothèque nationale².

Dans les trois cas, (RMN, Documentation française et Bibliothèque nationale), les structures administratives sont différentes. Il ne peut donc pas être question de comparaison absolue. Il s'agit plutôt, à travers les politiques éditoriales et commerciales menées par des "éditeurs publics" différents, de trouver des critères communs qui permettraient de définir l'existence ou le respect d'une mission de service public.

Tout d'abord, pour chacun de ces établissements, les missions sont fixées par des textes réglementaires. Il faut observer que ces textes laissent la place à une interprétation plus ou moins stricte. Ainsi, la Documentation française, pour la partie de son activité consacrée à l'édition interministérielle, a très peu de marge de manoeuvre, tout comme la RMN ou la BN pour les inventaires. En revanche, pour la partie plus créative de son activité, l'enrichissement constant du catalogue de la Documentation française témoigne d'une interprétation beaucoup plus extensive de ses missions, s'alignant en cela sur la RMN.

¹ Annexe n°6

² Annexe n°7

La Bibliothèque nationale présente un cas un peu particulier. De par son objet (la conservation du patrimoine écrit), elle entretient avec le monde de l'édition des relations très spécifiques qui lui interdisent, si l'on peut dire moralement, de se comporter totalement en éditeur. D'où une politique de coédition avec de nombreux éditeurs privés, politique menée de façon très volontariste. Cependant, si l'on s'attache à considérer la nature des ouvrages coédités, la diversification des titres et des genres, et la part décroissante dans la production des catalogues proprement dits, on observe que la tendance est la même, vers une acception élargie de la mission de service public.

La diversification éditoriale, hors du domaine des publications "obligées" constitue-t-elle un dépassement de la mission de service public, ou au contraire une façon de la remplir mieux, en s'adaptant aux attentes d'un public qui a évolué ?

Le débat est ouvert. Il est cependant significatif que la question se pose surtout à cause de la percée - spectaculaire, il est vrai - de la RMN sur le marché du livre d'art. La vraie question, et peut-être le vrai débat, semble plutôt d'ordre économique, question de concurrence et d'équilibre sur un marché restreint et peu élastique, surtout en temps de crise. Le poids de la RMN inquiète légitimement les autres éditeurs d'art. Pour autant, les "éditeurs publics" devraient-ils conserver une image et une gestion dépassées, insusceptibles de changement ? Ou bien encore, faudrait-il strictement encadrer leur développement ? La part prise par la RMN dans le renouveau des musées (amélioration de l'accueil, modernisation de l'image, organisation de grandes expositions), en attirant un public plus nombreux, a profité à l'ensemble de la société.

Ainsi peut-être, la fonction des "éditeurs publics" réside-t-elle dans ce rôle moteur, incitatif, et quelque peu pédagogique, qui permet l'élargissement du public des livres.

Il reste que la stratégie commerciale de la RMN, même si elle n'est pas âprement concurrentielle, n'échappe pas tout à fait à une logique de marché, dans la mesure où il s'agit effectivement de concevoir, fabriquer et vendre des produits sur un marché où évoluent des éditeurs privés. Elle n'en demeure pas moins, pour partie, une logique de diffusion culturelle, parce que la RMN est limitée dans son objet (l'art), que sa diversification n'est donc pas extensive, et que les résultats obtenus sont réinvestis dans des publications purement scientifiques ou dans l'achat d'oeuvres d'art pour les musées nationaux.

De ce point de vue, la pratique des coéditions développée par la Bibliothèque nationale aboutit pratiquement aux mêmes résultats : en contournant le problème de la concurrence avec les éditeurs privés, la BN limite volontairement ses recettes, et maintient un fonctionnement quasi intégralement subventionné. Rappelons cependant que le choix fait par la BN relève en grande partie de la spécificité de sa mission, et que stratégiquement, il est tout à fait défendable.

A l'heure où l'on reparle beaucoup d'un retour de l'Etat sur la scène économique et sociale, après les très libérales années 80, la question de la place des initiatives publiques en matière économique va revenir avec beaucoup d'insistance. Il est certain que les équilibres doivent être respectés, et en particulier que les initiatives publiques ne doivent ni devenir monopolistiques, ni surtout décourager les initiatives privées. L'activité éditoriale est, on le sait, un secteur fragile, du moins dans l'édition de qualité qui est celle qui nous intéresse. Là plus encore que dans d'autres secteurs, la notion de service public ne peut pas être réduite au clivage public/privé. L'intérêt général, en ce domaine, réside dans la coexistence des deux types d'édition, qui ont chacun un rôle à jouer.

La Réunion des musées nationaux, en jouant le sien d'une façon efficace, a prouvé qu'un établissement public pouvait, avec un succès certain, élargir un public, le rajeunir, et le ramener sur le chemin de musées rénovés. Cet objectif n'aurait pas pu être atteint sans une démarche globale qui s'est appuyée sur des publications de qualité, mieux conçues, mieux adaptées aux attentes de ce nouveau public. En cela, la démarche éditoriale s'est développée au profit d'une politique de service public. La véritable transformation est sans doute là : au-delà de la simple "valorisation" des collections publiques, la diversification éditoriale a été utilisée comme un véritable instrument de conquête du public, jouant ainsi un rôle de diffusion culturelle. Non plus simple "produit dérivé" des musées, l'édition remplit désormais une fonction à part entière dans la politique de la RMN. Cette évolution, importante dans son principe, ne contredit en rien la finalité et les objectifs de l'établissement public. Elle contribue au contraire à les redéfinir. Que cette évolution ait été possible témoigne de l'adaptabilité de la RMN à un contexte lui aussi très évolutif.

Longtemps figé dans une conception vieillie des musées, et de ses missions, la RMN a opéré une mue rapide, qui l'a placée aujourd'hui en position de précurseur dans sa conception même de sa mission

de service public. Cette conception intègre, avec succès, les notions de qualité, d'efficacité dans la gestion, de dynamisme, et d'adaptabilité. On remarquera pour finir que ces notions sont en général l'apanage des entreprises privées. Que l'Etat les pratique ne dénature en aucune manière les objectifs au service desquels elles sont appliquées, pour le plus grand profit de l'usager.

Bibliographie

1. Les établissements publics

Les établissements publics : transformation et suppression. Rapport du Conseil d'Etat. Paris : La Documentation française, 1989. 122 p. Notes et études documentaires ; 4876.

Jurisqueleur. Droit administratif, volume 2, fascicule 135.

GENEVOIS, Bruno. La nature juridique des activités des établissements publics "à double visage". Revue française de droit administratif, 1985, p. 250.

2. La Réunion des musées nationaux

COLLINET, Ute. La Réunion des musées nationaux. Lettre d'information du personnel du ministère de la Culture, avril-mai 1992, n° 6.

PONTIER, Jean-Marie. La nouvelle Réunion des musées nationaux. L'Actualité juridique. Droit administratif, 20 octobre 1990, p. 711-717.

MIROUDOT, Michel. Rapport fait au nom de la commission des Affaires culturelles sur le projet de loi relatif à la Réunion des musées nationaux. Sénat. Journal Officiel, 1989, doc. Sénat, n° 239.

METZINGER, Charles. Rapport fait au nom de la commission des Affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi, adopté par le Sénat, relatif à la Réunion des musées nationaux. Assemblée nationale. Journal Officiel, 1989, doc. A.N., n° 1367.

Rapport d'activité. Réunion des musées nationaux. 1985-1989 et 1990.

3. L'édition

LEFEBVRE, Renaud. Les caractéristiques financières des entreprises d'édition. Cahiers de l'économie du livre, n° 5, p.133-141.

BOUVAIST, Jean-Marie. Evolution de la production par catégories de livres depuis 20 ans. Médiapouvoirs, juillet-septembre 1992.

4. La culture

Les pratiques culturelles des français, 1973-1989. Paris : La Découverte ; La Documentation française, 1990.

Régulation des marchés culturels : le rôle de la passion. Rapport pour le ministère de la Culture, de la Communication et des Grands Travaux. Paris : Crédoc, 1991.

DUPUIS, Xavier. De l'ère de la subvention au nouveau libéralisme : 4e conférence internationale sur l'économie de la culture, Avignon, 12-14 mai 1986. Paris : la Documentation française, 1990. Economie et culture ; 4.

L'Etat, la culture et l'esprit : questions à Marc Fumaroli. Le Débat, mai-août 1992 ; 70.

5. Le service public

PISIER, Evelyne. Service public et libertés publiques. Pouvoirs, 1986, n° 36, p. 143-154.

Annexes

1. Liste des musées nationaux.
 2. Organigramme de la RMN.
 3. Texte du projet de loi relatif à la Réunion des musées nationaux et exposé des motifs, qui deviendra la loi 90-474 du 5 juin 1990, entrée en vigueur le 1er janvier 1991.
 4. Convention-type de coédition.
 5. Convention cadre régissant les rapports entre un musée de province et la RMN.
- Etudes de cas de deux autres éditeurs publics :
6. La Documentation française
 7. La Bibliothèque nationale

Liste des musées nationaux

Paris

Musée national des arts d'Afrique et d'Océanie
Musée national des arts et traditions populaires
Musée des Thermes et de l'Hôtel de Cluny - Musée national du
Moyen Age
Musée Eugène Delacroix
Musée d'Ennery
Musée national des Arts asiatiques-Guimet
Musée Hébert
Musée Henner
Musée du Louvre¹
Musée national des Monuments français
Musée Gustave Moreau
Musée national de l'Orangerie des Tuileries
Musée d'Orsay
Musée Picasso
Musée Rodin
Galeries nationales du Grand Palais

Région parisienne

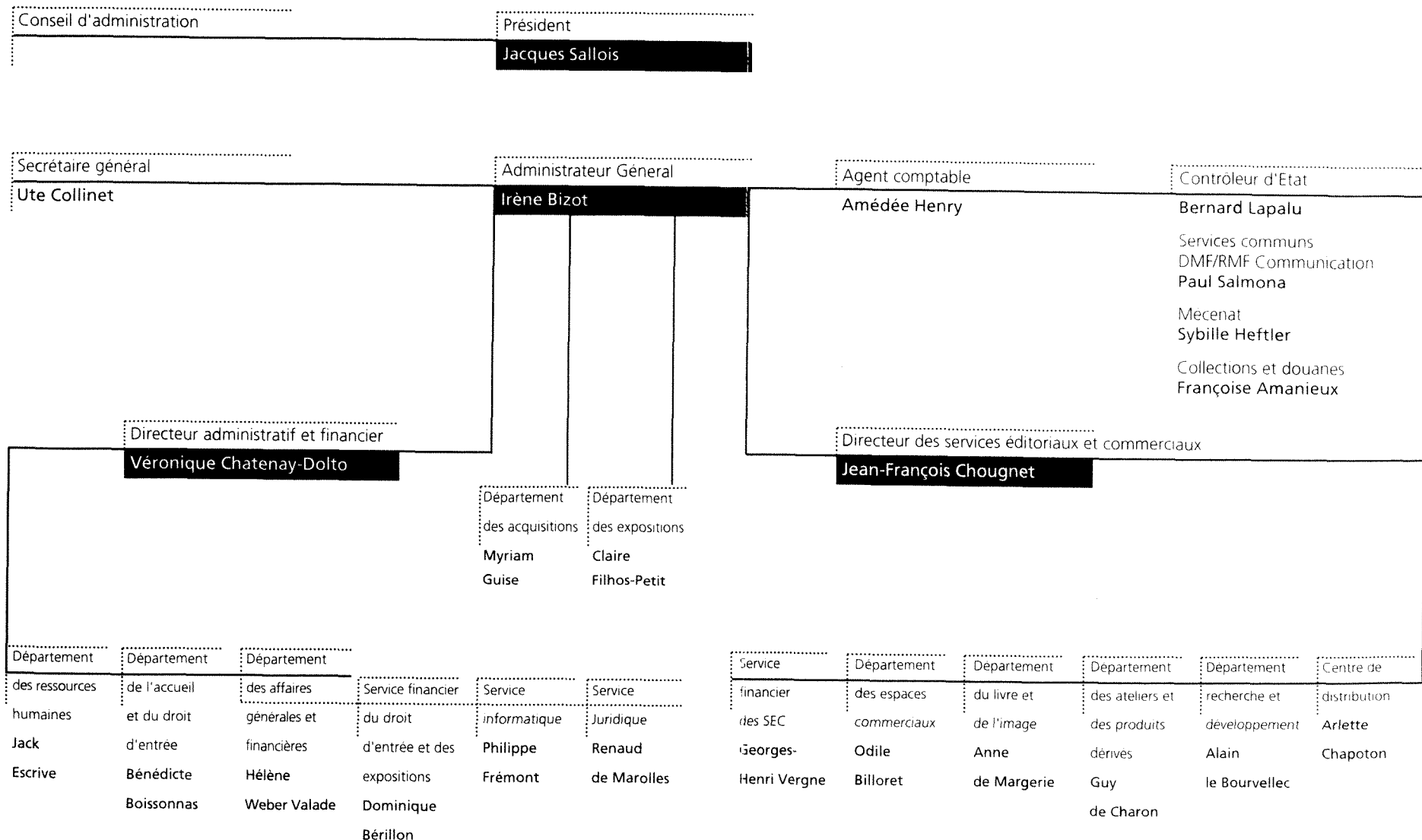
Musée national du château de Compiègne
Musée national de la Renaissance, au Château d'Ecouen
Musée national du Château de Fontainebleau
Musée national des châteaux de Rueil-Malmaison et de Bois-Préau
Musée national des Granges de Port-Royal
Musée des antiquités nationales, Château de St Germain en Laye
Musée national de la céramique, Sèvres
Musée national du château de Versailles et de Trianon

Régions

Musée national de la maison Bonaparte, 20000 Ajaccio
Musée Fernand Léger, 06410 Biot

¹ Le 1.01.1993, le musée du Louvre quittera la RMN et sera lui-même constitué en Etablissement Public Administratif. Des relations entre les deux établissements publics subsisteront néanmoins. Une convention en fixera le contenu.

Musée national de la coopération franco-américaine, Château de
Blérancourt, 02300 Chauny
Musée Magnin, 21000 Dijon
Musée national de la Préhistoire, 24620 Les Eyzies de Tayac
Musée africain - Musée napoléonien, 13123, Ile d'Aix
Musée Adrien Dubouché, 87000 Limoges
Musée des Deux Victoires, 85290 Mouilleron en Pareds
Musée national biblique-Marc Chagall, 06000 Nice
Musée national du château de Pau, 64000 Pau
Musée Picasso, 06220 Vallauris



N° 239

SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1989-1990

Annexe au procès-verbal de la séance du 12 avril 1990.

PROJET DE LOI

relatif à la Réunion des musées nationaux,

PRÉSENTÉ

Au nom de M. Michel ROCARD,

Premier ministre,

par M. Jack LANG,

ministre de la culture, de la communication, des grands travaux et du Bicentenaire,

(Renvoyé à la commission des Affaires culturelles sous réserve de la constitution éventuelle d'une commission spéciale dans les conditions prévues par le Règlement.)

EXPOSÉ DES MOTIFS

MESDAMES, MESSIEURS,

La Réunion des musées nationaux a vu croître fortement ses activités éditoriales, de production et de diffusion ; de plus, ses autres activités en matière de perception de droits d'entrée, d'expositions temporaires et de campagnes d'acquisitions d'œuvres d'art revêtent une composante commerciale de plus en plus affirmée. Cette évolution conduit à faire évoluer le statut de la Réunion des musées nationaux et à reconnaître à cet établissement le caractère industriel et commercial. Cette transformation sera réalisée par un décret, d'ores et déjà soumis au Conseil d'Etat, dans la mesure où la Réunion des musées nationaux ne constitue pas à elle seule une catégorie d'établissement public.

Toutefois, devenant établissement public, industriel et commercial et comprenant plus de 200 personnes, la Réunion des musées nationaux entrera dans le champ d'application de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Il paraît opportun, compte tenu des particularités de la Réunion des musées nationaux, d'adopter pour la composition et le fonctionnement de son conseil d'administration et sur certains points seulement, des règles, prévues par le décret statutaire en cours d'élaboration, plus souples que celles de la loi de démocratisation du secteur public. A cette fin, il est nécessaire d'inscrire la Réunion des musées nationaux sur la liste figurant à l'annexe II de ladite loi.

Tel est l'objet du présent projet de loi, dont l'entrée en vigueur est repoussée au 1^{er} janvier 1991, date à laquelle prendra lui-même effet le nouveau statut de la Réunion des musées nationaux.

PROJET DE LOI

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la culture, de la communication, des grands travaux et du Bicentenaire,

Vu l'article 39 de la Constitution,

Décète :

Le présent projet de loi relatif à la Réunion des musées nationaux, délibéré en Conseil des ministres après avis du Conseil d'Etat, sera présenté au Sénat par le ministre de la Culture, de la Communication, des grands travaux et du Bicentenaire, qui sera chargé d'en exposer les motifs et d'en soutenir la discussion.

Article premier.

La Réunion des musées nationaux est ajoutée à la liste figurant à l'annexe II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Art. 2.

La présente loi entrera en vigueur le 1^{er} janvier 1991.

Fait à Paris, le 11 avril 1990.

Signé : MICHEL ROCARD.

Par le Premier ministre,

le ministre de la culture, de la communication,
des grands travaux et du Bicentenaire,

Signé : JACK LANG.

CONVENTION DE COEDITION

Entre les soussignés :

La Réunion des musées nationaux (RMN), dont le siège social est à Paris 1er, 49, rue Etienne-Marcel, représentée par Monsieur Jean-François Chougnnet, Directeur des Services éditoriaux et commerciaux, ci-après dénommée la RMN,

d'une part,

et la Ville de Lyon, propriétaire du musée des Beaux-Arts de Lyon, représentée par son maire, Monsieur Michel Noir, ci-après dénommé la Ville de Lyon,

d'autre part.

La RMN accepte de produire pour la Ville de Lyon un catalogue sur le **Médaillier de Lyon**.

Entre les deux parties, il a donc été convenu et arrêté ce qui suit :

1. Objet du contrat

La RMN accepte de produire et de vendre à la Ville de Lyon, qui accepte d'acheter 2.000 exemplaires de l'ouvrage susvisé.

2. Présentation de l'ouvrage - Copyright

Les spécificités techniques sont les suivantes :

- Tirage 2.000 exemplaires
- Format 18 x 25 cm
- 112 pages
- Ozalids : 13 janvier
- Livraison : 29 janvier

Le copyright appartenant à la RMN et au musée des Beaux-Arts de Lyon, il en sera fait mention sur la couverture et en page de copyright.

3. Edition et fabrication de l'ouvrage

La RMN assurera la coordination et le suivi éditoriaux de l'ouvrage ainsi que le suivi de fabrication. La Ville de Lyon donnera son aval à tous les stades de l'élaboration de l'ouvrage (maquette, couverture, épreuves, bon à tirer final).

La Ville de Lyon assurera directement le règlement des droits d'auteurs et fournira l'iconographie.

La RMN assurera la diffusion de l'ouvrage par ses différents canaux de distribution, y compris la librairie du musée des Beaux-Arts.

4. Mise à disposition des volumes - expédition

Les ouvrages emballés et mis sur palettes normalisées seront tenus à la disposition de la Ville de Lyon ou de son transitaire à partir du 29.01.1992 à une adresse qui lui sera indiquée au plus tard un mois avant. Si la Ville de Lyon le souhaite, la RMN se chargera de leur expédition selon les instructions qu'il lui donnera.

5. Prix de fourniture des volumes - modalités de paiement

La Ville de Lyon versera à la RMN la somme de _____, pour couvrir la fabrication et la vente de l'ouvrage. Si les coûts de fabrication dépassaient ce montant, la RMN serait seule à en supporter la charge.

6. Retour sur recettes

La RMN reversera à la Ville de Lyon un pourcentage de _____ sur le prix de vente public hors taxes sur chaque exemplaire vendu.

Ce pourcentage tient compte des frais de distribution, de diffusion et de stockage de la RMN.

7. Arrêté des comptes

La RMN procédera chaque année, au 31 décembre, à un arrêté des comptes qui sera adressé à la Ville de Lyon dans les trois mois suivants. La RMN reversera ces sommes dans un délai de 90 jours à compter de l'approbation des comptes par la Ville de Lyon.

8. Limite de la licence - réimpressions

Tout nouveau tirage devra être demandé à la RMN, seul habilité à effectuer une réimpression. Les conditions de celles-ci seront alors fixées par les parties. Toutefois, si la RMN refusait de retirer l'ouvrage, la Ville de Lyon pourrait en poursuivre l'exploitation sous sa seule marque.

9. Réclamation - Autorisation

Toute réclamation ou autorisation devra être formulée par l'une ou l'autre des parties par écrit, et devra soit être remise, soit envoyée par lettre recommandée à l'autre partie.

10. De convention expresse entre les parties, le présent contrat est soumis au droit français. Pour toute contestation pouvant naître à l'occasion du présent contrat, attribution de juridiction est faite aux Tribunaux de Lyon.

Fait en double exemplaire
à Paris, le **23 DEC. 1991**

Pour la Ville de Lyon
Michel Noir

Pour la RMN
Jean-François Chougnet

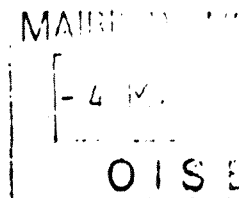
Pour le Maire de Lyon

Deputé Délégué à la Culture,



[Handwritten signature]

Jacques OUDOT



Annexe 5.

CONVENTION CADRE REGISSANT LES RAPPORTS ENTRE LE MUSEE
DU NOYONNAIS ET LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX

Entre les soussignés :

La Ville de Noyon, propriétaire du musée du Noyonnais,
représentée par son maire, Monsieur Bertrand Labarre, ci-après
dénommée la Ville de Noyon.

d'une part,

et la Réunion des musées nationaux (RMN), dont le siège social
est à Paris 1er, 49 rue Etienne Marcel, représentée par Jean-
François Chougnnet, Directeur des Services éditoriaux et
commerciaux, ci-après dénommée la RMN.

d'autre part,

IL A ETE EXPOSE ET CONVENU CE QUI SUIT

Article 1

La RMN édite pour le compte de la Ville de NOYON le catalogue
de l'exposition "Jacques Sarazin, sculpteur du Roi" qui se
tiendra au musée du Noyonnais du 5 juin au 15 août 1992.

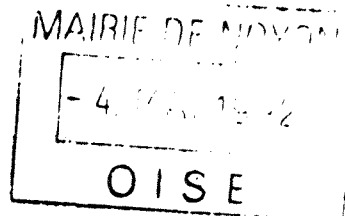
Article 2

Cet ouvrage portera sur la couverture et au dos de l'ouvrage,
le (m) de la RMN. La mention de copyright sera :
(c) Réunion des musées nationaux/Musée du Noyonnais (1992).

Article 3

La Ville de NOYON prendra en charge l'ensemble des coûts du
catalogue dont le devis est joint en annexe. La RMN se chargera
du secrétariat d'édition, de la négociation des appels d'offre
(papier, impression).

Le bon à tirer sera donné conjointement par la Ville de NOYON et la RMN.
Le prix public est fixé à Francs.



Article 4

La RMN remettra à la Ville la totalité des exemplaires moins 100 exemplaires remis gratuitement à la RMN en échange de ses prestations.

Article 5

La RMN aura le droit exclusif de diffuser le catalogue dans ses points de vente. Les catalogues que la RMN souhaiterait acheter lui seront facturés avec une remise de sur le prix de vente public H.T.

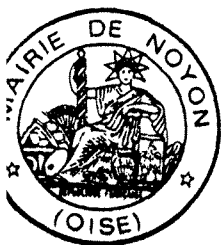
Article 6

Pour toute contestation entre les parties sur l'interprétation ou l'application de la présente convention, et à défaut de solution amiable, il est fait attribution de compétence aux tribunaux de Paris.

Fait à Paris, le
en trois exemplaires.

Pour la Ville
du Noyon : le 14 Mai 1992
Bertrand Labarre

Pour la Réunion
des musées nationaux :
Jean-François Chougnet



Le cas de la Documentation Française

La Documentation française a été créée en 1945. Sa structure est celle d'une Direction d'administration centrale, placée sous l'autorité du secrétaire général du Gouvernement. Elle est rattachée directement aux services du Premier ministre.

1. L'organisation de la Documentation française

A la tête de la Documentation française, se trouve un directeur d'administration centrale nommé en Conseil des ministres. L'organisation elle-même est subdivisée en quatre grands secteurs:

- la documentation : bibliothèque, dossiers documentaires, service iconographique, banque d'information politique et d'actualité (B.I.P.A.),
 - administration-édition : le bureau "personnel-affaires générales et budgétaires", le bureau "gestion", le bureau "édition",
 - promotion, diffusion, vente,
 - publications et nouveaux médias : rédaction des périodiques propres à la Documentation française et cellule "produits nouveaux".
- Il faut ajouter à cette organisation une agence comptable et une agence régionale-librairie à Lyon, et la librairie du quai Voltaire à Paris.

La Documentation française emploie environ 400 personnes, toutes activités confondues. La plupart de ces agents sont fonctionnaires, certains cependant, pour des postes spécifiques, sont des contractuels, par exemple les personnels commerciaux.

2. Les missions de la Documentation française

La Documentation collecte et diffuse sous différentes formes - livres, périodiques, CD-ROM, banques de données, services vidéotex - une information complète et objective sur l'actualité administrative, politique, économique, sociale et culturelle en France et à l'étranger. Ces attributions sont détaillées par le décret 76-125 du 6 février 1976. Elles peuvent être divisées en deux grandes missions : une mission documentaire et une mission éditoriale. Tandis que la mission documentaire est purement une mission de service public, la mission éditoriale implique des activités commerciales.

3. Le statut financier de la Documentation française

La dualité de ces activités se traduit par un statut financier original adapté. En sa qualité d'administration centrale, la Documentation française dispose, pour le financement de ses activités administratives, de crédits inscrits au budget général de l'Etat, au titre des services du Premier ministre. Ainsi, la loi de finances pour 1991 lui attribue environ 70 MF.

En raison de ses activités commerciales (édition, diffusion, prestation de services), la Documentation française dégage un financement propre. A titre de comparaison, pour 1991, ces recettes se sont élevées à environ 96,8 MF, à rapprocher, pour la même année, des 70 MF de subventions reçues. Ces recettes, ainsi que les dépenses, sont retracées dans un compte de commerce depuis 1979.

4. Documentation et édition

La mission documentaire est remplie par la mise à disposition du public d'une documentation importante, recueillie et mise en forme de plusieurs façons.

. Une bibliothèque gratuite, ouverte à Paris du lundi au vendredi, rassemble un fonds d'environ 200 000 ouvrages et 500

périodiques, dans le domaine des sciences administratives, politiques et économiques.

. Deux centres de documentation spécialisés, ouverts au public sur rendez-vous, rassemblent des dossiers thématiques et des périodiques. Le Centre d'information et de documentation internationale contemporaine (CIDIC) est ainsi constitué de 7 000 dossiers thématiques sur les pays étrangers et les questions internationales régulièrement mis à jours depuis 1945.

Le Centre d'études et de documentation sur l'ex-URSS, la Chine et l'Europe de l'Est (CEDUCEE) est constitué d'environ 3 500 ouvrages, périodiques et annuaires sur l'économie de ces pays.

. La banque d'information politique et d'actualité (BIPA) met à la disposition du public LOGOS, banque de données sur la vie publique en France. LOGOS compte environ 300 000 références bibliographiques (publications administratives, articles de presse, déclarations de personnalités politiques et syndicales) et textuelles (discours des présidents de la République, communiqués officiels). Un CD-ROM est extrait de la banque de données LOGOS. Intitulé "*Politique et société : la France des années 80*", il recense 180 000 documents clés de l'actualité française entre 1981 et 1988 sur les faits politiques et les débats de société.

Enfin, signalons les différents services télématiques, sur 36 15 : VOS DROITS, ADMITEL, et DOCTEL qui diffuse le catalogue des publications.

Dans la production éditoriale de la Documentation française, on peut distinguer deux types d'ouvrages : ceux qu'elle produit elle-même, et ceux qu'elle édite pour le compte d'autres administrations.

Lorsqu'elle est maître d'oeuvre de ses publications de bout en bout, la Documentation française se comporte en véritable éditeur : choix des titres publiés, des auteurs, etc..., dans le cadre bien entendu de la mission fixée par le décret de 1976. On remarquera cependant que la définition de son domaine d'intervention est particulièrement large. Le texte parle de "*documents d'information générale et de vulgarisation*".

Le catalogue de la Documentation française témoigne de l'étendue de sa mission. A titre d'illustration, le catalogue thématique des parutions 1991 adopte le classement suivant : droit et institutions, politique, économie, secteurs économiques, questions sociales, cadre de vie, culture, communication, sciences, expositions, répertoires et guides pratiques, et catalogue des périodiques.

Les sciences humaines, économiques, juridiques et sociales constituent le domaine de prédilection de la Documentation française, et l'aspect documentaire l'axe privilégié, conformément à la mission décrite par le décret de 1976.

Dans ces domaines, la Documentation française suscite des publications. Elle passe des commandes auprès d'auteurs qu'elle choisit en fonction de leur compétence. Evidemment, les ventes espérées ne sont pas le critère prépondérant : l'éditeur s'attache aussi à compléter une lacune de son catalogue, à le mettre à jour sur tel sujet, à "coller" à l'actualité. En cela, la démarche reste une démarche de service public. Cette démarche est aussi très sensible dans les revues publiées et maintenues, pour certaines, malgré une diffusion restreinte, et qui exigent un très gros travail documentaire.

Enfin, les ouvrages ainsi publiés par la Documentation française, nourris par le travail documentaire fourni en amont, présentent, en principe, toute garantie d'objectivité et de fiabilité, garantie qui leur assure un lectorat fidèle en particulier dans le monde universitaire.

Citons les titres de quelques périodiques et collections :

Dans les revues d'actualité : *Problèmes économiques*, *Regards sur l'actualité*.

Les dossiers de synthèse : *Cahiers français*, *Les études de la Documentation française* (Notes et études documentaires), *Problèmes politiques et sociaux*, *Vivre en Europe*.

Les collections à vocation pédagogique : *Documentation photographique*, *Documents d'études*.

Les revues géo-centrées : *Afrique contemporaine*, *Le courrier des pays de l'Est*, *Problèmes politiques et sociaux*..

Lorsqu'elle intervient pour le compte des autres administrations, la Documentation joue un rôle de conseil et assure un rôle d'éditeur pour la partie fabrication et diffusion. En 1991, elle a publié de cette façon 138 ouvrages et une dizaine de périodiques pour des administrations aussi variées que les services du Premier ministre, le Commissariat au Plan, la DATAR, le ministère de la Justice, le ministère de l'Intérieur, le Conseil d'Etat, la Cour de cassation, l'Ecole du Louvre, etc... La collection-phare dans ce domaine est la collection des rapports officiels au Gouvernement.

Conclusion

La Documentation française est l'exemple même d'une structure purement administrative qui a su répondre avec efficacité à la mission qui lui a été confiée, tout en s'adaptant à une demande extérieure. Elle a su faire de l'objectivité qui lui était imposée un atout qui confère à ses publications sérieux et légitimité. L'investissement documentaire qui intervient en amont de ses publications la situe sur un positionnement difficile que lui disputent assez peu les éditeurs privés.

Son double financement (subventions/recettes propres), qui s'établissait autour de 50/50 dans les années 1985, tend vers une augmentation de ses recettes propres, grâce à une stratégie commerciale de plus en plus élaborée. Aujourd'hui, la Documentation française gère deux librairies en propre (Paris, Lyon) et elle dispose d'une équipe de 9 attachés commerciaux qui démarchent pour placer ses produits dans les grandes librairies. De même, ses catalogues, fort bien conçus, paraissent régulièrement et sont de mieux en mieux diffusés. De ce point de vue, elle présente avec la Réunion des musées nationaux un certain nombre de points communs, et tend à prouver que le dynamisme commercial n'est pas qu'une affaire de statut.

Enfin un élément remarquable mériterait une étude plus approfondie : il s'agit de l'indépendance dont jouit la Documentation française vis à vis du Gouvernement dont elle dépend pourtant très étroitement en tant que service du Premier ministre.

La Documentation française

*Le décret n° 76 125 du 6 février 1976
fixe les attributions de la Documentation Française.*

- 1** La Documentation Française rassemble en vue de la mettre à la disposition des administrations et du public, une documentation générale sur les principaux problèmes d'actualité intéressant la France et l'étranger ;
- 2** Elle élabore, édite et diffuse des études et des documents d'information générale et de vulgarisation ;
- 3** Elle réalise, à l'occasion de ces diverses activités, une coordination interministérielle, d'une part, dans le domaine de la documentation, d'autre part, dans celui de l'édition et de la diffusion des diverses publications d'information générale des administrations et services publics ;
- 4** Elle est chargée de promouvoir des études de documentation informatisée, et de créer, dans les domaines de sa compétence, des banques de données dont elle assure la gestion ;
- 5** Elle assure le secrétariat de la Commission de coordination de la documentation administrative dont elle prépare les travaux. Elle met en œuvre les décisions du Premier ministre prises sur recommandation ou avis de la commission et prépare les instructions nécessaires à leur exécution ;
- 6** Elle agit comme éditeur pour le compte d'administrations et d'organismes publics.

Le cas de la Bibliothèque nationale

La Bibliothèque nationale est un établissement public administratif (EPA). Le service des éditions fait partie, avec le service commercial, le service des expositions et le service de presse, de la Direction de la valorisation et de la communication de la BN. Il est actuellement composé de quatre personnes (deux ingénieurs d'études, une bibliothécaire-adjointe principale et un maquettiste) et dirigé par Pierrette Crouzet Daurat.

La BN édite des livres, des cartes postales, des affiches, mais aussi des microfiches, microfilms, disques, disques compacts, vidéodisques, CD-ROM. Nous nous limiterons ici à l'étude des livres. Les publications peuvent être classées, pour l'essentiel, dans les catégories suivantes :

. Le recensement du dépôt légal : *La Bibliographie nationale française* paraît tous les quinze jours, avec ses quatre suppléments (publications en série ; publications officielles ; musique ; atlas, cartes et plans). La BN sous-traite à la société Méreau la gestion des abonnements et la diffusion. La BN

publie aussi des listes d'acquisitions, et *L'Édition phonographique en France* d'après le dépôt légal.

- . les normes bibliographiques, traduction des normes ISBD,
- . des inventaires de fonds et catalogues de collections particulières,
- . des catalogues raisonnés,
- . des monographies scientifiques,
- . des études, guides, actes de colloques,
- . des éditions et traductions de textes,
- . des catalogues d'expositions et des livres-catalogues,
- . une revue trimestrielle, *La Revue de la Bibliothèque nationale*, définie comme la "chronique des collections, enrichissements, expositions, études et articles de fonds".

Ainsi qu'on peut le constater, la part des publications scientifiques est très grande. Ces publications concernent un public majoritairement institutionnel : bibliothèques, universités, centres de recherches, sociétés savantes, librairies spécialisées.

La diffusion

La nature de ce public influence les formes de diffusion : les ouvrages scientifiques sont surtout diffusés par correspondance ou abonnement.

Pour toutes les autres publications, la BN est encore elle-même son propre diffuseur. Elle a deux points de vente à Paris : un dans le hall d'accueil de la BN, et la boutique Colbert rue des Petits-champs.

Quelques contrats ponctuels de diffusion en librairie ont permis de constater que certains ouvrages pouvaient trouver leur place dans un circuit plus large. La BN étudie le choix, pour 1993, d'un diffuseur unique pour l'ensemble de ses publications.

La commercialisation

La question de la diffusion soulève d'autres aspects d'ordre administratif, compte tenu de la forme juridique de la BN, et d'ordre commercial.

Sur le plan administratif, la BN souffre de pesanteurs multiples, partiellement dues à son statut : recrutement et gestion du personnel dans le cadre strict de la fonction publique, pas de réaffectation de recettes au chapitre des dépenses,

pratiquement pas de comptabilité analytique, etc... Ces lourdeurs débouchent sur des pratiques fort peu commerciales. Par exemple, le mode de calcul du prix de vente des ouvrages publiés n'inclut que les dépenses de fabrication et non pas l'ensemble des coûts réels. Sur cette base, le coefficient multiplicateur appliqué au prix de revient ainsi calculé varie de 1,8 à 2,5. Il faut le rapprocher du coefficient de quatre appliqué par la RMN, et de celui de cinq ou six pratiqué par les éditeurs privés. S'il peut se justifier par des considérations de service public pour certaines publications, le prix ainsi obtenu est insuffisant pour rentabiliser correctement les publications commerciales de la BN.

La réflexion éditoriale

La BN tient de son statut une mission de publication. Elle doit *"collecter, cataloguer, conserver en permanence, exploiter les documents soumis au dépôt légal, rassembler des documents de toutes sortes et en dresser le catalogue. L'institution doit conduire des recherches dans le domaine des sciences humaines et sociales et concourir aux missions du ministère de la Culture dans les domaines de la recherche, de la documentation, de la promotion et de la conservation du patrimoine national."*

La mission de publication des inventaires scientifiques s'accompagne, selon les textes, d'une mission de valorisation des collections.

La mission difficile, longue, peu rentable à court terme de publication scientifique est considérée comme prioritaire à la BN, et il est juste de rappeler, comme le fait avec insistance Pierrette Crouzet Daurat, que l'Etat doit s'en porter garant.

Pour les autres publications, le rattachement des éditions à la direction de la valorisation créée en 1989 montre bien dans quel esprit se développe la réflexion éditoriale à la BN : mise en place d'une politique de grandes expositions et d'événements, choix d'une devise *"la mémoire de l'avenir"*, création d'un logo et d'une ligne graphique. Dans le même temps, il s'agissait pour la BN de rechercher une meilleure intégration dans le milieu du livre et de l'édition, d'aller au-delà des liens administratifs du dépôt légal avec les éditeurs, et de trouver, en véritable partenaire, des occasions de collaborer.

Pour les éditeurs privés, la BN a été pendant longtemps, et demeure, une mine d'idées et d'images. Pourquoi ne pas, dans certains cas, coéditer ? L'une des idées a consisté à échanger les droits de reproduction photographique, voire une assistance scientifique, contre un certain nombre d'exemplaires de l'ouvrage et une signature sur la couverture. C'est ce que la BN appelle les "fausses coéditions", puisque le copyright revient à l'éditeur privé qui a financé l'ouvrage. Quelques exemples récents : *Les Ballets russes à l'Opéra*, avec Hazan ; *Le voyage de Charles Magius*, avec Anthèse ; *Séville le Livre Monde*, avec Flammarion.

Tout comme la RMN, la BN fait évoluer ses catalogues d'exposition vers le livre d'art, dit *livre-catalogue*. Enrichis de reproductions en couleurs et de textes de plus en plus développés, ces ouvrages susceptibles de trouver un public plus large sont aussi plus coûteux à réaliser. La BN recherche donc des éditeurs privés pour les coéditer. Selon Pierrette Crouzet Daurat, *"les raisons de coéditer sont multiples et tiennent aussi bien à une certaine conception des relations de non-concurrence mais de complémentarité entre secteur public et secteur privé, qu'à la recherche des compétences que le secteur privé peut apporter à un établissement public parfois freiné par son statut administratif"*.

Conclusion

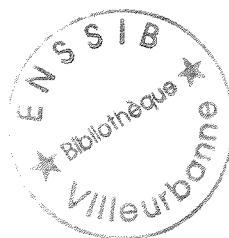
Charges partagées, gains partagés, la Bibliothèque nationale apprend ainsi à gérer ses ressources et ses contraintes, et il faut souligner l'élan remarquable donné à son activité éditoriale depuis quelques années. La diversification de la production, suggérée par le contenu encyclopédique des collections, permet une grande ouverture dans la recherche de partenaires coéditeurs, ce qui permet à la BN, à l'heure actuelle, de publier une vingtaine de titres par an. Les projets ainsi réalisés portent sur des ouvrages scientifiques, coédités avec des institutions comparables à la BN, ou sur des beaux-livres réalisés avec des éditeurs privés. Par exemple *Dieu en son royaume*, avec les éditions du Cerf ; *Roman Provincial Coinage*, avec British museum press ; *Yves Bonnefoy*, avec le Mercure de France.

Face à la Réunion des musées nationaux, qui a fait le choix de l'édition directe, "la BN affirme avec ferveur son choix de la coédition avec le secteur privé", selon les termes mêmes employés par Pierrette Crouzet Daurat, qui ajoute que "cette

différence est due essentiellement peut-être aux différences de structure (...) ainsi que (...) à la différence de nature des collections".

La différence de structure paraît assez peu déterminante, puisque jusqu'à une date récente (1er janvier 1991), la RMN était constituée en EPA, ce qui ne l'a pas empêchée de développer activement un secteur éditorial autonome. La différence de nature des collections, en revanche, et surtout les liens spécifiques qu'entretient la BN avec le monde du livre et de l'édition, peuvent contribuer à justifier un choix délibéré de non-concurrence avec ce secteur. De plus, compte-tenu des faibles moyens dont dispose la BN pour investir réellement dans cette activité, ce choix lui permet de remplir le plus efficacement possible la mission de valorisation des collections dont elle est investie.

Dans ce contexte, le rattachement du service des éditions à la direction de la valorisation et de la communication prend tout son sens. Le développement qualitatif et quantitatif entrepris pourrait, cependant, à terme, déboucher sur d'autres perspectives.





9595524