

# Entretien avec Loïc Lenoir de la Cochetière



Loïc Lenoir de la Cochetière

**Art & Métiers du Livre a rencontré le 3 novembre 2004 Monsieur Loïc Lenoir de La Cochetière, actuel PDG de l'Imprimerie Nationale S.A., chargé par le Ministère de l'Économie et des Finances d'étudier les solutions permettant d'assurer la conservation et l'animation de ce patrimoine. Il souligne ses priorités dans la gestion de l'IN tout en affirmant sa volonté de trouver une solution pour son patrimoine.**

*Propos recueillis par Marie Garrigue*

**Art & Métiers du Livre :** Au moment de votre prise de fonction à l'Imprimerie Nationale en juin 2003, où en était la situation entre votre prédécesseur et les pouvoirs publics ?

**Loïc Lenoir de la Cochetière :** Il était question de construire à Choisy-Le-Roi dans le Val-de-Marne, une usine de 10 000 m<sup>2</sup> et un musée-atelier de 2500 m<sup>2</sup> pour un coût total de 42 millions d'euro. J'ai arrêté ce projet que l'IN était dans l'incapacité, au vu de sa situation économique, de supporter. Ce projet comportait pour le musée, outre le coût, un problème de distance et un mélange des genres. J'ai donc ramené l'investissement à 11 millions d'euro pour l'installa-

## **Il faut développer l'ensemble de la production de produits haut de gamme utilisant les savoir-faire de l'atelier**

tion de l'unité de production uniquement et cherché une autre solution pour le musée-atelier vivant.

**AML :** Votre priorité est de rétablir l'équilibre financier de l'Imprimerie Nationale SA. Pour cela, vous avez scindé l'entreprise en onze divisions qui ont pour obligation, hormis l'atelier du Patrimoine, de faire du résultat. L'atelier du Patrimoine est donc un poids dans la gestion de l'entreprise ?

**L. L. d. I. C. :** Oui, c'est exact, mais l'important est de faire en sorte que cela soit supportable. De trouver un équilibre et de faire des choix dans la production de cet atelier. Prenez par exemple la collection de la Salamandre éditée par l'IN. Son prix de revient est énorme puisque l'impression est entièrement réalisée au plomb. Si son prix de vente tient compte

de pièces classées, qui sont inaliénables. C'est un mauvais procès.

**AML :** Même si ce patrimoine est inaliénable, les difficultés que rencontre l'IN pourraient mettre en péril l'existence de ce musée-atelier et dans 5 ou 10 ans nous risquons de nous retrouver avec un musée incapable de fonctionner faute de moyens financiers ?

**L. L. d. I. C. :** Qu'est-ce qui va changer entre cet atelier IN et ce musée-atelier dans une structure à part, avec un tour de table où figurent l'IN majoritaire, le Ministère de l'Éducation nationale, le Ministère de la Culture etc... ? Il n'y a pas plus de risque aujourd'hui qu'il n'y en aura demain, au contraire. Un certain nombre de ministères a justement vocation à gérer des musées, ils en ont les compétences. Il n'existe pas, en tout cas

## **Il n'existe pas, en tout cas pas en France, de musées rentables**

des coûts réels, il est extrêmement difficile de la vendre. Il faut développer l'ensemble de la production de produits haut de gamme utilisant les savoir-faire de l'atelier. Je pense notamment aux cartons d'invitation pour des manifestations prestigieuses, l'impression de gravures, des éditions bibliophiliques à tirage limité...

**AML :** Vous disiez dans le *Figaro* du 23/09/2004 que *Le Musée du livre d'art et de l'estampe aura une structure juridique indépendante dans laquelle l'imprimerie nationale sera majoritaire*. Ne craignez-vous pas que son avenir soit de ce fait trop lié à la conjoncture économique ? Que se passerait-il si l'Imprimerie Nationale S.A. venait à passer en mains privées ?

**L. L. d. I. C. :** Non, elle ne passera pas en mains privées. Son périmètre sera peut-être réduit. Mais imaginons un gouvernement qui décide de le faire, l'atelier du livre d'art et de l'estampe est constitué

pas en France, de musées rentables. Je ne vois pas pourquoi cette fausse sortie du périmètre de l'IN fragiliserait la structure. Elle sera moins dépendante de la conjoncture et bénéficiera d'investissements de la part d'opérateurs institutionnels. Et, de plus, l'activité de l'IN se recentre autour du fiduciaire qui ne connaît pas les difficultés conjoncturelles de l'imprimerie rotative ou feuille.

**AML :** Dans le cadre de l'uniformisation des documents sécurisés on peut craindre que le fiduciaire soit aussi délocalisé et confié à d'autres pays.

**L. L. d. I. C. :** Oui, certains l'ont imaginé, mais il s'agit là de documents d'une grande sensibilité : carte d'identité, permis de conduire, passeport... Ce n'est pas la tendance, à tel point que l'imprimerie nationale allemande, qui a été privatisée, pourrait retourner dans le giron public. Aujourd'hui, on demande à une imprimerie comme la nôtre d'aller beaucoup plus loin en amont, de

personnaliser les cartes, d'avoir accès à des données confidentielles. Demain, c'est nous qui allons charger l'intérieur de la puce électronique. Et puis il y a les pays africains qui, il y a quelques années nous achetaient, ou à des concurrents privés, des permis, des cartes grises ou d'identité. Aujourd'hui, ils nous demandent d'organiser des recensements, de les dépouiller, de réorganiser l'état civil. Dans les contrats d'approvisionnement de passeports, ils nous demandent de leur livrer des véhicules dans lesquels se trouvent un appareil photo numérique,

certain nombre d'années. D'ailleurs, parmi nos concurrents sur ces produits de haute sécurité, plusieurs demandent à entrer à nos côtés dans un consortium parce qu'ils savent qu'ils ne peuvent plus être chefs de file, eu égard au caractère de plus en plus régalién de la fonction. Je ne suis pas pour le mélange de genres :

### *L'IN a perdu 105 millions d'euros en 2003*

public et privé. Tout ce qui est authentification, identification, lutte contre la contrefaçon, traçabilité, sécurité, confidentialité, est la vocation de l'IN.

à la disposition de leur nouveau propriétaire . À quelle date exactement l'acte de vente des bâtiments a-t-il été signé ?

**L. L. d. I. C. :** L'acte de vente n'est pas encore signé. La promesse de vente a été signée en juin 2003. Mais elle engage de manière irréversible les deux parties puisque les conditions suspensives sont

l'obtention du permis de construire et la dépollution du site qui nous incombe. Le permis de construire est obtenu et la dépollution a commencé, et nous avons



Façade de l'Imprimerie Nationale avec la statue de Gutenberg - © C. Paput

une imprimante pour personnaliser les passeports et une liaison satellitaire sécurisée et cryptée avec leur Ministère de l'Intérieur pour obtenir un numéro de passeport à distance, même en brousse à 700 kilomètres de leur capitale. Croyez-vous que des sociétés privées demain vont faire cela ? Croyez-vous que les ministères de l'intérieur vont déléguer à des entreprises privées une part aussi importante de leur légitimité publique ? L'appartenance de l'IN au domaine public va s'avérer de plus en plus importante, voire incontournable, notamment pour nos clients étrangers. Le risque est donc beaucoup plus faible qu'il y a un

**AML :** Pourquoi construire de nouveaux bâtiments à Choisy-Le-Roi destinés à la production en feuilles si vous voulez recentrer sur le fiduciaire ?

**L. L. d. I. C. :** Si Choisy-Le-Roi atteint ses objectifs, raisonnables et non contestés par les salariés, il n'y a aucune raison que cela ne dure pas. Cela peut être un aiguillon pour remettre en cause quelques habitudes et quelques comforts. Dans le cas contraire, je n'évoquerai plus la question. Il est inacceptable d'être une charge pour le contribuable.

**AML :** Au printemps 2005, les locaux du 27 rue de la Convention devront être mis

jusqu'à la fin de l'année 2005 pour la terminer.

**AML :** Le produit de la vente des locaux retourne-t-il dans les caisses de l'État ou dans celle de sa société anonyme et pourrait-il servir à financer le projet d'un conservatoire du livre ?

**L. L. d. I. C. :** Le produit de cette vente s'élève à 85 millions d'euros. L'IN a perdu 105 millions d'euros en 2003, donc tout cet argent est déjà consommé. Les pertes ont été monstrueuses. Le déficit de l'atelier du livre d'art et de l'estampe c'est moins d'un million d'euro. Il n'est pas responsable de ce gouffre.

**AML :** On ne peut être que surpris qu'il faille régler cette situation dans l'urgence ! Comment croire qu'il y ait une réelle volonté aujourd'hui de préserver l'exceptionnel patrimoine de l'IN ?

**L. L. d. I. C. :** Je suis très sensible au devenir de ce patrimoine. D'autant plus que nul ne sait ce que sera le livre dans

### *Je suis très sensible au devenir du patrimoine de l'IN...*

50 ans. Il est fondamental que ce musée vivant soit le reflet des techniques du livre mais aussi celui du livre en tant que vecteur du savoir. Je suis en même temps choqué par une mobilisation, que je juge un petit peu trop tardive, de ces spécialistes qui se formalisent qu'il n'y ait pas de solution. Aussi longtemps que ce patrimoine a fait partie de l'IN, jamais personne n'a œuvré pour le rendre accessible au public, hormis quelques privilégiés, quelques grands prêtres qui avaient accès à ces collections. Lors des Journées du Patrimoine 2003, un samedi matin, je me suis trouvé face à une famille qui s'étonnait que l'IN ne soit pas ouverte au public. Je me suis juré que plus jamais, moi président, l'IN ne serait fermée lors de ces manifestations. Cette année, pour ces mêmes journées, nous avons accueilli 4600 personnes en deux jours et 1732 pour Lire en Fête. Donc, je suis sensible au combat de ces personnes qui se battent pour que ce musée voit le jour, mais je déplore que toutes les années antérieures, on n'ait pas fait connaître tout ce patrimoine.

Si j'ai renoncé à installer ce musée à Choisy-Le-Roi, c'est aussi parce que je veux trouver un site qui soit accessible en métro et non en RER. Ce qui ne signifie pas forcément Paris, mais une commune de la première couronne très motivée pour qui ce musée sera son élément phare. Je préfère cela à Paris saturé par un trop plein de musées et où il faut impérativement acheter l'officiel des spectacles pour connaître les heures d'ouverture. Il est préférable d'être en première page d'un livret du syndicat d'initiative.

**AML :** C'est pour cela que vous aviez contacté la ville d'Ivry-sur-Seine ?

**L. L. d. I. C. :** Oui, mais cette ville n'a jamais répondu à notre demande. La ville de Paris, non plus d'ailleurs.

**AML :** Dans le projet de l'IN rédigé par Éric de Chazournes, pourquoi ne pas y avoir inclus la possibilité d'intégrer l'École Estienne ainsi que la Bibliothèque des Arts Graphiques (fermée depuis fin 1998) qui toutes deux dépendent de la Ville de Paris ? Ne pensez-vous pas que ce projet manque d'envergure et que

notre pays devrait se doter d'un véritable conservatoire du livre ?

**L. L. d. I. C. :** Pour l'instant, je cherche un écrin, et je sais que plus je serai ambitieux, moins j'aurai de possibilités. Un inspecteur général des finances a été nommé pour quantifier le nombre de mètres carrés disponibles. La conclusion devrait être connue à la mi-novembre. S'il y a une chance d'aller dans un lieu prestigieux, en contrepartie, il faudra renoncer à un certain nombre de choses. Il voudrait que l'on découpe le projet, que l'on privilégie l'activité vivante et le cabinet des poinçons au détriment de l'exposition d'un matériel plus muséographique, mort. Quant aux 30 000 ouvrages de la bibliothèque de l'IN, il faudrait une superficie que je n'ai pas pour ce projet-là. Nous avons évoqué l'éventualité que tous ces ouvrages ne se trouvent pas au même endroit. Certains livres imprimés

### *Je cherche un écrin pour le musée... plus je serai ambitieux, moins j'aurai de possibilités*

par l'IN n'ont aucun intérêt. En revanche, il y aurait environ 4 à 5000 ouvrages qui portent sur la technique de fabrication des livres, et qui ont valeur de bible dans ce domaine. Ceux-là doivent rester à proximité immédiate ainsi que quelques très beaux ouvrages de référence fabriqués par l'IN. Ils pourraient aussi être mis à la disposition de chercheurs, spécialistes et professionnels. Pour les ouvrages susceptibles d'être consultés par le grand public, sans doute n'est-ce pas le futur musée qui sera le plus habilité à gérer cet accueil. Il y a là toute une administration, une organisation, des contrôles à mettre en place. Ce sont peut-être des ouvrages qui peuvent former un fonds IN au sein de la Bibliothèque de l'Arsenal par exemple ou sous l'égide et la responsabilité de la BnF.

**AML :** Avez-vous bénéficié de soutiens pour ce projet de la part des différents ministères ?

**L. L. d. I. C. :** Le Ministère de la Culture nous a apporté son soutien pour nous permettre de former quatre apprentis et nous sommes aussi en relation avec celui de l'Éducation nationale et bien entendu de notre ministère de tutelle, celui des Finances.

**AML :** En 2006, le Musée des Arts Premiers ouvrira ses portes quai Branly sur 39000 m<sup>2</sup>, une volonté du Chef de l'État, tout comme François Mitterrand a voulu la grande Bibliothèque nationale de France. Si l'on peut saluer ces réalisations, comment admettre qu'il soit fait si peu de cas du patrimoine de l'Imprimerie Nationale qui ne se limite pas, rappelons le, à l'imprimerie en France, mais bien à l'histoire mondiale de l'écrit. Un patrimoine unique au monde. Malheureusement, aucun homme d'État n'a daigné se pencher sur le berceau de l'écriture. Ils se sont tous, jusqu'à présent, débarrassés de cette vieille dame et attendent qu'elle se fasse oublier dans la sépulture qu'on lui a préparée.

**L. L. d. I. C. :** Ne soyez pas cynique ! Une personne se bat... Il s'agit de Madame Sarkozy...

**AML :** Madame Sarkozy est conseillère technique auprès du Ministre de l'Économie et des Finances et, effectivement, son appui pourrait être salutaire... Mais vous, dans quel état d'esprit êtes-vous face à ce problème ?

**L. L. d. I. C. :** Soucieux, mais déterminé.

**Impression en continu :** chèques bancaires, chèques déjeuner, lettres chèques, factures avec titre universel de paiement, cartes d'assurés sociaux, liasses diverses...

**Impression feuille :** produits de communication, rapports annuels, plaquettes commerciales, formulaires de gestion, documents ministériels...

**Impression fiduciaire :** passeports, visas, cartes d'identité, permis de conduire, cartes grises, chèques, étiquettes de sécurité...

# Projet de sauvegarde du patrimoine de l'Imprimerie Nationale

Par *Éric de Chazournes, Directeur commercial, Groupe Imprimerie Nationale.*

*L'État, actionnaire de l'Imprimerie Nationale, se doit aujourd'hui, dans le cadre des règles de l'Union Européenne, de lui appliquer la rigueur des équilibres financiers. Cette logique économique n'étant pas compatible avec les contraintes du maintien et de la gestion d'un Patrimoine classé monument historique, il a été décidé, pour sauvegarder cette partie muséale, de constituer une entité juridique à part entière, distincte des activités commerciales et industrielles modernes. Cet organisme hébergera donc l'ensemble des éléments constitutifs de ce Patrimoine et pourra bénéficier, le cas échéant, d'un système de couverture spécifique de ses dépenses. En clair, il autorisera la combinaison de recettes commerciales, de produits de visites et de participations de mécènes avec le jeu de subventions liées à toute activité muséale.*

## Les objectifs du projet

L'Imprimerie Nationale envisage de déménager l'ensemble de son patrimoine typographique (poinçons, machines, ouvrages, archives, etc.) sur un futur site, unique et spécifique, créant à cette occasion un *espace patrimonial et muséographique*.

Les objectifs de ce projet d'espace muséographique s'articulent autour des deux thèmes principaux que sont la sauvegarde du Patrimoine et celle des savoir-faire.

En ce qui concerne le patrimoine, il s'agit de préserver et de transmettre les éléments les plus significatifs et les plus prestigieux accumulés par l'Imprimerie Nationale au cours des siècles dont les 500 000 pièces classées monuments historiques.

Les savoir-faire développés (les métiers) et transmis au cours des siècles au sein de l'Imprimerie Nationale constituent le second pôle d'excellence qu'il est impératif de préserver et transmettre, certains

d'entre eux n'étant plus enseignés ni pratiqués.

Le projet, qui maintiendrait en activité l'ensemble de la chaîne graphique traditionnelle, du dessin du poinçon à la reliure d'art, envisage la mise en valeur de ces savoir-faire par le biais d'un parcours de présentation des facettes de l'activité d'imprimerie, tout en accueillant des visiteurs. Ces métiers sont en particulier ceux de graveur de poinçons, fondeur de caractères, compositeur typographe « français », compositeur typographe « orientaliste », imprimeur typographe, imprimeur taille-douceur, lithographe, phototypiste, relieur.

## Un outil de préservation et d'évolution du Patrimoine

Pour valoriser les différents aspects de ce patrimoine et le maintenir en étroite connexion avec le monde actuel, il est prévu la création d'un site Internet spécifique.

Depuis quelques années déjà, le recours aux nouvelles technologies a permis d'agir dans trois domaines principaux, en matière de typographie.

- La réhabilitation du fonds typographique au plomb, avec notamment la numérisation des caractères exclusifs de l'Imprimerie Nationale: le Garamont, le Grandjean, le Didot millimétrique, le Marcellin-Légrand et dernièrement les Grecs du Roi sont d'ores et déjà numérisés, restent à faire le Luce et le Gauthier, sans compter de très intéressants projets sur des vignettes.

- La création de fontes (polices de caractères) pour des éditions spécifiques : celle du Code Général des Impôts, celle de la commune de Brive-la-Gaillarde (utilisée désormais pour l'ensemble de la communication de la ville), la police des Grecs du Roi (utilisée pour la communication des Jeux Olympiques d'Athènes 2004).

- La création de polices à vocation fiduciaire, pour la carte nationale d'identité, le passeport et divers documents d'identification.

Avec le site Internet spécifique, il s'agira de présenter et d'expliquer les différents métiers traditionnels à travers leur histoire. Compte tenu de l'importance des ressources bibliographiques et humaines de l'Imprimerie Nationale pour les

chercheurs et pour l'enseignement, une partie du site sera dédiée à l'enseignement et à la formation, avec la présentation des différentes filières professionnelles en France et en Europe et des formations réservées aux adultes concernant les métiers traditionnels.

## Les contours du projet et les publics visés

La structure juridique actuelle de l'Imprimerie Nationale est une Société Anonyme, détenue à 100 % par l'État. Le présent projet envisage la constitution d'un G.I.P., Groupement d'Intérêt Public, ou d'une structure équivalente (éventuellement un E.P.C.C., Établissement Public de Coopération Culturelle) adaptée aux besoins du projet, c'est-à-dire autorisant le tour de table suivant : l'Imprimerie Nationale, des partenaires privés du secteur des Arts graphiques (papetier, fabricant d'encre, éditeur, distributeur), les Ministères de la Culture, de l'Éducation et des Finances, les collectivités locales, Conseils régional et général ainsi que la Commune accueillant le projet sur son territoire. Il faut noter qu'une subvention a été accordée par le Ministère de la Culture pour la formation et la transmission de quatre métiers : graveur de poinçons, typographe orientaliste, phototypiste, fondeur de caractères.

En prévision de la prochaine séparation du domaine du Patrimoine du reste de l'Imprimerie Nationale, un compte d'exploitation prévisionnel a été élaboré sur la base d'une exploitation avec une vingtaine d'agents permanents.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, les ateliers seront aménagés pour pouvoir à la fois poursuivre leur production et accueillir des visiteurs (guides, parcours didactique, salle de conférences, présentations vidéo, etc.).

Pour de simples questions de sécurité, la production, en imprimerie, se prête mal à la circulation d'un grand public. Une visibilité des machines en fonctionnement devra être recherchée par des aménagements adaptés (baies vitrées, promontoire de visite, etc.) afin de permettre aux visiteurs d'apprécier, en toute sécurité, les différentes opérations sans gêner la production.

Plusieurs catégories de visites pour le

grand public pourront être mises à l'étude, allant de la visite individuelle, avec ou sans écouteurs, à celle avec guide et démonstrations.

Le ou les parcours ainsi organisés conduiront les visiteurs vers la boutique qui proposera aussi bien des produits standard imprimés en grand nombre que des produits réalisés à la demande, le jour même. Les recettes issues du grand public devraient ainsi continuer à couvrir les coûts engendrés par les conférenciers et la production.

Les professionnels (écrivains, artistes, éditeurs, imprimeurs, papetiers, fournisseurs divers, bibliothécaires, marchands de livres anciens...), constituent assurément un public intéressé, envers lequel la mise à disposition des collections est un devoir. Une forte capacité d'organiser des programmes de visites exceptionnelles, à la demande, devra être mise au point pour permettre l'accès à des groupes organisés, qu'il s'agisse de groupes spontanés ou d'opérations de promotion organisées par telle ou telle société.

### L'atelier, un acteur incontournable

Pour que le Patrimoine de l'Atelier du Livre vive, s'enrichisse, il faudra qu'il produise, qu'il soit un acteur incontournable dans la réalisation d'ouvrages de haute qualité ou impossibles à éditer sans le recours aux techniques pratiquées au sein du Patrimoine de l'Imprimerie Nationale.

Le fait de se savoir incontournable ne permet pas nécessairement de vendre. Comme pour tout métier d'art, il faut non seulement se faire connaître, mais mettre en valeur ses capacités, ses possibilités, ses talents. C'est la raison pour laquelle des démarches commerciales s'imposeront pour une présentation systématique des possibilités de l'atelier, notamment aux professionnels de l'édition. Ces démarches porteront sur la recherche de clientèle, la création d'occasions ou d'événements du public, l'organisation d'événements autour de telle ou telle technique, avec tel ou tel caractère, etc.

Le transfert des savoir-faire supposera de trouver des candidats, de susciter des vocations et donc de mêler autant que possible les activités de l'Atelier aux différents cursus de formation professionnelle. Ainsi une promotion de la présentation patrimoniale de l'Imprimerie Nationale sera développée dans tous les établissements d'enseignement professionnel des métiers intéressés par la création graphique et les techniques d'impression traditionnelles :

Passer à l'Atelier du Livre pour une ou

des visites devra faire partie du cursus normal d'un étudiant ou d'un apprenti des filières graphiques concernées. Dans cet esprit, diverses surfaces seront aménagées dans les locaux pour y permettre la réalisation de stages pratiques.

Pour les chercheurs, des locaux d'accueil et de travail seront également aménagés de manière à leur permettre de réaliser des recherches sur le fonds patrimonial dans de bonnes conditions de sécurité pour ce dernier. Dans le cadre des recherches de doctorat ou, plus largement, de thèse, il pourrait être demandé aux chercheurs de se pencher sur les fonds non inventoriés des imprimeurs traditionnels en vue d'une démarche de reconstitution historique des pratiques de l'imprimerie selon les régions de France, les spécialisations d'imprimeurs, etc.

### Les surfaces

L'espace patrimonial et muséographique sera mis en valeur au travers de plusieurs zones à aménager.

métiers (graveur, fondeur, compositeur, imprimeur). Métiers dont aucun n'est enseigné désormais et dont les compétences, liées à leur exercice, n'existent plus sur le marché. Dans ce contexte, il faut relever que les subventions établies par le Ministère de la Culture, sur le modèle de celles accordées aux Métiers d'Art, permettent d'envisager le maintien des compétences et les savoir-faire liés aux métiers du plomb. Ceci doit nous conduire à examiner les modalités de mise en place d'une convention tripartite, Imprimerie Nationale / GRETA / écoles professionnelles, de type Estienne ou Gobelins, autorisant le maintien des savoir-faire typographiques dans le cadre d'une structure qui conserverait une activité productive. Celle-ci pourrait être mise à profit pour des actions de formation de type apprentissage.

Sont actuellement employés au sein de l'Atelier les personnels suivants : 2 graveurs de poinçons ; dont l'un se forme à la fabrication des matrices ; 1 claviste / fondeur Monotype et Foucher ; 1 cla-

Description des zones à aménager et surfaces requises	(en m <sup>2</sup> )
Accueil Clients & Visiteurs (accueil, présentation audiovisuelle et/ou collations pour les groupes) .....	100
Espace muséographique & didactique (expositions permanentes et temporaires des matériels et des machines, présentation Internet) .....	385
Espace Enseignement (salles de formation et matériel pédagogique) .....	300
Espace Bibliothèque et salle de consultation des ouvrages .....	140
Espace Poinçons (vitrine, démonstration et fabrication) .....	90
Espace Matrices (vitrine, conservation et fabrication) .....	95
Espace Fonte des caractères .....	70
Espace Composition manuelle et mécanisée .....	220
Espace Imposition .....	75
Espace Impression typographique .....	200
Espace Impression d'Art (lithographie, gravure, phototypie) .....	170
Espace Dorure et Finitions .....	155
Espace Magasin & Réserve .....	170
Espace Archives d'Ouvrages .....	150
Espace Archives des Caractères, Matrices, Pierres et Plaques .....	125
Bureaux .....	80
<b>Total envisagé .....</b>	<b>2 525</b>

### Les conditions de réalisation du projet

Les effectifs de fonctionnement de l'Atelier devraient pouvoir être limités à vingt personnes en année pleine, tout en maintenant un niveau ambitieux de prestations.

Au fil des départs en retraite, des problèmes de recrutement vont se poser en termes de compétences dans la filière plomb ainsi qu'en lithographie et phototypie.

Le process productif de la seule filière plomb s'appuie sur un ensemble de

viste Monotype pour le français, l'arabe, l'hébreu, le grec, le russe, le slavon... ; 1 compositeur typographe « français » ; 2 compositeurs typographes « orientalistes » ; 2 imprimeurs typographes dont 1 imprimeur taille-douceur ; 1 phototypiste lithographe ; 1 fondeur grosse fonte ; 2 correcteurs-bibliothécaires ; 1 papetière-façonnrière ; 1 relieur ; 2 libraires.

Devraient être ajoutés, en toute logique, un claviste Linotype et un spécialiste Lüdlow.

Pour compléter la structure il conviendra de compter quatre personnes

supplémentaires pour les visites, la gestion et l'encadrement du Musée-Atelier. En fonction de l'organisation mise en place, notamment par le biais d'une certaine polyvalence, deux postes pourraient être économisés.

### Les investissements et le fonctionnement

Dans un premier temps, des dépenses d'investissement et d'aménagement des locaux, non reconductibles, seront nécessaires pour l'implantation de départ de la structure.

La budgétisation de cette première phase, comme la suivante, dépendra de la solution retenue : soit prise en charge unique de l'ensemble des travaux de construction et d'aménagement, soit leur amortissement par un loyer annuel.

Cette nature de dépenses ne pourra relever que d'une action de préservation du Patrimoine de la part de l'État, appuyé par les Collectivités locales, intéressées à développer un pôle graphique unique et à créer les emplois envisagés.

On pourrait imaginer, par exemple, que la Commune mette à disposition le terrain et que l'État, notamment le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, actionnaire actuel de l'Imprimerie Nationale, et/ou certaines collectivités locales prennent en charge les travaux de rénovation ou de construction.

Selon la nature des investissements consentis, le coût d'achat de l'immobilier et des aménagements pourrait osciller dans la fourchette suivante (en fonction de données existantes).

- Achat d'une surface existante ancienne  
1680 k € (2600 m<sup>2</sup> à 650/m<sup>2</sup>) + rénovation légère : 1100 k € (2200 m<sup>2</sup> à 500/m<sup>2</sup>).

Soit au total : 2780 k € HT

- Construction à neuf (2500 m<sup>2</sup> à 1760 /m<sup>2</sup>)  
4400 k € HT

Ces coûts ne prennent pas obligatoirement en compte celui de l'emprise foncière, non négligeable en région parisienne.

#### Autres coûts fixes d'installation

Hormis les travaux de construction ou de réhabilitation du site d'hébergement, on peut estimer grossièrement à ce stade, un montant complémentaire indicatif de 1350 k € HT.

- Conception et réalisation du site internet  
350 k € HT

- Démontage, transfert et remontage des équipements 500 k € HT

- aménagements muséaux 500 à 900 k € HT

Ces prestations nécessaires à la mise en valeur du Patrimoine ne devraient pas

se répéter. Tout au plus un peu de maintenance du site internet et une remise à niveau quinquennale, programmée et provisionnée, des aménagements et décorations seront nécessaires.

En année pleine, ce sont les dépenses salariales, représentant 80 % du budget annuel, qui sont déterminantes. Par la suite, avec le développement programmé des ventes, la part des achats de matières et des autres charges devrait augmenter pour ramener la part des salaires à moins de 65 % des charges. Dans un souci de prudence, les éléments de ressources ci-dessous ont été volontairement minorés. Leur réalisation reste cependant suspendue à la mise en place à la tête du Musée-Atelier d'une personnalité motivée et soutenue par les autorités de tutelle de

l'organisme. Ce budget se veut à la fois ambitieux sur le projet de développement et prudent sur les hypothèses (recettes et dépenses). Il n'intègre, cependant, pas de loyer pour le bâtiment. En contrepartie, il ne chiffre pas les retombées économiques ni celles en termes d'image liées à la présence du Musée-Atelier, pour la commune, le département ou la région (emploi, commerce local, etc). Par ailleurs, il soutient avantageusement la comparaison avec ceux des musées existants qui, avec des effectifs comparables ou supérieurs à dimension identique, ne bénéficient pas de la possibilité de produire et commercialiser leur production propre et dont les subventions couvrent l'intégralité des charges non absorbées par les produits des visites.

## COMPTE D'EXPLOITATION SOMMAIRE SUR LES TROIS PREMIÈRES ANNÉES

(en milliers d'euros)	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	Années suivantes
<b>Total des charges</b>	910	1040	1170
Achats de papier	30	60	90
Consommation de matières	40	80	120
Charges externes et sous-traitance	40	80	120
Charges diverses	40	60	80
Provision pour réagencement des locaux	30	30	30
Impôts et taxes	10	10	10
Masse salariale	720	720	720
<b>Total des ressources</b>	910	1040	1170
Productions pour le compte de clients habituels	150	200	250
Participation des partenaires privés	50	100	150
Opérations de promotion, manifestations	50	80	120
Visites de groupes et de particuliers	40	90	140
Produits des ventes en librairie	30	80	120
Subvention des quatre métiers par la Culture	40	40	40
Subvention du Ministère de la Culture			
Subvention du Ministère de l'Éducation			
Participation du Conseil général	550	450	350
Participation du Conseil régional			
Participation de la Commune			

Important : ce projet est publié ici dans ses grandes lignes. L'intégralité du projet est consultable sur le site <http://www.garamonpatrimoine.org/>