

MUSÉE DU LOUVRE

Comité technique

Procès-verbal de la séance du 5 février 2013

Administration

Étaient présents

Titulaires

M. LOYRETTE, *président*

M. IROLLO, *secrétaire*

M. BARBARET

Mme LEMOINE

Suppléants

Mme FERRAZZI

M. MILAN

M. LEDUC

Experts

Mme BOURGUIGNON

Mme LEBOWSKI

Mme LEROY

Mme GUILLOU

Représentants du personnel

Titulaires

CGT

Mme CHARLES ELIE NELSON

M. CHOQUET

M. MARTIN

SUD CULTURE

Mme OUEDRAOGO

M. DE SOUZA

Mme MULLER

Mme DUCROT

Experts

Mme MALLEGOL (CGT)

Mme SELLIER (CGT)

M. CARBONERO (CGT)

Mme MICHAUD-VALORA (SUD)

Mme LEROY-MARCONNET (SUD)

Suppléants

CGT

M. FEMEL

M. FERREIRA

Mme TAÏBI

Mme HAMITI

SUD CULTURE

Mme SERBIN

M. ZINENBERG

FO

M. JOUVE

ORDRE DU JOUR

1) Approbation du PV du CT du 19 décembre 2012	4
2) Bilan de formation 2012 (pour information)	5
3) Plan de formation 2013 (pour avis)	9
4) Evolution de l'organisation du service éducation de la DPPEA (pour avis)	33
5) Fermeture de la médiathèque (pour avis)*	36
6) Questions diverses	49

*** Ce point a été retiré de l'ordre du jour.**

La séance est ouverte à 9 h 20.

→ Le secrétariat de séance est attribué à Force Ouvrière.

1) Approbation du PV du CT du 19 décembre 2012

M. LOYRETTE

Avez-vous des remarques sur ce procès-verbal ?

M. ZINENBERG

- Page 31 (M. Zinenberg), demande de rectification suivante : « *Des agents partiront à la retraite avec 650 €* ».
- Page 33 (Mme Guyader) : « *L'infirmerie de Richelieu que nous avons fermée* ». Ce n'est pas « nous », mais le musée ou l'établissement.
- Page 56 (M. Loyrette), sur la cartographie des métiers. M. Loyrette a cité le nom d'une documentaliste qu'il considérait comme l'équivalent d'un conservateur et qui n'apparaît pas. Le secrétaire recherchera le nom de cette personne sur l'enregistrement.

M. CHOQUET

De manière plus globale, il faudrait que la transcription soit un réel mot à mot de ce qui a été dit. A partir de la page 79, les phrases ont été quelque peu édulcorées au point que certaines interventions sont sujettes à contresens. Par exemple, nous sommes représentants du personnel et pas « des ressources humaines ». Il y a pas mal d'erreurs de ce type. Plutôt de revenir sur le détail des interprétations, il serait bon de faire une transcription mot à mot de ce qui a été dit.

M. ZINENBERG

Pour finir, je rappelle l'importance du procès-verbal pour le suivi des différents points abordés.

→ Le procès-verbal de la réunion du 19 décembre est adopté à l'unanimité.

2) Bilan de formation 2012 (pour information)

Mme LEMOINE

Concernant le bilan de la formation, je dirais que l'année 2012 est une année de transition à plusieurs titres. D'abord, parce que le renouvellement de l'équipe est engagé (et n'est d'ailleurs pas terminée) ; ensuite, parce qu'il y a un début d'inflexion de la politique de formation. Enfin, le service de formation du Musée du Louvre met en place une politique d'achat.

- Renouvellement de l'équipe.

Vous avez un nouveau responsable de formation. Nombre d'agents étaient là depuis un certain temps. Je considère donc la rotation des agents de ce service comme normale. Actuellement, ils sont confrontés à quelques vacances d'emploi. Nous sommes en cours de traitement de celles-ci. Deux chargés de formation en mobilité (catégorie B) seront remplacés dans les semaines qui viennent. Je souhaiterais remplacer ces chargés de formation par des « ingénieurs » ou des conseillers en formation de catégorie A. Mon idée est de développer des formations professionnalisantes et pour ce faire, il nous faudra des ingénieurs en formation en capacité de faire de l'ingénierie de formation (et pas seulement de la logistique de formation et de l'assistance de formation).

- Inflexion de la politique de formation.

L'année dernière, j'avais aussi annoncé ladite inflexion. Quand on veut changer une politique, il y a forcément un temps de latence. Au sein de notre offre de formation, nous manquons de formations professionnalisantes, c'est-à-dire de formations « cœur de métier ». Nous mettrons l'accent sur ce point. Nous allons développer ce que l'on appelle les « parcours professionnalisants » (voir document transmis aux élus). Il est évident que, si l'on considère un groupe de personnes occupant un même métier, les gens n'ont pas forcément à suivre les mêmes formations parce qu'ils ont des histoires et expériences différentes. Il convient donc de faire une offre de formation adaptée aux compétences constatées des personnels.

Cette année, nous mettons en place ces parcours de formation. C'est une nouveauté au sein du Louvre et de manière générale, en termes d'offre de formation (notamment comparée aux autres institutions publiques). C'est là une première inflexion forte de la politique de formation.

La politique de formation impliquera davantage les opérationnels. Lorsque nous lançons un nouveau produit de formation, nous impliquons systématiquement les managers concernés.

- Politique d'achat de formations

Le troisième point d'inflexion tient à la mise en place d'une politique d'achat. Il s'agit de légaliser notre achat de formation, puisque nous n'avons que très peu de marchés publics qui étaient mis en œuvre au sein du SOMF. La réglementation nous rattrape si bien que nous sommes obligés de mettre en place une mise en concurrence, afin de développer une véritable politique d'achat. C'est une bonne chose, même si c'est un peu lourd. Cela nous oblige à rédiger les cahiers des charges. La mise en œuvre de cette politique d'achat est une opportunité de remettre à plat les différentes offres de formation que nous avons déjà dans l'établissement. Je pense notamment à l'accueil, la surveillance et la vente, mais aussi toutes les autres. Les remettre à plat sera l'occasion de nous interroger sur leur efficacité et donc de les revisiter.

L'idée de la politique d'achat, qui vient de la DFJ, est naturellement de faire des économies. Ma position, que je crois être aussi celle de la direction de l'établissement, est que le choix de faire des économies sur la formation ou l'action sociale vise à faire « plus et mieux » (et non pas de faire des économies dans l'absolu). Par le biais des mises en concurrence, on arrive à négocier des tarifs avec les prestataires et à les choisir selon des critères très formalisés.

Nous sommes bien conscients que de nombreuses évolutions sont à prévoir et qu'elles demanderont un peu de temps. Revoir la politique de formation suppose déjà de mettre en place une ingénierie de formation, ce qui est très lourd et prend du temps. Cela demande d'impliquer tous les acteurs, ce que nous ne ferons pas en deux jours. En gros, on se donne deux ans pour remettre à plat l'ensemble du cahier des charges et créer des nouveaux produits (avec mise en concurrence).

Parmi les progrès qui nous paraissent vitaux, nous allons assez rapidement mettre en place une communication sur le plan de formation. Jusqu'ici, nous communiquons sur le plan de formation de façon assez « partielle ». Ici, nous sommes restés sur la logique de construction du plan. Quand on construit un plan, on s'interroge sur les orientations stratégiques pour la mise en œuvre de la formation.

J'ai également soumis notre plan de formation à un professionnel de la communication interne, lequel m'a démontré, il y a une quinzaine de jours et en une page, combien cette communication était mauvaise. Le plan sous sa forme communicante, que je ne peux donc vous livrer ce matin, sera distribué à l'ensemble des personnels dès la semaine prochaine. Ce qui intéresse les agents, c'est de retrouver facilement les formations qui leur sont offertes, avec un ordre cohérent par rapport à ce qu'ils sont. La présentation tiendra sur un format A4 recto-verso, un peu comme un catalogue, avec

des clés d'entrée. Les agents de la DASV y trouveront tout de suite l'essentiel. Idem pour les personnels qui travaillent dans les conservations. C'est le premier progrès que nous avons repéré et qui commencera à être mis en œuvre de la semaine prochaine.

- Formation des évaluateurs

Cet objectif rejoint les grandes orientations du plan de 2013-2015. On mesure combien les agents (et en particulier les évaluateurs) ne se rendent pas assez compte que la formation est un vrai levier de la gestion des ressources humaines ; un levier qu'ils ont, de fait, du mal à utiliser. Les agents le perçoivent, parce que c'est leur quotidien, mais les évaluateurs sont un peu mal à l'aise dans la manipulation de ce concept. C'est pourquoi sera inscrite au plan (avec mise en œuvre au deuxième semestre de cette année) une formation systématique de l'ensemble des évaluateurs du musée. Dans cette formation, nous ferons une connexion concrète (sur la base d'exemples) avec le plan de formation qu'on vous présente aujourd'hui.

- Développer des formations professionnalisantes.

Ce peut être les parcours ou d'une façon générale, les formations « cœur de métier ». Il est toujours bon que des gens se forment à l'organisation du ministère. Tel est le programme du concours en France, même si cette connaissance particulière n'a pas toujours une grande utilité pratique pour la suite. Je pense que chacun d'entre nous a plus grand besoin d'augmenter ses compétences, plutôt que de connaître l'organisation du ministère.

- Poursuivre notre politique d'achat.

Il s'agit ici de remettre à plat un certain nombre de cahiers des charges de formation. À titre d'exemple, je citerai la bureautique. Je pense que nous pourrions davantage recourir à l'e-learning pour les cadres. De la même façon, le nouveau marché qu'il nous faudra passer sur les langues sera l'occasion de nous interroger sur l'efficacité de notre formation en langues et de répondre encore mieux aux attentes des collègues sur ce point.

Il faudra peut-être aussi donner à la commission de formation, laquelle s'est réunie juste avant Noël, un rôle qui sorte de ses prérogatives sur le DIF. La commission de formation pourrait être mieux utilisée sur la remise à plat de certaines formations. Vous pourriez, me semble-t-il, davantage participer à la validation des charges que nous construisons sur les différents types de formation.

Le bilan est forcément mitigé à cause de la transition. Néanmoins, 73 % des agents ont été formés en 2012, contre 71 % en 2011. En excluant les visites-conférences, 65 % des agents ont été formés (c'est-à-dire qu'ils ont bénéficié d'au moins une formation cette année), contre 53 % en 2011. Globalement, le nombre de jours moyens par agents formés a légèrement baissé, avec 3,8 jours de formations par agent en 2012, contre 4,1 jours en 2011.

Nous retravaillerons encore ce bilan avec Bernadette Leroy et Catherine Bourguignon. En introduction du plan, nous avons précisé quelques indicateurs. Là aussi, je pense qu'on pourrait s'entendre avec la commission formation pour affiner les indicateurs et éventuellement isoler les plus pertinents.

Le taux de réalisation du plan de formation est de 68 %. C'est à peu près satisfaisant dans une année de transition.

Cette année aura aussi vu se développer un certain nombre de formations nouvelles :

- ✓ 9 sessions réservées au personnel la DASV sur les WWW (Windows/Word/Web).
- ✓ Formations sur les nouvelles technologies de la communication, en particulier pour tous les agents de la direction du mécénat (qui utilisent beaucoup le Web pour faire du marketing).
- ✓ Nouveau module sur l'histoire du musée. Ce module a tourné une seule fois cette année, mais nous souhaitons le multiplier en 2013.
- ✓ Nouvelles formations sur les conservations : sur l'assurance des œuvres, sur le constat d'état, sur l'encadrement et la conservation des œuvres sur papier, sur le convoiement, le marquage des œuvres, initiation à la conservation préventive.
- ✓ Négociations commerciales (pour un nombre important d'agents de la DDM).
- ✓ Formation de l'ensemble des managers du Musée du Louvre (directeurs, chef de services et leurs adjoints). Il nous restera à former l'encadrement de proximité, mais il m'a semblé pertinent de commencer par la formation des évaluateurs. Nous pourrions ainsi recueillir un certain nombre d'éléments qui permettront de mieux préciser ensuite les rôles de l'encadrement de proximité. In fine, nous serons mieux à même de monter une formation au management de cet encadrement.
- ✓ Coût stagiaire

Jusqu'ici, cet indicateur n'était pas tellement suivi et ce devra désormais être le cas. Les coûts sont très différents selon que la formation se fait en « intra » ou en « inter ». Si nous achetons mieux, comme le préconise la politique d'achat, ils devraient diminuer.

3) Plan de formation 2013 (pour avis)

Mme LEMOINE

Ce plan de formation 2013 est dans la continuité stratégique de 2012. Je m'arrête un instant sur les quelques grandes actions que nous allons mettre en place.

- Formation à la prévention et à la gestion de l'agressivité et de la violence au travail.

Cette formation s'adressera, d'une part, aux agents qui sont face au public et d'autre part, à tous les agents du musée dans leurs relations les uns avec les autres. Il y a tout de même parfois une certaine forme d'agressivité entre les personnels (je crois que c'est malheureusement l'époque qui veut ça). Le cahier des charges laissera la possibilité au prestataire qui sera choisi de faire la même formation pour l'ensemble des personnels du Louvre, où une formation spécifique pour les agents face public et une formation spécifique pour les autres.

- Parcours professionnalisants

Un certain nombre de métiers sont visés en 2013. La mise en œuvre interviendra au deuxième semestre, après que nous ayons lancé des appels d'offres. Il y aura la formation de l'ensemble des secrétaires assistantes du musée, mais aussi des conducteurs de travaux, des experts-comptables et financiers, ainsi que des acheteurs. Ce sont des formations substantielles, car elles s'adressent à des populations très importantes au musée (notamment les acheteurs).

- Formation de l'ensemble des correspondants archives du musée du Louvre

Cette formation se fera au premier semestre et en interne. C'est notre délégué aux archives qui la prendra en charge.

- Evacuation-incendie

Dans les deux mois qui viennent, nous mettrons également en œuvre le projet d'évacuation-incendie. Le Louvre a décidé de procéder aux exercices d'évacuation pour l'ensemble de ses services. Avec le capitaine Leclercq (SPSI), nous allons lancer la désignation du responsable d'évacuation, d'où découlera la désignation des équipiers de première intervention, des guides serre-file. Cela devrait être lancé d'ici une quinzaine de jours auprès des directeurs. Donc, nous devrions voir les effets d'ici un

mois. Nous sommes en train de programmer, avec le SPSI, la formation de l'ensemble des acteurs pour les deux ans qui viennent ; formation qui devrait commencer en avril/mai de cette année.

- Titularisation des agents contractuels

Cette année, nous avons de 350 à 400 agents titularisables. Les dates des concours viennent d'être fixées, il y a deux jours, pour les catégories B et les catégories C (les catégories A étant reportées à 2014). Pour les catégories B et C, ce sera donc en juin et en septembre 2013. Les catégories C n'auront qu'une épreuve orale. Les catégories B auront à présenter un dossier de reconnaissance des acquis et d'expérience professionnelle. La préparation au concours servira notamment à préparer ce dossier.

- Représentants du personnel

Nous nous étions entendus sur un certain nombre de formations que vous demandiez, mais nous n'avons malheureusement pas pu mettre en œuvre cette partie du plan pour le deuxième semestre de cette année. Vous avez également demandé une formation sur le droit de la protection sociale, ce à quoi nous donnerons suite.

- E-learning

A partir de 2013, je voudrais aussi donner sa place à l'e-learning. Je n'en suis pas férue, car il y a encore des agents qui n'ont pas accès en permanence à un poste informatique et cela s'adresse donc moins à ceux-ci. Pour les autres, je pense qu'il faut rénover. Par exemple, je suis absolument convaincue qu'une formation en bureautique de deux jours ne sert strictement à rien. C'est beaucoup trop d'informations dans un délai trop court. Il nous faut trouver d'autres modalités pédagogiques et c'est vrai que l'e-learning pourrait être efficace à cet égard. Quand on se pose une question, le fait d'avoir à disposition des modes d'emploi en ligne me paraît plus efficace. Il faut encore que nous y réfléchissions. La DRH nous aide actuellement à mettre en place cette modalité de formation de façon plus extensive.

J'en ai fini de cette présentation et me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme MICHAUT

On remarque que le nombre de stagiaires augmente d'année en année, alors que le budget diminue. Comment parviendrez-vous à maintenir un bon niveau de formation avec un budget toujours en baisse ?

Mme LEMOINE

C'est tout l'intérêt de la mise en place de la politique d'achat. D'abord, je pense qu'on va développer des formations en intra. Je ne suis pas non plus « fanatique » des formations en intra. L'inter permet au personnel du Louvre à confronter leurs pratiques à celles d'autres agents et je crois que cela a du bon. De plus, il y a des formations en interne très spécifiques (ne concernant qu'un ou deux agents) et nous n'allons pas monter une formation en intra pour cette demande.

Aussi, nous développons la formation en interne. Je pense notamment à la DFJ. Cet effort de développer la formation interne représente assurément des économies. Ensuite, je dirais que la mise en concurrence des formateurs nous amène à négocier et faire baisser les prix. Pour le management par exemple, nous avons considérablement fait baisser les prix finalement.

Mme BOURGUIGNON

La mise en œuvre de formation prévue en début d'année a abouti sous forme de parcours. Donc, les demandes qui avaient été formulées en début d'année ne pouvaient pas être prises tout de suite. Nous avons quand même voulu privilégier les formations en interentreprises. Pour les formations spécifiques au département, nous avons prévu des actions en intra qui n'ont pas pu être montées. C'est vrai que nous avons privilégié les formations de l'INP et de la DGPAAT, qui n'ont effectivement pas de coût. Vous aurez constaté que les formations proposées au sein du ministère ont fortement augmenté. C'est aussi une explication par rapport à cette diminution...

Mme LEMOINE

C'est effectivement quelque chose qu'il faut que l'on suive et je demanderai à Bernadette Leroy de s'y employer. En même temps, je pense que ce temps est révolu, car les parcours de professionnalisation que nous nous apprêtons à mettre en place vont coûter très cher. Au départ, le prestataire fera une évaluation individuelle des compétences des agents, ce qui demandera forcément du temps. Donc, je crois que nous avons intérêt à mieux acheter sur un certain nombre de prestations récurrentes, afin de dégager des moyens sur des formations plus lourdes.

M. ZINENBERG

On se pose la question de « *Comment faire mieux avec moins ?* » et je crois qu'une telle difficulté mériterait une formation à elle seule. À mon sens, cette diminution de 3 % de la formation a quelque chose de symbolique. C'est une vraie question que l'on ne peut pas évacuer en disant simplement que l'on va faire mieux avec moins.

Mme LEMOINE

A titre d'exemple, lorsque nous avons fait l'appel d'offres sur la formation management, notre négociation aura fait baisser le prix de 20 %. C'était une formation coûteuse. Si vous ne mettez pas en concurrence, surtout dans ce monde de la formation qui est « un monde de loups », vous vous faites « avoir ». Je comprends bien votre intervention sur la baisse de 3 % du budget de formation. J'attire votre attention sur le fait que tout l'argent qui n'a pas été dépensé en 2011 a été intégralement réinvesti (à l'euro près). Nous avons fait des commandes d'action en 2013 sur notre budget de 2012. C'est pourquoi le tableur Excel vous indique que le budget est plus important que le BP 2013. Donc, je vous donne rendez-vous au prochain bilan. Nous devrions normalement avoir récupéré notre retard. Ce que nous n'avons pas dépensé en 2012, nous prenons l'engagement de le dépenser en 2013. Il restera effectivement les 3 %. Pour le bilan de l'an prochain, nous pouvons aussi essayer de chiffrer notre « mieux acheter ». Autrement dit, on peut essayer de montrer ce qu'on négocie.

M. DE SOUZA

On voit qu'énormément d'argent est finalement attribué aux côté logistique, plutôt qu'à une meilleure diffusion pour que les agents sachent ce qu'ils peuvent obtenir.

Par ailleurs, il arrive que des agents « lâchent prise » au cours d'une formation. Je voulais savoir si les formateurs en langue étaient les mêmes ou s'ils étaient renouvelées.

Mme BOURGUIGNON

Il y a renouvellement. Cette année, deux nouveaux formateurs sont entrés dans le dispositif. L'équipe n'est pas figée.

Mme LEMOINE

Aussi, nous allons relancer le marché des langues en début 2014, pour une mise en œuvre en 2015. Dans une mise en concurrence, on renouvelera *de facto*, sauf si d'aventure, les formateurs actuels étaient les lauréats du marché. Je suis d'accord avec vous qu'il n'y a peut-être pas suffisamment de renouvellement amené et c'est l'un des objectifs de la politique d'achat que d'y remédier.

M. CHOQUET

Ces mises en concurrence sont nouvelles. Il faudra effectivement en faire le bilan dès l'année prochaine, en termes de coûts et de qualité de la formation. On parle beaucoup de coûts, mais il ne faut

pas perdre de vue le critère de la qualité. Aussi, il faut surveiller le nombre d'agents formés et pour quels types de formation.

A vrai dire, nous sommes quelque peu réticents aux mises en concurrence, car leur efficacité est variable selon les types de marché. Nous pouvons avoir des marchés intéressants en terme de coûts, mais beaucoup moins en terme de qualité. C'est donc une analyse précise à laquelle il faudra s'adonner sur les différents types de formations.

Je reviens sur le bilan.

On note une baisse du nombre de stagiaires d'une année sur l'autre (en langues par exemple). On s'aperçoit encore qu'il y a un certain nombre de refus hiérarchiques que le tableau comparatif recense effectivement, mais sans en donner la cause. C'est une chose que de noter « refus hiérarchiques », mais qu'est-ce qu'il y a derrière ?

Idem pour les formations « hygiène et sécurité », avec plus ou moins d'agents d'une année sur l'autre. Là aussi, dans le cadre d'un marché, comment cela pourrait-il se monnayer ? Si d'une année sur l'autre, on divise par deux le nombre de stagiaires, comment cela va-t-il se répercuter en termes de coûts ? Il serait intéressant de connaître la fourchette.

De plus, pouvez-vous définir « les stages post-recrutement » en formation ?

Enfin, je dois vous dire mon total désaccord avec votre position sur les formations du ministère et les nécessaires connaissances des agents en la matière. Heureusement que l'on forme les agents, qu'on leur dit de quel ministère ils dépendent, qu'ils sont fonctionnaires de l'État (et pas agents fonctionnaires du Louvre). Les agents doivent donc connaître leur ministère de rattachement et par voie de conséquence, l'organisation de ce ministère. C'est une obligation que de savoir d'où l'on vient, comment et pourquoi on a été recruté et surtout de bien connaître ce qui se fait à l'extérieur du Louvre ; sans quoi Madame Lemoine n'obtiendra jamais la mobilité des agents qu'elle appelle de ses vœux.

Cela a également des répercussions sur le contenu des concours. Il est inadmissible qu'un agent ne sache pas ce qu'est la DG patrimoine et son type de liens avec le Louvre. Un agent ne peut se contenter de connaître uniquement son n+1 et son n+2. A chaque fois qu'un agent n'a pas de promotion, « c'est la faute du Louvre ». Or tel n'est pas forcément le cas. La connaissance du ministère est importante pour l'ensemble des agents du Louvre et pour l'ensemble des agents du ministère de la Culture. Je vais plus loin : que représente le ministère de la Culture au sein de la fonction publique d'État (nombre d'agents, etc.) ? Ce type d'informations permet aux agents de

comprendre certaines choses qui peuvent se passer au sein de la Fonction publique ; notamment la raison pour laquelle le ministère de la Culture a moins de poids que d'autres ministères. Nous ne sommes que 24 000 agents, contre 1,5 million pour l'Education nationale. Même une seule fois dans sa carrière, il importe de suivre une formation qui porte sur ces éléments.

Sur les formations générales (page 48 du bilan), je m'interroge sur les absences injustifiées. Pouvez-vous préciser ce point ? Si on appelle « absences injustifiées » des agents qui sont quand même à leur poste de travail, ce ne sont pas pour moi une absence injustifiée. Idem pour le management.

Mme BOURGUIGNON

On appelle « absences injustifiées » la situation où l'agent n'a pas donné de justificatifs au niveau de la formation.

M. CHOQUET

Dans ses absences injustifiées, n'y avait-il pas des agents en poste ?

Mme BOURGUIGNON

C'est possible. Il s'agit ici d'une absence à la formation.

M. CHOQUET

On voit 23 absences injustifiées sur les formations en management et je suppose que les responsables étaient certainement à leurs postes.

Mme LEMOINE

Ils ne sont pas excusés. On va dire ça comme ça...

M. CHOQUET

A partir du moment où une formation est programmée, il revient aussi aux directions concernées et à leur hiérarchie de signifier aux agents qu'ils doivent être en formation et non en poste. Sinon, cela ne sert à rien de mettre en place des formations.

Mme LEMOINE

Bien entendu.

Sur les marchés publics, dans le cadre du parcours de formation des gestionnaires (comptables/financiers/acheteurs), il est évident que d'autres agents pourront venir participer à un module du parcours. Précisément, ce parcours prévoit un module de sensibilisation aux marchés publics. Je rappelle avoir pris l'engagement, y compris vis-à-vis des représentants du personnel, de vous donner un apport minimal en terme de marchés publics. C'est un parcours très important, car il y a des modules qui toucheront énormément d'agents dans le musée. Les représentants du personnel pourront s'inscrire à ce module de sensibilisation sur les marchés publics.

Je comprends la crainte des agents pour lesquels les marchés publics seraient essentiellement destinés à dépenser moins. Il y a du vrai. Sur les achats de prestations intellectuelles néanmoins, je résiste à cette tendance de financiers... Lorsque je fais des appels d'offres pour des achats de prestations intellectuelles, je suis autorisée à attribuer au critère du prix un pourcentage inférieur aux autres achats. On sait bien que si on choisit de prendre du moins-disant pour l'achat de prestations intellectuelles, on est rarement satisfait. C'est vrai sur l'ensemble de l'achat, mais encore plus vrai sur les prestations intellectuelles.

Au-delà des représentants du personnel, l'ensemble des cadres du Louvre (et d'ailleurs des non-cadres) a tout intérêt à participer au module de sensibilisation aux marchés publics, eu égard à notre culture commune sur le sujet.

Aussi, j'entends votre remarque sur la formation du ministère, au demeurant intéressante. Jusqu'à maintenant, je n'ai pas encore pris le temps de regarder cette formation dans le détail. Si nous ouvrons l'ensemble du ministère de la Culture et de la Fonction publique aux agents, notamment dans un souci de mobilité, il importe vraiment de regarder le contenu de cette formation et éventuellement de le retravailler.

M. ZINENBERG

C'est effectivement important. Au quotidien, on voit bien les carences que les gens ont sur ces connaissances pourtant structurantes. On est aussi citoyens dans l'établissement.

Sinon, vous avez évoqué des formations pour lutter contre l'agressivité et notamment l'agressivité à l'intérieur de l'établissement. Il existe un cloisonnement très important. On est complètement atomisés ; chacun évoluant dans ses missions propres. Je continue de penser que les formations

transversales, que je souhaite, permettent aussi de comprendre les lois communes (les textes sont les mêmes quelles que soient les catégories de personnel) et de faire se rencontrer les agents. Le principe d'une CAP « Conservateur » est le même qu'une CAP « Agent technique ». Cela permet aussi d'avoir des formations décroissantes. Il y a des choses communes et je pense qu'il est important de les remettre en avant.

Mme LEMOINE

J'ai bien reçu le message. Je pense à la formation des managers, qui a mélangé des gens qui ne s'étaient jamais rencontrés. Cela apporte assurément quelque chose à la communauté de découvrir des gens avec qui on n'a jamais l'occasion de travailler. On peut apprendre à connaître et reconnaître le travail de ses collègues.

Mme MICHAUT

Nous ne comprenons pas trop la dynamique du musée par rapport à la formation. On ne voit pas bien ressortir l'intérêt et des agents, ni l'intérêt du public.

Je voulais revenir sur la mise en concurrence des marchés. Allez-vous prendre en compte le fait que certaines formations ne répondent que partiellement aux attentes ? Sur les langues par exemple, nombre de cours collectifs mélangent plusieurs groupes de niveaux. Est-ce la marque d'un manque de budget ou d'un manque de place ? Vous avez « raboté » une demi-heure sur les cours collectifs au profit du centre de ressources. Pour nous, le centre de ressources reste tout de même un accessoire pour la formation d'une langue. Or il paraît davantage mis en avant.

Mme LEMOINE

Typiquement, sur les langues, je doublerais bien d'un rôle renforcé de la commission de formation. Avant de relancer un appel d'offres sur les langues, il faut effectivement que nous évaluions ce qui s'est fait ces dernières années, de façon à modifier notre cahier des charges. Cette obligation de formalisation, pour répondre à votre question, déclenche bien une dynamique. Certaines formations ont eu lieu sur la base d'un cahier des charges qui n'affichait pas le degré d'exigence d'un appel d'offres pour un marché public. Aussi, cela ne me poserait aucun problème que la commission de formation ait un droit de regard sur des cahiers des charges clairement stratégiques. Telle est la dynamique enclenchée. Le degré d'exigence est désormais bien supérieur à celui des périodes passées.

M. FERREIRA

Je reviens à mon tour sur la connaissance du ministère. Ce que j'ai eu à mon arrivée au Louvre, n'est pas une formation sur la connaissance du ministère, mais une « formation post recrutement ». Être un agent de l'État est très différent d'être un salarié d'une entreprise privée. Dans l'exercice de nos fonctions, nous sommes obligés d'appliquer des contraintes (au public ou à des interlocuteurs) qui répondent à des nécessités particulières. Les anciens, comme moi, avaient suivi une formation de cinq jours où tout leur avait été expliqué sur leur engagement dans la Fonction publique. Aujourd'hui, cela manque. Je constate bien que mes nouveaux collègues n'ont pas une idée précise de ce qu'implique le fait d'être un agent de l'État. Nous ne sommes pas des salariés comme les autres et j'ai l'impression qu'on est en train de « détricoter » quelque chose.

Donc, la connaissance du ministère est importante. Quand on ne sait pas à quelle structure on appartient, on travaille mal. Un agent de la Fonction publique qui ne sait pas qu'il est soumis à une CAP (ou à une CCP pour les contractuels) ne sait pas dans quel cadre il fonctionne. Il va donc s'en remettre à son supérieur, lequel peut éventuellement être dans la même situation et ne pas savoir. On ne peut pas gérer un subordonné de la Fonction publique comme dans le privé. Il y a des contraintes particulières, des possibilités d'appel d'une décision. On « entre dans la Fonction publique ». Il n'y a pas que le critère du salaire qui compte. Entrer dans la Fonction publique est un engagement et les cinq jours que nous avons auparavant permettaient d'en décliner toutes les contraintes et entrées.

Je suis d'accord avec Madame Lemoine sur la nécessité de travailler la formation des évaluateurs, car y a d'énormes manques en la matière. Récemment, nous avons fait l'évaluation des contractuels/vacataires et certains de mes collègues n'ont pas pu travailler dans la CCP.

Je crois que la formation post-recrutement se doit d'être conséquente, au moins pour les titulaires. Pour les autres, elle ne doit pas se limiter à l'actuelle journée d'accueil, où ces éléments ne sont absolument pas abordés (eu égard au temps restreint).

M. de SOUZA

Je pense qu'il y a énormément de nouvelles personnes qui sont arrivées dans l'établissement et qu'on les a mal informées. Ils ne se sentent pas fonctionnaires et leurs méthodes ressemblent de plus en plus au privé.

Par ailleurs, j'ai passé un entretien pour être chef d'équipe et l'on m'a répondu « qu'il fallait voir ça plus tard ». Donc, on arrive au Louvre et on est cloisonné dans un poste. On ne nous donne pas les

outils pour aider à une évolution dans notre métier. Une fois que vous êtes agents postés, vous ne pouvez pas prétendre autre chose.

Vous parlez de cahier des charges pour les formations en langue, mais tout dépend de ce que vous allez mettre dans votre cahier des charges. Les langues étrangères sont un outil essentiel dans un grand établissement comme le Louvre. Vous avez pris deux personnes parlant le chinois pour réguler le flux des touristes chinois. Il n'en reste aujourd'hui qu'un seul, qui fait un travail considérable. Dans les salles, il y a énormément de gens qui parlent des langues étrangères et quelle valorisation ont-ils ? Ils n'ont rien du tout.

M. ZINENBERG

Je crois que nous sommes sur un problème de méthode, car on a accepté d'emblée de parler du plan et du bilan en même temps et je trouve qu'ils ne s'agit pas tout à fait de la même chose.

Les bilans concernent ce qui est déjà produit et à cet égard, nous pourrions essayer de détecter ce qui a été fait. Nous avons d'ailleurs des remarques à formuler sur le bilan, remarques dont il nous semble qu'elles permettraient de ne pas refaire les mêmes erreurs sur le plan.

M. Choquet a parlé de refus de stage. J'ajoute le constat que certains agents suivent de nombreuses formations et d'autres aucune. Il serait donc intéressant d'évaluer les formations que les agents ont reçues pendant leur carrière, afin de discuter du plan.

Sur le plan, mon impression est que nous évoluons pour l'instant sur des grands principes, assez consensuels, ce qui pose un problème sur les termes qu'on emploie. La langue est, comme chacun sait, pleine d'équivoques. « Accueillir » par exemple est un verbe qui mérite d'être précisé, en développant la notion d'accueil. Qu'est-ce que le Louvre entend par « accueillir » ? Nous avons des publics très divers. Il y a même des agents qui, parfois, sont très mal accueillis. À titre d'exemple, je me souviens de l'accueil déplorable que j'avais reçu à ma première venue au ministère. Donc, les difficultés que nous avons déjà en interne, vis-à-vis des uns et des autres, se répercutent forcément vis-à-vis du public.

Enfin, la professionnalisation est forcément une bonne chose, car nous avons besoin de savoir ce que l'on fait et d'être à l'aise dans son travail. Il faut aussi savoir penser en termes transcendants, penser les points communs entre les agents de diverses catégories et cette question est très peu abordée au musée. Le savoir est un pouvoir et on sait aussi que les plus savants sont davantage servis par les formations que les moins savants. Un contractuel en nocturne a beaucoup moins de chance de suivre

une formation. Il y a donc ce rééquilibrage à mener ; la formation étant aussi un moyen de redonner de la justice sociale dans l'établissement.

Mme MULLER

Je vais poser un certain nombre de questions et j'aimerais qu'il soit répondu à toutes.

En premier lieu, nous avons constaté dans le bilan une focalisation particulière sur la formation des agents de catégorie A. En termes statistiques, 71 % des agents de catégorie A ont été formés, contre 68 % de catégorie B et 59 % de catégorie C. Cela illustre la décision politique de l'établissement de former en priorité les cadres plutôt que les agents d'exécution.

Les contractuels 6.1 sont formés à hauteur de 34 % : 127 formés, dont 93 en post-recrutement. Cela limite la part de la formation réelle. Pour Sud, le terme de « post-recrutement » est d'ailleurs un peu présomptueux par rapport au contenu, car il s'agit surtout d'une formation fonctionnelle sur le travail au quotidien. Il n'y a aucune information sur les droits, puisque c'est Sud (en assemblée générale des contractuels) qui se voit obligée de leur expliquer les démarches à entreprendre pour s'inscrire à la Sécurité sociale.

Par ailleurs, il va falloir penser à régler le problème du musée Delacroix, qui n'affiche que 26 % de personnels formés. Comment le Louvre l'explique-t-il ? De même qu'il y a un souci avec les AGER (44 % de formés) et la DASV (49 %).

La question du refus de formations est aussi un problème important. Nous avons constaté qu'il n'y avait de refus hiérarchique qu'à la DASV. Pourquoi cette particularité, d'autant que ces refus ne sont pas motivés ?

Il y a un vrai problème d'information au point que les agents ont du mal à cerner et à demander les formations qui pourraient leur être utiles, étant donné qu'ils n'ont pas connaissance des formations (et pas uniquement les parcours de formation). Par exemple, les agents n'ont pas beaucoup d'informations sur les DIF. Ils ont les informations que leurs encadrants parviennent à glaner ici et là, mais cela reste très insuffisant. Donc, il y a encore un énorme travail à faire sur l'information et le recueil des demandes et nous aimerions savoir ce que vous prévoyez sur ce point.

Sur la question de formation CHSCT, il y a un souci. Visiblement, les formations sur les TMS sont seulement prévues pour les ateliers. Cela n'a pas été discuté en CHSCT. Cette formation a

naturellement du sens pour les ateliers, mais pour les autres services également. Tout ce qui relève des TMS devrait faire l'objet de formation « gestes et postures ».

Par ailleurs, ont été intégrées au domaine hygiène et sécurité les formations « Technicien d'exécution dans le domaine de la sûreté », « Techniques de contrôle d'accès et sécurité globale du bâtiment », « Vol, sûreté, malveillance dans les musées : prévenir, réagir ». Or pour nous, ces formations relèvent du domaine de la sûreté et non de l'hygiène et de la sécurité.

Aussi, Sud Culture estimerait important de mettre en place une formation à la langue des signes, pour un établissement qui, par ailleurs, se soucie du meilleur accueil des publics handicapés. Cette formation a été supprimée et nous demandons qu'elle soit remise en place.

Nous avons aussi un souci avec la formation à la conservation préventive, qui est réservée aux référents d'exposition et qui sera étendue à certains encadrants. Or nous estimons que l'ensemble des agents amenés à travailler au contact des œuvres ne se résume pas aux référents des collections (surveillance, etc.).

Enfin, le concours d'ADT 1 a été assez réussi par les collègues contractuels Louvre. Il est précisé que la mobilisation de leur hiérarchie, pour les accompagner dans leur préparation, a été un élément positif. Nous sommes d'accord, mais avec la simple précision que c'est l'encadrement de proximité qui a été très actif - et particulièrement au niveau des expositions temporaires.

Mme LEMOINE

Il est vrai que la direction générale a une réelle volonté de former le management, mais je n'ai reçu aucun message de la direction stipulant qu'il fallait absolument prioriser la catégorie A. Il y avait effectivement une volonté de former d'abord « les encadrements supérieurs ». Tout comme un escalier se balaye par le haut, on commence par former les managers. Il n'y avait pas non plus de volonté de « mettre le paquet sur la formation management ».

Mme MULLER

Ce serait bien qu'ils aillent en formation.

Mme LEMOINE

Je vais assumer une part de responsabilité dans cette affaire. Je n'ai pas été très performante sur les conférences-ateliers, car j'ai lancé trop tardivement les invitations. Donc, il est vrai qu'un certain

nombre de managers (notamment dans les départements) n'ont pas pu se rendre disponibles. Il reste que le taux de formation des managers est très élevé. Au grand maximum, une dizaine de managers n'aura pas été formée à ce jour. C'est donc une raison logistique qui explique que les ateliers-conférences n'ont pas affiché le taux de remplissage souhaité (80 %). C'est une première chose. Il n'y a pas eu de focalisation volontaire sur les catégories A. C'est contextuel à 2012.

Concernant les articles 6.1, les agents à temps incomplets (dont vous remarquez qu'ils ne sont formés qu'à 34 ou 35 %), nous avons été plutôt surpris de constater que ces agents n'étaient pas évalués jusqu'à aujourd'hui. Ils ont donc été évalués pour la première fois, avec des faiblesses dont nous avons bien conscience. On voit bien que, dans le plan de formation, ils se rendent en masse dans les demandes de formation de la DASV.

Concernant Delacroix, vous avez fait une bonne observation. J'ai justement rendez-vous avec la directrice du musée Delacroix, dans les 10 jours qui viennent, sur les problématiques de gestion des ressources humaines et de formation. Nous allons rectifier cet aspect-là.

Sur la question des refus de formation, nous verrons avec Serge de quelle manière formaliser ces refus. Pour les autres directions, les refus sont formalisés par une fiche d'inscription individuelle des agents. On a une voie de progrès et nous verrons comment s'améliorer sur le DASV.

Mme BOURGUIGNON

Contrairement aux autres directions, la DASV fait remonter les fiches de candidature avec des avis négatifs. Quand on n'a pas d'avis négatifs sur des fiches de candidature, on ne peut pas les recenser.

M. ZINENBERG

Moins que le recensement, qui reste important, c'est plutôt la motivation de refus qui nous intéresse.

Mme BOURGUIGNON

Justement. Si nous n'avons aucun élément pour savoir que la demande a été formalisée, c'est difficile. Il est aussi possible que les demandes aient été faites oralement, avec un refus oral. Nous n'avons donc aucune visibilité par rapport à ces types de refus.

M. ZINENBERG

Notre demande serait d'imposer aux encadrants de motiver leur refus. Déjà, il faudrait rappeler aux agents qu'ils ont le droit de demander. Souvent, ils ne demandent pas, pensant qu'ils n'ont pas le droit de demander.

Mme LEMOINE

Votre remarque me permet de répondre à l'observation de Madame Muller selon laquelle « les agents ne connaissent pas les formations qui leur sont offertes ». Cette semaine, nous finalisons notre communication pour l'ouverture de la campagne d'évaluation. À cette occasion, j'ai produit un recto-verso qui synthétise l'offre de formation de façon très simple et très parlante. Soit je demanderai à tous les évaluateurs remette ce document aux collaborateurs qu'ils évaluent ; soit je l'intégrerai au Louvre Express qui va bientôt sortir sur l'évaluation. On peut encore imaginer que le document soit agrafé au flash de la surveillance.

J'entends que les agents « s'autocensurent », parce qu'ils ne savent pas, alors qu'ils ont naturellement le droit de demander. Ensuite, il y a aussi des obligations de service que Serge Leduc et Corinne Lebowski pourraient éventuellement vous expliquer.

Parmi les progrès qui restent à faire, je pense que nous avons encore à travailler sur les politiques de formation. Je crois que de manière générale, vis-à-vis de nos personnels, nous n'avons peut-être pas encore assez de formalisation de ce que l'on souhaite en tant que directeurs. Je pense que nous avons un peu de communication à faire vis-à-vis de nos évaluateurs et de nos personnels. Il importe effectivement que les collaborateurs sachent les raisons d'un éventuel refus à une formation.

J'ajoute encore que l'outil Talent Soft sera bientôt utilisé, pour la première fois, à la DASV. Nous avons tenu compte de ce qui s'est passé à l'automne avec les articles 6.1, à savoir que la partie formation de l'évaluation était totalement incompréhensible. Nous sommes dans la dernière ligne droite et dans des conditions assez extrêmes. Mon objectif est que la semaine prochaine, à l'ouverture de la campagne, l'outil Talent Soft soit beaucoup plus lisible sur la partie formation. L'outil Talent Soft présente aussi l'avantage que les formations demandées par les agents doivent y être inscrites. Il précise encore si la demande émane de l'agent ou de sa hiérarchie. Ce sont autant d'éléments qui nourrissent la DRH en central. C'est pourquoi nous sommes tous obligés de patienter pour l'évaluation de l'année prochaine. Tant que les évaluateurs n'ont pas été systématiquement formés, selon un cahier des charges bien précis, ils n'auront pas forcément compris ça.

Cette année, la DASV a fait une information des évaluateurs, ce qui est tout de même mieux que rien, mais ne peut pas compenser une formation bien construite.

Outre l'offre de formation recto-verso, il ne serait pas inutile de mettre la fiche DIF que nous avons préparée avec la commission formation, mais aussi la définition d'un parcours professionnalisant (ce que les gens ne savent pas forcément).

Sur les formations « gestes et postures », nous allons regarder cela avec Serge Leduc. Je découvre un peu la problématique. Idem sur la formation au langage des signes. Je n'y suis pas opposée, à ceci près qu'il ne faudrait pas qu'il y ait une demande désordonnée de formation à la langue des signes. Se former à la langue des signes n'a du sens que si on la pratique ensuite. Dans ce cadre, il faudrait encore qu'il y ait un lien entre la langue des signes et l'organisation du travail.

Mme MULLER

On ne peut pas préjuger, tel ou tel jour, nous aurons à renseigner un visiteur malentendant.

Mme LEMOINE

Je suis prête à en discuter avec vous, mais j'ai quand même un problème de fond sur cette question. C'est comme si je formais quelqu'un à un outil bureautique dont il n'aura jamais l'usage. Une formation ne sert à rien si elle n'est pas pratiquée.

Quant à la formation à la conservation préventive, j'ai beaucoup travaillé avec notamment la délégation à la conservation préventive ces temps-ci. Ce travail n'a pas encore touché les directions, car les conclusions ne me sont parvenues qu'il y a un mois. C'est pourquoi nous ne l'avons pas inscrite en tant que telle dans le plan de formation. Je compte bien travailler plus à fond sur la conservation préventive, avec la DASV et également les autres directions (notamment les départements).

M. CHOQUET

Je reviens sur la question des refus, ayant bien noté que la DASV était la seule direction à renvoyer les refus hiérarchiques. C'est un débat que nous avons chaque année et à chaque fois, les directions ne tiennent pas compte des rappels de consignes qui leur sont faites. Dans toutes les autres directions, nous savons que des avis oraux et cela est vraiment à proscrire. Tout responsable hiérarchique qui refuse oralement une demande de formation à un agent devrait être sanctionné. Cela fait des années que nous sommes sur ce sujet. Nous avons proposé que toute demande de formation soit envoyée en

copie directement au service formation, avant l'avis hiérarchique. Au moins, le service aurait ces éléments et pourrait voir ensuite, avec les directions, les raisons de l'absence de retour. Cela été refusé pour des raisons d'organisation, ce que nous pouvons comprendre. On s'aperçoit néanmoins aujourd'hui que des directions et certains services ne jouent pas le jeu. Il faut que cela change de manière définitive et que la direction générale « tape du poing sur la table » sur ce sujet. Ce n'est qu'après que nous aurons les vrais chiffres de refus. À chaque fois, la direction de la surveillance est critiquée mais d'autres directions ne font pas leur job... Loin de là.

Mme LEMOINE

Je dis bien que nous allons rajouter l'outil Talent Soft.

M. CHOQUET

Cela fait 10 ans que nous répétons cela, à chaque bilan de formation : refus, motif du refus...

Mme LEMOINE

A mon avis, votre affirmation est aussi subjective que ma réponse. Nous indiquerons expressément, dans la communication sur l'évaluation, que « les demandes des agents doivent apparaître ». Ensuite, nous en ferons une analyse. Cela donnera au directeur, qui ne sont pas tous de mauvaises volontés, la possibilité d'argumenter leur refus (collectivement ou individuellement d'ailleurs). A la DASV, les refus sont souvent collectifs pour des raisons de volumes. Faisons en sorte, en communiquant, que les agents expriment leur demande et qu'elle soit affichée dans l'outil d'évaluation. Cela donnera la possibilité aux évaluateurs de justifier leur refus.

M. CHOQUET

Je ne parlais pas que des directeurs...

Mme LEMOINE

Si par exemple, dans l'outil Talent Soft, je constatais que 80 % des demandes de formation de mes équipes étaient refusées par l'évaluateur, je réunis les évaluateurs une fois par semaine pour demander des explications. Je parle du « directeur », car il est souvent le porte-parole de la hiérarchie en dessous.

M. CHOQUET

Sinon, j'avais une question sur le plan de formation.

En page 7, il est fait référence à « *l'accompagnement de la politique de résorption des emplois précaires* ». Sur les catégories, on peut lire : « *Examens professionnalisés. Entretien RAEP* » et ce n'est pas tout à fait ça. Pour les catégories C, c'est plus un CV, une lettre de motivation et un oral. La RAEP est un peu plus large.

Mme LEMOINE

Oui. Quand le texte a été écrit, les arrêtés n'étaient pas sortis. Nous allons vérifier les arrêtés des épreuves qui vont sortir en janvier. J'ai eu le même réflexe que vous et il parle bien de reconnaissance des acquis de l'expérience, mais nous allons vérifier.

M. CHOQUET

Aussi, au-delà de la résorption des emplois précaires, je ne vois pas apparaître les formations à prévoir pour les personnels de catégorie B/classe supérieure, ainsi que la nouvelle évolution du troisième grade...

Mme LEMOINE

Nous l'avons oubliée et allons y remédier.

M. FEMEL

Je reviens sur la formation post-recrutement. C'est vrai qu'il serait bon de se pencher sur son contenu. À une certaine époque, elle durait effectivement cinq jours et sur le contenu suivant : droits et obligations, déroulement de carrière, explication de la fiche de paye. Que ce soit à titre syndical ou dans nos fonctions respectives, on sent une carence chez les agents à ce niveau.

Par ailleurs, sur les bilans, nous souhaiterions que le prochain bilan fasse le détail de la formation concernant les emplois d'avenir. Il faudrait bien la distinguer, de sorte que cela ne fausse pas les comparaisons d'un bilan à l'autre.

Concernant le DIF, sur lequel vous vous êtes engagés à communiquer, on constate tout de même que seulement 170 agents ont été formés, ce qui nous semble peu par rapport au nombre d'agents total du

Louvre. Un chiffre qui va d'ailleurs en diminuant, avec 63 agents pour les concours et 60 agents pour l'informatique.

Nous nous sommes logiquement posé la question de savoir s'il n'y avait pas carence en termes d'information. La dernière fiche DIF date du 14 janvier 2010. Il y aurait peut-être besoin de clarifier certains éléments. A l'heure actuelle, un agent en fonction de la création du DIF est déjà à 90 heures et va bientôt passer à 110 heures. Sachant que le plafond est à 120 heures, il nous semble urgent de communiquer sur ce point. Je ne sais pas sous quelle forme. Une piste possible consisterait peut-être à se servir de l'envoi des fiches de paye.

Mme LEMOINE

Sur la formation post recrutement, je vous ai bien entendu ce matin et nous allons faire quelque chose. À vrai dire, certains agents titularisables nous ont confié qu'ils ne savaient même pas ce qu'est un échelon.

Pour les non-titulaires, nous avons prévu (avec Mme Buart) de faire un amphi à l'auditorium. Nous expliquerons le minimum sur les droits et les obligations. J'ai bien entendu ce matin que nous aurions une formation à mettre en place et j'en profiterai pour regarder cette formation sur la connaissance du ministère pour voir s'il n'est pas possible de la fusionner avec. Nous pourrions en reparler si vous le souhaitez.

M. de SOUZA

Moi, je trouve qu'il y a un peu de langue de bois dans cette présentation.

Il y a des choses à faire qui ne sont pas si onéreuses que ça, mais c'est toujours très compliqué à mettre en place. Par exemple, pourquoi ne pas organiser, en interne, un système où les agents pourraient aller de service en service pour apprendre l'organisation de l'ensemble de l'établissement ? C'est très facile à faire. Nous l'avons proposé et vous nous avez objecté que c'était « trop compliqué ». Vous mettez les choses en place, puis vous les détruisez. Les correspondants RH ont finalement été absorbés dans l'encadrement. Une réorganisation succède à l'autre, pour ne rien faire.

Cet établissement manque d'une communication qui passe par des relais bien identifiés. On nous présente l'outil de publication, d'ailleurs de qualité. Je donnerai le simple exemple d'une publication sur ce que les agents pouvaient prétendre par rapport aux formations. Or ces catalogues finissaient par s'accumuler dans les couloirs et n'étaient même pas distribués au sein des directions et des services.

C'est énormément d'argent dépensé pour rien. Il y a énormément d'argent gaspillé au musée. Personne n'a voulu distribuer ce catalogue. Il y a un problème de transmission.

Mme HAMITI

Pour ma part, je voulais parler des évaluations, puisque la campagne d'évaluation va débiter bientôt. Du point de vue des évaluateurs, tous les ans c'est la même chose. Les fiches changent. Il n'y a pas de formation. Il faut s'adapter tous les ans et je dirais « à l'arrache ». Surtout, on ne maîtrise absolument pas tout ce qui est formation. Il y a des typologies, il y a des demandes de la hiérarchie et de l'agent.

En tant qu'évaluateurs, on ne peut pas expliquer si nous-mêmes n'avons pas compris. Donc, les agents nous posent effectivement des questions. C'est un moment très important où l'on doit donner une réponse aux agents et nous sommes dans l'incapacité de le faire. Cela commence à devenir très pesant, car on ne maîtrise pas. On n'a pas les moyens. Il y a très peu d'outils de travail : ordinateur, espaces pour la confidentialité, etc. Si en plus, on ne peut pas maîtriser le contenu de l'évaluation en elle-même, comment voulez-vous que l'on puisse transmettre des informations et que nous soyons réceptifs si on ne comprend pas ?

Par ailleurs, sur la constitution de formations au niveau du service de formation, notre sentiment est d'être très compartimentés. J'ai déjà assisté à des formations où il n'y avait que les chefs d'équipe. On était ensemble. Les agents sont ensemble. Pourtant, comme dans les séminaires de management, je trouve intéressant de mélanger les managers avec l'encadrement de proximité pour aussi créer de la communication, se connaître et pouvoir échanger. Il faut donc arrêter ce cloisonnement par lequel les gens de la DASV restent ensemble, ce cloisonnement par catégorie et par grade. Cela crée des divisions dans l'établissement.

Mme LEMOINE

Dans le projet de formation des évaluateurs que nous présenterons au deuxième semestre, nous mélangerons effectivement tous les niveaux (y compris les chefs d'équipe et les responsables de service), comme nous l'avons fait pour le management. Il apparaît vraiment que ce mélange a été très bénéfique sur la formation management. Donc, nous le ferons également pour les évaluateurs.

Mme OUEDRAOGO

Je tenais à évoquer l'évaluation des vacataires. Avant la mise en place de cette évaluation, on nous a dit que c'était un test. Donc, on a demandé de nous dire l'impact de cette évaluation sur le renouvellement des vacataires. À l'arrivée, il s'avère que c'est vraiment une catastrophe, puisque

personne n'a été formé. Donc, on ne peut décemment pas retenir ces éléments pour le renouvellement ou non. Quel sera l'impact de cette évaluation qui n'a pas été correctement menée ?

Mme LEMOINE

C'est une mauvaise compréhension. Il faudra donc rectifier en termes de communication. L'évaluation n'a pas pour objectif le renouvellement ou non-renouvellement. Donc, il ne peut y avoir de demande de non-renouvellement qui se justifierait par une mauvaise évaluation. Peut-être que ça y participera, parmi un faisceau d'autres indicateurs, mais une mauvaise évaluation ne peut être le seul critère.

Mme OUEDRAOGO

On a tout de même entendu des aberrations de type : « On ne peut pas vous dire que vous avez tout bien acquis, sinon l'année prochaine, on ne saura plus quoi mettre ». Sachant que des agents sont là depuis 10 ans...

Mme LEMOINE

Je dirais : rendez-vous l'année prochaine. Les évaluateurs ne sont pas formés et je le sens très bien. Je suis parfaitement consciente de la nécessité de former les évaluateurs. Tout ce que vous dites ce matin est juste. Nous avons commencé par les managers et nous arrivons aux évaluateurs cette année. Nous prenons l'engagement de lancer la formation des évaluateurs au deuxième semestre et nous allons lancer la rédaction du cahier des charges dans les prochaines semaines.

M. ZINENBERG

Toujours sur les évaluations, je crois important que, dans le processus par lequel un agent doit savoir entendre la critique d'un évaluateur, les évaluateurs sachent aussi se faire force de proposition (en terme de formation notamment). Il serait gênant que le processus d'évaluation ne se limite qu'à un constat.

Mme LEMOINE

L'entretien d'évaluation est effectivement une évaluation de l'évalué, mais dans un entretien parfait, c'est aussi une évaluation de l'évaluateur par l'évalué. L'entretien d'évaluation est un moment où l'on se pose, en toute neutralité, où l'on a l'occasion de se dire les choses « entre quatre yeux ». D'où l'intérêt, la plupart du temps, de faire un entretien à deux et pas davantage. Si on a parfois des points de faiblesse à souligner chez l'évalué, je signale tout de même qu'il arrive que les points de faiblesse

de l'évalué viennent de l'évaluateur. Tout cela vous sera expliqué pendant la formation des évaluateurs.

M. ZINENBERG

Vu comme ça, ce serait formidable. En réalité, nombre d'agents abordent leur évaluation comme un facteur de stress supplémentaire et non comme l'occasion unique « d'évaluer son évaluateur ».

Mme LEMOINE

C'est plus subtil que ça. Je dis simplement qu'un agent peut être en position de faiblesse dans le service qu'il rend, parce qu'il y a un problème organisationnel. Donc, l'entretien d'évaluation n'a pas pour seul objectif de pointer du doigt l'évalué. C'est aussi un moment, pour l'évaluateur, d'avoir des remontées d'information sur les dysfonctionnements dans son équipe. C'est la formation des évaluateurs qui vous apportera ces éléments de manière détaillée.

M. ZINENBERG

Je parlais surtout de l'aspect du « conseil » lors de ces entretiens, par exemple de formations sur des outils dont l'évaluateur a constaté que les agents ne les maîtrisaient pas bien.

Mme LEMOINE

M. Zinenberg, comme je vous l'ai déjà dit, cessez de penser que la formation est une solution à tous les maux. Il existe des agents qui sont en défaillance de compétences à cause de leur chef. Le manager a aussi un rôle de formateur. S'il ne met pas l'agent en situation d'apprentissage dans son quotidien professionnel, il peut bien suivre toutes les formations de la terre, il ne sera pas compétent. Je donne à mon tour un exemple simple. Je suis parfaitement consciente d'être responsable d'une partie des défaillances du secrétariat. Si je ne les pilote pas, parce que je n'ai pas le temps, les envoyer en formation pour combler ce manque ne servira à rien. Il faut les mettre en situation d'apprendre au quotidien. Face à un problème de compétences d'un agent, la formation n'est pas toujours la bonne solution. Ce peut être l'organisation du travail, ou le manager qui n'est pas suffisamment formé qui ne sait pas prendre les bonnes décisions.

M. ZINENBERG

J'entends la leçon et lors de ma prochaine évaluation, je ne me priverai pas, à la première critique, de renvoyer mon évaluateur à ses lacunes en la matière.

Mme LEMOINE

Ne passez pas d'un extrême à l'autre.

M. FERREIRA

Personnellement, je conseille aux gens de bien se préparer avant un entretien d'évaluation. C'est un entretien qui a des conséquences et dont il ressort un écrit (important pour les titulaires comme pour les contractuels). Je crois qu'il y a une part de vrai dans l'affirmation selon laquelle « l'évalué évalue l'évaluateur ». Lors de la plupart des évaluations, le rapport hiérarchique reste très marqué et l'évalué ne relève pas ce que dit son supérieur hiérarchique. Ce n'est pas le cas pour tout le monde. J'ai le cas d'un chef de région qui a été appelé à intervenir, parce qu'un agent n'acceptait pas ce que l'on voulait dire de lui. Donc, il faut sortir de la caricature de l'évaluateur qui critique et de l'agent qui accepte.

M. ZINENBERG

Je n'ai pas dit ça.

M. FERREIRA

Je ne parlais pas de toi.

Pour tous les contractuels que j'ai eus (six ou sept), l'entretien a duré d'une heure à une heure et quart. Tout ce temps n'a pas simplement servi à ce que je dise « tu dois améliorer ceci ou cela », loin de là. Nous avons parlé du cadre de travail et des choses comme la CCP leur ont été expliquées. Ce travail était nécessaire et il n'avait pas été fait par le passé. Donc, pour beaucoup d'agents, l'entretien d'évaluation est le moment de faire le point et c'est aussi le moment où l'on explique un certain nombre de choses. Il était absolument nécessaire pour les contractuels.

Mme LEMOINE

Je vais essayer de tenir l'objectif, concomitamment à la formation des évaluateurs, de produire des guides à l'attention des évalués et des évaluateurs. Je pense que vos observations, les uns et les autres, tomberont si l'on arrive à imposer dans la maison une culture de l'évaluation qui soit différente que celle que vous avez.

M. ZINENBERG

Je crois qu'il ne serait pas inutile, par exemple en début d'entretien, de rappeler que l'agent a droit à des recours. Ce serait un rappel des droits. Par exemple, signer l'évaluation ne veut pas dire qu'on est d'accord avec, mais simplement qu'on y a assisté. C'est un émargement plutôt qu'une signature. Je ne suis pas favorable à ce que 90 % des agents fassent des recours, mais je demande simplement de leur rappeler qu'ils n'évoluent pas dans une zone de non-droit.

M. de SOUZA

Plus haut, Madame Lemoine parlait de « dysfonctionnements humains ». Pour qu'il y ait moins de problèmes entre un évalué et son évaluateur, il faudrait qu'il y ait changement des évaluateurs et que ce ne soit pas toujours le même chaque année. Et finalement, qu'il puisse être jugé par toute l'équipe. Si jamais il y a un dysfonctionnement ou un problème, ce peut être aussi une question de personnalité.

Mme MICHAUT VALORA

Une question à Madame Lemoine, sur la circulation des savoirs. Seriez-vous d'accord de faire un stage à la DASV ?

Mme LEMOINE

Complètement. Mon grand regret, lors d'une prise de fonction et partout où je suis passée, est d'avoir toujours été directement absorbée dans le vif du sujet. Or je pense qu'on ne peut être un bon DRH (et un bon cadre) que quand on connaît bien la maison. Je me souviens de l'époque de BSN où le modèle du jour était Antoine Riboud. Les directeurs et les futures DG des filiales BSN avaient obligation, pendant deux ans, d'avoir occupé tous les postes de la maison. Mon seul problème est un problème de temps de travail, mais je suis partante. Je ne pourrais pas raisonnablement m'engager plus d'une semaine. Si vous me donnez le choix, dans les mois qui viennent, entre la formation CHSCT et travailler pendant une semaine à la DASV, je pars travailler. La seule interrogation que j'ai, c'est que maintenant, on sait que je suis DRH. L'idéal serait d'arriver incognito au début.

Mme CHARLES ELIE-NELSON

Je rappellerai simplement que cela s'était fait au Louvre (sur une journée) et que c'était organisé par Xavier ici présent. Je me rappelle avoir vu Didier Selles posté près la Vénus de Milo et « devenir fou ». Ils n'ont fait qu'une journée.

Mme DUCROT

Je voulais revenir sur le plan de formation. Sous un prétexte de professionnalisation, on peut quand même craindre une véritable volonté de réduire les agents à leur stricte fonction (voir à leur tâche). D'autant que si cela s'appuie sur la cartographie des métiers, on arrive quand même à des orientations de formation assez préjudiciables. Si l'on prend par exemple l'orientation n°2, déjà inscrite au plan de formation 2012-2014 et reconduite en 2013-2015 qui octroie les colloques et séminaires scientifiques aux conservateurs et aux collaborateurs scientifiques, et pas au personnel de documentation. On imagine le réduire aux connaissances documentaires et aux bases nécessaires, ce qui n'est absolument pas le reflet de ce que fait ce personnel.

Mme LEMOINE

Si je prends l'exemple des colloques et séminaires, je ne crois pas avoir eu l'occasion de refuser une participation au prétexte qu'on était documentaliste, etc. Cette année, faute de temps, je n'ai pas pu récrire toutes les orientations stratégiques. Je vous fais confiance, Madame Ducrot (puisque les documentalistes scientifiques sont quand même au cœur d'une réflexion en ce moment), si on vous interdisait l'accès ou si on vous obligeait à suivre un certain cursus qui ne vous convenait pas, pour nous le faire remonter.

M. LOYRETTE

Merci. Nous avons longuement débattu de ces questions de formation et je pense que nous pouvons maintenant nous prononcer.

M. ZINENBERG

Pouvez-vous nous accorder une suspension de séance pour nous concerter ?

M. LOYRETTE

Je vous accorde cinq minutes.

Suspension de séance.

Vote sur le plan de formation 2013

Contre : SUD / Abstention : FO - CGT

4) Evolution de l'organisation du service éducation de la DPPEA (pour avis)

Mme GUILLOU

Le service Education de la DPPEA porte l'ensemble des projets de médiation et d'éducation du Musée du Louvre. Au travers de cela, il porte une part importante de la stratégie du musée, notamment pour l'élargissement et la conquête de nouveaux publics.

Lorsqu'en 2008, nous avons organisé la DPPEA dans le cadre du pôle culturel, il y avait et il y a toujours deux unités :

- Unité « Aide à la visite et accessibilité »

Cette unité est en charge de l'élaboration et de la conception des programmes de médiation. Depuis des années, ce service a travaillé sur les projets tels que le DAI, le mobilier XVIIIe siècle, Louvre-Lens ou d'autres projets moins structurels comme les spots, ou encore le développement de nouveaux parcours dans l'audio-guide.

- Unité « Education artistique ».

Cette unité est largement centrée sur la relation avec l'Education nationale et la communauté enseignante au sens large (éducateurs, acteurs du champ social) ; tous ceux qui ont un rôle de prescriptions de visites au musée. Elle est essentiellement en charge de monter les partenariats. La classe Louvre était un emblème historique de ce service et depuis, nous avons fait évoluer ce type de partenariat. En terme de politique de la ville notamment, lorsqu'on est en banlieue ou en zone d'éducation prioritaire, la question de l'insertion et de l'harmonie dans la société est au cœur des problématiques des élus de ces villes.

Depuis quelques années, nous avons engagé de nouveaux projets, comme les projets en milieu carcéral. En marge des nocturnes du vendredi, nous avons également monté des programmes que j'appelle un peu les « off » des nocturnes du vendredi et qui consistent à monter des événements chez nos partenaires. C'est ce que nous avons réalisé ces derniers temps avec Nanterre ou avec La Courneuve.

Dans ce cadre, on se rend compte qu'il y a d'autres types de compétences à mettre en œuvre. Dans la mesure où nous sommes hors les murs, nous avons à travailler et à monter des projets avec d'autres

administrations, d'autres institutions, d'autres élus et partenaires. Tout ceci appelle un certain nombre de compétences particulières et des temporalités assez différentes. Petit à petit, je me rends compte que cela constitue une entité à part entière avec des compétences spécifiques. Or jusqu'à présent, je distrais une partie des agents de ce service pour être en capacité de monter ces projets. Du coup, l'encadrement de ces projets est assuré par la chef de service elle-même, ce qui n'est pas tout à fait équitable et bien équilibré au sein du service.

C'est pourquoi je propose aujourd'hui la création d'une troisième unité qui sera consacrée à ces questions « hors les murs ». L'idée serait de maintenir les deux unités existantes en les renommant. L'unité « accessibilité et aide à la visite » deviendrait l'unité « Programmes ». L'unité « éducation artistique » reste telle qu'elle, puisqu'elle est bien centrée sur ces questions d'éducation artistique. La troisième unité se nommerait « développement culturel ».

Il n'y aura pas d'impact RH à cette modification. C'est juste un redéploiement plus équilibré et la création, par la même, d'un chef d'unité qui devra prendre en charge cette unité nouvelle.

M. LOYRETTE

Avez-vous des remarques ?

M. ZINENBERG

Nous nous apprêtons à voter sur un organigramme. Comme nous l'avons dit plus haut sur la formation, il existe une sorte de « triangle du feu » : collections/publics/médiateurs culturels. Si l'on retire un des segments de ce triangle, ça ne fonctionne pas. Nous souhaiterions que cet aspect soit considéré comme central. Il y a des choses qui transcendent les services et tel me semble être le cas de la médiation culturelle.

Sur le fond, nous sommes tout à fait pour l'accroissement de la médiation culturelle. Néanmoins, nous voterons tout de même contre cet organigramme, car il part de la suppression d'un des services qui formaient une des chaînes de cette médiation (la médiathèque). Nous sommes tout de même inquiets de voir disparaître cette médiathèque de l'organigramme. Il nous semble généralement qu'il y a des missions qui disparaissent.

Mme GUILLOU

La médiathèque n'a jamais été rattachée au service éducation. C'est un point qui a été acté à l'occasion de la création de la DPPEA. La proposition faite ici, qui concerne donc le service éducation, n'affecte aucunement la médiathèque.

M. BARBARET

Ce sont effectivement deux questions différentes. Je crois vraiment qu'il faut avoir les idées claires et que les questions soient clairement posées. Les questions posées pour avis ce matin sont des questions très précises.

Mme MULLER

Combien ce service compte-t-il d'emplois hors plafond ?

Mme GUILLOU

A ce jour, les emplois hors plafond sur les emplois chargés de programmation-hôpital et les deux emplois museum lab puisque le projet va seulement démarrer ces jours-ci.

M. CHOQUET

En ce qui nous concerne, nous notons que le document date du 22 janvier et que nous ne l'avons reçu qu'une petite dizaine de jours avant le CT. Nous voterons contre, ne serait-ce que parce que nous n'avons pas eu le temps d'en discuter avec les agents concernés. Nous n'avons pas suffisamment de recul pour mesurer ce que cela implique en terme de charge de travail pour les agents concernés.

Il y aura un redéploiement des missions. On imagine que des missions disparaîtront avec les hors plafond qui disparaissent. D'expérience, nous savons que les redéploiements passés, dans les services dans les directions, ont automatiquement généré un accroissement de la charge de travail pour les agents qui restaient. S'il s'avérait qu'il y a effectivement une surcharge de travail pour les équipes en place, cela devrait passer effectivement par le CHSCT. Un projet de cette nature, à notre sens, ne se présente pas 10 jours avant le CT.

Mme LEMOINE

J'entends votre observation. C'est vrai qu'il y a un nombre d'emplois qui ont été « supprimés » (page 5). Toutefois, cela ne déporte pas de travail sur les autres, car il s'agissait d'emplois sur des projets bien délimités dans le temps.

M. CHOQUET

Tel est le cas sur le papier, mais j'attends de voir avec les agents concernés. S'ils nous disent qu'il n'y a aucun problème, au prochain CT, il n'y aura aucun problème.

M. LOYRETTE

Je propose donc de reporter ce vote, de sorte à analyser dans le détail ce qui est proposé. Je trouve l'argument raisonné et juste.

5) Fermeture de la médiathèque (pour avis)

Mme GUILLOU

Le sujet de la médiathèque est pour le moins épineux. À mon sens, un tel équipement est absolument légitime dans un établissement comme le Louvre et dans un musée en particulier.

Le problème aujourd'hui est que nous n'avons plus les moyens suffisants pour rendre au public un service à la hauteur du musée et de ses ambitions. La question est une question RH, mais aussi une question de technicité et de modernité de la médiathèque (laquelle a aujourd'hui 25 ans). La médiathèque avait été créée au travers du programme de l'architecte Pei et elle trouvait très intelligemment sa place, en pendant de l'auditorium, dans un ensemble éducatif et culturel. En ce sens, il me semble que la médiathèque était une excellente idée.

Aujourd'hui, avec près de 10 millions de visiteurs et des attentes des publics qui ont évolué, surtout dans un univers professionnel tel celui des médiathèques aujourd'hui, en considérable transformation, l'équipement actuel n'est plus doté des moyens et j'entends par là l'équipement numérique pour être à la hauteur des ambitions et des attentes du public.

Avec les équipes, nous avons conduit des groupes de travail pendant près d'une année pour nous mettre en ordre de marche de penser une forme de « révolution » de cette médiathèque, dans la perspective du projet Pyramide et du centre de ressources.

Comme vous le savez aussi, le projet de création d'un centre de ressources n'est pas prioritaire en termes de phasage. Par conséquent, les projets que nous envisageons de mettre en œuvre dans le cadre du centre de ressources sont reportés *sine die*. Je pense d'ailleurs que ce n'est pas sans incidence sur le départ de quelques-uns des collaborateurs qui étaient engagés dans cette perspective et qui n'ont pas trouvé utile de à rester dans un contexte qui ne pouvait pas évoluer. Ces emplois ne sont pas remplacés.

Donc, mon équipe ne se trouve plus en nombre suffisant pour assurer un service « minimum » public. La médiathèque n'ouvre seulement que du mercredi au vendredi, de 13 heures à 17 h 30. La situation peut devenir très vite « tendue » en cas d'absence particulière. La question est simple : comment maintenir ce service correctement dans les conditions actuelles ? Personnellement, je ne le sais pas.

C'est la raison pour laquelle je propose que nous supprimions la médiathèque en tant que telle aujourd'hui et que nous nous engagions dans une réflexion visant à doter le musée d'un équipement de type centre de ressources, mais à la hauteur des attentes du public.

M. CHOQUET

En ce qui me concerne, à vrai dire, je ne sais pas vraiment par où commencer. Dans ce dossier, rien ne justifie la fermeture de la médiathèque. Le fait que les agents ne soient pas remplacés est de la responsabilité de la direction du musée. C'est une question de volonté politique et de priorités. La fermeture de cette médiathèque ne nous convient pas du tout. Il aurait fallu travailler à l'évolution de cette médiathèque, certes, mais pas la fermer. Les raisons annoncées ne justifient en aucun cas la fermeture de cette médiathèque.

Au passage, dans un document de CT (ou sur les feuilles d'évaluation), il ne devrait aucun cas apparaître la précision qu'une personne était régulièrement absente pour cause longue maladie. Je trouve cela inadmissible. Ce n'est pas la première fois que nous le constatons, mais j'espère que ce sera la dernière.

Mme LEMOINE

Je l'assume.

M. CHOQUET

Cela commence à nous « peser » que certaines directions, toujours les mêmes, fasse mention des arrêts maladie des uns et des autres.

Le document en tant que tel, ainsi que la fermeture de la médiathèque telle qu'elle nous est présentée, n'est pas tenable. Nous sommes prêts à discuter avec vous des évolutions possibles et de la manière de maintenir une médiathèque sein du musée. Nous n'entendons pas attendre le projet Pyramide et un hypothétique centre de ressources à définir a posteriori. Il y a de l'attente de la part d'un public, de la part d'agents. Travaillons là-dessus et voyons comment faire évoluer cette médiathèque qui, effectivement, n'a pas forcément été soutenue depuis des années : en termes d'investissements, d'évolution des missions, etc. C'est de cela dont nous devons parler dans les semaines et les mois qui viennent pour maintenir cette médiathèque et voir comment y travailler à l'avenir.

Mme LEROY-MARCONNET

Je tenais à dire que nous avons travaillé pour le futur centre de ressources. Nous avons fait des commissions. L'équipe s'est investie dans un devenir, avec des valeurs qui nous apparaissaient importantes à développer et à soutenir par rapport à des lieux comme les médiathèques, mais aussi par rapport au futur centre de ressources.

Ces valeurs, c'est l'accès du plus grand nombre aux ressources que peut développer la médiathèque ; un accès gratuit dans un endroit stratégique, près de la Pyramide et avant les collections. L'espace est effectivement petit depuis l'origine. Il fait 160 m² et au fur et à mesure de ces 20 et quelques années, il n'a eu de cesse d'évoluer.

Une étude avait montré que ce lieu aurait gagné à s'assimiler à un espace de détente. Tel était l'attentes du public. On voulait venir se détendre et consulter un dossier de presse d'art. Sur de petites superficies, nous avons réussi à faire des espaces qui répondaient aux attentes de l'étude : détente et pôle multimédia. Avec les moyens que nous avons, nous avons réussi à mettre une plate-forme multimédia pour que les gens aient accès à tout ça. Nous avons aussi ouvert à un public famille, sous forme d'expérimentation et nous avons vu que ça marché. Les équipes sont venues le week-end pour accompagner les opérations famille et recevoir ce public.

Il est aussi vrai de dire que l'équipe s'est progressivement réduite et les horaires également. Nous avons toutefois constaté que la fréquentation était plus importante sur des jours plus courts. L'an dernier, la médiathèque a enregistré une fréquentation de + 10 % (5 000 personnes sur 12 heures d'ouverture par semaine).

A noter que l'équipe de la médiathèque prend aussi des missions qu'elle a récupérées du Cyber-Louvre, mais aussi de la DPPEA où elle s'occupe du centre de documentation. Donc, nous avons évidemment travaillé sur les nouvelles technologies. Nous avons lancé des projets et essayé de proposer des ressources *via* le Web sémantique.

Force est de constater que nous avons des problèmes de personnel et que nous n'ouvrons pas autant que nous voudrions. Que fait-on par rapport au Web sémantique si l'équipe de la médiathèque ne travaille pas dans ce sens ? La conservation est plutôt tournée vers autre chose. L'avenir n'est-il pas, comme dans le rapport de Myriam Prot, d'avoir une politique globale d'innovation et d'excellence pour la bibliothèque du Louvre ? C'est une possibilité.

Le même rapport montre qu'il manque au Louvre des espaces et un lieu d'accueil. Une des pistes serait peut-être d'y accueillir des chercheurs, de jouer sur les plages horaires à définir, de garder cette transversalité qu'elle a et qu'on ne trouve qu'à la médiathèque.

De plus, contrairement à d'autres bibliothèques où l'on trouve des ressources identiques (de type livresque), la médiathèque a la spécificité très grande de posséder les conférences de l'auditorium et les films et autres productions du Louvre. Ces fonds sont numérisés ou non et on peut trouver l'ensemble de ces productions à la médiathèque. Quid de ces ressources ?

M. LOYRETTE

D'abord, je voudrais souligner que ce nous sommes tous d'accord sur la nécessité de la médiathèque et sur son excellent travail au fil des années. Force est de constater que nous sommes dans une sorte d'entre-deux et que nous avons amorcé une réflexion sur un centre de ressource qui ne sera plus la médiathèque. Il faut effectivement prendre la mesure de l'évolution des publics, ajouté à l'évolution considérable des moyens de médiation. Il est vrai qu'une fréquentation de 5 000 visiteurs n'est pas négligeable, mais ce n'est pas forcément suffisant à l'échelle d'un établissement comme le Louvre. Par ailleurs, j'ai lancé une réflexion, qui va aboutir, sur tout ce qui relève des ressources documentaires à l'intérieur du Louvre : entre les départements avec les bibliothèques de proximité, avec les documentations, mais aussi avec les directions.

Nous voulons clairement aller vers ce centre de ressources et la question actuelle est de savoir comment maintenir la flamme. L'embryon de ce centre de ressources est évidemment la médiathèque, le lieu en tant qu'historique au sein de l'accueil du Louvre, mais aussi en tant que personnels, car ce sont eux qui ont principalement vocation à aller dans ce centre de ressources.

Le projet est aujourd'hui reporté dans le temps, car nous n'avons malheureusement pas les moyens de le réaliser immédiatement. Vous savez les difficultés que le Louvre éprouve pour avancer avec le ministère sur le projet Pyramide. Il s'agit donc de savoir, considérant l'histoire de la médiathèque, sa place centrale dans la médiation du Louvre et l'excellence des équipes qui la composent, comment maintenir cette flamme et trouver malgré toute une source de renouveau. Quelle est cette bonne solution pour préparer l'avenir ? Je crois aussi qu'il faut comprendre le souci partagé de notre part. Nous ne fermons pas pour fermer et « mettre la clé sous la porte ». Non. S'il existe des solutions alternatives (et nous en avons cherché), je crois qu'il faut effectivement les mettre à profit. Il ne s'agit pas de baisser les bras, mais je dois admettre n'avoir pas de solution à ce stade.

M. ZINENBERG

Notre sentiment est que le processus n'était pas vraiment volontaire et que cela s'est fait petit à petit. Il y a eu le projet Pyramide et petit à petit, on a été obligé d'abandonner la médiathèque. On a souvent avancé le projet Pyramide comme justification du peu de moyens à accorder à la médiathèque.

Par contre, cette médiathèque héberge un fonds dont on pourrait craindre qu'il disparaisse avec la disparition de la médiathèque. En tous cas, il ne se renouvellera pas. En abandonnant la médiathèque, c'est un pan entier d'activité qui va disparaître.

Nous avons aussi évoqué le ratio. Il y a 9 millions de visiteurs au Louvre et 5 000 visiteurs de la médiathèque, soit un ratio que l'on peut effectivement considérer comme bas eu égard aux missions du Louvre. Justement, nous sommes dans un établissement relativement important et qui peut se permettre d'assurer certaines missions importantes au plan symbolique, comme ce qui a été évoqué sur la centrale de Poissy. Cet espoir qui est apporté en milieu carcéral serait bien difficile à traduire sous forme de ratio. Idem pour la médiathèque au sujet de laquelle j'estime qu'on ne doit pas se baser que sur le seul critère du chiffre, mais aussi sur celui de la qualité du service rendu. Par le passé, la médiathèque était rattachée au service culturel et il y avait comme une chaîne entre les différentes missions. Aujourd'hui, le maillon de la médiathèque a été séparé, ce qui fait résonance avec le reproche fait plus haut sur l'atomisation.

Nous voterons contre.

M. LOYRETTE

La question n'est pas de voter pour ou contre. Nous n'envisageons pas de supprimer la médiathèque à proprement parler. Notre question est de savoir comment faire pour porter cette flamme.

M. ZINENBERG

Dans ce cas, il ne fallait pas inscrire à l'ordre du jour « fermeture » de la médiathèque.

M. LOYRETTE

D'un autre côté, est-ce la meilleure solution que de « se focaliser » sur une ouverture au public, dans des conditions pour eux difficiles ? La question est de savoir comment maintenir cette flamme et préparer l'avenir avec les ressources existantes. Aujourd'hui, je n'ai pas la réponse.

M. CHOQUET

Je propose de reporter ce point à un autre comité technique et d'en discuter entre nous. Ce n'est pas en 30 secondes et de cette manière que nous allons aboutir.

M. LOYRETTE

Sur ce point, j'ai l'impression qu'on s'est focalisés, de votre côté comme du nôtre, sur l'ouverture au public. Or c'est, d'une certaine façon, un point secondaire. Ce n'est pas là qu'est le problème. Il s'agit de faire avec les ressources humaines existantes, assurément de qualité, mais pauvres en nombre. Quelle serait, partant de là, la meilleure solution pour porter ce futur d'une médiathèque en centre de ressources ?

Mme LEROY-MARCONNET

En ce qui me concerne, je suis d'accord pour que cette médiathèque vive et qu'elle soit porteuse d'un avenir.

M. LOYRETTE

Je me demande si, avec l'équipe que vous formez (très compétente est très réduite en nombre) et avec la lourdeur de l'ouverture au public (même sur des plages horaires restreintes), c'est véritablement... Cela nous prend énormément de temps, c'est-à-dire que toute votre énergie est réservée à cette ouverture publique ; du moins l'essentiel d'après ce que je comprends.

Mme LEROY-MARCONNET

Pour assurer les douze heures par semaine d'ouverture au public, nous procédons à des roulements par équipe de deux. Cela restreint forcément nos réflexions et nos activités aux acquisitions, au catalogage, à l'indexation, etc.

Mme DUCROT

Je rappelle qu'une autre réflexion avait été entamée au Louvre et n'avait pas trouvé de suite, à savoir la mise en place d'une commission des ressources documentaires. Ladite commission n'a jamais été mise en place. Ce dossier en est un peu le reflet. Mon impression est que l'on prend le problème à l'envers : il n'y a pas de personnel, donc on ferme. Au lieu de nous dire : « L'objectif, c'est le public » ou « Quel public est concerné ? » et cela, les documents transmis sur la fermeture n'en parlent même pas. Nous sommes d'accord sur le fait qu'un effectif de quatre personnes, c'est bien peu pour remplir les missions demandées, mais quelle réflexion a été menée sur les moyens de s'informer pour le public du Louvre ? Je parle de publics qui ne viennent pas forcément voir les œuvres et seulement se renseigner : par quels moyens peuvent-ils le faire ? La médiathèque est un élément qui peut être complètement associé à cette réflexion.

M. LOYRETTE

Sous l'égide et dans le cadre du projet Pyramide, nous repensons intégralement la chaîne de la médiation au Louvre, ce qui est véritablement essentiel. Donc, cela n'a pas été omis ni n'a disparu de notre champ de vision.

Mme DUCROT

Dans ce cas, plutôt que de supprimer des postes, il aurait fallu les intégrer dans une vraie réflexion.

M. LOYRETTE

A partir du moment où vous pensez un centre de ressources ambitieux (comme nous l'avons pensé), que vous repensez complètement la chaîne de la médiation dans le cadre du projet Pyramide (depuis l'entrée du musée jusque dans les salles), il faut bien le voir non pas comme quelque chose de séparé, mais véritablement comme une « chaîne » continue de la médiation. Dans ce cadre, la médiathèque ou le centre de ressources jouent un rôle essentiel. Ce n'est pas quelque chose que l'on gomme et que l'on oublie. La question est de savoir ce que l'on fait actuellement, avec un projet qui est phasé, ce qui n'est pas de notre fait. Les tutelles n'y voient pas l'intérêt principal.

Mon souci est d'utiliser au mieux les compétences que vous représentez (et je m'adresse au personnel de la médiathèque) pour continuer ce travail qui a sa nécessité et porter ce projet qui est effectivement un projet d'avenir. D'après les explications qui me sont données, je ne suis pas certain que le principe d'une ouverture régulière dans les conditions actuelles (pénible, pour un public relativement restreint) soit la meilleure réponse que nous puissions donner à l'utilisation de ses ressources assurément précieuses.

Mme GUILLOU

À la médiathèque, la préoccupation du public est essentielle. On ne s'est jamais considérés comme un centre de documentation, mais toujours comme un service public. Nous avons fait des études pour identifier les publics cibles, actuels et futurs, du centre de ressources. Aujourd'hui, comme le dit Henri Loyrette, il se trouve que nous sommes dans « un entre-deux ». Il s'agit de voir comment occuper intelligemment cette période d'entre-deux pour aller de l'avant et être en mesure, en termes de compétences et de moyens, de réaliser cette ambition.

Mme DUCROT

Je n'arrive pas me départir de l'impression qu'il n'y a pas eu vraiment de réflexion et que les choses sont allées un peu vite. Je crois les agents ont pris rendez-vous pour trouver d'autres postes, un peu comme si on avait mis « la charrue avant les bœufs ».

Mme LEMOINE

En ce qui me concerne, j'ai été très sensible aux arguments des collègues de la médiathèque qui ont été reçus il y a un mois environ. Un ou deux agents se sont effectivement rendus au service recrutement et mobilité dans l'année écoulée, mais ce n'est pas nous qui les avons convoqués au départ. Néanmoins, nous allons en profiter pour évoquer avec eux leur possible mobilité.

En tant que DRH, ma position sur les personnels de ce service, c'est qu'il est hors de question d'aller distribuer leurs compétences dans les départements (au prétexte qu'il faut redéployer pour redéployer). J'ai d'ailleurs probablement pas mal évolué en la matière. Ma position est d'utiliser au mieux les compétences des personnes qui sont là. J'ai vraiment été très sensible aux arguments de ces personnels, qui me disaient en substance : comment pouvons-nous utiliser nos compétences pour substituer à cette médiathèque un système qui reste à définir ? A la même réunion, un rapprochement avec la DPC a été évoqué comme une piste possible. Nous avons rédigé le document dans cet esprit : fermeture de la médiathèque, maintien de l'équipe constituée, réflexions sur un nouveau projet plus

ambitieux sur les mois qui viennent. Ce nouveau projet pourrait d'ailleurs se raccrocher à la réflexion menée par Claudia Ferrazzi, avec Myriam Prot, ces derniers mois. On vous laisse le temps. L'idée n'était pas de voter aujourd'hui la fermeture, de mettre « la clé sous le paillason » et que la DRH « en soit satisfaite », bien que pour être tout à fait franche, je ne dis pas que l'idée ne m'a pas traversé l'esprit il y a plusieurs mois. Aujourd'hui, je ne suis pas dans cette logique. La question se pose donc de savoir si nous maintenons l'ouverture au public pendant le temps où nous entamons cette réflexion. Cela ne nous empêche pas de continuer à réfléchir et que vous soyez force de proposition, avec d'autres collègues du Louvre d'ailleurs.

M. LOYRETTE

Le point que je crois essentiel est de maintenir la cohésion de cette équipe en ne dispersant pas ces personnels aux quatre coins du musée.

Il s'agit de savoir si, compte tenu de la taille réduite de l'équipe (4 agents), le fait d'être « obnubilé » par l'ouverture au public ne freine pas la réflexion sur l'avenir de cette médiathèque. Est-ce que cette activité ne dévorera pas le temps de réflexion que vous pourrez consacrer à d'autres activités et d'autres progrès ?

Mme MULLER

Nous prenons acte de votre positionnement qui atténue un peu ma déclaration précédente.

Le document transmis aux élus parle expressément « de fermeture du service » et de « redéploiement des agents ». Aucun projet n'y est mentionné, comme celui de faire perdurer le fonds par exemple.

S'il est question du fond du dossier, donc, c'est non. Si vous voulez discuter, nous sommes très favorables à la discussion, avec certains préalables. Par contre, on ne peut pas nous dire tout et son contraire au même moment, ce n'est pas acceptable.

M. LOYRETTE

Ma position est très claire et je l'ai exprimée.

Mme LEMOINE

Je précise dans quel esprit j'ai rédigé la dernière phrase sur le redéploiement. Je l'ai écrite, après avoir reçu le personnel et avoir bien entendu ce qui m'a été dit. En écrivant « redéploiement », l'idée était de

réfléchir aux formes que pouvait prendre la médiation culturelle avec le public. Cette forme devait assurément prendre un tournant plus « numérique » et il ne faudrait pas s'interdire que les agents puissent éventuellement rejoindre une ou des structures qui font du numérique ou autre.

En tout état de cause, je suis bien consciente que le choix de redéployer ces personnels *manu militari* ne serait pas « rentable » pour l'établissement. Autrement dit, ce serait les mettre un endroit où ils seront mal utilisés. Donc, je suis bien consciente que ce n'est pas comme ça qu'il faudra prendre le problème RH et qu'il faut bien considérer d'abord le fonds de la mission.

M. ZINENBERG

Sur quoi allons-nous voter ? Vous avez parlé de « fermeture physique au public », mais ce n'est pas dans la note. Le redéploiement n'est pas encore d'actualité et se trouve, en revanche, dans la note. Il me semble que le CT est compétent pour voter sur des réorganisations de services. L'ouverture ou la fermeture de la médiathèque au public n'est pas une réorganisation de service, mais simplement un affichage public. Je propose donc de surseoir au vote sur ce point, avant la présentation éventuelle d'une autre note.

M. LOYRETTE

Je reprécise ma position. Je pense qu'il faut conserver le noyau de l'équipe de la médiathèque et de les utiliser comme un élément moteur du projet de centre de ressources, à mes yeux essentiels pour l'avenir du musée. Si on baisse les bras là-dessus, autant baisser les bras sur tout le projet Pyramide.

M. ZINENBERG

Dis comme ça, je comprends mieux et vous n'auriez pas notre désaccord.

M. LOYRETTE

Se pose également la question de l'opportunité, dans l'état actuel des choses, du maintien de l'ouverture au public.

M. ZINENBERG

Et je crois que ce n'est pas l'objet d'un vote en CT. Quand on ferme une salle dans le musée, on ne convoque pas un CT pour cela.

M. LOYRETTE

Je suis d'accord.

M. CARBONERO

En ce qui me concerne, je reviens sur « la flamme » dont parlait plus haut le président, pour dire que cette flamme est vraiment alimentée par le public qui vient à la médiathèque. Quelque part dans le document, on regrette qu'il y ait « trop d'habitues ». Tel n'est pas mon sentiment. Une des missions du musée est aussi de faire revenir les gens, sachant qu'en majorité, les visiteurs des salles ne les verront qu'une seule fois. Nous avons la chance d'avoir cette attractivité qui fait qu'ils ont envie de revenir dans cet espace, et ce malgré l'obsolescence du mobilier et la moquette qui n'a pas été changée depuis 1989.

La flamme, donc, s'autoalimente par le public qui génère cette curiosité et qui nous pousse à toujours aller au-delà. Bien avant la crise, il y avait eu la RGPP. Nous avons toujours été confrontés à des restrictions et nous avons toujours fait avec. Aujourd'hui, c'est vrai que c'est difficile à quatre et c'est aussi vrai qu'il y a des mobilités (j'en suis un exemple). Je ne peux pas dire que c'est la suspension du projet Pyramide qui a généré le départ de certains collègues.

Il y a un besoin. Arrêter le Cyber comme il a été arrêté et laisser les lieux vacants pendant plusieurs années est quelque chose tout de même assez difficile à accepter. Fermer au public sans leur proposer d'alternative, ce sont des choses qu'on a connues. On faisait de la visite autonome et des conférences, mais le service a été arrêté parce qu'il devait être repris par le service éducation. Pendant des années, des gens sont venus et nous ont dit qu'il leur manquait cette aide. Donc, on a aussi répondu sur le contenu des visites-conférences, parce que le service de réservation n'avait pas le temps de le faire.

On en est arrivé à une situation sur laquelle on a beaucoup alerté. On a vu des départs non remplacés. Ce qui nous inquiète, c'est que le projet Pyramide semble de plus en plus lointain et que fatalement, notre entité lui soit subordonnée. Je crois que le projet Pyramide est une chose et qu'en attendant qu'il devienne concret, il y a un service à rendre. Nous entendons le besoin d'économie souvent avancé par la direction du musée, mais que vais-je dire aux publics qui ont adhéré sur une année et qui vont apprendre la fermeture (parce qu'on n'est pas en capacité de) ? Les gens ne le comprennent pas, je vous le dis. Récemment, une personne est venue me demander comment se pouvait-il que le plus grand musée du monde ferme sa médiathèque. Que le Louvre-Lens ouvre une médiathèque et que nous fermions la nôtre me paraît inconcevable aux yeux de beaucoup de gens.

Moi, je ne suis présent que trois après-midi par semaine et ces trois après-midi, j'essaie de les mettre à profit au mieux. J'aimerais ouvrir et très sincèrement, si l'on me disait qu'une personne allait venir renforcer les équipes... Normalement, une de nos collègues actuellement en congé parental reviendra l'an prochain. Elle fait aussi partie des équipes et elle s'inquiète, chez elle, de l'avenir de cette médiathèque. Je ne sais pas quoi répondre aux gens.

M. de SOUZA

A ce stade, je rappelle que Monsieur le président Loyrette est sur le départ et que nous ne savons pas encore quelles seront les orientations de son successeur. Aussi, je crois qu'il y a eu beaucoup de langue de bois dans cette affaire et pour ma part, je résumerai la situation de la manière suivante : on ferme la médiathèque pour faire des économies.

M. FERREIRA

Je fais une proposition : intégrer la médiathèque comme élément d'aide à la visite. Au musée, en ce qui concernait de l'aide à la visite actuellement, il existe la borne d'accueil, etc. Il y a une direction qui prend en charge toute cette aide à la visite.

M. LOYRETTE

En ce qui me concerne, malgré les observations de M. Carbonero, je ne suis pas convaincu de la pertinence d'une ouverture au public pendant le temps de la réflexion. En revanche, je suis convaincu de la nécessité de maintenir un noyau médiathèque qui porte la réflexion sur les ressources documentaires mises à disposition du Louvre.

Mme DUCROT

Que fait-on de l'accueil physique ? Désormais, où iront les personnes qui ont besoin d'une information et qui ne veulent ou ne peuvent pas passer par Internet ? Le Louvre n'entend-il pas conserver les différents moyens possibles d'accéder à l'information ?

M. LOYRETTE

Ce que je crains, c'est l'assouplissement de la chose, c'est-à-dire qu'une réflexion ne soit pas vraiment portée, alors même qu'elle est nécessaire et que c'est le moment de le faire. Le risque est de s'endormir dans une espèce de confort d'ouverture pour un public limité.

M. CHOQUET

Bien sûr qu'il conviendra de rebondir et de faire des propositions et assurément autre chose que le document qui nous a été présenté à ce CT. Nous maintenons notre opposition à la fermeture de la médiathèque, car c'est bien la fermeture qui nous est proposée aujourd'hui. De deux choses l'une : soit nous retirons le point du CT, soit nous votons sur ce qui est proposé c'est-à-dire la fermeture. Nous sommes ouverts à toutes discussions et réflexions avec les agents concernés.

M. LOYRETTE

Je m'adresse vraiment au personnel de la médiathèque. Ne dites pas : « On rend un petit service pour un personnel familial. On est content, on les aime bien, etc. Que vont-ils faire sans nous ? ». Ce ne peut pas d'être l'ambition du musée. Soyez ambitieux.

M. CHOQUET

Pour l'être, encore faut-il que le Louvre donne des moyens à la hauteur des ambitions.

Mme MULLER

Je le crois également. La même note décrit la médiathèque « comme obsolète » et comme souffrant d'un manque d'équipement. Or ce constat n'est pas de la responsabilité des agents, mais bien du musée en charge de cet équipement.

→ *La consultation sur la fermeture de la médiathèque est retirée.*

Départ de M. Loyrette.

M. Barbaret prend l'intérim de la présidence.

6) Questions diverses

M. CHOQUET

Mon unique question diverse concerne tous les travaux relatifs au Louvre-Lens et le succès que cet établissement connaît aujourd'hui. Au niveau de la DRH, avez-vous eu des remontées d'heures supplémentaires effectuées par les agents ?

Mme LEMOINE

Vous m'excuserez de ne pas avoir cette information en séance. Je pourrais néanmoins la rechercher.

M. CHOQUET

D'avance, je puis vous dire que certains agents ont largement excédé leurs horaires normaux de travail. Il semble que le fait, pour certains agents, d'avoir déplacé leur durée en « unité journalière » n'a été formalisé d'aucune manière, ce pourquoi la DRH n'a reçu aucune demande d'heures supplémentaires (que ce soit pour les titulaires ou pour les contractuels).

Mme LEMOINE

Si vous avez plus de précisions, je suis prête à aller chercher les informations.

M. CHOQUET

Je pense notamment à des départements qui ont beaucoup travaillé pour le Louvre-Lens, en amont ou sur place. Je citerai encore les personnels ouvriers techniques qui, régulièrement, rentraient assez tard.

Mme LEMOINE

Vous savez qu'il existe une règle sur les heures supplémentaires et que passé un certain indice, nous ne pouvons plus en payer.

M. CHOQUET

Quand ce ne serait pas des heures supplémentaires, il pourrait y avoir des congés compensatoires...

Mme LEMOINE

Sur les congés compensatoires, je vais avoir du mal, mais nous allons regarder ce que nous pouvons vous donner.

Mme SERBIN

Par ailleurs, j'aimerais savoir où en est le musée sur la gestion des pickpockets. On s'est aperçu, par exemple, qu'il y a de moins en moins de mineurs et de plus en plus d'adultes. Pour avoir travaillé avant-hier sur l'aile Denon, les pickpockets m'y ont semblé très actifs. Récemment, sur la même aile, un collègue a été agressé verbalement : le pickpocket a craché par terre en traitant le collègue de « sale nègre ». Où en est la gestion du problème des pickpockets ?

M. BARBARET

La direction générale est totalement mobilisée sur ce point depuis cet été, avec notamment des appuis juridiques.

M. LEDUC

Il y a d'abord tout un travail en amont pour informer les visiteurs avant qu'il n'arrive. Pour ce faire, nous sommes entrés en relation avec les consulats des ressortissants des trois pays les plus visés par les voleurs à la tire : Chine, Corée et Japon. Un certain nombre d'informations vont être reprises par les organes de presse de ces pays, sachant la relativité qu'il faut prendre en compte sur la question ; au Japon par exemple, la notion de pickpockets n'existe pas. Les informations dont il est question tiennent plutôt à des conseils pratiques : sur la manière de tenir son sac, sur les objets précieux à ne pas amener au musée (laisser son argent dans le coffre de l'hôtel), ne pas mettre son argent dans la poche arrière de son pantalon, etc.

En cette matière, la question de la signalétique au musée a également toute son importance. On s'est aperçu de certaines approximations, voire erreurs, dans les messages précédents. Les consulats sont en train de nous aider à traduire ces conseils pratiques et vérifier les traductions pour les adapter de la manière la plus précise à la langue de leur pays. Enfin, les consulats eux-mêmes feront passer les conseils pratiques à leurs ressortissants.

Donc, en interne, nous allons modifier notre signalétique et utiliser de nouveaux lieux d'implantation. On s'aperçoit que, dans la salle de la Joconde ou devant la Vénus de Milo, la signalétique ne sert plus à rien. Ce n'est plus face aux œuvres qu'ils comprennent ce qu'il faut faire. Un des conseils importants est aussi de leur dire que l'ensemble des personnels d'accueil et de surveillance du musée est là pour les aider. Il ne faut pas qu'ils hésitent à les solliciter en cas d'inquiétude.

Avec l'accord des gestionnaires de l'espace du hall de Charles V, nous allons utiliser le débarcadère de sortie de la gare routière. C'est par cet endroit que tous les groupes de visiteurs étrangers arrivent. Nous l'utilisons pour apporter l'information générale sur le musée : horaires, expositions en cours, conseils pratiques pour réduire les risques de vol.

À l'entrée du Belvédère, nous mettrons une affiche un peu plus grande.

Les autres espaces de circulation, passages obligatoires où les visiteurs ne sont pas en relation avec les heures (ascenseurs, etc.), seront également mis à profit pour rappeler les conseils pratiques dans ces trois langues.

Il y a également un volet répressif qui est en cours. À la suite de la lettre-plainte adressée par la direction générale au parquet de Paris, celui-ci mobilise différents acteurs de la police judiciaire pour démanteler les réseaux, lesquels sont installés dans différents coins de la capitale. Pour eux, le Louvre n'est qu'un terrain parmi d'autres. Il y a également la place de l'Opéra, le quartier Montmartre, les grands boulevards, le parvis de Notre-Dame (et même à l'intérieur de la cathédrale). Parmi les acteurs de la police judiciaire réunis par le parquet, il y a la police de quartier (1^{er} arrondissement), la police technique et scientifique (qui sera chargé de recenser toutes les empreintes digitales des pickpockets et de retrouver les preuves matérielles de leur activité délinquante). A ce jour, il est très difficile pour la police d'arriver à prouver le délit. D'abord, il y a très peu de plaintes et lorsque plainte il y a, il est très difficile d'établir la preuve du délit. L'argent n'est pas la preuve du délit. Vous pouvez avoir quinze ans et avoir 5 000 € sur vous, si vous soutenez qu'ils vous appartiennent, c'est très difficile... La seule preuve du délit qui existe, pour cette délinquance, est le flagrant délit, mais il est rare.

Il y a eu également un travail de rapprochement des connaissances pour identifier cette quarantaine de délinquants. Certains agents du Louvre avaient une connaissance de ces délinquants et celle-ci a été rapprochée avec le fichier de l'unité de lutte contre la délinquance itinérante. Sur les 40 délinquants connus du Louvre, une trentaine a été retrouvée dans leur fichier. L'unité de lutte connaît leur lieu de résidence en France (y compris si ce sont des camps), leurs antécédents familiaux en Roumanie (de par l'appui au parquet apporté par la police roumaine). Il s'agit donc de reconnaître ces personnes, que les tribunaux identifient leurs donneurs d'ordres adultes et qu'ils soient jugés.

Par parenthèse, la baisse des voleurs à la tire dans la deuxième quinzaine de décembre s'explique par le fait qu'une bonne partie était rentrée dans leur pays pour célébrer le Noël orthodoxe. Vous voyez qu'ils sont relativement bien suivis, mais tout doit se faire dans le respect de la loi.

Mme TAIBI

Mon sentiment est que les agents ne sont pas assez soutenus suite aux agressions, parfois très dures, qu'ils supportent.

M. LEDUC

Nous avons rappelé les consignes. En cas d'outrages, de menaces ou d'agressions physiques, les hiérarchies se doivent d'accompagner l'agent pour le dépôt de plainte. Est encore prévue l'aide du médecin de prévention et de la psychologue du travail. Il faudrait peut-être que cet accompagnement soit désormais systématique, quitte à accompagner l'agent jusqu'au commissariat pour le dépôt de plainte.

Concernant les conduites à tenir face aux voleurs à la tire, les grandes lignes consistent à ne jamais répondre aux provocations et donc, de se préparer à ne pas y répondre. Il faut avoir une certaine distance vis-à-vis de ces personnes qui sont extrêmement bien formées à la provocation. Au passage, l'injure raciste que vous avez évoqué est passible d'une sanction de justice et j'espère qu'il y a eu dépôt de plainte. Il y a aussi des outrages à la pudeur, avec un certain nombre de ces jeunes qui se déshabillent. Une autre forme de provocation consiste à proposer de l'argent aux agents. Il faut avoir conscience de ces techniques pour ne pas se formaliser et rester à distance.

Un autre aspect central des nouvelles consignes : ne jamais intervenir seul. Les interventions doivent toujours se faire avec du renfort. Il faut toujours être en nombre suffisant pour intervenir auprès de ces jeunes. Forcément, ce doit être une personne de la hiérarchie qui mène l'équipe de surveillance autour de ces jeunes.

Mme HAMITI

Il n'est pas rare que le service juridique soit saisi et que l'agent plaignant, en plus de n'avoir aucun interlocuteur au niveau du service juridique, n'ait aucun suivi du dossier. Est-ce à l'agent d'aller se renseigner sur son dépôt de plaintes ?

Mme LEMOINE

Au Louvre, il y a une collaboration parfaite entre le service juridique et la DRH. Nous sommes d'accord avec le service juridique pour dire qu'un agent ayant subi une agression doit s'adresser d'abord à la direction des ressources humaines. Tous les chefs de service de la direction des ressources humaines sont parfaitement au fait de la question. Selon les faits, nous orienterons l'agent vers le bon interlocuteur. Ce n'est pas simple, car certains agents sont meurtris et traumatisés par ce qui leur est arrivé et nous ne sommes que des êtres humains. Même si notre métier est de les accompagner, notre rôle et celui la psychologue est non pas de les accompagner en se chargeant de leurs psychothérapies, mais de s'assurer que les gens sont bien suivis à l'extérieur du musée. Il y a eu est probablement un « loupé » au début des agressions, car comme les agents, nous avons été surpris par leur regain. Une fois qu'on a dit ça, les traumatismes des agents ne sont vraiment pas faciles à soigner et ils ont généralement du mal à s'en remettre.

M. ZINENBERG

Je ne suis pas certain, d'ailleurs, qu'il y ait toujours une bonne évaluation de ce qu'est une agression. Il y a des agressions physiques et symboliques. Parfois, les agents ou les encadrants ne savent pas toujours jauger ce qui peut être violent ou banalisé pour un tiers. Je ne sais pas vous le dire autrement. J'espère que je suis clair. Au niveau des syndicats, nous recevons des gens en état de choc et qui nous disent : ça n'a pas été reconnu, « on fait comme si ça n'existait pas ». Il est important pour une personne qu'on reconnaisse la réalité de son traumatisme.

Mme LEMOINE

En vous entendant, mon idée serait peut-être de faire une sensibilisation des encadrants. Il est vrai qu'à la DRH, nous avons été surpris lorsque les premières agressions se sont produites. Nous n'avions pas cette expérience et n'avions pas mesuré la violence subie par la personne que vous citez.

M. LEDUC

Si cette action de sensibilisation se mettait en place, nous pourrions demander la participation de la DFJ, laquelle nous a beaucoup aidés pour l'élaboration de ces consignes. La DFJ a par exemple présenté un tableau récapitulatif du dispositif pénal associé à chaque type d'agression. Il y a par exemple une différence d'implications pénales entre un outrage et une injure. Il existe aussi un ordre de gravité dans les agressions physiques. Il faut savoir par exemple que, sur une agression physique sans ITT, il est très difficile d'aller au tribunal. Sur ces questions, l'aide de la DFJ pourrait être utile.

Mme HAMITI

Pour l'heure, c'est vraiment le flou.

Mme LEMOINE

Normalement, en cas d'accidents de travail avec arrêt, la psychologue du travail est automatiquement dans la boucle. Je comprends que des agents soient blessés au plus profond d'eux-mêmes et pas en situation de reprendre leur poste devant le public. Quand ils reviennent et qu'on les réaffecte à d'autres endroits où il n'y a pas de public, on sent qu'ils ne sont pas remis. On fait en sorte qu'ils soient accompagnés à l'extérieur. En général, une agression dure très peu de temps, mais il en faut beaucoup pour se remettre. Nous essayons de faire ce que nous pouvons, avec les médecins et la psychologue, pour accompagner les agents.

Mme HAMITI

Je parle aussi d'accompagnement d'agents qui ne sont pas forcément venus voir les médecins et psychologues du musée, ayant préféré consulter à l'extérieur. Ceux-là ont néanmoins besoin de connaître les suites pénales d'un dossier.

M. BARBARET

Nous verrons effectivement avec la DFJ de quelle façon les agents pourraient avoir une information sur les suites du dossier.

Mme LEMOINE

Je ne suis pas en capacité de répondre à toutes les questions aujourd'hui. Le groupe de travail agressions, qui s'est mis en place fin 2012, le pourra assurément. Ce groupe de travail mobilise Serge Leduc, des médecins de prévention, la psychologue, la DFJ, ainsi que les représentants du personnel. Ce groupe prend la suite du groupe pickpockets et va aller au-delà de ces problématiques.

M. BARBARET

La sécurité des agents, des visiteurs et des œuvres est prioritaire pour l'établissement. Nous y consacrons du temps. Il ne faut pas croire qu'une seule solution sera la panacée, mais plutôt mettre en œuvre l'ensemble de mesures, en lien avec la police et la justice, sur la question de l'accompagnement des agents (juridique et psychologique).

M. JOUVE

Une parenthèse par rapport à l'accompagnement des agents. Le fait que le musée porte plainte avec les agents les aiderait psychologiquement.

M. BARBARET

Une plainte globale a été déposée et elle permet d'apporter ce soutien juridique.

M. LEDUC

L'agent peut bénéficier de la protection fonctionnelle pour l'assister dans ses démarches et même au-delà. S'il n'est pas en mesure de porter plainte, il revient effectivement au musée de le faire.

Mme LEMOINE

Sur ce point, nous pourrions mieux vous répondre avec la DFJ, car il y a un aspect juridique. Il me semble que, pour une raison juridique qui m'échappe aujourd'hui, c'est la DFJ qui appréciera au cas par cas si elle dépose plainte tout de suite avec l'agent au nom du Louvre, ou s'il existe une procédure par laquelle le Louvre peut venir en défense et en appui de l'agent ultérieurement dans la procédure. Je vais demander à la DFJ de m'écrire une réponse.

M. CHOQUET

Par ailleurs, j'aurais plutôt un constat puisqu'une question à formuler. Sur les mois d'octobre et novembre, il y a eu deux journées de grève. A priori, certains agents se sont vus retirer ces journées de leurs fiches de paye (pour certains en une fois et pour les autres, une journée en novembre une journée en décembre). Pourquoi cette différence ? Lorsque ce n'est qu'une journée sur un mois, qu'on évite de retirer deux sur le même mois (qui plus est sur la paye du mois de janvier).

Mme LEMOINE

Je vais regarder. Votre demande est donc que ce soit sur deux mois différents.

M. CHOQUET

De préférence, oui.

Mme LEMOINE

J'y veillerai. La question ne m'est pas venue et je pense qu'elle ne m'a pas été posée.

M. BARBARET

Nous y serons vigilants.

Mme MULLER

J'aurais une première demande. J'ai constaté que la procédure des candidatures d'été pour les emplois saisonniers était lancée. Je réitère ma demande, faite à plusieurs reprises, à savoir que les contractuels des expositions temporaires puissent travailler l'été s'ils le souhaitent.

Par ailleurs, nous avons appris (avec joie) que les contractuels à temps incomplets pouvaient travailler un peu plus pendant les périodes de vacances scolaires. Nous ne pouvons que nous en satisfaire. Si possible, dans la mesure où il serait permis aux contractuels à temps incomplets de travailler davantage en été, il faudrait que ce soit pris en compte très tôt de sorte qu'ils puissent organiser et ne pas chercher autre chose.

Sinon, qu'est-ce que c'est que cette histoire sur les remises à zéro des compteurs de la DUJ ?

Mme LEMOINE

Depuis longtemps et pour x raisons, pour les agents qui badgent le matin qui sont en retard, le compteur tourne. L'année dernière, suite à une négociation avec les syndicats, il avait été décidé que tous les ans (au mois de janvier), on remettrait à zéro les compteurs des agents qui étaient en-dessous de la DUJ (durée unitaire journalière), qui est de 8 h 20. Autrement dit, il est toléré qu'un agent puisse avoir un cumul de ses retards de 8 h 20. Cela a été négocié l'an dernier. Nous l'avons fait rétroactivement au 1^{er} janvier et avons remis les compteurs à zéro. Étant entendu que les agents qui dépassaient ces 8 h 20 avaient le choix entre prendre du congé ou avoir un retrait sur salaire. Cette année, on la refait.

Mme MULLER

Nous entendons votre point de vue, mais le nôtre est tout autre. A la DASV, sur les horaires fixes, il y a eu un cumul de toutes les minutes de retard comptabilisées depuis 2002 sachant que cela n'existe pas sur les horaires variables. Les horaires variables, on ne leur a jamais défalqué quoi que ce soit quand

ils avaient cumulé des retards pendant un temps indéterminé. De toute manière et ainsi que le prévoient les textes, le cumul est mensuel. Le Louvre n'est pas censé aller au-delà d'un mois sur le cumul. Malgré cela, le Louvre a cumulé sur une année. Ce qui se passait également, c'est qu'à partir de 4 h 10 de retard cumulé, on retirait d'office une demi-journée de congé (l'administration ayant ainsi décidé de disposer du droit de congé des agents sans leur demander quoi que ce soit). Nous avons demandé que cette pratique cesse maintenant, sans quoi nous ferions trancher la chose en contentieux. Suite à discussion, nous étions arrivés à ces 8 h 20 (DUJ sur une année).

Dans le Flash, le compteur annuel n'apparaît plus.

Mme LEMOINE

Sur le cumul, on est resté sur le compteur annuel. Il n'y a pas de raison de changer ce qui a été écrit et convenu l'année dernière.

Mme MULLER

C'est une chose. Ensuite, l'idée était que ce soit calculé sur la DUJ, donc sur les 8 h 20 quand on fait une journée pleine. Là, sur les temps partiels, vous mettez au prorata. Cela n'est pas acceptable légalement. Quand la DUJ, est du temps partiel sur heures (les gens travaillent une heure de moins par jour), cela fera 7 h 20 de DUJ ; mais à 80 %/jour, la DUJ reste du 8 h 20. D'ailleurs, les droits à récupérations sont calculés sur les 8 h 20. Sur les questions de temps de travail, d'un côté, il y a un cumul de travail dissimulé depuis des années. De l'autre, il y a des cumuls de minutes. Ça suffit.

Mme LEMOINE

Pour éclairer les administrateurs généraux sur le sujet, notre raisonnement est qu'un agent qui travaille à 50 %, je n'ai aucune raison d'attendre qu'il ait atteint 8 h 20 de retard pour être équitable et lui signifier qu'il a dépassé son temps de retard toléré. Donc, on s'est dit qu'il n'y a pas de raison qu'un agent à temps complet, qui travaille à 100 %, dès qu'il dépasse 8 h 20, on considère qu'on n'est plus en tolérance de temps de retard. Et que, pour un agent qui travaille à temps partiel (à 50 %), on lui applique également 8 h 20. Donc, on lui applique 8 h 20/2. Ça nous a paru équitable. Je sais que vous n'êtes pas d'accord avec ça, mais étant donné que je sentais que la discussion ne finirait jamais, j'ai de mon propre chef, avec l'accord de la DASV, décidé d'appliquer ce traitement.

Vous dites que le cumul réglementaire est mensuel, mais il est en réalité bimensuel, puisqu'on récupère le temps qu'on n'a pas fait dans le cycle qui suit, c'est-à-dire le mois au Louvre. Vous n'êtes pas sans savoir que la réglementation est écrite par des gens qui n'ont aucune idée des masses de

temps incomplet qu'un établissement comme le Louvre peut avoir. Donc, la réglementation actuelle ne prévoit absolument rien pour les agents à temps incomplets. Quelle est la réglementation ? Si un agent cumule 20 minutes de retard sur un mois n , la réglementation impose qu'ils fassent 20 minutes de plus sur le mois $N+1$, ce qui est totalement stupide sur de l'emploi posté. Pardonnez-moi de le dire. C'est inadapté. Avec la DASV, nous avons essayé de trouver une application à peu près pragmatique du droit qui, lui, n'est pas pragmatique du tout.

M. ZINENBERG

Justement, si nous allons au contentieux, au moins existera-t-il une jurisprudence sur ce point.

Mme LEMOINE

Le contentieux fait partie de la vie d'un DRH et je veux bien y aller, car si vous vous placez sur ce terrain, sachez que j'ai également quelques arguments à faire valoir.

Mme Muller a raison de dire que, d'un côté, on a comptabilisé les minutes de retard et que d'un autre, il y a des agents à qui l'on doit six ou sept heures de travail par mois. On sait qu'une soixantaine d'agents arrivent systématiquement 10 à 15 minutes en retard. Cela ne pose pas forcément de problèmes sur des fonctions administratives, mais assurément à la surveillance où quinze minutes de retard peuvent entraîner un dysfonctionnement du service.

Mme MULLER

Il ne faut pas non plus exagérer le potentiel de dysfonctionnement consécutif à ces 15 minutes de retard. De toute manière, ce n'est pas en comptant les minutes pendant des années... Effectivement, ce sont les mêmes qui ont des retards récurrents et c'est donc un problème de management comme vous le disiez lors de ces réunions. Pour 60 agents qu'il faudrait recadrer, on va en indisposer 1 400 en comptant leurs minutes.

Mme LEMOINE

Nous avons déjà eu ces discussions Madame Muller et je crois que nous prenons le problème dans le mauvais sens. C'est vrai de dire que l'on perturbe un peu tout le monde pour un noyau de gens qui sont bien identifiés (entre 40 et 60 agents). Je ne dis pas que c'est gravissime et qu'ils arrivent des heures en retard, mais ils arrivent suffisamment en retard pour empoisonner le service. Il faudrait renverser la question et se dire comment travailler sur ces 40 ou 60 agents qui arrivent systématiquement en retard.

Aussi, nous sommes un peu pris par le temps, mais nous savons très bien que nous n'avons pas encore fini le chantier sur le temps de travail.

Mme MULLER

A plus forte raison depuis la suppression de la badgeuse pour les horaires fixes.

Mme ELIE-NELSON

Cela a été une «double-pénalité », car les agents de la surveillance ont toujours « pointé ».

M. ZINENBERG

A l'époque de la négociation sur les 35 heures, pour rappel, on s'est aperçu que les agents étaient moins absents qu'on le disait. Le badgeage avait un peu rectifié le tir. L'Administration calculait 12 % d'absentéisme, alors qu'il n'y en avait que 7 %.

Mme LEMOINE

En conclusion, je dirais que le chantier sur le temps de travail reste ouvert. La discussion que nous avons actuellement sur les 6.1 en est l'exemple. Pour le moment, nous avons paré au plus urgent. Nous avons appliqué la décision que nous avons prise l'année dernière de remettre les compteurs à zéro pour les agents titulaires et les articles 4.

M. de SOUZA

Une question que me posent souvent les agents. Il y a un calendrier qui est établi de mise en oeuvre des payes. On remarque que les versements se font de plus en plus tard ; si la fin de mois tombe un week-end par exemple, plutôt après qu'avant le week-end. Est-il possible que les salaires soient versés à une date fixe ?

M. BARBARET

Elle existe, mais dépend des mois. L'ordre de grandeur, c'est le 27 du mois.

Mme LEMOINE

Nous publions chaque année un calendrier de paye sur Mercure. Ensuite, il y a effectivement les banques qui sont fermées les lundis et les samedis, ce qui entraîne des retards pour l'arrivée de la paye sur les comptes. Je suis ouverte pour discuter avec M. de Souza d'éventuelles problématiques sur un calendrier de paye donné. Nous pouvons tout à fait voir ça avec l'agent comptable.

M. BARBARET

Les rémunérations sont toujours versées avant la fin du mois.

Mme LEMOINE

Je vous ferai un retour sur cette question que j'aborderai avec l'agent comptable.

M. ZINENBERG

Par ailleurs, je réitère ma demande de réunions pour les équipes de nuit. J'ai parlé des travaux, mais il y a aussi le périmètre des missions qui est devenu très flou. Il y a une demande des agents et nous souhaiterions un suivi assez rapide.

M. LEDUC

Pas de problème. Je vais reprendre ce volet de l'activité de Vincent Baudet. Mardi prochain, je dois rencontrer les chefs de service de nuit pour faire le point sur les réunions antérieures et de manière à reprendre le dialogue avec les membres du service et leur encadrement.

M. ZINENBERG

Il y avait des agents volontaires qui venaient à ces réunions (pas forcément des syndicalistes) et des encadrants.

M. LEDUC

Je reprendrai prochainement cette formule à l'identique (avant la fin du mois).

Mme MULLER

Je reviens sur la question des compteurs. « *Concernant les agents sur contrat à temps incomplet, compte tenu du travail en cours avec les représentants du personnel sur la remise à plat du temps de travail effectif, la remise à zéro du compteur Osiris est reportée.* » C'est beaucoup trop flou. Les agents ont l'impression que cela veut dire que l'on continuera de leur compter leurs minutes depuis x temps et qu'ils ne bénéficieront pas du tout de remise à zéro de leur compteur.

Mme LEMOINE

Je reverrai le flash hebdo. Il y a peut-être une maladresse de présentation, car on n'est pas là-dessus. C'est simplement qu'on n'allait pas les remettre à zéro alors qu'on est à train de discuter sur le fait qu'on leur doit des heures de travail. Il n'y a aucune intention cachée derrière ça. Je vais revoir avec Corinne et Xavier.

Mme TAIBI

Sur les retraites, certaines personnes ont reçu leur relevé de carrière et d'autres non.

Mme LEMOINE

Nous avons énormément de problèmes sur les retraites en ce moment. La DRH du Louvre n'a accès à aucune information sur les retraites. Seul le bureau des pensions du ministère peut informer les agents. Ledit bureau est un peu débordé et ne peut répondre à tous les agents. Apparemment, un site web précise néanmoins la date d'envoi du relevé individuel. Il y a clairement un problème sur les retraites. Hormis certains problèmes de prolongation d'activités, je n'ai eu connaissance de ça que récemment. Je vais essayer de voir avec le bureau des pensions du ministère s'il peut me rédiger un texte d'information pour les agents, ce à quoi il gagnerait aussi.

La séance est levée à 13 h 59.

Le Président
Jean-Luc MARTINEZ

Le Secrétaire
Jean-Marc IROLLO

Le Secrétaire adjoint
FO