

Conseil d'administration

MARDI 2 DECEMBRE 2025

Projet de procès-verbal

LISTE DE PRESENCE

Membres de droit

Christian BROSSARD, Bureau du pilotage des musées nationaux, sous-direction de la politique des musées de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture
Catherine CHEVILLOT, Sous-directrice des collections au service des musées de France
Christelle CREFF, Cheffe du service des musées de France, adjointe au directeur du patrimoine et de l'architecture
Rémi LABRUSSE, Président de l'Établissement public du musée national Jean-Jacques Henner et du musée national Gustave Moreau, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales
Dominique de FONT-REAULX, Conservatrice générale du patrimoine, chargée de mission auprès de la Présidente du musée du Louvre

Membres élus représentants de l'EP

Thomas COYNET, représentant titulaire du personnel
Constance PALMIS, représentante suppléante du personnel

Membres avec voix consultative

Maeva ABILLARD, conservatrice du musée national Jean-Jacques Henner
Sandrine ORO, Agent comptable
Philippe VERSCHEURE, Agent comptable
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 national Jean-Jacques Henner et du musée national Gustave Moreau
Marc KRECKELBERGH, Contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

Membres absents et excusés

Julia BEURTON, Administratrice générale des musées d'Orsay et de l'Orangerie, pouvoir à Rémi LABRUSSE.
Maurice BRIÈRE, Représentant suppléant de la famille Jean-Jacques Henner
Adrien GOETZ, membre de l'Académie des beaux-arts et Maître de conférences à l'Université Paris-Sorbonne
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
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
Carole BENZAKEN, Artiste peintre, pouvoir à Dominique de FONT-REULX
Maître Rémi CORPECHOT, Représentant titulaire de la famille Jean-Jacques Henner

ORDRE DU JOUR

I.	Procès-verbal du conseil d'administration du 8 juillet 2025 (pour approbation)	4
II.	Budget initial 2026 (pour approbation)	4
	1. Note de l'ordonnateur	4
	2. Budget Initial pour 2026.....	4
III.	Contrôle interne budgétaire et comptable (pour approbation du plan d'actions et de la cartographie des risques) :.....	10
	1. Note de l'agent comptable sur la démarche de contrôle interne ;.....	10
	2. Présentation de la démarche de contrôle interne comptable et de contrôle interne budgétaire	11
IV.	Modification délibération tarifaire partie prise de vue-tournages (pour approbation).....	12
V.	Octroi d'un chèque cadeau pour l'ensemble du personnel (pour approbation) ;.....	13
VI.	Octroi d'une dotation vestimentaire pour les agents relevant des missions d'accueil du public (pour approbation)	14
VII.	Point mécénat (pour information)	14
VIII.	Déclenchement de la prolongation de validité du billet unique par le directeur (pour information).....	14
IX.	Questions diverses	14

La séance est ouverte sous la présidence de Rémi LABRUSSE.

Rémi LABRUSSE indique que la présente séance est le dernier conseil d'administration de l'année 2025 pour l'Établissement public. Cette réunion est exceptionnelle en raison d'importants changements de personnes. Il transmet aux membres présents les excuses des membres empêchés : Nicolas Javary de la RMN ; Carole Benzaken, qui lui a donné son pouvoir ; Julia Beurton, administratrice générale du musée d'Orsay et de l'Orangerie, lui a donné son pouvoir ; Maurice Brière, représentant de la famille Henner.

Il souhaite la bienvenue aux représentants du ministère : Christelle Creff, Cheffe du Service des Musées de France, adjointe au Directeur du Patrimoine et de l'Architecture ; Catherine Chevillot, nouvellement nommée Sous-Directrice des Collections au Service des Musées de France ; Christian Brossard, membre du Bureau du pilotage des musées nationaux. Il adresse ses vœux de bienvenue à la nouvelle Agente comptable, Sandrine Oro, qui partage son activité entre la RMN-Grand Palais et l'Établissement public des musées Jean-Jacques Henner et Gustave Moreau.

Le Conseil d'administration accueille également pour la première fois, Hortense Hoger, responsable budgétaire au sein de l'Établissement public, que Rémi Labrusse salue chaleureusement.

Avant d'aborder l'ordre du jour, **Rémi LABRUSSE** propose d'observer une minute de silence en hommage au Président des musées d'Orsay et de l'Orangerie, Sylvain Amic, prématurément disparu au cours de l'été, afin de saluer son action et sa personnalité.

I. Procès-verbal du conseil d'administration du 8 juillet 2025 (pour approbation)

Le procès-verbal du conseil d'administration du 8 juillet 2025 est approuvé à l'unanimité.

II. Budget initial 2026 (pour approbation)

- 1. Note de l'ordonnateur**
- 2. Budget Initial pour 2026**

Charles VILLENEUVE de JANTI indique que 2026 sera l'année du bicentenaire de Gustave Moreau, un événement qui a été inscrit sur la liste des célébrations nationales par l'Institut de France. Plusieurs manifestations sont prévues pour cet anniversaire. Tout d'abord, une exposition-dossier intitulée « Salomé face aux mythes » se tiendra au musée Henner du 18 février au 22 juin, mettant en regard, pour la première fois, les œuvres de Henner et de Moreau, issues des collections des deux musées. Elle sera suivie d'une autre exposition-dossier au musée Moreau, « Le poète et la sirène », organisée autour d'un carton-tapisserie monumental récemment restauré par le Mobilier national. Ce dessin, de plus de 3 mètres de haut par 2,5 mètres de large, est l'un des derniers travaux de Gustave Moreau, sur une commande de l'État. Il sera présenté lors du Salon du dessin, en partenariat avec l'établissement.

Par ailleurs, des journées d'étude sur le monde de Gustave Moreau seront organisées en collaboration avec la Villa Médicis, avec deux journées à Rome et une à Paris.

Enfin, à l'automne, une mise en scène théâtralisée des textes d'André Breton tirés de *Nadja* sera proposée, évoquant les scènes qui se déroulent au musée Moreau.

Jean-Sébastien FEMIA indique que le budget général pour 2026 s'élève à 2 195 000 euros en autorisations d'engagement (AE), répartis en trois postes principaux :

- les dépenses de personnel pour 450 000 euros ;
- le fonctionnement pour 968 000 euros ;
- les investissements pour 777 000 euros.

Outre les événements du bicentenaire déjà mentionnés, la programmation inclut une carte blanche à l'artiste Ali Banisadr au musée Moreau en parallèle d'Art Basel. L'initiative s'inscrit dans le cadre de la politique de promotion de l'art contemporain et des artistes vivants menée par l'Établissement public. Au musée Henner, une exposition « Fabiola », l'œuvre sans doute la plus célèbre, quoique disparue, de l'artiste, est prévue de novembre 2026 à avril 2027.

Sur le plan opérationnel, plusieurs projets sont budgétés : la mise en place d'un contrôle Vigipirate permanent dans les deux musées ; l'externalisation complète du ménage ; le déploiement et la maintenance de nouveaux outils pour les services RH – notamment le raccordement au RIE du ministère ; et la création d'une régie unique de recettes et d'avances de l'Établissement, prévue à partir du 1^{er} janvier 2026. Les estimations concernant les marchés de prestations - nettoyage, téléphonie et sécurité - ont été établies sur des bases prudentes.

L'investissement constitue le poste de dépenses le plus important cette année. Il couvrira en premier lieu le lancement du chantier des collections du musée Moreau, à savoir le début des travaux dans les locaux du musée, la restauration d'œuvres et de mobilier, notamment le carnet à dessins de Henner et le meuble aux aquarelles. Des travaux de réaménagement de l'entrée du musée Henner sont également prévus. L'idée est d'inverser le sens de circulation pour accroître le confort. Les investissements comprennent aussi le développement d'une application de visite immersive à destination des publics du musée, ainsi que la conception et l'acquisition d'un dispositif de médiation sensoriel pour la mise en accessibilité des musées. Enfin, les investissements couvriront l'aménagement et l'organisation des locaux pour permettre l'organisation d'événements au musée Henner. Il s'agit d'améliorer l'espace dénommé office au sein du musée.

Les ressources de fonctionnement sont estimées à 360 000 euros, montant en légère baisse par rapport à l'année précédente en raison des fermetures potentielles liées aux travaux. Ce montant comprend notamment la billetterie musée pour 270 000 euros et les produits des annexes pour 60 000 euros. La subvention de l'État, après mise sous réserve, est prévue à 1 007 946 euros. Le total des ressources de fonctionnement s'établit ainsi à 1 367 946 pour l'année 2026.

Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 1 418 000 euros en autorisations d'engagement et à 1 397 000 euros en crédits de paiement. Les dépenses de personnel sont estimées à 450 000 euros, en augmentation de 1,1 % en raison de revalorisations effectuées en 2025. Le plafond d'emplois reste stable avec 7 ETP sur le titre 3 gérés directement par l'établissement et 31 ETPT sur le titre 2 gérés par le ministère. L'Établissement accueillera deux apprentis, comme l'année précédente. L'enveloppe allouée aux vacances est en discussion.

La masse salariale est estimée à 968 000 euros, soit une hausse de 14 % en AE et de 11 % en CP. Cette augmentation est principalement due à la riche programmation du bicentenaire de Moreau, qui représente un surcoût de 118 000 euros, au contrôle Vigipirate permanent, soit 140 000 euros, et à la modernisation de la vidéosurveillance.

De manière générale, l'organisation sera améliorée, ce qui pourrait réduire le recours à la vacance à l'avenir. Un travail est également mené sur la mutualisation des intervenants pour la maintenance et l'entretien des musées. La situation est examinée par poste de dépense et contrat par contrat. Un autre enjeu est d'anticiper davantage la programmation sur l'année, en proposant notamment des cours de yoga et de dessin.

Ainsi, le niveau des dépenses de fonctionnement s'établit proche de 850 000 euros, ne mettant pas en péril l'équilibre financier de l'établissement.

En ce qui concerne le bâtiment, les dépenses sont prévues à 235 000 euros en AE, concernant la maintenance, l'entretien, la sécurisation et la consommation énergétique. La centrale d'alarme sera remise à niveau afin de mieux sécuriser les réserves.

En ce qui concerne les collections-recherches, les dépenses s'élèvent à 92 000 euros en AE pour la production des expositions, l'organisation du colloque avec la Villa Médicis, la maintenance du logiciel ActiMuseo et l'acquisition de matériel. Le budget est en hausse de 64 000 euros en raison d'un plus grand nombre d'expositions cette année.

S'agissant de la programmation culturelle, la dépense s'élève à 150 000 euros en AE. Elle comprend principalement des outils de médiation, la communication sur les expositions et activités spécifiques – insertions presse, réseaux sociaux et affichages – les offres d'activités et le paiement des droits d'auteur.

Pour le public, la dépense s'élève à 243 000 euros. Elle inclut les prestations de contrôle Vigipirate, la prospection de communications institutionnelles, la maintenance des logiciels et équipements pour la billetterie-régie, les achats et l'approvisionnement des boutiques. L'ouverture permanente du dispositif Vigipirate pour les deux musées représente un surcoût de 140 000 euros.

Le budget des fonctions supports s'établit à 248 000 euros pour l'année. Il prend en compte la formation continue, la médecine de prévention, les prestations informatiques et de téléphonie, la dotation vestimentaire et la contribution aux frais de restauration.

Les ressources d'investissement intègrent un projet de mécénat pour la restauration du meuble Aquarelle, répartie sur quatre ans pour un coût total de 140 000 euros. Le mécénat visé sur poste en 2026 s'élève à 35 000 euros. La subvention de l'État prénotifiée s'élève à 1 007 946 euros après mise en réserve.

Les dépenses d'investissement prévues s'élèvent à 777 000 euros. Le poste principal est le chantier des collections du musée Moreau pour 450 000 euros, rendu nécessaire par la fragilité des cadres et la dégradation des dessins montés sur des cartons acides. Le budget des travaux au musée Moreau s'élève à 100 000 euros. La restauration des carnets à dessin et du meuble aux aquarelles représente un montant de 57 000 euros pour l'année 2026. Le réaménagement de l'entrée est estimé à 50 000 euros et l'application de visite à 30 000 euros. L'installation du nouveau dispositif de sécurité incendie devrait coûter 24 000 euros. Enfin, l'acquisition du dispositif sensoriel cinq sens pour la mise en accessibilité des collections est évaluée à 20 000 euros. Au total, le besoin de financement total pour 2026 s'élève à 374 000 euros, 31 000 en fonctionnement et 343 000 en investissements. Il sera couvert par la trésorerie disponible. Jean-Sébastien FEMIA conclut en soulignant que besoin en fonctionnement s'explique par une production d'expositions plus importante. Il ne met pas en péril l'équilibre financier à long terme.

Rémi LABRUSSE salue la dynamique de l'Établissement, illustrée par un rebond d'activité du musée Moreau, malgré un contexte social et économique souvent difficile. Bien que centrée sur le bicentenaire de Moreau, l'année sera également riche à Henner, notamment avec l'exposition « Fabiola ». Ce projet crée un lien avec l'art contemporain, en particulier avec l'artiste Francis Alÿs, qui a beaucoup travaillé sur cette œuvre mythique et absente. Il est crucial pour des musées patrimoniaux consacrés à des artistes du XIXe siècle d'être en prise avec le présent et la création actuelle, car cela répond à une attente du public.

Charles VILLENEUVE de JANTI félicite le Secrétaire général et l'ensemble des équipes du musée pour le travail accompli. Pour la première fois, un dialogue de gestion a été instauré, ce qui se ressent dans la qualité de la note budgétaire. La nouvelle organisation a permis d'élaborer un budget plus affiné et plus précis que les années précédentes, qui reflète bien le dynamisme de l'Établissement.

Christelle CREFF salue la programmation dynamique établie pour les deux musées et l'équilibre atteint dans les expositions-dossiers annoncées. La méthode du dialogue de gestion est conforme à la bonne administration et permet d'associer toutes les équipes à l'élaboration du budget. Elle souligne que l'Établissement bénéficie d'un maintien de la subvention de l'État, malgré une mise en réserve, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres Établissements publics sous tutelle du ministère. Les investissements, qui constituent une part importante du budget initial, nécessiteront un suivi précis et un dialogue soutenu avec la tutelle. Il serait souhaitable que la Direction présente en détail le chantier des collections lors d'un prochain conseil d'administration. Des précisions sur la démarche seront en effet les bienvenues. Ce chantier est très important, dans la mesure où les conditions actuelles d'exposition des œuvres graphiques ne sont pas satisfaisantes. Outre qu'un tel projet serait fédérateur pour les équipes, il constitue un préalable indispensable à la réflexion sur l'amélioration des conditions climatiques, qui pèsent sur les conditions de travail et la bonne conservation des œuvres.

Charles VILLENEUVE de JANTI rappelle qu'en l'état actuel des choses, le musée Moreau ne compte pas de système de traitement de l'air. Avec un vitrage simple et un système de chauffage datant des années 1960, il ne bénéficie pas d'isolation thermique. Ces conditions ont conduit à une fermeture de quinze jours durant l'été en raison de températures dépassant les 35 degrés dans les ateliers. L'installation d'une centrale de traitement d'air (CTA) est compliquée par le manque de place. La première phase du projet consistera donc en une étude visant à identifier des dispositifs innovants et adaptés. Par exemple, une nouvelle verrière technologique pourrait améliorer l'isolation tout en restaurant l'esthétique de l'atelier, du vivant de l'artiste. S'agissant de la climatisation, une piste ingénieuse consisterait à utiliser le réseau de froid urbain de Paris, récemment installé dans la rue, pour distribuer de l'air frais via les anciens conduits des calorifères.

Par ailleurs, le musée n'est pas accessible aux personnes à mobilité réduite.

Catherine CHEVILLOT s'enquiert du projet muséographique associé : s'agit-il de réinstaller les dessins dans les mêmes meubles ?

Charles VILLENEUVE de JANTI confirme que l'objectif est de respecter la volonté de Gustave Moreau en conservant au maximum les meubles qu'il a lui-même dessinés. Des adaptations seront néanmoins nécessaires pour la conservation, comme le remplacement des cartons de montage acides par des supports neutres, tout en préservant l'aspect esthétique d'origine. Ce travail délicat, qui doit concilier le respect du testament de l'artiste et les impératifs de conservation, justifie la conduite d'études approfondies.

Rémi LABRUSSE souligne à son tour que la collection graphique devra rester en partie consultable par le public, conformément aux dispositions testamentaires de l'artiste.

Charles VILLENEUVE de JANTI répond que cette volonté de l'artiste n'est pas remise en question. En revanche, les cadres d'origine, fabriqués avec des moyens modestes, ont rempli leur office pendant 120 ans, de sorte qu'il est légitime de se poser la question du remontage des œuvres, afin d'assurer leur pérennité.

Catherine CHEVILLOT estime que le chantier des collections serait l'occasion de procéder au récolement complet de ces dessins.

Charles VILLENEUVE de JANTI indique que le projet inclut en effet le récolement, la photographie des œuvres et la mise à jour des bases de données. La base de données actuelle, datant des années 1990, offre une résolution d'image insatisfaisante. Le musée a pris un retard important en matière de numérisation.

Catherine CHEVILLOT souhaite savoir à qui les études seront confiées.

Charles VILLENEUVE de JANTI précise que le musée dispose déjà d'une étude très poussée de Florence Herrenschmidt, qui mérite d'être actualisée.

Christian BROSSARD demande des précisions concernant le dispositif « Cinq sens ».

Charles VILLENEUVE de JANTI explique le dispositif consiste en une mallette conçue par un ancien guide conférencier stagiaire, qui permettra à différents publics en situation de handicap d'adopter une autre approche des œuvres. Ce projet, qui a bénéficié d'un mécénat, permet notamment d'accueillir des personnes âgées ou souffrant de troubles cognitifs. Il peut solliciter l'odorat, l'ouïe et le toucher. Ces visites sont proposées gratuitement, conformément à la politique de l'Établissement.

Catherine CHEVILLOT demande si des visites immersives sont envisagées.

Charles VILLENEUVE de JANTI précise qu'en l'occurrence, le dispositif n'est pas une visite virtuelle.

Charles VILLENEUVE DE JANTI explique que le défi consiste à adapter le discours aux visiteurs. Durant les cinquante dernières années, on a évolué du public aux publics. L'objectif est désormais d'adapter la richesse des contenus de médiation à chaque visiteur. Grâce à l'intelligence artificielle, il sera possible d'adapter les discours aux publics, l'enjeu étant de proposer une visite sur mesure, en fonction des intérêts et du temps disponible de chacun. La démarche a été conduite au musée des Beaux-Arts de Nancy. Elle serait particulièrement utile au musée Moreau pour se familiariser avec la complexité des références mythologiques et bibliques de la peinture d'histoire. L'ambition est d'aider le public, notamment les jeunes qui viennent souvent pour l'esthétique spectaculaire du lieu, à approfondir leur compréhension de la vision artistique de Moreau.

Catherine CHEVILLOT demande quel est le thème du colloque prévu en 2026.

Charles VILLENEUVE de JANTI indique que le thème, très vaste, s'intitule « Les mondes de Moreau ». Le colloque évoquera en premier lieu le séjour de l'artiste en Italie, à Rome, Florence, Venise et Naples. Il proposera une journée de visite dans les différents sites fréquentés par Moreau, une journée de colloque à la Villa Médicis et une autre journée un peu plus tard à Paris, qui sera l'occasion de donner la parole à des jeunes chercheurs comme à des spécialistes confirmés.

Rémi LABRUSSE souligne que la recherche sur Moreau et son environnement culturel et esthétique est dynamique : l'artiste intéresse les jeunes chercheuses et chercheurs, de nouvelles pistes de recherche émergent, notamment en ce qui concerne ses liens avec la mythologie, la musique ou la nature (via, par exemple, sa fréquentation du Muséum national d'histoire naturelle).

Catherine CHEVILLOT s'enquiert de la date du colloque.

Charles VILLENEUVE de JANTI répond qu'elle n'est pas encore arrêtée, mais que le colloque se déroulera en mai ou juin.

Catherine CHEVILLOT demande si une publication des Actes du colloque est envisagée.

Charles VILLENEUVE de JANTI répond que ce point est encore en discussion.

Catherine CHEVILLOT estime qu'une publication serait un apport précieux pour la recherche. Les artistes « assembleurs de rêves » intéressent beaucoup aujourd'hui, car ils sont très novateurs dans leurs recherches, associant des découvertes artistiques anciennes à des connaissances scientifiques en botanique ou en minéralogie.

Charles VILLENEUVE de JANTI observe que ces recherches permettent de dépasser l'image d'un Moreau ermite, forgée par Huysmans, pour révéler un artiste pleinement de son temps. Les travaux de Pierre Pinchon, par exemple, mettent en évidence les liens de l'artiste avec le Second Empire.

Catherine CHEVILLOT demande si le rôle de Moreau en tant que « passeur » sera également abordé.

Charles VILLENEUVE de JANTI précise l'établissement a participé à une exposition « Gustave Moreau et ses élèves » durant l'été au musée Milcendeau à Soullans. Ce thème, quoique très intéressant, est assez peu exploré. La postérité de Moreau est également un vaste domaine d'investigation.

Rémi LABRUSSE observe qu'une exposition sur le magistère de Moreau, qui a influencé des artistes majeurs du XXe siècle comme Rouault et Matisse, serait très coûteuse à organiser en raison des frais d'assurance et de transport des œuvres prêtées. Il se souvient néanmoins du succès de la remarquable exposition *Gustave Moreau, Georges Rouault. Souvenirs d'atelier*, organisée par Marie-Cécile Forest à Paris et à Tokyo, en 2016. La publication des actes du colloque nécessitera un préfinancement ou des préachats.

Rémi LABRUSSE se tourne ensuite vers le représentant du personnel pour connaître son appréciation de la dynamique actuelle et la capacité des agents d'accueil à gérer une affluence accrue.

Thomas COYNET note que le personnel est habitué à une forte affluence depuis la pandémie. Le public est de bonne qualité.

Rémi LABRUSSE constate que le sentiment général est celui d'un musée vivant, qui exige un engagement des équipes et un dialogue social intense. Avant de passer au point suivant, il demande au contrôleur budgétaire et comptable s'il a des remarques sur la présentation de Jean-Sébastien FEMIA.

Christelle CREFF indique que compte tenu de la recrudescence des vols et des cambriolages dans les musées, le recours à un professionnel pour vérifier les installations de l'établissement est une bonne initiative. Elle rappelle par ailleurs que la sécurisation doit être une démarche collective qui combine des outils techniques et une présence humaine. Elle salue les efforts de l'Établissement en la matière et l'invite à présenter annuellement l'évolution de la situation. Le recours à un audit pour vérifier les installations de l'établissement constitue par ailleurs un point très positif. Enfin, elle insiste sur le fait que le ministère est très attentif à la question des incivilités et que les réflexions se poursuivent afin de mieux protéger les agents victimes d'insultes. Bien que les incivilités progressent dans la société, la volonté collective est de faire des lieux culturels des espaces apaisés.

Rémi LABRUSSE propose de procéder à un vote global sur les différents éléments du budget prévisionnel 2026, à savoir les autorisations d'emploi, les autorisations budgétaires, l'équilibre

financier et la situation patrimoniale. Il demande si un vote global est possible plutôt qu'un vote tableau par tableau.

Thomas COYNET demande pourquoi un budget rectificatif n'a pas été présenté pour l'année en cours.

Marc KRECKELBERGH rappelle qu'un budget rectificatif est nécessaire uniquement si les prévisions d'atterrissage de l'exercice montrent un dépassement des plafonds votés ou une dégradation du solde. Tel n'est pas le cas ici. La présentation aurait pu préciser les conditions d'atterrissage de la gestion pour 2025. Le budget rectificatif ne s'impose pas dans la mesure où l'établissement prévoit de rester dans les limites des enveloppes votées et de ne pas dégrader son solde.

Jean-Sébastien FEMIA confirme qu'aucune enveloppe ne sera dépassée. La légère baisse de recettes envisagée sera compensée par une réduction des dépenses. Les projections les plus récentes montrent même que les recettes prévues seront atteintes ou presque. **Jean-Sébastien FEMIA** précise que ces analyses sont menées sous le contrôle de l'Agente comptable. Le bilan de l'année 2025 sera présenté lors de la présentation des comptes financiers en mars 2026.

Christelle CREFF demande des précisions concernant le niveau de fréquentation de l'Établissement.

Jean-Sébastien FEMIA explique que la fréquentation du musée Moreau est en baisse en raison des fermetures intervenues durant l'année. En revanche, la fréquentation du musée Henner a augmenté de plus de 20 %, notamment grâce au succès de l'exposition *Elles*. Malgré la baisse globale de fréquentation, les recettes propres ont été maintenues grâce au travail mené sur le mécénat et les privatisations, ainsi qu'au succès de la programmation culturelle au sens large, y compris les cours de yoga et de dessin au Musée Henner. La baisse de fréquentation a ainsi été compensée par un travail collectif et par gestion rigoureuse des dépenses.

Rémi LABRUSSE propose d'ajouter en introduction du document budgétaire et financier un propos liminaire précisant l'état de la gestion à la date du conseil.

Sandrine ORO indique que le budget rectificatif prévoyait un atterrissage de la trésorerie à 3,019 millions d'euros. Le niveau actuel est de 3,3 millions, sensiblement au-dessus de cette prévision.

Christelle CREFF rappelle que le bilan complet sera présenté lors du compte financier.

En l'absence d'autres questions, **Rémi LABRUSSE** propose de procéder au vote.

Les autorisations d'emploi, les autorisations budgétaires, l'équilibre financier et la situation patrimoniale prévisionnelle pour 2026 sont approuvés à l'unanimité.

III. Contrôle interne budgétaire et comptable (pour approbation du plan d'actions et de la cartographie des risques) :

1. Note de l'agent comptable sur la démarche de contrôle interne ;

Sandrine ORO explique que dans le cadre du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, l'évolution de la maîtrise des risques doit être soumise au vote du conseil d'administration. Elle se traduit par l'identification des risques potentiels de l'Établissement, ainsi que des actions mises en place pour y faire face. Le dossier présenté inclut une note et un outil de cartographie des risques (OPRA), adapté aux petits établissements.

Sandrine ORO précise que l'OPRA a été légèrement modifié pour intégrer les remarques récentes de la Mission de contrôle interne et de maîtrise des risques.

L'année 2025 a été marquée par d'importants mouvements de personnel et des absences au sein du service financier et de l'agence comptable, ce qui a fragilisé la gestion financière et comptable. Néanmoins, des actions importantes ont été menées pour renforcer la maîtrise des risques, notamment la poursuite de la formation au logiciel budgétaire et comptable PEP. Cela a permis de structurer l'exécution de la dépense, avec un engagement préalable systématique avant paiement. Des progrès ont aussi été réalisés dans la comptabilisation des recettes. Les droits sont désormais constatés de façon systématique avec l'encaissement correspondant. Dès la notification du droit, le titre de recette est placé dans l'outil sans attendre l'encaissement des recettes. Le service facturier a été mis en place récemment pour fluidifier la chaîne de la dépense. Un dialogue a été initié avec les services pour les aider à dépenser dans le respect des marchés actifs ou à venir. La nouvelle responsable administrative et financière a été formée à la plateforme des achats de l'État (PLACE) pour la passation des marchés.

Pour 2026, les objectifs incluent l'élaboration d'une cartographie des processus et d'un organigramme fonctionnel nominatif. Cela permettra notamment d'organiser la suppléance dans les processus, car aucun poste n'est actuellement doublé. L'inventaire physique, nécessaire au rapprochement comptable, a été reporté à 2026. Enfin, le logiciel Régies.Net sera déployé le 1^{er} janvier 2026 en même temps que la création de la régie unique. Le logiciel permettra une tenue de comptabilité beaucoup plus rigoureuse et une intégration automatique des opérations dans le logiciel PEP. Par conséquent, les recettes liées à la billetterie seront automatiquement intégrées en produits dans la comptabilité de l'établissement. Sandrine ORO conclut que six catégories d'actions sont proposées au vote du Conseil d'administration.

2. Présentation de la démarche de contrôle interne comptable et de contrôle interne budgétaire

Marc KRECKELBERGH note que le contrôle interne peut paraître aride et technique, mais il revêt une importance fondamentale pour la qualité de la gestion et la fiabilité des chiffres. L'établissement a traversé une période délicate, marquée par le changement de plusieurs outils de gestion et un renouvellement important des équipes. Cependant, le plan d'actions présenté est solide. Il a été discuté avec la mission ministérielle de contrôle interne qui l'a validé, tant au niveau global que dans les détails. **Marc KRECKELBERGH** conclut que le CB demeure aux côtés de l'Établissement pour lui apporter son aide.

Christelle CREFF note que l'Établissement a bien intégré la conduite d'un contrôle budgétaire. Le déploiement doit se poursuivre pour certifier la qualité des procédures internes. La mission du contrôle interne du Secrétariat général du ministère reste à la disposition de l'établissement pour l'accompagner dans cette progression.

Rémi LABRUSSE note que certains points, comme l'organigramme fonctionnel, pourraient faire l'objet d'une présentation lors d'un prochain conseil d'administration.

Jean-Sébastien FEMIA confirme que l'organigramme sera présenté dans le rapport d'activité et que la version nominative sera ajoutée. L'établissement n'a pas simplement remplacé son logiciel, il en a créé un, générant des processus qui n'existaient pas auparavant. Le résultat attendu n'est pas encore atteint mais l'établissement est sur la bonne voie.

Jean-Sébastien FEMIA souligne que la création de la régie unique permettra désormais d'assurer une véritable suppléance.

Rémi LABRUSSE demande s'il y a d'autres remarques.

Catherine CHEVILLOT félicite le président et le directeur pour le renforcement du secrétariat général. Il fut une période où le conseil s'inquiétait de la capacité de la direction à assumer le grand nombre de ses missions de gestion, tout en fixant une orientation scientifique pour deux musées nationaux majeurs consacrés à deux grands artistes.

Dominique de FONT-REAULX salue le travail mené ces dernières années, notamment par Maëva Abillard au musée Henner, sous l'autorité du directeur de l'Établissement. Les actions menées ont permis de montrer l'importance de Henner durant la seconde moitié du XIX siècle. L'artiste a joué un rôle important dans l'enseignement et la diffusion d'une pensée de la peinture non seulement en France, mais aussi en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Il est très positif que le secrétariat général renforcé permette à la direction scientifique de se concentrer sur ses missions premières.

Rémi LABRUSSE rappelle que le musée Henner n'est pas seulement un écrin pour une œuvre, mais que le bâtiment est lui-même une œuvre qui porte la mémoire d'autres artistes et d'autres cultures.

En l'absence d'autres questions, **Rémi LABRUSSE** propose de passer au vote sur le plan d'actions de maîtrise des risques (OPRA).

L'OPRA est approuvé à l'unanimité.

IV. Modification de la délibération tarifaire, partie prise de vue-tournages (pour approbation)

Charles VILLENEUVE de JANTI précise qu'après le traitement de la billetterie, la discussion porte aujourd'hui sur la partie spécifique des prises de vue et des tournages. Il a semblé important d'établir une grille tarifaire plus détaillée, élaborée sur la base d'une analyse comparative avec d'autres établissements. L'objectif est de s'assurer que les tarifs proposés ne sont ni trop élevés, ni trop bas.

Jean-Sébastien FEMIA explique que la nouvelle grille tarifaire pour les prises de vue et les tournages s'inscrit dans la démarche de modernisation et de dynamisation de l'Établissement public initiée en 2024. Après la révision du tarif unique et des tarifs pour les activités et l'événementiel, la nouvelle grille vise à couvrir l'ensemble des cas de figure, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. L'établissement disposait de deux grilles tarifaires, une pour chaque musée, et qui n'étaient pas exhaustives. La nouvelle grille est fortement inspirée de celle du Muséum national d'Histoire naturelle, bien que les tarifs eux-mêmes aient été calculés différemment pour rester attractifs.

L'objectif est de conserver les prestations existantes, tout en ajoutant de nouvelles lignes tarifaires pour des demandes qui ne pouvaient être facturées auparavant. Par exemple, il n'existait pas de lignes spécifiques concernant les séries, téléfilms, documentaires ou jeux vidéo. Cela a conduit à manquer certaines opportunités. La nouvelle grille remédiera à ces lacunes en détaillant chaque catégorie de prestation.

La redevance inclut la mise à disposition des espaces, les coûts liés au personnel de logistique et de surveillance, ainsi que les frais de gestion administrative. Les tarifs sont établis pour une durée d'occupation de huit heures consécutives, divisible par tranches de quatre heures. Tout dépassement horaire donnera lieu à la facturation d'un supplément horaire. Un abattement de 50 % est appliqué sur le tarif durant les périodes de montage et de démontage pour les besoins du tournage. Les horaires spéciaux, à savoir les tournages de nuit, durant les week-ends ou les jours fériés sont soumis à une majoration horaire. Si un tournage implique une fermeture

exceptionnelle du musée, la perte d'exploitation sera calculée et ajoutée au devis. Le taux de TVA applicable est de 20 %.

Enfin, une nouvelle disposition autorise le directeur de l'Établissement à proposer un abattement sur le tarif si les projets contribuent hautement à la valorisation des musées. Inversement, il peut appliquer une majoration en cas d'occupation importante par des comédiens et figurants. Dans les deux cas, une convention sera établie et le directeur en rendra compte annuellement au conseil d'administration lors de la présentation du rapport d'activité. Cette mesure vise à permettre la prise de décisions nécessaire au bien de l'Établissement dans des situations exceptionnelles.

Thomas COYNET demande si la grille tarifaire inclut les droits d'utilisation de l'image du musée à des fins publicitaires.

Jean-Sébastien FEMIA confirme que cela concerne l'ensemble du tournage. Le tarif est un forfait qui inclut l'utilisation de l'image du musée. Les conventions actuelles pour les prises de vue photographiques spécifient déjà les supports autorisés. L'utilisation de l'image pour un autre usage est rarement accordée.

Rémi LABRUSSE estime que la nouvelle grille est à la fois incitative et transparente pour le conseil d'administration.

La nouvelle grille tarifaire présentée est adoptée à l'unanimité.

V. Octroi d'un chèque cadeau pour l'ensemble du personnel (pour approbation) ;

Rémi LABRUSSE précise que le point porte sur l'attribution d'un chèque-cadeau d'un montant maximum de 196 euros.

Charles VILLENEUVE de JANTI précise que le chèque-cadeau est destiné à tous les agents, quel que soit leur statut, à condition qu'ils exercent leurs fonctions depuis au moins deux mois au sein de l'établissement au 1^{er} novembre 2025 et qu'ils aient un contrat d'une durée minimale de deux mois. En 2025, pour un montant de 196 euros par agent, le coût total est estimé à 8 600 euros. Le montant du chèque cadeau varie en fonction de de l'activité de l'Établissement au cours de l'exercice. En dépit des fermetures au musée Moreau en 2025, les dépenses ont été gérées de façon prudente et l'exposition *Elles* au musée Henner a généré une fréquentation importante. L'année a donc été plutôt bonne par l'Établissement, ce qui justifie l'attribution du montant maximum autorisé par l'URSSAF.

Thomas COYNET évoque la question du chèque-culture qui avait été abordée lors d'une précédente réunion.

Christelle CREFF indique qu'il faut distinguer le chèque-cadeau avec d'autres dispositifs accordés au bénéfice des personnels car il est destiné à reconnaître la performance collective de l'Établissement. Le montant proposé correspond en l'occurrence au plafond d'exonération.

Charles VILLENEUVE de JANTI ajoute qu'il est également important de respecter l'équité d'un établissement à l'autre. Monsieur ISAIA avait noté lors d'un précédent conseil que les agents des musées Henner et Moreau étaient mieux dotés que d'autres musées nationaux en matière de dotation vestimentaire, ce qui justifiait l'absence de chèque-culture.

Le chèque-cadeau proposé est approuvé à l'unanimité.

VI. Octroi d'une dotation vestimentaire pour les agents relevant des missions d'accueil du public (pour approbation)

Charles VILLENEUVE de JANTI indique que la dotation vestimentaire concerne tous les agents, quel que soit leur statut, sous réserve qu'ils exercent leurs fonctions au sein de l'Établissement à la date du 1^{er} octobre 2025 et qu'ils bénéficient d'une affectation ou d'un contrat d'une durée minimale de trois mois. En outre, ils doivent justifier d'au moins dix interventions au contact du public durant l'année. Sont exclus du dispositif le directeur, le secrétaire général et la conservatrice du musée Henner. Le coût estimé hors frais de gestion s'élève à 18 000 euros, stable par rapport à l'année précédente. La dotation vestimentaire est attribuée au personnel en contact avec le public afin d'assurer la cohérence de sa tenue et de contribuer à la bonne image de l'Établissement auprès de ses visiteurs. Cette dotation vestimentaire est exclusivement réservée à l'usage professionnel et relève de la tenue de travail à porter impérativement en présence des visiteuses et des visiteurs, pour les agents d'accueil et de surveillance, en complément du port du badge ou lors d'événements spécifiques, comme des privatisations.

Pour l'année 2025, il est proposé de remettre à chaque agent concerné un bon de commande nominatif d'une valeur de 600 euros, soumis aux cotisations sociales. Avec ce montant, il pourra acquérir un pantalon de couleur noire, anthracite ou bleu marine, un pull-over, un gilet, un tee-shirt, un polo, un top, une blouse, une chemise, un chemisier, un tailleur, une jupe, une robe, une veste, un costume. Les accessoires sont des chaussures de ville, la ceinture, le foulard, l'écharpe, les chaussettes, les bas, les collants et la cravate. Les couleurs fluorescentes, les textes sur les vêtements et les chaussures et de sport sont exclus du code vestimentaire.

La dotation proposée est approuvée à l'unanimité.

VII. Point mécénat (pour information)

Charles VILLENEUVE de JANTI rappelle que le Conseil d'administration l'a autorisé l'année dernière à engager des actions de mécénat pour un montant inférieur à 50 000 euros. L'établissement a pu bénéficier cette année d'un don de 10 000 euros de la société d'investissement TLLX. Ce mécène envisage un soutien plus important l'année suivante en fonction de l'utilisation de ce premier don. En contrepartie, il a bénéficié de la mise à disposition du rez-de-chaussée du musée Henner pour l'organisation d'un petit-déjeuner d'une valeur de 2 400 euros et de douze invitations nominatives, d'une valeur totale de 96 euros. La valeur totale des contreparties s'élève donc à 2 496 euros. Elle respecte la limite autorisée de 25 % du montant du don.

VIII. Déclenchement de la prolongation de validité du billet unique par le directeur (pour information)

Charles VILLENEUVE de JANTI indique qu'il a usé à deux reprises de l'autorisation d'augmenter la durée de validité du billet unique d'un établissement à l'autre. Celle-ci a été portée à trois mois afin d'éviter de rembourser les visiteurs qui, ayant acheté un billet pour un musée, auraient trouvé l'autre fermé. Cela leur permettait ainsi de revenir un autre jour.

IX. Questions diverses

Christelle CREFF explique que dans le contexte d'une tension sociale très importante au sein de l'établissement constatée depuis plusieurs mois, une mission de l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) débutera prochainement, composée de deux inspecteurs. L'objectif est de mener une médiation avec les représentants du personnel pour résoudre la crise, dans l'intérêt du collectif de travail et de l'équipe de direction.

La mission sera menée en concertation avec la direction de l'Établissement, pleinement soutenue par le ministère. **Christelle CREFF** souligne que l'Établissement public, créé en 2017, réunit deux musées aux identités très distinctes. Un précédent rapport de l'IGAC avait d'ailleurs constaté qu'une culture commune de « maison » n'était pas encore pleinement constituée. Un enjeu de la mission est donc de contribuer à construire cette identité commune tout en respectant les particularités de chaque musée. **Christelle CREFF** salue en conclusion le travail accompli par la Direction.

Rémi LABRUSSE remercie Christelle Creff d'avoir clarifié la situation, du point de vue du ministère, et formule le vœu que l'intervention de l'IGAC permette une sortie de crise. Il est convaincu que l'analyse de l'inspection générale et de la tutelle s'avérera très utile. Les conditions sont désormais réunies pour que le travail reprenne sereinement, dans une dynamique collective et positive.

En conclusion, **Rémi LABRUSSE** rend hommage à l'ensemble du personnel et à l'équipe de direction, pour leurs efforts. La Direction s'est attachée à structurer les relations et à engager de nouvelles actions, ce qui augure bien de l'avenir. **Rémi LABRUSSE** remercie les participants pour leur présence.

La séance est levée.