

Conseil d'administration

MARDI 8 JUILLET 2025

Projet de procès-verbal

LISTE DE PRESENCE

Membres de droit

Christelle CREFF, Cheffe du service des musées de France, adjointe au directeur du patrimoine et de l'architecture

Vincent DROGUET, Sous-directeur des collections au service des musées de France

Christian BROSSARD, bureau du pilotage des musées nationaux, à la sous-direction de la politique des musées de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture

Membres nommés

Rémi LABRUSSE, Président de l'Établissement public du musée national Jean-Jacques Henner et du musée national Gustave Moreau

Blanche de LESTRANGE, Directrice artistique de la fondation « Art Explora »

Nicolas JAVARY, Responsable des relations avec les musées nationaux, Secrétaire du Comité de direction de l'Établissement public Réunion des musées nationaux – Grand Palais

Adrien GOETZ, membre de l'Académie des beaux-arts et Maître de conférences à l'Université Paris-Sorbonne

Membres élus représentant de l'EP

Thomas COYNET, représentant titulaire du personnel

Membres avec voix consultative

Charles VILLENEUVE DE JANTI, Directeur de l'Établissement public du musée national Jean-Jacques Henner et du musée national Gustave Moreau

Jean-Sébastien FEMIA, Secrétaire général de l'Établissement public du musée Jean-Jacques Henner et du musée national Gustave Moreau

Maeva ABILLARD, conservatrice du musée national Jean-Jacques Henner

Sandrine ORO, Agent comptable

Linsay BELAIR, CBCM

Personnes invitées

Daniela CASTEL, Secrétaire de séance, Responsable des ressources humaines

Eva GALLET, Responsable de la communication et du mécénat

Hortense OGER, Responsable administrative et financière

Membres absents et excusés

Dominique de FONT-REAULX, Conservatrice générale du patrimoine, chargée de mission auprès de la Présidente du musée du Louvre (pouvoir à Blanche de LESTRANGE)

Franck ISAIA, Sous-directeur de la politique des musées au service des musées de France, représentant le directeur général des patrimoines et de l'architecture

Maurice BRIÈRE, Représentant suppléant de la famille Jean-Jacques Henner

Carole BENZAKEN, Artiste peintre (pouvoir à Dominique de FONT-REAULX)

Sylvain AMIC, Président des musées d'Orsay et de l'Orangerie (pouvoir à Christelle CREFF)

Maître Rémi CORPECHOT, Représentant titulaire de la famille Jean-Jacques Henner

Marc KRECKELBERGH, CBCM

Constance PALMIS, représentante suppléante du personnel

Bernard GEOFFROY, CBCM

ORDRE DU JOUR

I.	Procès-verbal du conseil d'administration du 7 mars 2025 (pour approbation).....	4
II.	Budget rectificatif (pour approbation)	4
III.	Grille tarifaire des événements et activités (pour approbation).....	6
IV.	Convention AAAA (pour approbation).....	8
V.	Questions diverses	9

La séance est ouverte sous la présidence de Rémi LABRUSSE.

En préambule, **Rémi LABRUSSE** rappelle que l'ensemble des documents diffusés en amont du conseil d'administration revêt un caractère provisoire. À ce titre, aucune communication ne saurait être autorisée, qu'il s'agisse de citations ou d'éléments d'information extraits des documents préparatoires. Toute diffusion contreviendrait aux règles en vigueur, dans la mesure où des ajustements peuvent intervenir durant le Conseil.

Charles VILLENEUVE DE JANTI salue la prise de fonctions de Sandrine Oro, qui succède à Philippe Verscheure en qualité d'agent comptable. Il tient à rendre hommage à l'apport de ce dernier, dont l'engagement et la disponibilité ont constitué un appui précieux au cours des deux dernières années. Il souhaite également la bienvenue à Vincent Droguet, nouvel arrivant au sein du Conseil, avant de présenter Hortense Oger, récemment nommée responsable administrative et financière.

I. Procès-verbal du conseil d'administration du 7 mars 2025 (pour approbation)

Le procès-verbal du conseil d'administration du 7 mars 2025 est approuvé à l'unanimité.

II. Budget rectificatif (pour approbation)

Jean-Sébastien FEMIA présente le budget rectificatif, principalement destiné à absorber les aléas survenus en début d'année, notamment la réduction de 4 % de la subvention allouée à l'ensemble des opérateurs du ministère de la Culture.

Le budget de fonctionnement s'établit à 421 800 euros en ressources propres. La subvention de l'État s'élève désormais à 1 002 948 euros, tandis que les opérations spécifiques aux terres d'Alsace atteignent 1800 euros.

S'agissant des dépenses, le budget initial fixé à 1 395 000 euros est porté à 1 455 000 euros. Cette évolution s'explique par une hausse des charges salariales, liée à des fins de contrat et à de nouveaux recrutements, pour un montant global estimé à 15 000 euros. Une provision supplémentaire de 10 000 euros est également prévue afin d'anticiper la hausse des accessoires de paie, en lien avec une programmation de rentrée soutenue (heures supplémentaires, « heures mécénées »). Cette anticipation de 25 000 euros sur les dépenses de personnel vise à éviter le recours à un budget rectificatif d'urgence juste avant la clôture, comme ce fut le cas les deux années précédentes. Par ailleurs, les entretiens d'évaluation ont mis en évidence des besoins accrus en formation, justifiant une augmentation de l'enveloppe initialement prévue.

Les dépenses de fonctionnement sont estimées à 850 000 euros, répartis entre la programmation culturelle (160 000 euros) ; les collections et la recherche (30 000 euros) ; les actions en direction des publics (220 000 euros) ; les fournitures générales et les bâtiments, qui connaissent une légère hausse due à l'inflation (210 000 euros) ; et les fonctions support (230 000 euros), incluant la mise en place du logiciel RH et les besoins liés au plan Vigipirate, déjà anticipés au budget initial.

En matière d'investissement, la subvention dédiée s'élève à 48 000 euros, complétée par une capacité d'autofinancement prévisionnelle de 104 000 euros. Les dépenses, initialement fixées à 100 000 euros, augmentent de 35 000 euros pour couvrir plusieurs besoins : acquisition d'un logiciel pour la régie-recette et mise en place d'une comptabilité de régie, mise à jour des logiciels de collection muséale et formations associées.

Les travaux engagés à hauteur de 60 000 euros se poursuivront en fin d'année avec la réalisation des diagnostics, ainsi qu'un plan d'équipement informatique de 25 000 euros destiné à la

modernisation du parc. Enfin, l'acquisition d'un piano, bien que figurant en dépenses d'investissement, sera financée par un don qui compensera intégralement cette charge.

Rémi LABRUSSE précise que l'augmentation des dépenses de personnel ne résulte pas d'un passage de la catégorie C à la catégorie A, mais de la fin des contrats de catégorie C impliquant des dépenses annexes.

Jean-Sébastien FEMIA distingue deux postes relevant de la catégorie A, en précisant qu'il ne s'agit en aucun cas de créations ou de transformations de postes. Le premier correspond au poste de Garance resté vacant en avril, aujourd'hui pourvu par Hortense Oger dans le cadre d'un remplacement. Hortense exerce des responsabilités élargies, mais la nature du poste demeure inchangée, puisqu'il s'agissait déjà d'un emploi de catégorie A. Le second poste de catégorie A concerne la responsabilité des régies, rendue nécessaire à la suite des démissions successives de deux régisseurs, impliquant une réorganisation du dispositif. Par ailleurs, les dépenses évoquées portent également sur deux fins de contrat relevant de la catégorie C, qui généreront le versement de l'ARE. Il s'agit ainsi de deux natures de dépenses bien distinctes, ne correspondant à aucune création de postes.

Thomas COYNET exprime son incompréhension quant à la nature du contrat de Garance, qu'il perçoit comme un contrat de mission situé en dehors du cadre conventionnel applicable au sein de l'Établissement.

Jean-Sébastien FEMIA précise que la fin du contrat de Garance Durand a engendré certains frais, notamment pour le versement potentiel de l'ARE. Il s'agit avant tout de justifier cette dépense supplémentaire qui n'avait pas été prévue dans le budget initial.

Rémi LABRUSSE confirme que Garance Durand était bien liée par un contrat signé. Dès lors, la fin de ce contrat ouvre droit à une indemnité et, le cas échéant, à l'ARE.

Jean-Sébastien FEMIA ajoute que le budget rectificatif relève d'une logique budgétaire de dépenses et de recettes, sans lien avec la création ou la suppression d'ETP.

Rémi LABRUSSE rappelle que trois tableaux sont soumis à l'approbation du Conseil : le tableau 1 relatif aux autorisations d'emploi ; le tableau 2 concernant les autorisations budgétaires, incluant rappels et ajustements liés au budget rectificatif ; et le tableau 7 du plan de trésorerie. Avant de procéder au vote, il sollicite d'éventuelles questions supplémentaires.

Thomas COYNET s'interroge sur la prise en compte des pertes enregistrées par le musée Moreau entre le 1^{er} janvier et le 30 juin.

Jean-Sébastien FEMIA précise qu'à ce stade, l'Établissement s'en tient aux projections budgétaires initiales. Il semble prématuré d'anticiper l'évolution de la situation en fin d'année, même si l'exécution actuelle laisse entrevoir une légère baisse.

Thomas COYNET souligne que le musée Moreau accuse tout de même une perte de 92 000 euros sur les six premiers mois de l'année, précisant que ces chiffres proviennent des données de la régie.

Jean-Sébastien FEMIA rappelle que les recettes ne se limitent pas à la régie et reposent sur plusieurs sources. Les données disponibles font état d'une légère baisse, sans caractère alarmant. En l'état, aucune diminution significative ne justifie une révision, et une éventuelle correction ne serait envisagée qu'en fin d'année, dans le cadre d'un second budget rectificatif.

Rémi LABRUSSE explique que plusieurs budgets rectificatifs peuvent être présentés au cours de l'année, justifiant une approche optimiste à ce stade. En effet, l'été peut encore se révéler favorable

en matière de recettes. Dès lors, il apparaît plus pertinent de réserver d'éventuels ajustements à un second budget rectificatif à l'automne.

En l'absence de question supplémentaire, les tableaux sont soumis au vote.

Les tableaux 1, 2 et 7, qui appuient la demande de budget rectificatif, sont adoptés à l'unanimité.

III. Grille tarifaire des événements et activités (pour approbation)

Jean-Sébastien FEMIA présente une révision de la grille tarifaire applicable aux événements et activités, inscrite dans une dynamique de modernisation amorcée avec l'instauration du billet unique fin 2023. Dans une logique d'harmonisation entre les deux musées et de simplification de l'offre, une grille unique a été créée pour les visiteurs individuels, distinguant tarifs pleins et réduits. La stratégie applicable aux groupes préformés sera abordée ultérieurement.

L'évolution proposée repose sur un principe de catégorisation des événements et activités en trois niveaux, du plus prestigieux au plus courant, avec des fourchettes tarifaires directement liées au type d'événement. Cette organisation permet de maintenir une offre répondant à tous les besoins, en conciliant accessibilité tarifaire pour le plus grand nombre et contraintes liées aux coûts de production des événements. Par exemple, un concert donné par Yo-Yo Ma ne peut être tarifé comme celui d'un violoncelliste de moindre notoriété internationale. Cette différence ne reflète pas la qualité artistique intrinsèque, mais tient compte des contributions financières très variables selon les intervenants.

Pour les concerts, trois catégories (A, B et C) ont été définies, avec des tarifs pleins allant de 15 euros en catégorie C jusqu'à 50 euros en catégorie A. Les tarifs réduits correspondants s'établissent à 10 euros pour la catégorie A, 7 euros pour la catégorie B et 5 euros pour la catégorie C. Ce principe a également été appliqué aux ateliers, lectures et autres types d'événements. Les ateliers thématiques s'échelonnent de 8 euros pour le plus petit tarif à 22 euros pour le plus élevé. Ces montants sont basés sur les tarifs actuellement pratiqués tant au musée Henner qu'au musée Moreau.

Concernant les autres événements (sports, cours de yoga, activités connexes non directement muséales), les tarifs varient de 5 euros pour le moins cher à 50 euros pour le plus onéreux, avec application de tarifs réduits calculés sur la base du tarif plein. Des forfaits sont également instaurés afin de proposer différents types d'activités, comme les cycles de dessin pour enfants. En fonction du nombre de séances et du type de cycle, ces forfaits s'échelonnent de 50 à 400 euros, ce dernier montant restant inférieur aux tarifs pratiqués pour des cycles de cours d'histoire de l'art dans des institutions analogues.

Certains événements, notamment à destination d'un public spécifique comme les enfants ou les familles, seront soumis à un tarif unique, un tarif réduit n'étant pas pertinent dans ces cas. Cette mesure entérine des pratiques déjà en vigueur.

Par ailleurs, dans le cadre de partenariats et de collaborations, des gratuités peuvent être accordées selon les conditions prévues dans les conventions ou contrats de partenariat. Cette mention vise simplement à clarifier un principe juridique déjà en vigueur dans la délibération tarifaire.

Enfin, la validité du billet unique, aujourd'hui de 72 heures, serait portée à 7 jours à compter du lendemain de la visite du premier musée, afin de mieux s'adapter aux publics locaux. Concrètement, cette extension offrira aux personnes habitant à proximité des musées la possibilité de ne pas être limitées par le délai de trois jours pour visiter le second établissement. Cet aménagement permettra

également d'éviter les contraintes liées aux jours de fermeture, qui réduisent les possibilités pour les détenteurs du billet.

En cas de fermeture exceptionnelle, cette validité pourrait être étendue jusqu'à 3 mois sur décision du directeur, sous réserve d'information au conseil d'administration suivant.

Rémi LABRUSSE sollicite des précisions sur l'usage du billet unique, notamment des informations chiffrées sur les résultats obtenus.

Jean-Sébastien FEMIA confirme que les résultats ont été chiffrés et présentés lors du conseil d'administration du mois de mars, avec des conclusions très positives, tant en matière de recettes que de fréquentation. L'exposition a également contribué à cette hausse. Quelques litiges ont été recensés, concernant des visiteurs ayant acheté leur billet un samedi et se présentant le mardi suivant, après expiration du délai de 72 heures. Ces cas ont pu être résolus par le service communication, et la prolongation envisagée vise à prévenir ce type de situations.

Thomas COYNET demande si d'autres musées disposent d'un système de billet unique.

Charles VILLENEUVE DE JANTI indique que le Musée Delacroix utilise ce système en lien avec le musée du Louvre.

Thomas COYNET précise que le dispositif Louvre–Delacroix maintient la possibilité d'acheter un billet spécifique à 9 euros pour le Musée Delacroix. Le billet unique de l'Établissement ne propose pas cette souplesse, en imposant un tarif commun sans alternative. À cet égard, le modèle de musées jumelés semblerait plus pertinent.

Jean-Sébastien FEMIA souligne l'inconvénient du billet jumelé, imposant la gestion de deux types de tarifs et de deux systèmes de contrôle d'accès. Les résultats de la première année montrent que l'utilisation du billet unique a été bénéfique pour Henner comme pour Moreau. À ce stade, le dispositif semble donc pertinent, mais pourrait être réexaminé si son efficacité venait à s'éroder. Plusieurs monuments affiliés au CMN utilisent un billet unique pour différents sites.

Christelle CREFF reconnaît la pertinence de la question soulevée. Elle relève que le dispositif de tarification unique est un choix récent que l'on constate dans un certain nombre d'établissements et que par conséquent l'administration ne dispose pas encore du recul nécessaire pour en tirer tous les enseignements. Elle estime nécessaire d'établir un premier bilan sur l'année 2025 avec des données consolidées en année pleine, afin d'évaluer l'efficacité du dispositif. Cette étude permettra d'établir un comparatif avec d'autres musées nationaux, en tenant compte de leurs différences de taille, comme c'est le cas entre le Louvre et Delacroix.

Rémi LABRUSSE estime que la spécificité de l'Établissement justifie de mener cette expérimentation et d'en évaluer les effets au terme d'un an, afin de déterminer si le modèle du billet unique s'avère plus ou moins efficace que celui des musées jumelés.

Thomas COYNET rapporte qu'auparavant, un tarif réduit était appliqué lorsque la moitié du musée Moreau était fermée. Cette pratique a été abandonnée, le billet unique empêchant d'ajuster le prix en fonction de l'offre réelle. De ce fait, les agents d'accueil doivent faire face au mécontentement des visiteurs.

Charles VILLENEUVE DE JANTI rappelle que, conformément au décret de création de l'Établissement, seule une délibération du conseil d'administration peut instituer un tarif. Il ne revient donc pas aux agents d'accueil de décider unilatéralement de l'application d'un tarif réduit. Une action de recadrage a été engagée dès que cette pratique a été portée à la connaissance de la Direction.

Adrien GOETZ cite l'exemple récent d'un ticket jumelé entre la Villa Kérylos, propriété de l'Institut de France et ouverte au public grâce au CMN, et la Villa Ephrussi de Rothschild, gérée directement par l'Académie des Beaux-Arts. Malgré des difficultés initiales, le dispositif fonctionne bien et vise à accroître la fréquentation de Kérylos. Ce cas implique toutefois deux propriétaires distincts hors champ des musées de France, à l'inverse d'Orsay–Orangerie ou Louvre–Delacroix, relevant d'un même établissement public.

Jean-Sébastien FEMIA ajoute que le SCN des musées du XX^e siècle de Nice utilise également un billet jumelé entre les musées nationaux Chagall et Léger, et que ce dispositif fonctionne efficacement.

Rémi LABRUSSE met en évidence l'intérêt spécifique du dispositif pour l'Établissement, à savoir l'incitation à visiter le musée Henner, compte tenu du différentiel de fréquentation constaté entre les deux musées.

Nicolas JAVARY précise que le billet jumelé entre les musées Chagall et Léger s'avère peu satisfaisant, malgré l'objectif d'attirer davantage de visiteurs vers le musée Léger, moins connu et mal desservi (30 000 visiteurs contre 190 000 pour Chagall). Un billet unique semblerait plus enclin à encourager cette fréquentation. Si les musées nationaux Malmaison et Bois-Préau disposent également d'un système de billet jumelé, la proximité géographique des sites pourrait justifier la généralisation d'un billet unique. S'agissant du jumelage Compiègne-Blérancourt, les thématiques différentes et la distance entre les sites nuisent à l'efficacité du dispositif. Si le sujet mérite une réflexion approfondie, une expérimentation du billet unique dans d'autres musées permettrait d'en évaluer l'impact avec pertinence.

Rémi LABRUSSE confirme l'intérêt du délai d'un an pour évaluer si la singularité de l'Établissement peut être pleinement valorisée par ce dispositif.

Les grilles tarifaires, incluant l'autorisation accordée au directeur de l'Établissement de prolonger la durée de validité des billets uniques, sont adoptées à l'unanimité.

IV. Convention AAAA (pour approbation)

Charles VILLENEUVE DE JANTI présente l'Association des Authentiques Amis de L'Astrée (AAAA), implantée rue de Lévis (Paris 17^e). Cette structure a établi un partenariat avec le Musée Henner, situé à proximité, pour valoriser la mémoire de la vie artistique du XIX^e siècle dans ce quartier. L'Établissement accorde aux membres de l'AAAA un accès à tarif réduit toute l'année — y compris pour les activités culturelles — et organise des visites gratuites d'expositions. En contrepartie l'AAAA coorganise des conférences, rencontres et séances de dédicace en lien avec l'histoire du Musée et du quartier, à raison d'un événement par semestre. Elle participe également à l'organisation de spectacles de poésie et de musique, en lien avec les auteurs et compositeurs de l'arrondissement ou avec les thématiques chères à Jean-Jacques Henner. Ces événements se tiennent généralement lors des Dimanches en Musique, des nocturnes ou des week-ends thématiques.

Thomas COYNET s'interroge sur la prise en charge des coûts liés aux intervenants et aux frais matériels, et demande qui en assumera le financement.

Charles VILLENEUVE DE JANTI explique que la prise en charge dépend des intervenants : certains interviennent à titre gracieux, d'autres sont rémunérés par le Musée. Toutefois, il s'agit le plus souvent de conférences non rémunérées.

La convention avec l'AAAA est adoptée à l'unanimité.

V. Questions diverses

Blanche de LESTRANGE s'enquiert de la reconduction, en 2026, du programme de résidence d'artistes contemporains en collaboration avec l'École nationale supérieure des Beaux-Arts.

Charles VILLENEUVE DE JANTI confirme que le programme se poursuit en 2026 ; la nouvelle résidente du musée Henner vient d'être sélectionnée. Le dispositif a été élargi, au-delà de l'ENSBA de Paris, à l'ensemble des écoles d'art placées sous la tutelle du ministère de la Culture, dans un souci d'ouverture et de diversité. Cette évolution a permis d'augmenter le nombre de candidatures et d'enrichir la qualité de la sélection. Le jury a également été ajusté, avec la participation de Carole Benzaquen et de Xavier Rey, afin de garantir un haut niveau d'exigence. La résidente, une jeune dessinatrice, a déjà commencé son travail au musée Henner autour d'une thématique liée à l'histoire du lieu, en lien avec le peintre Guillaume Dubufe. Une exposition de fin de résidence se tiendra au musée Henner à l'automne 2025.

Blanche de LESTRANGE demande si le programme de résidence pourrait être étendu au musée Moreau.

Charles VILLENEUVE DE JANTI explique que le musée Moreau ne dispose pas de l'espace nécessaire pour accueillir des artistes en résidence avec un atelier sur place. En revanche, une présence artistique contemporaine est prévue chaque année, sous forme d'exposition, comme celle de Margot Lorens-Neel qui vient de s'achever. Initialement prévue lors du Salon du dessin, cette initiative devrait à l'avenir s'aligner sur le calendrier d'Art Basel, plus propice à la visibilité des arts contemporains. Des échanges sont déjà engagés avec plusieurs artistes inspirés par l'œuvre de Moreau, qui se montrent nombreux et intéressés.

Rémi LABRUSSE confirme l'actualité forte de l'œuvre de Moreau, tant du côté des jeunes artistes que des chercheurs.

Charles VILLENEUVE DE JANTI cite l'exemple d'Alejandro García-Contreras, qu'il a rencontré l'an dernier à la Fondation Art Explora. Ce dernier est désormais accompagné par l'Établissement dans le cadre d'une exposition à la Bibliothèque polonaise, établissant un lien entre son travail, l'œuvre de Boleslas Biegas, sculpteur symboliste polonais, et celle de Gustave Moreau.

Rémi LABRUSSE remercie l'assemblée pour ces échanges constructifs, et souhaite à chacun un bon été.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée.