

Projet social du musée du Louvre 2009-2011

PROJET SOCIAL 2009 2011

INTRODUCTION

La période 2009-2011 consacre le 3^{ème} projet social du musée du Louvre.

Document fixant les grandes orientations de l'établissement en matière de ressources humaines en concertation avec les représentants du personnel, le projet social a l'ambition de donner un cadre aux évolutions importantes que connaît le musée ces dernières années en positionnant sa politique de ressources humaines comme élément moteur de son développement.

Depuis son origine, le principe du projet social est de :

- Fixer les objectifs généraux de la politique sociale et définir clairement la politique de développement social ;
- Préciser les mesures permettant la réalisation de ces actions ;
- Consacrer le rôle central des personnels dans le projet d'établissement ;
- Fédérer l'ensemble des personnels autour d'objectifs communs ;
- Consolider le lien social au sein des équipes et entre les catégories d'acteurs par la conscience mutuelle de l'utilité de chacun et la reconnaissance de son travail et rappeler la finalité du musée, service public culturel, pourquoi et pour qui nous travaillons ensemble ;
- Reconsidérer la responsabilité du Louvre en matière de santé au travail de recrutement, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de formation, d'action sociale, par une gestion de qualité innovante et dynamique.

Les participants à l'élaboration du projet social du Louvre, représentants de l'administration et représentants du personnel, tiennent à rappeler que l'appartenance au Louvre, établissement public administratif, implique le respect des valeurs du service public et des obligations que les fonctionnaires et agents publics tiennent de leur statut et des lois de la République : service public (égalité des usagers, continuité du service, adaptabilité aux variations des besoins du public) ; primauté de l'intérêt général sur les intérêts particuliers ; obligations de dignité et de probité, de courtoisie, de discrétion, d'obéissance, de neutralité, de laïcité, de sécurité, toutes obligations reprises et détaillées dans le règlement intérieur de l'établissement découlant de la mise en œuvre du premier projet social.

En contre partie de ces obligations, et au-delà des droits statutaires des agents publics, le Louvre entend faire de sa politique de gestion des ressources humaines une politique d'accompagnement de ses personnels tout au long de leur carrière, de valorisation du travail réalisé, de soutien dans les épreuves difficiles.

Une politique sociale de qualité est en effet le gage d'une efficacité accrue du service public et favorise l'engagement de ses personnels. En l'occurrence, le projet social permet d'explicitier cette politique, en la rendant lisible et cohérente aussi bien par les personnels eux-mêmes que par les partenaires tel que le ministère de la Culture qui exerce sur le Louvre sa tutelle.

Le Louvre, en mouvance perpétuelle, ne peut se contenter d'une politique statique de gestion de ses ressources humaines : il doit anticiper, innover, pour mieux s'adapter à son environnement, à ses besoins, et répondre à l'obligation d'une plus grande efficacité dans

l'exercice des missions de service public qui lui sont dévolues. L'exercice du projet social consiste à asseoir cette volonté et à la concrétiser par des mesures permettant de concilier les besoins du service et ceux du personnel.

Un troisième projet social qui s'efforce d'allier continuité et nouveauté.

Ce nouveau projet social s'inscrit dans une politique de gestion des ressources humaines marquée par trois étapes successives :

1^{ère} étape : 2003-2005, mise en œuvre de la déconcentration de la gestion des personnels titulaires et création d'une direction des ressources humaines et du développement social pleine et entière.

Le premier contrat d'objectifs et de moyens de l'établissement comportait sur le plan social, trois mesures importantes : le transfert des emplois de titulaires sur le budget de l'établissement, la délégation des actes de gestion des titulaires, la délégation du recrutement direct des agents techniques d'accueil, de surveillance et de magasinage.

Face aux réserves et inquiétudes émises par les représentants des personnels sur ces perspectives, la direction du Louvre avait alors pris différents engagements :

- La constitution d'un groupe de travail avec les syndicats sur l'élaboration d'un projet social pluriannuel accompagnant le contrat d'objectifs et de moyens ;
- Le doublement de l'effort de formation dans les 3 ans pour faciliter l'atteinte, par le personnel, des objectifs assignés ;
- L'établissement d'un bilan social renouvelé, permettant d'évaluer l'effort de l'institution dans ce domaine, rendu en même temps que le bilan annuel du contrat d'objectifs et de moyens.

C'est dans ce cadre que le premier projet social de l'établissement a vu le jour à la suite d'une longue concertation conduite à l'automne 2003 avec les quatre organisations représentatives. Signé avec deux d'entre elles (CGT et FO), il a jeté les bases d'une réforme profonde de la gestion des ressources humaines du Louvre.

Le Louvre disposant désormais de la maîtrise de ses emplois ainsi que de la gestion de l'ensemble de ses personnels, il lui fallait développer et structurer l'organisation de sa gestion. Les objectifs énoncés en ce sens dans le projet social ont largement été atteints. La direction des ressources humaines et du développement social (D.R.H.D.S.) s'est en effet étoffée afin de couvrir l'ensemble des champs des ressources humaines. Elle s'est dotée d'un second médecin de prévention, d'une psychologue, d'une chargée de mission hygiène, sécurité et conditions de travail, d'un service des affaires sociales. Afin d'offrir un meilleur service aux personnels de l'établissement, son organigramme a été simplifié afin de gagner en lisibilité. Les efforts conséquents annoncés en matière de formation des personnels ont eu des résultats significatifs. La nouvelle politique mise en œuvre en faveur du logement social a permis de réserver 72 logements en deux ans (fin 2003-2005). En outre, les objectifs d'amélioration des conditions d'exercice du dialogue social ont sensiblement porté leurs fruits.

2^{ème} étape : 2006-2008, stabilisation de tous les acquis et modernisation de la gestion notamment par l'implantation d'un nouveau système d'information des ressources humaines.

Partant des réalisations du premier projet social, il a été proposé aux partenaires sociaux de bâtir un nouveau projet axé sur la stabilisation des acquis et l'assurance d'une prestation de ressources humaines de qualité à l'ensemble du personnel. En situant les agents au centre de toute la problématique des ressources humaines, le projet social 2006-2008 a été élaboré et articulé, afin de faciliter également son appropriation par les personnels, en suivant le cheminement logique d'une carrière au sein de l'établissement.

Cette présentation visait aussi à mettre en exergue la volonté du Louvre d'assurer un suivi personnalisé des personnels pour que, quel que soit leur point d'entrée dans la DRHDS (formation/social/médical/gestion/conditions de travail...), celle-ci se dote des moyens d'accompagner les agents à formaliser et à conduire leurs projets.

Cette approche par l'individu renvoyait d'abord à une approche collective des besoins de l'établissement par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ensuite il s'agissait, du recrutement jusqu'au départ en mutation ou à la retraite, de prendre toutes les mesures permettant d'assurer aux personnels des perspectives de carrière (promotions, mobilité interne/externe) et pour que la direction des ressources humaines et du développement social se positionne comme un interlocuteur utile en cas d'incident de parcours professionnel, voire personnel. Pour ce faire, la direction des ressources humaines et du développement social s'est engagée à améliorer la qualité du service rendu en le rendant plus fiable, plus réactif, plus attaché à tenir compte des particularités de chaque individu dans le respect des règles statutaires et réglementaires qui s'imposent au Louvre dans la gestion de ses personnels.

A la différence du précédent, ce second projet social a été soumis à l'avis du comité technique paritaire le 8 mars 2006 avant d'être approuvé par le conseil d'administration en sa séance du 24 mars 2006.

3^{ème} étape : 2009-2011, l'inscription de la politique de GRH de l'établissement dans le cadre plus général d'une politique de développement durable pour allier efficacité et bien-être dans l'institution.

Le choix de placer ce 3^{ème} projet social sous la thématique du développement durable répond à la nécessité de promouvoir les ambitions de développement du musée tout en assurant à ses personnels, quels que soient leur positionnement et leur rôle dans la structure, des conditions de travail épanouissantes.

L'actuel projet social est ainsi axé sur la thématique du développement durable, non pas dans l'optique de s'inscrire dans un courant médiatique, mais pour promouvoir les ambitions réelles d'un tel exercice à savoir :

- La participation des personnels car le développement durable implique un changement de comportement et une mobilisation générale : chacun à son niveau est concerné par ces problématiques.

- Des actions concrètes et mesurables : le projet social ne se cantonne pas aux grands principes promus, il précise les actions et moyens mobilisés pour la réalisation de ses objectifs.
- Une coordination renforcée et transversale, condition nécessaire à la mobilisation de chacun : le projet social doit permettre de fédérer l'ensemble des personnels autour de ses objectifs communs.

Les étapes de consolidation de la gestion des ressources humaines étant désormais franchies, les propositions issues de 3^{ème} projet social sont ainsi résolument tournées vers l'avenir : quel développement pour quel environnement ? Répondant aux attentes exprimées en la matière par les personnels, ce projet social du Louvre vise à amorcer la prise en compte des préoccupations sociétales grandissantes tout en réaffirmant le rôle central de ses personnels dans son propre développement.

Au terme d'un processus de concertation auquel a concouru chacune des quatre organisations syndicales du Louvre, ce projet a fait l'objet d'un avis favorable du comité technique paritaire en sa séance du 25 novembre 2008 et a été approuvé par le conseil d'administration en sa séance du 28 novembre 2008.

*
* *

Un projet social construit autour de la problématique du développement durable

C'est en partant d'une définition du développement durable que ce troisième projet social a été élaboré, à savoir le développement durable est « Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »¹.

Aussi, pour y parvenir, le personnel du Musée du Louvre, et tout particulièrement la Direction des Ressources Humaines et du Développement Social dans le cadre du projet social, doit travailler à réconcilier trois mondes : le social, l'écologie et l'économie. En effet il n'y a pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable.

Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur les valeurs « responsabilité, participation et partage, débats, partenariats, innovation, pérennité, réversibilité, précautions et prévention et solidarité sociale, géographique et transgénérationnelle »¹.

Ce pourquoi les orientations ressources humaines pour la période à venir sont abordées sous les deux axes suivants : la satisfaction des besoins fondamentaux pour favoriser un travail efficace et de qualité et une politique ressources humaines axée sur le suivi des acteurs, de leur entrée au musée du Louvre jusqu'à leur départ ainsi qu'une sensibilisation à l'éco-responsabilité.

¹ Rapport Brundtland : « Notre Avenir à Tous », 1987

Par la thématique de l'éco-responsabilité, le Louvre entend, au travers de ce projet social, devenir un établissement modèle en la matière grâce à de nombreuses actions très concrètes et aux résultats très visibles. Ces actions seront menées grâce à un partenariat étroit avec l'ADEME que le Louvre a déjà sollicitée sur le sujet.

Sommaire :

Introduction	2
<u>I) La satisfaction des besoins fondamentaux, facteur d'un travail efficace et de qualité</u>	8
<u>1) Actions assurant la sécurité des personnels</u>	8
<i>L'action sociale</i>	8
<i>L'accès au logement</i>	10
<i>L'accès aux soins</i>	11
<i>L'accès au droit</i>	13
<i>Développer les services à la personne</i>	13
<i>La poursuite de la démarche d'aide à l'arrêt du tabac</i>	14
<i>La prévention du risque alcool</i>	18
<i>Le renforcement des actions tendant à l'amélioration des conditions de travail</i>	19
<i>L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux</i>	24
<i>La nécessité de rappeler le rôle et l'organisation des différentes commissions hygiène, sécurité et condition de travail</i>	26
<u>2) Actions favorisant le sentiment d'appartenance et la reconnaissance des personnels</u>	29
<i>L'égalité salariale</i>	29
<i>Poursuite du dispositif de remise à niveau</i>	30
<i>Poursuivre les plans de revalorisation des carrières et les plans de revalorisation indemnitaire</i>	30
<i>Actions en faveur de l'insertion des personnels handicapés</i>	33
<i>Gratifier les stagiaires</i>	34
<i>Poursuivre la rétribution de l'effort collectif</i>	35
<i>Bénéficiaires des dotations habillement</i>	37
<i>Elaborer un bilan de la réforme de l'évaluation des non-titulaires</i>	38
<i>Renforcer l'évaluation professionnelle de l'ensemble des personnels</i>	38
<i>Point spécifique relatif aux personnels des sociétés prestataires</i>	39

II) Une politique de gestion des ressources humaines qui place l'agent au cœur du développement du Louvre 39

1) Le suivi des acteurs, de leur entrée au musée du Louvre jusqu'à leur départ de l'établissement..... 39

La politique de recrutement :

Etendre les réseaux de recrutement 40

Elargir les dispositifs post-recrutement à l'ensemble des filières des nouveaux arrivants 40

La politique de gestion :

Analyse de l'absentéisme et du turn over 41

Déconcentration des outils de pilotage 41

Evaluation de la performance des ressources humaines au sein de l'établissement..... 43

Temps de travail 43

La politique de mobilité :

La détection des potentiels et la valorisation des parcours professionnel 44

Mieux accompagner les parcours professionnels des agents 45

Accompagner les changements 46

Faire bénéficier les agents de l'expertise d'acteurs internes dans la conception ou la mise à jour d'actions de formation..... 46

Accompagner les agents en fin de carrière 47

2) Un accompagnement de ces acteurs vers l'eco-responsabilité 49

Définition du cadre national 49

L'eco-responsabilité par thématique 50

Proposition de définition de la stratégie Développement Durable au Louvre dans le cadre du champ environnemental 54

La communication interne au service du développement durable 55

I) La satisfaction des besoins fondamentaux, facteur d'un travail efficace et de qualité

Le Louvre employeur se doit de tout mettre en œuvre pour favoriser des conditions normales d'exercice des fonctions de son personnel et il a aussi un rôle à jouer afin de lui permettre de faire face à des difficultés personnelles. L'action sociale, la prévention des risques, les mesures visant à intégrer, fédérer, l'ensemble des personnels de l'établissement, sont tout autant d'actions qui participent des résultats du musée.

I.1) Actions assurant la sécurité des personnels :

Sont abordées dans cette catégorie la politique d'action sociale, les conditions d'accès aux soins, la prévention médicale et l'amélioration des conditions de travail.

• L'action sociale :

L'action sociale désigne l'ensemble des moyens par lesquels une société agit sur elle-même pour préserver sa cohésion, notamment par des actions visant à aider les personnes ou les groupes les plus fragiles à mieux vivre, à acquérir ou à préserver leur autonomie et à s'adapter au milieu social environnant.

A la charnière de la vie privée et de la vie professionnelle la politique d'action sociale, menée au musée du Louvre, vise à aider les agents à prendre en charge des préoccupations telles que la santé, la restauration, le logement, la garde d'enfants, les loisirs.

L'action sociale en faveur des agents s'organise à trois niveaux : interministériel, ministériel et au sein de l'établissement. A chacun de ces niveaux, le dialogue social est organisé au sein d'instances paritaires compétentes. Ces trois niveaux étant complémentaires, les actions conduites doivent tenir compte de l'ensemble des réflexions menées au(x) niveau(x) supérieurs.

Au niveau interministériel, le dialogue social a lieu dans le cadre du Comité Interministériel pour l'Action Sociale (CIAS). Au niveau ministériel, il appartient au comité national d'action sociale (CNAS) de définir les principes directeurs de la politique d'action sociale et la nature des prestations qui sont ouvertes à tous les agents.

Au niveau de l'établissement, il appartient à la commission d'action sociale (CAS) de conduire ce dialogue social qui précisera les modalités de mise en œuvre, au niveau local, des prestations d'action sociale et, qui, le cas échéant, pourra prendre l'initiative de compléter le cadre défini au niveau ministériel.

L'évolution de l'action sociale ne peut être conduite qu'en liaison avec le service des affaires sociales. Ce service, créé en 2005, doit se donner les moyens d'anticiper l'avenir, de développer ses outils de gestion et d'analyse, de rechercher de façon systématique les moyens de faire progresser les leviers de qualité et d'échafauder des scénarios prospectifs en vue de faire évoluer l'action sociale du Musée.

L'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 stipule que « les fonctionnaires participent à la définition et à la gestion de l'action sociale, culturelle et de loisirs dont ils bénéficient ou qu'ils organisent ».

Afin de permettre aux partenaires sociaux d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions, il a été mis en place, en 2007, des ateliers de travail, qui ont pour mission, en s'appuyant sur des études et des diagnostics existants, de réaliser des analyses stratégiques et de formuler des propositions concrètes sur l'évolution de l'action sociale. Ces ateliers sont composés de membres de la CAS auxquels peuvent s'ajouter des personnes spécialisées pouvant apporter une aide technique.

Le groupe doit adopter une démarche rigoureuse, il ne s'agit pas de lancer une action sur une idée préconçue ou sur l'impression qu'elle correspond à une demande, mais de la conduire à partir d'un projet concerté, clairement défini au départ, conforté par une étude de besoins et dont l'impact qualitatif et financier est évalué ensuite de façon systématique et régulière.

L'effort de clarification et de méthodologie ainsi que le renforcement de la concertation entre les partenaires sociaux et les personnels chargés de l'action sociale, permettent de donner une nouvelle impulsion à l'action sociale de l'établissement et de dispenser une meilleure information aux bénéficiaires potentiels.

Les priorités des ateliers CAS

Le premier atelier a, en 2007, déterminé quatre priorités : les prestations d'action sociale, les retraités, la garde des enfants et les loisirs

Les prestations d'action sociale : proposer au conseil d'administration une réforme des modalités d'attribution des prestations pour une plus grande équité dans l'attribution des aides existantes.

La préparation au départ en retraite : du départ à la retraite aux liens à préserver entre actifs et retraités. Un certain nombre de propositions ont été retenues par la direction du Louvre : organisation d'une réception deux fois par an pour les départs, remise d'une médaille Louvre et d'un badge permettant de visiter gratuitement les espaces muséographiques, envoi à domicile du Louvre Express et invitation aux fêtes du personnel. La direction des ressources humaines et du développement social réfléchira à la manière de parfaire la communication à l'intention des personnels pour les sensibiliser régulièrement à l'importance de se préoccuper de ses conditions de départ en retraite.

La garde d'enfants : réflexion actuelle du groupe de travail sur la problématique des agents ayant des difficultés pour la garde de leurs enfants du fait de contraintes horaires liées à leurs fonctions notamment ceux appelés à travailler au musée les soirs de nocturnes et les week-end.

Les loisirs et l'accès à la culture: renforcer les possibilités d'avantages et de réductions en matière de loisirs et d'accès à la culture (billetterie loisirs, voyages et vacances en famille, sport ...) et élargir le nombre de bénéficiaires. Cette question sera à l'ordre du jour des prochains ateliers avec la participation de CALAO. Le Louvre intégrera par ailleurs dans les études spatiales conduites dans le cadre du projet Pyramide la bibliothèque et la salle de sport du personnel.

Les conditions tarifaires d'accès au restaurant du personnel feront quant à elles l'objet d'un examen particulier au sein de la commission restaurant avant la fin du 1^{er} semestre 2009. De même, le Louvre procédera à l'examen de la capacité d'accueil du restaurant du personnel au regard de l'effectif actuel de l'établissement et de sa fréquentation.

• **L'accès au logement :**

Etat des lieux :

Sur fond de crise du logement, c'est avec détermination que le Musée du Louvre prend sa part de responsabilité dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels sont confrontés les agents en matière de logement.

Première difficulté, le logement est un poids croissant et trop lourd dans le budget des agents. Le prix des loyers et la part des dépenses consacrées au chauffage et à l'éclairage du logement, ont fortement augmenté. Ainsi pour certains, le montant du loyer peut représenter jusqu'à 45% du montant de leurs ressources.

Autre constat, 12% des demandeurs de logement au Louvre sont à considérer comme mal logés, car confrontés à l'insalubrité ou au surpeuplement.

L'accès au logement social :

Depuis cinq ans le Louvre mène une politique volontariste dans ce domaine. Par des actions diversifiées le Louvre se donne les moyens d'accompagner ses personnels et de répondre à leurs besoins en terme de logements.

Ainsi la réservation de 106 logements sociaux, auprès de divers bailleurs parisiens, représente un budget de plus de quatre millions d'euros. Une attention particulière est apportée à la qualité des logements réservés. Qualité de l'état et de l'entretien des logements avec prise en compte de leur situation géographique.

A ce jour, 98 agents ont pu accéder à un logement social, soit en moyenne 20 familles sont relogées par an.

Ces résultats sont à rapprocher à ceux du bureau des affaires sociales du Ministère de la culture. En effet, 165 agents du Louvre se sont inscrits à la cellule logement du Ministère, ces trois dernières années. Cette double inscription représente pour les agents la possibilité d'accroître leur capacité à accéder à un logement social. On compte sur cette même période, que 28 agents du Louvre ont été relogés sur le parc Préfectoral et 15 sur le parc de réservation du Ministère. Un travail de partenariat qui s'est établi entre les deux services pour tenir compte des urgences et répartir au mieux l'attribution des logements disponibles.

L'accès à la propriété :

A partir du moment où vous avez pris la décision d'acheter votre logement, il convient de choisir la formule d'acquisition la plus adaptée à votre situation. Le choix se fera entre un logement neuf ou ancien, collectif ou isolé; il pourra s'agir d'une maison déjà construite ou d'un appartement situé dans un immeuble qui existe, d'un appartement dans un immeuble à construire ou d'une maison individuelle à édifier. Les modalités d'accession sont très diversifiées à l'intérieur même de ces deux formules.

En instaurant un partenariat avec un courtier, le Groupement Conseil Financement (GCF), le Louvre favorise l'accession à la propriété de ses agents. Le GCF accompagne gratuitement les personnes qui souhaitent bénéficier de conseils objectifs et d'un soutien à la recherche d'un prêt négocié. Cette collaboration mise en place dans le précédent projet social reste à évaluer et éventuellement à enrichir d'actions complémentaires.

Objectifs :

La gestion de l'accès au logement social, confiée au service des affaires sociales, doit se développer pour permettre un accompagnement des besoins particuliers de chaque agent.

Il s'agit de tenir compte tout à la fois des agents les plus fragilisés, des besoins des personnels handicapés et des aspirations des familles.

C'est par cette proximité avec les demandeurs que la présentation des dossiers à la commission d'attribution permettra de mieux prendre en compte certaines particularités telles que la maladie, le handicap ou une situation sociale difficile

Pour cela la qualité de la gestion des demandes reste une des priorités du service des affaires sociales. Notre souci est de simplifier les démarches des agents, de leur donner la possibilité d'être reçus régulièrement tant que leur demande n'a pas abouti et de répondre au mieux aux particularités de leur situation. Disponibilité des gestionnaires et acquisition d'outils performants permettront au service de se donner les moyens de concrétiser ces orientations.

Depuis quatre ans, la commission d'attribution a pu répondre aux situations les plus urgentes. Ainsi en 2007, cinq personnes sans logement, ont été relogées.

Toutefois, parmi les demandeurs inscrits, on compte encore 29 personnes hébergées soit par des parents, des amis ou dans des structures d'hébergement.

Par ailleurs, le turn-over dans les logements déjà attribués et faisant l'objet d'un droit de suite, reste très limité. Cette année pour la première fois nous avons ré attribué deux logements. On ne peut donc compter pour l'instant sur ces opérations pour répondre aux besoins qui restent constants. La poursuite des réservations reste une nécessité.

Actions proposées :

- Renforcer l'organisation de la gestion au sein du service des affaires sociales en affectant deux gestionnaires au lieu d'un seul. Ce doublement des effectifs assurerait la centralisation des demandes via le Louvre tant pour les demandes sur les réservations du Louvre que pour le quota des réservations de la Préfecture. Les agents du Louvre n'auraient plus à remplir qu'un seul et unique dossier et bénéficieraient d'une proximité de gestion.

- Mutualiser les efforts en matière de relogement avec le Ministère de la Culture. L'achat et l'installation en réseau du logiciel Pelehas permettraient d'avoir un outil de gestion commun. Les demandes et les attributions de logements sociaux en seraient simplifiées et harmonisées. De plus l'utilisation d'un tel logiciel nous doterait de moyens statistiques plus élaborés et donnerait une analyse plus fine des besoins dans ce secteur.

- Dans un contexte de quasi absence de taux de rotation dans les logements attribués et d'une demande de logements sociaux constante, il est important de poursuivre la politique de réservations de logements sur les années à venir. La réservation de 20 logements supplémentaires, permettrait d'assurer des possibilités de relogements pour près de 6% des effectifs de l'établissement.

• L'accès aux soins :

Etat des lieux :

Le revenu influe encore grandement sur l'état de santé et l'accès aux soins en France. C'est ce que révèle l'Institut de recherche et de documentation en économie de la santé (Irdes) dans

une étude publiée en avril 2008. Pour la première fois, l'Irdes a calculé la part que consacrent les ménages pour se soigner : elle atteint 10% des revenus des ménages modestes contre 3% chez les plus riches. Selon les résultats de cette grande enquête menée auprès de 20.000 personnes, les ménages aux faibles revenus sont aussi ceux qui souffrent du plus mauvais état de santé, du taux de couverture en complémentaire santé le plus bas et de renoncement régulier aux soins.

Le renoncement concerne ainsi les soins les plus coûteux ou ceux qui sont mal remboursés par la Sécurité sociale : les soins dentaires (63% des renoncements), les lunettes (25%) et les consultations chez les médecins spécialistes (16%). Parmi ceux qui renoncent à des soins, près d'un tiers est dépourvu d'une mutuelle, alors que cette proportion chute à 13% pour ceux qui bénéficient d'une complémentaire privée. Les jeunes et les personnes âgées sont les personnes les moins bien couvertes. C'est dans les tranches des 20-29 ans et des plus de 60 ans qu'on retrouve la majorité des personnes sans complémentaire. Pour ces derniers, la retraite signifie souvent «la perte» du contrat collectif proposé dans certaines entreprises. Sur l'ensemble de la population, 7% des assurés déclarent ne pas avoir de complémentaire.

Or les dépenses de santé à la charge des ménages sont en forte progression. Le volume des biens et services de santé restant à la charge des ménages a poursuivi sa forte progression (+ 6,6 % en 2005 après + 7,1 % en 2004). De nouvelles mesures prises dans le cadre de la réforme de l'assurance maladie ont en effet contribué à accroître la part du financement des dépenses de santé par les ménages : la mise en place de la participation forfaitaire d'un euro par consultation chez le médecin et par analyse médicale en laboratoire, ainsi que le moindre remboursement de certains médicaments

En effet, la couverture apportée par l'Assurance maladie de base ne permet plus d'accéder aux soins sans couverture complémentaire, notamment pour les frais dentaires et d'optique. Par ailleurs, le transfert de charges du régime obligatoire vers les complémentaires va entraîner une hausse des cotisations. Or, comme nous l'avons vu précédemment, l'accès à cette couverture complémentaire est clairement lié au niveau de revenu.

Objectifs :

Dans le système actuel, les agents doivent financer intégralement le coût de leur complémentaire santé, sans participation de l'employeur. Dans le secteur privé, 67% des salariés bénéficient d'une complémentaire santé dans le cadre de leur entreprise, avec en moyenne une participation de l'employeur de 50 % (Sources : Liaisons sociales juin 2005).

Le décret du 19 septembre 2007 a mis en place une obligation pour l'employeur public de contribuer au financement de la protection sociale complémentaire, dans le cadre d'un contrat à adhésion facultative pour les agents.

Mi 2008, un appel d'offre, auquel s'est rallié le musée du Louvre après concertation avec ses partenaires sociaux, a été publié au niveau ministériel et doit prochainement aboutir à conventionnement avec un ou plusieurs organismes qui proposeront des garanties pour les risques de maladie, incapacité, invalidité, et décès.

Ce dispositif, proposé à l'ensemble des personnels, reste néanmoins facultatif. Or la priorité est d'aider tous les agents à accéder à une complémentaire santé et de soutenir particulièrement les agents qui n'ont pas les moyens de s'offrir les services d'une mutuelle, notamment les jeunes, les familles monoparentales, les agents à faibles revenus.

Actions proposées :

- Financer les organismes référencés suite à l'appel d'offre ministériel ;
- Etudier la possibilité juridique et financière d'une démarche complémentaire à destination des petits revenus et des personnes handicapées

• L'accès au droit :*Etat des lieux :*

La permanence juridique fonctionne depuis 2001.

Elle permet aux membres du personnel qui le désirent de consulter un avocat pour des questions relatives au droit de la famille.

Les conseils juridiques, sont donnés par un avocat du Barreau.

Il s'agit de consultations d'orientation, qui ne doit pas se confondre avec une consultation écrite ou encore à une consultation approfondie sur un litige juridique (ce qui nécessiterait l'étude préalable de pièces et des recherches juridiques).

La permanence se tient, à raison d'une demi-journée par mois, dans les locaux du musée. Le nombre de personnes qui la fréquente étant en constante évolution, la durée moyenne des consultations, qui était jusqu'à présent d'une durée d'une heure, est passée cette année à une demi-heure, ce qui permet à huit agents d'avoir un rendez vous. Alors que les années précédentes environ 60 entretiens pouvaient être effectués, la réduction du temps de l'entretien devrait permettre de passer à près de 80 entretiens.

La permanence juridique apporte un accès facile au droit : c'est l'avocat qui se déplace, un calendrier annuel est établi, ce qui offre l'avantage pour les agents de prévoir leur rendez vous, c'est un service pris en charge par l'établissement et en conséquence gratuit pour les agents.

L'expérience a cependant mis en évidence ses limites. En premier lieu, sa fréquence ne permet pas de répondre à tous les besoins. Les demandes sont supérieures à l'offre, et le délai d'attente peut être long.

Ensuite, son domaine d'intervention limité aux questions de droit de la famille ne permet un réel accès au droit. L'avocat qui intervient signale régulièrement devoir répondre à des questions qui relèvent notamment du droit médical, de la consommation, etc.....

Objectifs :

La permanence correspond à un besoin réel, il est donc nécessaire de réduire les délais d'attente des agents pour pouvoir consulter l'avocat. Les demandes actuelles, en matière de droit de la famille, sont supérieures à l'offre de consultation. En augmentant sa fréquence le Louvre permet de répondre plus rapidement à toutes les demandes.

Par ailleurs, pour fournir un véritable accès au droit, il ne faut plus limiter son domaine d'intervention au seul droit de la famille. S'agissant de consultations d'orientation, la permanence juridique doit proposer des consultations dans tous les domaines du droit.

Actions proposées :

- Mettre en place deux demi-journées par mois de permanence ;
- Ouvrir la permanence à tous les domaines du droit.

• Développer les services à la personne :

Etat des lieux :

La loi n°2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne, qui crée le chèque emploi service universel (CESU) incite les employeurs, qu'ils soient privés ou publics, à participer financièrement à la rémunération des services à la personne de leurs personnels.

Le décret n°2005-1698 du 29 décembre 2005 a précisé le champ des services à la personne qui pouvait faire l'objet d'un paiement au moyen du CESU. Ce champ couvre un large éventail de services tels que les travaux ménagers, l'assistance informatique à domicile, la livraison des repas, le petit bricolage, la garde d'enfant à domicile, l'assistance aux seniors et aux personnes handicapées.

Objectifs :

Le recours à de tels services par les agents est de nature à les aider à concilier vie professionnelle et vie privée. Pour rendre ces services accessibles au plus grand nombre le Louvre envisage d'étudier la possibilité d'octroyer une aide financière aux agents qui utiliseraient le CESU. Les agents, selon les critères d'attributions qui seraient retenus, pourraient ainsi bénéficier annuellement d'un nombre de chèques dont la valeur serait prise en charge en partie par eux même et en partie par l'établissement.

Cette aide serait un soutien particulièrement adapté pour les agents dont l'état de santé nécessite une aide à domicile, pour les personnels handicapés ou pour les problèmes de garde d'enfants.

Le mode de paiement par CESU offre, aux utilisateurs, un certain nombre d'avantages : simplification des formalités de déclaration d'emploi d'un salarié, garantie d'être couvert en cas d'accident du travail du salarié, TVA réduite à 5,5% sur les prestations facturées si on a recours à une entreprise ou à une association de services agréées et crédit d'impôt de 50% sur la participation de l'agent au cofinancement du CESU pré financé.

Enfin le CESU offrirait au musée du Louvre un outil accessible et concret de gestion, notamment en ce qui concerne les cotisations réclamées par l'URSSAF. En effet, dans la limite de 1 830€ par an et par agent, les sommes versées sous forme de CESU sont affranchies des cotisations sociales.

Actions proposées :

- Poursuivre le travail en partenariat avec les organisations syndicales dans le cadre des ateliers CAS en vue de faire évoluer l'action sociale au sein du musée ;
- Etudier l'intérêt pour le musée d'être doté du CESU pré financé pour le paiement des services à la personne.

• La poursuite de la démarche d'aide à l'arrêt du tabac :

En ce qui concerne la promotion de la santé dans le cadre du développement durable, elle est définie par la charte d'Ottawa et adoptée comme un processus qui confère aux populations les moyens d'assumer un plus grand rôle sur leur propre santé et d'améliorer celle-ci. La santé apparaît alors à la fois comme un objectif et un préalable.

Le développement durable et la promotion de la santé sont fondés sur les mêmes valeurs : responsabilité individuelle et collective, respect de l'autre et solidarité, participation des personnes aux décisions qui les concernent et justice sociale. C'est dans ce cadre que s'inscrit la poursuite de la démarche d'aide à l'arrêt du tabac.

La démarche de prévention de santé au travail et de santé publique : informer, motiver, aider les fumeurs dans leur démarche de sevrage est un élément essentiel. L'objectif est d'éviter l'atteinte à la santé des fumeurs et de leur entourage et de s'inscrire dans une politique globale d'amélioration des conditions de travail (sécurité incendie, diminution des conflits fumeurs/non fumeurs).

Dans le cadre du nouveau projet social 2009-2011, le service de médecine de prévention souhaite que cette action soit maintenue, le bilan étant jugé positif. La participation à la lutte contre le tabagisme en milieu professionnel est légitime dans une démarche de prévention de santé au travail et de santé publique. Une part importante des décès liés au tabagisme est d'origine cardio-vasculaire, en particulier chez les sujets jeunes sans autre facteur de risque. Informer, motiver, aider les fumeurs dans leur démarche de sevrage est un élément essentiel.

▪ La démarche d'aide au musée :

Rappel sur les modalités du dispositif mis en place dans le cadre du projet 2005-2008 :

Dans le cadre du projet social 2006-2008 des actions ont été décidées pour lutter contre le tabagisme sur le lieu de travail. L'objectif est d'éviter l'atteinte à la santé des fumeurs et de leur entourage et de s'inscrire dans une politique globale d'amélioration des conditions de travail (sécurité incendie, diminution des conflits fumeurs/non fumeurs).

Ces actions se sont inscrites dans un cadre réglementaire :

- Respect de la loi Evin du 10 janvier 1991 (décret du 29 mai 1992),
- Plan Kouchner de lutte contre le tabagisme en 2000,
- Classement du tabac parmi les drogues par la mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie en 2002
- Plan national contre le cancer renforçant la lutte contre le tabagisme en 2003
- Arrêt n°1698 du 29 Juin 2005 de la Cour de cassation
- Evaluation globale des risques professionnels (exposition au tabagisme passif et à des cofacteurs cancérigènes).

Ce cadre a évolué avec l'interdiction de fumer sur les lieux de travail et lieux publics:

- décret Bertrand du 15 novembre 2006 qui remplace le décret de 1992
- circulaire de la Fonction Publique du 27 novembre 2006

La première étape a démarré en février 2007 avec l'interdiction de fumer dans les établissements scolaires, les structures de santé, les administrations de l'Etat et les entreprises.

Entrée en vigueur en ce début d'année dans les cafés, hôtels, discothèques et restaurants, l'interdiction de fumer est globalement bien respectée en France. Les fumeurs eux-mêmes plébiscitent cette mesure (83% déclarent que c'est une bonne chose dans une étude de l'Institut national de prévention et d'éducation à la santé diffusée en mai dernier). Mais les lieux de convivialité se sont un peu déplacés ; la rue devient l'espace des fumeurs.

Seulement le tabagisme ne recule plus et en France on observe toujours 30% de fumeurs réguliers ou occasionnels. Des efforts sont nécessaires dans le cadre de la prévention notamment pour les jeunes. Pour 80% des fumeurs la consommation de tabac n'a ni augmenté ni diminué au domicile ou dans la voiture.

Les méfaits du tabac :

Les pathologies (maladies cardio-vasculaires, pulmonaires, ORL, digestives, cancer du poumon, du rein de la vessie, troubles sexuels,...) touchent tout le corps humain. Le tabac est la 1ère cause de mortalité évitable.

Un décès sur 5 chez l'homme est dû au tabac et un quart chez les jeunes en raison d'accidents cardio-vasculaires précoces. Il n'existe pas de seuil protecteur et le tabagisme passif augmente le risque d'infarctus de 30%.

En outre, 3 millions et demi de personnes en France sont atteintes de broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO) dont 90% sont des fumeurs.

Malgré les risques connus le nombre de fumeurs adultes reste élevé. Or l'arrêt du tabac permet une diminution rapide du risque cardio-vasculaire et une baisse plus lente mais réelle du risque pulmonaire. Après 10 ans le risque de cancer avoisine celui des non-fumeurs.

La prévention tabac au musée :

Sur le plan de la promotion de la santé, le service médical s'est attaché à :

- Susciter le conseil minimal avec la possibilité d'arrêt (indication du numéro de Tabac Info Service) lors de la visite médicale ;
- Ouvrir le dialogue avec la mise à disposition de brochures pour évaluer la dépendance et la motivation à l'arrêt ;
- Informer lors d'actions ponctuelles (journée mondiale sans tabac, mesure du souffle...) sur l'arrêt du tabagisme et sur l'intranet (J-10 : le bon moment pour arrêter de fumer dix bonnes raisons pour arrêter de fumer) ;
- Apporter également conseil à l'employeur sur l'obligation de veiller à l'application des textes réglementaires et au groupe permanent du CHS pour la mise à jour du plan d'aménagement des espaces, le renforcement de la signalétique et la mise en place du règlement intérieur ;
- Participer à des études comme celle réalisée par les médecins du travail avec l'Office Français de Prévention du Tabagisme (OFT) à la demande du ministère de la santé ;
- Proposer l'aide au sevrage tabagique ou à la réduction de consommation tabagique avec l'accompagnement d'un organisme extérieur.

Par contre, la participation aux consultations en interne ou dans des centres de tabacologie du service médical pour permettre un transfert de compétences vers le musée n'a pu se faire.

▪ Le sevrage tabagique :

Le programme d'aide au sevrage tabagique :

Il a été mis en place au musée du Louvre pour les fumeurs volontaires et motivés :

- le service médical recense les demandes des agents et constitue des groupes lors de la confirmation d'intervention de l'Office Français de Prévention du Tabagisme.
- la réunion collective animée par le tabacologue a pour but d'expliquer le déroulement du protocole, les conséquences de l'arrêt du tabac, les choix thérapeutiques avec leurs modalités et les ultimes questions. Un dossier personnel est remis aux fumeurs qui permettra le suivi du sevrage.
- les consultations individuelles sont programmées sur 4 mois :



- un bilan téléphonique est réalisé au bout de 6 mois et 1 an.

Les consultations se déroulent au sein du service médical qui assure également le suivi des rendez-vous et la facturation des traitements substitutifs.

Le service médical en participant aux réunions collectives et aux journées d'information est un relais pour les questions que se posent les agents vers le tabacologue voire un soutien.

Evaluation de l'action :

L'évaluation de l'action se fait par la communication d'indicateurs (nombre de personnes prises en charge, stabilité des sevrages sur un an) par les moyens habituels de communication (Louvre express, intranet, rapport d'activité). Elle permet de maintenir la mobilisation de tous, de créer une dynamique et de limiter les rechutes qui sont fréquentes.

Financement du projet :

Le financement du projet est pris sur le budget du service médical et comprend les consultations de tabacologie, les journées d'informations et la prise en charge du traitement substitutif pendant 2 mois. Depuis la mise en place de l'action, la sécurité sociale prend également en charge les substituts nicotiniques dans la limite de 50 € par an. Des aides ont été recherchées avec un laboratoire pharmaceutique mais restent à développer.

Coût :

Le coût moyen pour deux groupes, en prenant en compte les consultations et le traitement substitutif, a représenté 1249,78€ par personne.

Synthèse générale concernant les ex-fumeurs			
	3 mois	6 mois	1 an
2006	56%	36%	36%
2007	36%	30%	16%
2008	40%		

Analyse :

- Un écart est observé entre le taux de fumeurs à 3 mois et celui à 1 an. Quelle que soit la stratégie employée, les études montrent que le taux de rechute est proche de 50% à 1 an.
- Un grand nombre d'agents ne communiquent pas leur statut tabagique à 1 an lors des rappels téléphoniques.
- On observe une amélioration des résultats pour 2008 avec une augmentation des fumeurs ayant réduit leur consommation à 3 mois, dans l'assiduité des participants qui conditionne la réussite du sevrage et dans la motivation des agents face à l'arrêt.
- Un fort investissement du service médical sur le projet a favorisé de bons résultats.

- Le suivi de plusieurs groupes par le même tabacologue a permis une meilleure connaissance de l'entreprise et de ses salariés.
- Le taux de fumeurs ayant diminué leur consommation avec la prise de substituts nicotiniques est significatif et traduit un changement de comportement.
- Cette réduction correspond à une réduction effective de l'inhalation des polluants de la fumée et pas uniquement à la diminution du nombre de cigarettes quotidiennes.

Comparaison avec la moyenne d'autres entreprises (rapport de juillet 2007)

- A 3 mois 51 % des fumeurs ont arrêté de fumer
- A 6 mois 39% des fumeurs ont arrêté de fumer
- A 1 an 26 % des fumeurs se maintiennent à un arrêt complet

▪ Pistes d'actions :

Pour renforcer ces mesures, le Louvre propose les actions suivantes :

- Dégager un budget attribué pour cette action (consultations, traitement, brochures et journée d'information) ;
- Revoir les modalités de prise en charge du traitement substitutif ;
- Rechercher des aides possibles pour le financement avec des laboratoires par exemple ;
- Revoir le programme d'aide au sevrage en y intégrant l'accompagnement nutritionnel ;
- Permettre les consultations sur le temps de travail ou la récupération du temps de consultation ;
- Prendre en compte les addictions associées ;
- Faire des entretiens personnalisés pour les fumeurs ne souhaitant pas s'engager dans un programme long en respectant leurs choix ;
- Poursuivre la participation du service médical à des études ou enquêtes en lien avec les addictions ;
- Proposer des brochures d'information avec le logo de l'établissement ;
- Former les personnels du service médical.

• **La prévention du risque alcool :**

Dans la perspective d'une mise en place, au musée du Louvre, d'un plan de prévention collectif sur l'alcool et autres types d'addiction et ses effets qui vise à sensibiliser l'ensemble des personnels et à modifier les comportements concernant les conduites d'alcoolisation ainsi que leur approche, il est proposé de faire appel à un organisme extérieur tel que l'Institut de Recherche et d'Enseignement des Maladies Addictives (IREMA).

Objectifs :

L'objectif de l'action serait d'instaurer, au sein de la collectivité, une démarche permettant :

- la mise en place d'actions collectives de prévention et de réduction des risques liés aux alcoolisations ;
- la consolidation des savoir-faire des encadrants concernant la gestion des problèmes au quotidien et des situations de crise ;
- la consolidation des savoir faire des personnes médicaux sociaux concernant : l'assistance, le suivi au long cours, et l'orientation.

Ce projet doit donc mobiliser l'ensemble de l'organisation pour modifier les représentations de chaque agent sur les risques liés aux alcoolisations, et sur la manière de les prévenir et de les

gérer. L'implication de tous les acteurs de l'institution est indispensable, notamment via une volonté forte de la direction générale.

Actions proposées :

Organisé en plusieurs étapes, ce plan de prévention pourrait débuter par des réunions avec le comité de direction du musée puis les membres du CHS, afin de les sensibiliser sur cette problématique. Dans un deuxième temps, un groupe de prévention pourrait être créé. Il serait composé d'une vingtaine de personnes représentatives des différents services et instances de l'établissement, son rôle pourrait être :

- d'élaborer, structurer et coordonner le plan de prévention du risque alcool au travers de diverses préconisations ;
- d'élaborer des actions de sensibilisation et de communication sur ce plan de prévention.

Enfin des actions de sensibilisation/formation pourraient être conduites pour l'encadrement (supérieur et de proximité) et pour l'ensemble des agents du musée.

Ces formations devront permettre aux encadrants d'être en mesure de gérer et de prévenir les problèmes au quotidien et les situations de crise liées aux conduites de suralcoolisation. La sensibilisation au risque alcool de l'ensemble du personnel permettra de responsabiliser chacun sur cette question et favorisera l'adhésion de tous à la politique de prévention mise en place.

Calendrier de réalisation :

En 2009-2010 :

- Réunion avec le comité de direction et avec le CHSCT ;
- Création et guidance du groupe de prévention ;
- Conception du plan de sensibilisation.

En 2011 : Déploiement de la première tranche du plan.

En 2012 : Poursuite des actions après un premier bilan.

• Le renforcement des actions tendant à l'amélioration des conditions de travail :

Faire du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) un instrument de référence de la politique de l'établissement en matière de prévention des risques professionnels :

L'évaluation des risques professionnels est une obligation de l'employeur et, dans les administrations, des chefs de service en application du décret 2001-1016 du 5 novembre 2001, devenue l'article R4121-1 du nouveau code du travail qui stipule :

En l'occurrence, « l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.»

La notion d'employeur doit être entendue au sens de l'article Article L4121-1 du nouveau code du travail visant le chef d'établissement comme responsable des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et préserver la santé des travailleurs, y compris temporaires.

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1° Des actions de prévention des risques professionnels ;

2° Des actions d'information et de formation ;

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

Le musée du Louvre a engagé depuis fin 2005 la démarche d'élaboration de ce document et a acquis pour ce faire un logiciel spécifique tel que prévu dans le projet social précédent.

Après une phase préparatoire menée par un groupe de travail du groupe permanent GTP-CHS pour déterminer la méthode utilisée et effectuer le découpage de l'établissement en unités de travail, le réseau conditions de travail s'est engagé depuis début 2008 dans la phase d'identification des risques et de hiérarchisation de ces risques par direction/département et par unité de travail afin d'élaborer un programme d'actions de prévention à mener.

En 2008, ont été évalués les risques professionnels des agents de la direction de la surveillance, du musée Delacroix et du jardin des Tuileries (surveillance et jardin) ; sont en cours ceux des ateliers de la DAMT.

Actions proposées :

- Poursuivre l'évaluation des risques professionnels (dont le risque chimique qui nécessite une attention poussée au sein du musée) sur l'ensemble des directions et départements de l'établissement dans les trois ans et contribuer à l'appropriation de ce nouvel outil par toutes les entités du musée ;
- Envisager les conditions de mise à jour, en liaison avec la programmation et le bilan de l'action du CHS ;
- Renforcer l'articulation entre la politique de prévention et la formation (mieux identifier notamment les formations à caractère obligatoire, les pratiques existantes et les besoins non satisfaits).

Calendrier de réalisation :

2009 : Evaluation des risques professionnels et plans d'actions des directions de la surveillance, de la DAMT et de 2 départements

Identification, analyse, évaluation des risques professionnels et plans d'action du pôle culturel, de la DRHDS

2010 : Identification, analyse, évaluation des risques professionnels et plans d'action de 2 départements et 6 autres directions/délégations/services

2011 : Identification, analyse, évaluation des risques professionnels et plans d'action de 4 autres départements et 5 autres directions/délégations/services. Mise à jour du DUERP.

S'assurer de l'existence d'un plan de prévention et d'un protocole de sécurité le cas échéant, établis en bonne et due forme et respecté par le Louvre comme par chaque prestataire intervenant sur le site :

Plan de prévention :

Lorsqu'une entreprise, dite entreprise utilisatrice (EU), fait intervenir une entreprise, dite entreprise extérieure (EE), aux fins d'exécuter une opération, ou de participer à l'exécution d'une opération, celles-ci sont tenues d'étudier les risques d'interférences entre les activités, les installations, les matériels au travers d'une étude matérialisée par un document écrit intitulé « plan de prévention ».

Le plan de prévention, conformément à l'article 4515-1 du code du travail, est réalisé lorsque le nombre total d'heures prévisibles de l'opération est « égale à 400h minimum sur une durée au plus de 12 mois » que les travaux soient continus ou discontinus ou lorsqu'une des opérations est listée dans l'arrêté du 13 mars 1993 au titre des travaux dangereux ».

La liste des travaux dangereux pour lesquels il est établi par écrit un plan de prévention est prévue par un arrêté du 19 mars 1993 ainsi qu'il suit :

1. Travaux exposant à des rayonnements ionisants.
2. Travaux exposant à des substances et préparations explosives, comburantes, extrêmement inflammables, facilement inflammables, très toxiques, toxiques, novices, cancérogènes, mutagènes, toxiques vis-à-vis de la reproduction, au sens de l'article R.231-51 du code du travail.
3. Travaux exposant à des agents biologiques pathogènes.
4. Travaux effectués sur une installation classée faisant l'objet d'un plan d'opération interne en application de l'article 7 du décret n° 77-1133 du 21 septembre 1977 modifié.
5. Travaux de maintenance sur les équipements de travail, autres que les appareils et accessoires de levage, qui doivent faire l'objet des vérifications périodiques prévues à l'article R.233-11 du code du travail, ainsi que les équipements suivants :
 - véhicules à benne basculante ou cabine basculante ;
 - machines à cylindre ;
 - machines présentant les risques définis aux deuxième et troisième alinéas de l'article 233-29 du code du travail.
6. Travaux de transformation au sens de la norme NF P 82-212 sur les ascenseurs, monte-charge, escaliers mécaniques, trottoirs roulants et installations de parcage automatique de voitures.
7. Travaux de maintenance sur installations à très haute ou très basse température.
8. Travaux comportant le recours à des ponts roulants ou des grues ou transstockeurs.
9. Travaux comportant le recours aux treuils et appareils assimilés mus à la main, installés temporairement au-dessus d'une zone de travail ou de circulation.
10. Travaux exposant au contact avec des pièces nues sous tension supérieure à la TBT.
11. Travaux nécessitant l'utilisation d'équipements de travail auxquels est applicable l'article R.233-9 du code du travail.
12. Travaux du bâtiment et des travaux publics exposant les travailleurs à des risques de chute de hauteur de plus de 3 mètres, au sens de l'article 5 du décret n° 65-48 du 8 janvier 1965.
13. Travaux exposant à un niveau d'exposition sonore quotidienne supérieure à 90dB (A) ou à un niveau de pression acoustique de crête supérieure à 140 dB (modifié par le décret n°2006-892 du 19 juillet 2006).
14. Travaux exposant à des risques de noyade.
15. Travaux exposant à un risque d'ensevelissement.
16. Travaux de montage, démontage d'éléments préfabriqués lourds, visés à l'article 170 du décret n° 65-48 du 8 janvier 1965.
17. Travaux de démolition.

18. Travaux dans ou sur des cuves et accumulateurs de matière ou en atmosphère confinée.

19. Travaux en milieux hyperbares.

20. Travaux nécessitant l'utilisation d'un appareil à laser d'une classe supérieure à la classe 3 A selon la norme NF EN 60825

21. Travaux de soudage oxy-acétylénique exigeant le recours à un "permis de feu".

Chaque chef d'entreprise est responsable de l'application des mesures de prévention nécessaires à la protection de son personnel, mais le responsable de l'entreprise utilisatrice a, en plus, une responsabilité particulière de coordination générale des mesures.

Préalablement à l'exécution des travaux, il doit être procédé une inspection commune des lieux de travail et des matériels à disposition. Les CHSCT des entreprises extérieures et le CHS du musée doivent être informés de la date de l'inspection commune et au plus tard 3 jours avant qu'elle ait lieu. En cas d'urgence, ils sont informés sur le champ ; les CHSCT et CHS chargent, s'ils l'estiment utile, un ou plusieurs membres de participer à cette inspection ; leur avis est porté sur le plan de prévention. Ils sont également informés de toute situation d'urgence ou de gravité.

Le plan de prévention doit être tenu à disposition des comités en charge de l'hygiène et de la sécurité (CHS ou CHSCT), du musée du Louvre et de l'entreprise concernée, des médecins de prévention ou du travail respectifs et de l'inspecteur d'hygiène et sécurité ou du travail.

Il doit être remis à jour ou complété en fonction de l'évolution des travaux à risques, de l'intervention de nouvelles entreprises, de l'intervention de nouveaux salariés.

Force est de constater que les conditions de mise en œuvre de ces dispositions manquent d'homogénéité sur l'ensemble du musée et que le contrôle du Louvre doit être renforcé. De même, le plan-type (document format Excel) actuellement utilisé pour la plupart des plans de prévention est peu maniable et demande à être remplacé par un outil plus performant. Enfin les délais d'élaboration du document et de sa signature par les deux parties doivent être améliorés et finalisés avant le commencement des travaux.

Actions proposées :

- Identifier les donneurs d'ordre dans chaque direction ou département. Recenser par direction et département, les entreprises extérieures intervenantes dont les travaux nécessitent la rédaction d'un plan de prévention. En fonction du nombre annuel de plans de prévention (au-delà de 150/an), désignation d'un « coordonnateur prévention en co-activité » conseil et suivi auprès des donneurs d'ordre.
- Informer de cette obligation et former les donneurs d'ordre et la direction financière et juridique.
- Intégrer une clause d'obligation de rédaction d'un plan de prévention dans tout contrat concernant les opérations de plus de 400 heures à l'année ou de travaux dits « dangereux ». Veiller à la signature conjointe du document avant le commencement des travaux.
- Revoir le document type élaboré par le musée du Louvre en 2007 et étudier la faisabilité l'achat d'un logiciel spécifique

Calendrier de réalisation :

2009/2010 : Identifier les donneurs d'ordre dans chaque direction et département.
Recenser de façon exhaustive les entreprises extérieures.
Se doter d'un outil performant de formalisation du plan de prévention.
Mettre en place une formation à l'établissement de plans de prévention.

2011 : Atteindre la formalisation systématique des plans de prévention selon les critères réglementaires et avant commencement des travaux.
S'assurer de l'exécution des mesures de prévention par un suivi et un contrôle lors du déroulement des travaux pour répondre aux obligations du chef de l'entreprise utilisatrice.

Protocoles de sécurité (arrêté du 26 avril 1996) :

Le protocole de sécurité est un cas particulier du plan de prévention. Il est obligatoire quand il y a chargement/déchargement de produits ou de marchandises transportées par des entreprises extérieures dans une entreprise dite d'accueil.

Il faut entendre par opération de chargement et de déchargement, toute activité concourant à la mise en place sur ou dans un engin de transport routier, ou à l'enlèvement de celui-ci, de produits, fonds de valeur, matériels ou engins, déchets, objets et matériaux de quelque nature que ce soit (art.1 de l'arrêté du 26 avril 1996).

Le protocole de sécurité comprend toutes les indications et informations utiles à l'évaluation des risques et de toute nature générées par l'opération et les mesures de prévention et de sécurité qui doivent être observées à chacune des phases de sa réalisation.

Ce protocole de sécurité doit être tenu à disposition des comités en charge de l'hygiène et de la sécurité (CHS ou CHSCT) des 2 entreprises, de l'inspecteur d'hygiène et sécurité et de l'inspecteur du travail par les chefs d'établissement de l'entreprise d'accueil et de l'entreprise de transport.

Le service intérieur, responsable de l'aire de livraison du musée, a établi un plan type et achève la réalisation d'un recensement des entreprises de transport auxquelles font appel les directions et départements. Dès lors, il transmet aux sociétés répertoriées le protocole de sécurité. Les directions ayant à assurer la gestion des autres accès de l'établissement doivent également veiller à l'existence de protocoles de sécurité.

Actions proposées :

- Finaliser le recensement des entreprises de transport ;
- Systématiser l'établissement du protocole de sécurité ;
- Actualiser le document-type élaboré et identifier le responsable désigné par l'entreprise d'accueil, auquel le chef d'établissement délègue ses attributions conformément à l'article R4511-9.

Calendrier de réalisation :

2009 : Finalisation du recensement des entreprises de transport

L'accompagnement des plans travaux et projets architecturaux :

La phase de conception ou d'aménagement des lieux de travail est le moment privilégié pour traiter de façon complète et cohérente de la prévention des risques professionnels mais aussi de l'amélioration des conditions de travail. Cette réflexion doit permettre d'analyser de façon précoce les problèmes liés à l'aménagement des lieux de travail, facilitant ainsi la recherche de solutions les mieux adaptées. Les besoins liés à la prévention des risques professionnels ainsi qu'aux conditions de travail et d'accueil du public doivent ensuite figurer explicitement dans les différents documents (avant-projet sommaire, etc.).

Le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique prévoit :

- art 17 : la consultation obligatoire du médecin de prévention sur les projets de construction et aménagements importants ;
- art 30 : la contribution du CHS « à la protection de la santé et à la sécurité des agents dans leur travail », ses membres étant amenés à « connaître des questions relatives aux projets d'aménagement, de construction ou d'entretien des bâtiments au regard des règles d'hygiène et de sécurité, et de bien-être au travail ».

La circulaire ministérielle de la culture du 11 avril 1996 précise le rôle et compétences des ACMOs et notamment que ces acteurs de prévention « doivent être informés en phase programme des projets de travaux » (art 4.1).

Les acteurs de la prévention (ACMO, CMHSCT, médecin de prévention) ainsi que les membres du CHS pourront donc intervenir utilement dès le début, tout au long du projet et participer également à l'évaluation de l'ouvrage réalisé.

Actions proposées :

- Intégrer systématiquement les acteurs de prévention (ACMO, chargé de mission HSCT) dès la phase étude des projets architecturaux et plans travaux et tout au long du projet
- Consulter le médecin de prévention sur les projets de construction et aménagements importants
- Systématiser l'avis du CHS au moment de la phase avant projet sommaire et la visite CHS des lieux concernés
- Formation des acteurs de prévention et membres du CHS à l'analyse des plans selon la validation du plan annuel de formation.

• L'évaluation des risques psychosociaux et leur prévention (prévention de la violence et du stress au travail) :

La réglementation, notamment le décret de novembre 2001 relatif à l'évaluation et la prévention des risques professionnels, prévoit que chaque employeur doit réaliser l'inventaire des risques professionnels auxquels sont confrontés ses salariés. Les risques identifiés doivent ensuite faire l'objet de mesures préventives.

L'évaluation des risques psychosociaux se situe dans ce cadre global mais leur complexité nécessite une démarche d'analyse spécifique.

Les risques psychosociaux recouvrent deux types de phénomènes :

- Le stress qui peut être défini comme un état à la fois physique et psychique ressenti par la personne lorsqu'elle perçoit un déséquilibre entre la demande de l'environnement et les ressources dont elle dispose pour y faire face. Deux éléments ont un effet sur cette perception : l'autonomie de la personne (plus le contrôle qu'a la personne sur la situation de travail est faible, moins elle est intégrée aux processus de décision dans son travail et plus elle ressentira de stress) et le soutien social sur lequel elle peut s'appuyer (le soutien à la fois technique et émotionnel reçu de la part des collègues et de la hiérarchie permet de réguler le niveau de stress ressenti, si ce soutien est faible le stress ressenti sera majoré)

- La violence au travail (les agressions et le harcèlement moral)

Les conséquences des risques psychosociaux sont importantes tant au plan individuel (développement de pathologies physiques et/ou psychiques, dégradation de l'état de santé) qu'au plan collectif.

Ces phénomènes de stress sont de plus en plus fréquemment évoqués par les salariés au travers de différentes études conduites dans le privé. Ainsi 29% des salariés européens déclarent souffrir de stress lié à leur travail (Fondation de Dublin chiffres de 1995 /2000)

Le dernier rapport de cette fondation (Mars 2005) souligne d'ailleurs une augmentation des problèmes de santé liés au stress au travail. De même, les résultats de la dernière enquête SUMER montrent que 61% des salariés ressentent leur travail comme très stressant.

Enfin différentes études montrent que le coût du stress (coût médical, coût lié à l'absentéisme) devient de plus en plus important et entraîne des conséquences économiques pour les entreprises et pour la société.

La difficulté d'analyse et de prise en compte de ce type de risques est dû à ce qu'ils sont liés à des aspects individuels et relèvent de causes à la fois internes à l'entreprise mais aussi externes. Le passage d'une approche individuelle à une approche collective est un enjeu important dans l'abord de ces phénomènes, également très complexes du fait de leur multifactorialité.

Objectifs :

Afin de conduire cette évaluation et de déterminer les actions de prévention nécessaires, le musée du Louvre propose de mettre en place une démarche de type conduite de projet.

Elle consistera à créer un groupe de pilotage composé d'acteurs représentatifs de l'institution (membres des différentes directions, de la direction des ressources humaines et du développement social, du comité hygiène et sécurité, les acteurs médico-sociaux). L'Agence régionale pour l'amélioration des Conditions de Travail et l'organisme « Emergences », qui a développé des méthodologies d'analyse des risques psychosociaux, seront sollicités pour qu'un accompagnement du musée à la mise en place de cette démarche soit étudié.

Actions proposées :

Cette démarche sera menée en 2009 et le groupe de pilotage qui sera constitué dans ce cadre s'attachera à :

- déterminer les indicateurs permettant de repérer les situations de mal-être au travail ;
- déterminer les actions de prévention et les actions correctives à mettre en place.

Trois types d'indicateurs sont généralement en jeu :

- des indicateurs de santé qui renseignent sur l'état de santé des salariés (taux d'accidents du travail, fréquence, gravité, taux de maladies professionnelles, expressions de symptômes physiques ou psychiques repérés, nombre d'aménagement de poste de travail, problématiques addictives) ;
- des indicateurs de gestion de ressources humaines (taux d'absentéisme, turn over, présentéisme) ;
- des indicateurs de fonctionnement de l'établissement (qualité du travail, satisfaction du public par exemple).

C'est le croisement de ces différents indicateurs qui permettrait de déceler les tensions.

Le Louvre propose donc de développer un système de veille fondé sur une vigilance autour de ces indicateurs dont l'analyse serait partagée avec les partenaires sociaux au sein du comité hygiène et sécurité. Dans ce cadre, un bilan de la mise en œuvre des mesures préconisées par

l'ANACT dans son étude conduite en 2005 sera réalisé notamment s'agissant des processus d'organisation des expositions temporaires.

En outre, et indépendamment de cette étude, la direction des ressources humaines et du développement social établira une procédure relative aux conditions de communication entre les responsables RH, les cadres, et les agents afin d'éviter, selon les sujets rencontrés, des effets de surprise à réception de courriers porteurs de décisions dont l'agent n'a pas été informé en amont.

- **La nécessité de rappeler le rôle et l'organisation des différentes commissions hygiène, sécurité et condition de travail :**

Groupe permanent CHS : réflexion à mener sur son organisation et ses missions

Le décret du 28 mai 1982 modifié et sa circulaire d'application précisent le cadre réglementaire en matière d'hygiène et sécurité applicable à la fonction publique d'Etat. En particulier le titre IV fixe les attributions des organismes compétents et les missions du comité d'hygiène et sécurité (CHS).

L'établissement s'est doté fin 1997 d'un groupe de travail, le groupe de travail permanent du comité d'hygiène et de sécurité (GTP-CHS). Il a été créé dans le but d'assurer une continuité d'action dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité.

Il s'est donné comme missions d'aider l'encadrement des services et départements à mettre en place des dispositifs de traitement et de suivi des problèmes d'hygiène et de sécurité, d'informer dans le domaine hygiène et sécurité et d'examiner les projets d'aménagement et de réaménagement des lieux de travail. Son bilan d'activité est présenté annuellement en CHS dans le cadre du bilan annuel hygiène sécurité conditions de travail (BHSCT).

Animé par le chargé de mission HSCT depuis 2005, il est composé des ACO, des représentants du personnel élus CHS, de l'inspecteur d'hygiène et sécurité, de la médecine de prévention et du directeur adjoint bâtiment de la DAMT.

Après quelques années de fonctionnement, il apparaît nécessaire de préciser les missions et modes d'action de ce groupe de travail au regard de son bilan d'activité et des prescriptions législatives du CHS. En particulier, il s'agira de réfléchir sur :

- la composition du groupe permanent : proposition de la participation de la responsable du service intérieur ;
- le travail en sous groupes sur des thématiques HSCT : choix des thématiques à articuler autour du document unique (programmation et actualisation), groupe de réflexion et de proposition pour le CHS ;
- les modalités de présentation des remarques des cahiers hygiène sécurité au CHS ;
- les modalités de présentation des projets d'aménagement et de réaménagement par le CHS ;
- les modalités de suivi du document unique et de la mise en œuvre de ses préconisations par le CHS.
- les modalités de suivi du projet billetterie par le CHS.

Actions proposées :

- Bilan d'étape sur le fonctionnement du groupe permanent CHS. Propositions de recadrage de ses missions et mode de fonctionnement à valider par le CHS.
- Présentation trimestrielle des accidents du travail.
- Formation à l'analyse des plans des membres du groupe permanent CHS selon validation du plan annuel de formation.

Le réseau condition de travail :

Depuis 2005, le réseau conditions de travail s'est organisé ; animé par le chargé de mission HSCT, il est composé des sept agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) de l'établissement, de l'inspecteur d'hygiène et sécurité et de la psychologue ; le service de médecine de prévention est invité à s'associer à ces travaux. Cette organisation en réseau permet de coordonner les actions en matière d'hygiène et sécurité, de mettre en place des procédures et méthodes de travail communes et collectives et de professionnaliser la fonction d'ACMO.

La circulaire ministérielle TGR/CC/25411 du 11 avril 1996, qui a fondé l'organisation de l'hygiène et la sécurité et la médecine de prévention au ministère de la culture suite aux modifications du décret n°82-453 du 28 mai 1982 a notamment défini le rôle de chacun des acteurs de l'hygiène et la sécurité dont celui des agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) de la médecine de prévention et de l'inspecteur hygiène et sécurité(IHS) .

A la suite de la journée nationale de rencontre des ACMO du 28 mars 2007 organisée par le ministère de la culture et de la communication, il est apparu indispensable de conforter ces agents dans leur fonction auprès des directeurs et de rappeler leur rôle, positionnement ainsi que les moyens qui doivent leur être alloués pour remplir leur mission.

Les ACMO :

Nomination :

La nomination des ACMO est prévue par l'article 4 du décret n°82-453 du 28 mai 1982. Ils sont nommés par le chef d'établissement, et au musée du Louvre, rattachés à des directeurs sous l'autorité desquels ils exercent leurs fonctions, dans le champ de compétence du comité d'hygiène et de sécurité.

De façon générale, Les ACMO sont choisis sur la base du volontariat et doivent faire preuve d'un ensemble de qualités professionnelles et humaines, ainsi que d'un intérêt pour les techniques de sécurité.

Rôle et compétences :

Leur mission consiste à assister et conseiller les directeurs auprès desquels ils sont placés, dans la mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité au travail.

D'une façon générale, ils doivent :

- Concourir à la politique de prévention et de sécurité menée par leurs directeurs et à la solution pratique aux difficultés rencontrées notamment en participant en liaison avec les médecins de prévention à l'élaboration et à la mise à jour périodique d'une fiche sur laquelle sont consignés les risques professionnels propre au service et les effectifs exposés à ces risques (art 15.1)

- Contribuer à l'analyse des causes d'accidents de service et de travail ;
- Participer avec les autres acteurs de la prévention à la sensibilisation et à la formation des personnels ;
- Etre informés dès la phase programme des projets de travaux ainsi que des phases suivantes jusqu'à réalisation du projet.

Ils doivent également :

- Prévenir les dangers susceptibles de compromettre la santé et la sécurité des agents ;
- Améliorer les méthodes de travail en fonction de l'aptitude physique des agents ;

- Faire progresser la connaissance des problèmes de sécurité et des techniques propres à les résoudre ;
- Veiller à la bonne tenue des cahiers d'hygiène et de sécurité dans tous les services ;
- Etre le correspondant handicap de leur secteur d'activité.

Ils sont associés aux travaux du comité d'hygiène et de sécurité et assistent de plein droit aux réunions de ce comité ; quand ils siègent en tant qu'ACMO, ils ne sont ni représentants de l'administration, ni représentants du personnel.

Responsabilité du directeur et fonction d'ACMO :

L'article 2.1 du décret définit les responsabilités du directeur : *« il est chargé, dans la limite de ses attributions et dans le cadre des délégations qui lui est consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité »*. Cette responsabilité peut être engagée sur le plan pénal.

Quelles que soient les missions de conseil et d'assistance confiées aux ACMO, le directeur ne peut aucunement se décharger sur eux de cette responsabilité.

Les ACMO relèvent directement des directeurs concernés desquels ils reçoivent leurs directives et auprès desquels ils rendent compte de leurs actions. Ils jouent un rôle d'assistance et de conseil auprès d'eux mais ne peuvent en aucun cas se substituer aux directeurs.

La mission de conseil et d'assistance des directeurs qui est donnée aux ACMO est définie en termes très généraux et leur donne vocation à intervenir sur toute question se rapportant à l'hygiène et à la sécurité.

Il est donc nécessaire que chaque directeur, en fonction de son organisation et des moyens dont il dispose, ainsi que des risques professionnels auxquels sont exposés les personnels, fixe après consultation de l'ACMO concerné, ses priorités d'intervention et précise le rôle qu'il veut lui donner. Il doit évaluer et déterminer le temps nécessaire à sa fonction.

Les ACMO doivent d'une façon générale bénéficier du soutien actif de leur hiérarchie. Leur autorité et leur aptitude à faire accepter les consignes, comme à faire prendre en considération leurs conseils et suggestions dépendront autant de leur compétence dans les techniques de sécurité que de leur crédit personnel à tous niveaux de la hiérarchie.

Moyens :

Pour mener de façon efficace leurs missions, les ACMO doivent suivre, préalablement à leur prise de fonction, une formation à l'hygiène et à la sécurité et être sensibilisés aux questions touchant à la prévention médicale et doivent également bénéficier d'une formation continue.

Les objectifs et priorités de travail doivent être connus de l'ensemble de la direction concernée et assortis de moyens matériels nécessaires au bon exercice de leur fonction. Les ACMO doivent pouvoir accéder librement à l'ensemble des locaux.

L'ensemble de ces dispositions doit être formalisé à travers la rédaction d'une lettre de mission commune aux ACMO qui précise le positionnement, les missions et priorités d'action ainsi que les moyens de fonctionnement mis en place pour assurer cette fonction pour chacun des ACMO. Enfin la reconnaissance de la fonction passe par un dispositif indemnitaire à définir ou par l'octroi d'une nouvelle bonification indiciaire (NBI) telle que le prévoit le projet de texte proposé par le ministère de la culture et de la communication.

Actions proposées :

- Rédaction d'une lettre de mission pour chacun des ACO ;
- Sessions annuelles de formation continue selon validation du plan annuel de formation ;
- Constitution d'une documentation et moyens matériels à disposition (tels que sonomètre, luxmètre, ...) pour aider à détecter à titre indicatif des problèmes d'ambiances physiques de travail ;
- Situation indemnitaire des ACO à étudier.

I.2) Actions favorisant le sentiment d'appartenance et la reconnaissance des personnels :

Sont classées dans cette catégorie les actions que peut conduire le musée du Louvre, en propre selon ses compétences en la matière ou auprès de sa tutelle, en matière de salaire de ses personnels et de leur déroulement de carrière, ou s'agissant de mesures à destination des populations spécifiques.

• **L'égalité salariale et professionnelle :**

L'égalité professionnelle représente, pour tout établissement, un enjeu de responsabilité sociale au sens du développement durable au même titre que l'amélioration des conditions de travail, le respect de l'environnement.

Si les problématiques du secteur public, du fait des règles d'avancement des titulaires et de la réglementation notamment favorable à la prise en compte des congés maternité et paternité et à leurs rémunérations, sont différentes de celles rencontrées dans le secteur privé, l'établissement souhaite porter une attention particulière aux sujets de l'égalité professionnelle et de l'égalité salariale au vu de l'impératif de justice et de cohésion sociale.

De manière générale, les différentes études montrent, tous secteurs confondus,

- Un fort cloisonnement des emplois hommes/femmes et un faible niveau des salaires dans les professions et secteurs fortement féminisés ;
- Un écart persistant entre hommes et femmes dans la présence aux postes décisionnels ;
- Un écart relatif de rémunération, les femmes gagnant en moyenne 15% de moins que les hommes pour chaque heure travaillée au niveau européen (secteur public compris) en 2007.

Les « écarts » trouvent leurs origines principalement dans les conditions d'emplois et aux moments déterminants que sont le recrutement et la promotion :

- Les durées du travail féminines sont en moyenne plus courtes,
- Certaines catégories d'emplois s'avèrent plutôt féminines avec un plafonnement faute de promotion et/ou débouchés,
- L'augmentation des salaires grâce à la mobilité interne joue en faveur des hommes (+ 16% pour les hommes, + 13 % pour les femmes) .
- Le profil de carrières des femmes est plus discontinu que celui des hommes, ce qui rend d'autant plus difficile le parcours des femmes pour accéder au poste à responsabilité.

Objectifs :

- Supprimer les éventuels écarts de rémunération ;
- Concilier vie professionnelle et parentalité.

Actions proposées :

- Etablir un diagnostic des écarts de rémunération sur la base d'un rapport de situation comparée des hommes et des femmes dans les domaines de l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, des conditions de travail et d'emploi, et sur la base d'indicateurs pertinents, reposant sur des éléments chiffrés. L'analyse des écarts de rémunération doit s'appuyer sur l'ensemble des éléments de rémunération, prendre en compte les parcours professionnels, tenir compte des métiers ;
- Le musée du Louvre tiendra compte lors du retour de l'agent revenant de congé parental des formations dont il aurait pu bénéficier durant son congé. Cela renvoie aux mesures assurant le maintien des compétences de l'agent et son accès aux possibilités de formation ainsi que la garantie de la poursuite de la carrière ;
- Promouvoir la conciliation entre l'activité professionnelle et la vie familiale, notamment en promouvant le recours au congé de paternité qui est de 59% (hors fonction publique), et en permettant aux agents de prolonger leur congé de maternité ou d'adoption par des congés annuels, sauf impossibilité liée à l'organisation du service ;
- Améliorer la représentation mixte dans les instances paritaires tant du côté des représentants de l'administration que des représentants du personnel.

Echéance : Fin premier semestre 2010

• Poursuite du dispositif remise à niveau – les fondamentaux :

Mis en place fin 1999, le dispositif de remise à niveau en français a connu, depuis, une augmentation régulière de son nombre de participants (3 initialement, 59 en 2008). Enrichi de nouveaux niveaux et de nouveaux contenus (repères spatiaux-temporels, bases mathématiques...) permettant de s'adapter au plus près des besoins des stagiaires, ces formations sont essentielles pour une bonne adaptation au poste, contribuent à acquérir les connaissances essentielles pour bénéficier de l'offre de formation professionnelle et enfin permettent l'acquisition de base solide en vue de la préparation d'un concours.

Objectifs :

La poursuite du dispositif mis en œuvre depuis plus de 9 ans doit rester une priorité pour l'établissement comme vecteur principal d'intégration et d'évolution des personnels en donnant les moyens de développer les capacités d'expression et l'appartenance à un groupe.

Actions proposées :

Bien qu'imputable au Droit individuel à la formation dans la nouvelle typologie que le ministère a établie en vue de la mise en place de la Réforme de la formation professionnelle, ce dispositif reste au cœur des formations essentielles portées par l'établissement.

A ce titre, il continuera donc d'entrer dans le plan de formation.

• Poursuivre les plans de revalorisation des carrières et les plans de revalorisation indemnitaire :

D'un point de vue général, les évolutions extrêmement fortes que connaît l'établissement depuis quelques années placent les perspectives de carrière au centre des préoccupations des

personnels. Ayant été amenés en effet à s'adapter aux changements induits par les nouvelles missions du musée, les personnels ont aussi gagné en responsabilité et attendent en contre partie de leur investissement une légitime reconnaissance. C'est la raison pour laquelle le Louvre est attaché à ce que soient correctement valorisés ses personnels en leur garantissant des évolutions de carrière. De fait, le Louvre considère que le mérite est un critère important, dès lors que les agents remplissent les conditions d'éligibilité aux promotions et les fiches d'évaluation constituent pour ce faire des supports essentiels. Pour autant le Louvre doit dépasser l'appréciation à l'instant t et établir ses listes préférentielles en tenant compte de l'ensemble de la carrière et des responsabilités exercées et être à même de présenter l'ensemble de ces considérations à la DAG pour l'examen des dossiers en commission administrative paritaire.

Pour parfaire les préparations des décisions de l'administration et le travail préalable des commissions administratives paritaires, le Louvre jugerait utile de tenir des réunions préparatoires avec les représentants du personnel sur site, ce pourquoi il leur adressera des propositions quant aux modalités que pourrait revêtir cette concertation.

Au nombre des sujets auxquels les agents et leurs représentants portent une attention très particulière figure le plan de repyramidage de la filière accueil surveillance qui doit permettre au Louvre, d'ici son échéance, de disposer d'une pyramide bien plus conforme à la réalité des responsabilités exercées par les personnels du musée. Le Louvre mettra tout en œuvre (formation, sensibilisation et promotion au choix) pour assurer la réalisation de l'objectif d'une pyramide à échéance du plan conforme à 3% de A, 17% de B, 80% de C.

La validation de la structure budgétaire en 2008 par le ministère permet au Louvre de tendre à moyen terme vers une pyramide de ses autres filières à hauteur des pourcentages suivants :

-filière administrative :

Catégorie stat	Corps	Rappel répartition réelle début 08	Répartition par corps
A	ATTACHES	7,5%	14%
B	SECRET.ADM.	14%	25%
C	ADJ ADM.	78,5%	61%
Total		100%	100%

-filière scientifique

Catégorie stat	Corps	Rappel répartition réelle début 08	Répartition par corps
A	CHARGE D'ETUDES DOCUMENTAIRES	67,4%	71%
B	SECRET DE DOC	32,6%	29%
Total		100%	100%

-filière technique :

Catégorie stat	Corps	Rappel répartition réelle début 08	Répartition par corps

A	CHEF DE TRAVAUX D'ART	5,4%	11%
B	TECHNICIEN D'ART	53,4%	51%
C	ADJ Tech adm. de l'Etat	41,2%	38%
Total		100%	100%

Il en sera de même des plans de repyramidage ministériels des autres filières qui constituent également des engagements forts et le Louvre se donnera tous les moyens de les tenir notamment par le biais d'actions de formation plus individualisées selon les volumes concernés. L'établissement requerra auprès du ministère d'être associé aux réflexions et travaux à conduire et à piloter en la matière pour tenir compte de ses besoins fonctionnels.

S'agissant de l'aspect rémunération, force est de constater que le Louvre se heurte à une difficulté de plus en plus grandes : les candidatures d'agents titulaires, en dépit de l'attractivité du Louvre, sont une denrée rare car le Louvre n'est pas compétitif en matière indemnitaire et sa situation en plein cœur de Paris, à deux pas du ministère, rend la situation assez incompréhensible.

Cette difficulté se rencontre vis-à-vis de l'administration centrale sur les fonctions administratives, mais également vis-à-vis des autres services déconcentrés d'autres ministères et des fonctions publiques territoriale et hospitalière.

S'agissant des fonctions administratives, le Louvre ne peut offrir aux agents titulaires intéressés par une prise de responsabilité un régime indemnitaire adapté et compétitif. En effet, et notamment pour les cadres de l'établissement, le transfert de compétences à l'établissement public mais également l'autonomie relative morale et financière propre à l'EPA ont pour conséquence d'offrir des postes à responsabilité équivalent en terme de mise en œuvre de compétences-métiers et d'investissement temps aux profils établis par l'administration centrale. L'inévitable opérationnalité des postes à pourvoir au sein de l'établissement n'entache en rien la noblesse des fonctions financières, juridiques ou administratives.

Toutefois, on constate une différence indemnitaire très forte entre les personnels de la filière administrative affectés en administration centrale et ceux affectés en services déconcentrés, due à la seule prime de rendement, de l'ordre de 40 à 50% suivant les catégories, hors dispositif de NBI.

Pour ne prendre que l'exemple des ressources humaines, les gestionnaires de personnel et de formation de l'établissement public du musée du Louvre ont les mêmes prérogatives que ceux exerçant les mêmes fonctions en administration centrale.

S'agissant des cadres de l'établissement, exclus du dispositif de la prime de rendement, ils le sont également de l'indemnité de fonctions et de résultats qui peut porter la différence des taux maxima de primes à plus de 120%.

La différence indemnitaire avec l'administration centrale, mais qui est aussi réelle avec d'autres structures publiques, rend impossible une mobilité nécessaire de l'administration centrale vers l'EPA et aussi des collectivités locales vers l'EPA.

L'existence d'une indemnité d'exercice de missions existant dans les préfectures et dans la fonction publique territoriale ne peut permettre à l'établissement d'être compétitif pour ces personnels. C'est une réalité pour la filière administrative, étant rappelé que les administrateurs territoriaux peuvent prétendre à la prime de rendement instituée par les décrets de 1945 et 1950, mais également pour les techniciens (éligibles à la rendement), les infirmiers, etc, pour lesquels les régimes indemnitaires se superposent avec pour socle l'IAT ou l'IFTS, unique dispositif en vigueur au sein de l'établissement.

Compte tenu des difficultés de recrutement liées à cette situation, le Louvre s'emploiera à obtenir une remise à niveau du régime indemnitaire applicable à ces agents, dans le cadre des dispositifs ministériels et interministériels existants ou à venir et demandera à être associés aux réflexions menées au sein du MCC en matière de définition et de mise en œuvre des politiques indemnitaires, notamment à l'occasion de la réforme en cours du régime indemnitaire des attachés. S'agissant du reliquat de fin d'année, il souhaite pouvoir en étendre l'application aux agents non titulaires, sous réserve de l'évolution de ce dispositif qui serait décidée par le ministère de la culture et examiner avec sa tutelle les conditions d'évolution du nombre de bénéficiaires des nouvelles bonifications indiciaires (N.B.I.).

• **Actions en faveur de l'insertion des personnels handicapés :**

- Protocole handicap (convention, différents chantiers dont reprise des actions citées à titre d'exemple vis-à-vis du SOMF – accessibilité locaux et outils) (CMCHS, SOMF)

La dynamique de recrutement des personnels handicapés oblige à s'interroger sur l'adaptation des espaces et moyens mis à disposition.

Dans le domaine plus spécifique de la formation, ce nouveau public, en augmentation constante, questionne l'accessibilité des locaux, les moyens d'analyse du besoin ainsi que les modalités de formation mises en œuvre jusqu'à présent.

Objectifs :

L'anticipation de nouvelles problématiques doit limiter les facteurs de marginalisation et donc faciliter l'intégration des personnels handicapés.

Actions proposées :

- Adaptation des locaux :

Les espaces administratifs dédiés à la formation des personnels sont, à ce jour, peu adaptés pour la prise en charge physique d'agents souffrants d'un handicap moteur :

- Accès aux salles de formation qui s'effectue par l'intermédiaire de deux ascenseurs étroits et au fonctionnement aléatoire ;
- Centre de ressources en langues comportant 5 postes de travail équipés d'un micro-ordinateur ou moniteur avec une circulation rendue difficile en raison de l'exiguïté des espaces ;
- Espaces de formation non cloisonnés pour les suivis individuels (difficultés pour les exercices avec malentendants...) ;
- étroitesse des portes d'accès aux salles et mobilier encombrant, peu maniable ;
- Toilettes non adaptées.

- Analyse des besoins spécifiques :

La fiche de candidature est le support commun d'expression du besoin recensé dans le cadre du plan de formation. Si l'accès à la formation est identique pour chaque agent de l'établissement, les modalités d'apprentissage doivent s'adapter à chacun et en particulier aux contraintes liées au handicap. Un travail préalable d'identification doit être fait en collaboration avec le responsable administratif et financier et l'ACMO de manière à ce que le service organisation, métiers et formation puisse rapidement être alerté sur les adaptations à mettre en place de façon spécifique ou non.

Une rencontre pourra être organisée avec le demandeur pour évaluer conjointement les modalités pratiques de mise en œuvre de la formation. Cette étude sera effectuée en collaboration avec les organismes formateurs prestataires.

- Mise en œuvre des modalités d'apprentissage :

Même si l'intégration aux dispositifs existants reste un facteur d'adaptation, certains handicaps requièrent la mise en place de modalités spécifiques qu'il s'agisse d'organisations particulières (temps de formation dans les locaux ou à domicile...), d'achats de matériels spécifiques (informatiques, accessoires ...).

La planification des actions à mettre en œuvre (contact RAF, rencontre demandeur, étude avec l'organisme des modalités les plus adaptées, achat éventuel de matériel...) implique un temps de réaction assez long entre l'expression du besoin et sa réalisation ce qui incite à utiliser le recueil des besoins en formation comme nouvel outil d'expression.

Protocole handicap :

La loi n°87-157 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés a fixé à tout employeur l'obligation de compter au moins 6% de personnes handicapées dans son effectif. La loi n°2005-102 du 11 février 2005 renforce cette incitation en instituant un fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (FIPHFP) alimenté par la contribution des administrations et établissements publics qui n'atteignent pas ce taux d'emploi.

Le musée du Louvre mène une politique active dans ce domaine et a signé en décembre 2005 un protocole d'accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Il a pour objectif de bâtir un dispositif favorisant le recrutement et l'insertion professionnelle de travailleurs handicapés ainsi que la maintien dans l'emploi des personnels devenus inaptes à leurs fonctions pour raison de santé.

Ce protocole d'une durée de 3 ans doit être renégocié et reconduit en 2009. Il pourra également servir de base à la négociation d'une convention avec le FIPHFP. Ce type de conventionnement a pour objet d'apporter aux établissements publics un soutien financier à des actions menées dans le cadre d'une politique leur permettant de respecter l'obligation d'emploi et l'atteinte du taux d'emploi de 6%.

Actions proposées :

- Négociation d'un nouveau protocole
- Conventionnement avec le FIPHFP

• Gratifier les stagiaires :

Le Louvre s'est doté en 2007 d'une charte de bonne conduite à l'égard des stagiaires, préparant ainsi le cadrage général dans lequel s'inscrit le projet de l'établissement de pouvoir gratifier certains d'entre eux. Cette charte énonce notamment les modalités de mise en place

d'un tutorat de qualité ainsi que la nécessité de confier aux stagiaires des missions clairement définies et centrées sur l'enseignement qu'ils poursuivent. Cette charte a recueilli l'avis de son comité technique paritaire en sa séance du 12 février 2008.

Un des engagements pris dans le projet social 2006-2008 prévoyait dans son chapitre intitulé « consolider la gestion des personnels et améliorer les modalités de rémunération » (p 18) qu'*une réflexion sera conduite s'agissant des stagiaires de l'établissement dans la mesure où : chaque agent, permanent ou temporaire, doit recevoir une rémunération pour son travail. En conséquence il convient, conformément à la loi n°2006-296 pour l'égalité des chances, d'étudier les conditions de mise en œuvre des gratifications de stage.* La mise en œuvre de cet engagement s'est heurtée à des difficultés juridiques, aucune position interministérielle n'ayant été jusqu'en début d'année 2008 adoptée sur la question.

Le Louvre ne peut que se réjouir aujourd'hui que l'intention de gratifier les stagiaires de la fonction publique soit désormais affichée au plus haut niveau de l'Etat et demandera au ministère de la culture de le tenir informé des mesures qui seront annoncées et relayées afin de pouvoir concrétiser son projet le plus vite possible.

Pour l'établissement, en effet, cette mesure vise à répondre aux besoins suivants :

- pouvoir gratifier certains travaux réalisés par des stagiaires et dont le Louvre tire profit dans le cadre de l'exercice de ses missions ou la conduite de certains projets ;
- couvrir certains frais supportés par les stagiaires tels que leurs frais de déplacement et de restauration ;
- accueillir des stagiaires issus de grandes écoles telle que l'Ecole des Mines dont les conventions prévoient la rémunération des stages, ce que le Louvre jusqu'ici ne peut donc pas assurer.

Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires qui seront prises prochainement, le Louvre proposerait de retenir les critères suivants, inspirés des dispositifs qui existent déjà dans d'autres collectivités (telle que la ville de Paris) :

- la durée du stage doit être supérieure à 3 mois consécutifs dans l'établissement,
- le stage doit avoir un caractère obligatoire en s'inscrivant dans un programme de formation ou prévu par le règlement intérieur de l'établissement scolaire en vue de l'obtention d'un diplôme,
- le stage doit faire l'objet d'une convention tripartite entre le stagiaire, l'établissement scolaire et l'Etablissement public du musée du Louvre, précisant que le stagiaire est couvert pour les accidents du travail par son établissement d'origine,
- l'objet du stage doit s'intégrer aux missions du musée comme celle qui vise à favoriser « l'éducation, la formation et la recherche », un nombre adéquat de stagiaires par service sera déterminé pour ne pas excéder bien sûr les capacités d'accueil des différents services de l'établissement,
- le respect d'une période de carence entre chaque stagiaire pour une même mission sera instauré, le stage ne pouvant être, en aucun cas et du fait de sa finalité, être assimilé à un emploi permanent.

• Poursuivre la rétribution de l'effort collectif :

Dans l'attente de la mise en place d'un dispositif réglementaire permettant de récompenser équitablement l'ensemble des personnels de l'établissement des résultats accomplis chaque

année, le Louvre a mis en place un dispositif des chèques cadeaux dont les modalités sont définies dans le contrat de performance de l'établissement.

Les agents pouvant bénéficier de cette rétribution sont ceux qui remplissent les conditions suivantes :

Agents titulaires et non titulaires sur besoins permanents (art 4 et 6.1 de la loi de 1984)	En activité au musée du Louvre le 1 ^{er} décembre
	Agents partis à la retraite entre le 1 ^{er} juillet et le 31 décembre
Agents non titulaires sur besoins occasionnels (art. 6.2 de la loi de 1984) sauf vacataires affectés aux expositions temporaires	Présence continue au musée du Louvre du 1 ^{er} février au 1 ^{er} décembre
Vacataires prestations intellectuelles	En activité au musée du Louvre le 1 ^{er} décembre et rémunération supérieure à 45hX10moisXS MIC
Vacataires affectés aux expositions temporaires	En activité au musée du Louvre sur expositions temporaires au moins 5 mois sur l'année et sur au moins 2 expositions
Brigade des sapeurs pompiers Louvre	Présence continue au musée du Louvre du 1 ^{er} février au 1 ^{er} décembre

Ces conditions se cumulent avec celles de ne pas être, au 1^{er} décembre de l'année, en congé pour convenance personnelle, en congé parental, en disponibilité, en congé de longue maladie, en congé de longue durée, en congé de grave maladie ou en congé formation à temps complet.

L'éventualité d'une extension du bénéfice des chèques cadeaux aux agents ayant 10 mois d'ancienneté continue dans l'année mais ayant quitté l'établissement au cours du mois de novembre de l'année considérée sera étudiée avec les tutelles dans le cadre de la préparation du contrat de performance 2009-2011.

Pour l'avenir, la mise en place d'un dispositif d'intéressement collectif fait partie des orientations salariales fixées par le Gouvernement pour la période 2009-2011, dispositif qui a vocation à prendre le relais de celui déjà mis en place par le Louvre. En se fondant sur son expérience en la matière, l'établissement sera associé aux réflexions menées au sein du MCC pour sa mise en place.

• Bénéficiaires des dotations habillement :

Il est nécessaire de décliner une procédure d'attribution de vêtements professionnels «métiers» aux agents du musée du Louvre. En effet, aujourd'hui, les documents de références (décisions, CR des commissions d'habillement, ...) sont obsolètes d'une part du fait de l'évolution de la réglementation en la matière et d'autre part parce qu'ils traduisent le besoin de l'agent à son statut et non à son métier.

Cette procédure doit être réalisée avec les différents acteurs concernés du musée notamment les représentants du personnel et les membres de l'administration siégeant en commission d'habillement, ainsi que par la responsable Hygiène et Sécurité du musée, les ACMOS compétents et le médecin de prévention.

Elle doit permettre de décliner des règles de gestion écrites permettant à chaque agent concerné de disposer d'effets de travail en fonction du métier exercé par celui-ci et conformément à la réglementation « Urssaf » relative à l'octroi de vêtements de travail. Trop d'écarts sont en effet aujourd'hui constatés et le musée du Louvre à l'obligation de mieux couvrir les risques et besoins professionnels.

Les populations concernées sont principalement les suivantes :

- personnels chargés de l'accueil du public
- ouvriers professionnels
- conducteurs de travaux
- personnels de surveillance intervenant en extérieur (accès et jardins)
- les chauffeurs-coursiers et de directions
- le personnel intervenant en VDI (voie de desserte intérieure)
- le personnel médical

La politique relative à la mise à disposition d'effets de protection individuelles (masques, combinaison jetable, casques de chantiers ou de vélos, lunettes de protection, etc..) sera également remise à plat, différentes directions du musée participant aujourd'hui à ce type d'effets sans qu'il soit possible à ce jour de disposer d'éléments précis concernant les articles fournis au regard des risques existants.

Un suivi annuel des achats relatifs à ces effets sera effectué et diffusé dans le cadre du CHS.

Un état des lieux sera établi et des propositions déclinées par métier :

- liste des vêtements nécessaires à l'activité
- périodicité des dotations
- liste des bénéficiaires
- etc...

Un dossier finalisé sera présenté au CHS pour avis et au comité technique paritaire pour information.

Un reporting sera ensuite établi annuellement pour présentation en commission habillement avec analyse du nombre de bénéficiaires par métiers et résultats des enquêtes de satisfaction qui seront menées suite à ce chantier.

Un nouveau calendrier relatif à la fourniture des effets sera proposé. Celui-ci sera plus en adéquation avec les délais réglementaires de passation des marchés publics.

Calendrier de réalisation :

- 2009 : réalisation de l'état des lieux (premier semestre) et dossier finalisé présenté au CTP (second semestre 2009) après avis de la commission d'habillement ;
- 2010 : proposition d'un nouveau calendrier de distribution des effets.

• Elaborer un bilan de la réforme de l'évaluation des non-titulaires :

Par délibération du conseil d'administration, l'établissement a mis en œuvre une réforme des modalités de gestion des rémunérations des non-titulaires reposant sur une revalorisation au mérite annuelle et non tri-annuelle dépendant de l'exercice d'évaluation.

Le premier exercice a été mené à la fin du 1^{er} semestre 2008 au titre de l'année 2007.

Il est proposé d'en faire un bilan croisé sur les plans suivants :

- impact sur la gestion budgétaire de l'évolution de la masse salariale ;
- mesure du levier managérial qui correspond à l'adéquation évaluation / revalorisation ;
- satisfaction des évaluateurs et évalués.

• Renforcer l'évaluation professionnelle de l'ensemble des personnels :

L'évaluation est, de manière générale, un moment privilégié permettant de préciser la finalité de la fonction de chacun et les objectifs collectifs et individuels.

L'évaluation qui résulte de l'entretien doit permettre d'échanger sur les perspectives et surtout d'examiner les axes de progrès pour enfin définir conjointement les formations éventuellement nécessaires à une évolution professionnelle.

Les entretiens d'évaluation ont plus globalement vocation à établir un dialogue transparent sur les attentes, les moyens à mettre en œuvre et permettent d'établir l'ensemble des conditions préalables éventuellement à une décision de l'administration. Aussi, généralisés pour les titulaires et les contractuels sur besoins permanents à temps complet, ces entretiens doivent également être étendus aux contractuels sur besoins permanents à temps incomplet annuellement.

Mise en place de rapports de mi-parcours en vue de la titularisation.

Afin que l'agent, mais aussi son supérieur hiérarchique amené à donner un avis sur la manière de servir, puisse préparer au mieux sa titularisation au regard d'objectifs clairement énoncés et d'une première appréciation, il est proposé de mettre en place un entretien formalisé sous la forme d'un rapport de mi-parcours pour :

- les fonctionnaires stagiaires au bout de 6 mois en vue de la titularisation et ceci afin de faire le point plus précisément sur les attendus, points forts et faibles ;
- les contractuels COTOREP au moins 6 mois avant l'échéance du contrat. Cet entretien doit également être l'occasion de faire le point sur les moyens spécifiques mis en œuvre par l'établissement.

Ces rapports seront transmis aux agents intéressés.

Les supports doivent être mis en place dès la fin 2009. Sur la partie spécifique aux contractuels COTOREP, le support doit faire l'objet d'un avis de la commission de suivi « protocole handicap ».

Les premières évaluations interviendront en 2010 et feront l'objet d'un bilan début 2011.

Evaluation croisée pour l'encadrement supérieur

Enfin, il est proposé de réfléchir aux modalités de mise en œuvre d'une évaluation croisée sur les compétences managériales pour l'encadrement supérieur de l'établissement. Ce type d'évaluation repose sur le principe suivant lequel il est fait appel à la subjectivité des différentes parties concernées pour en tirer une forme d'objectivité relative. Il a pour principal objectif de fournir à une personne exerçant des fonctions d'encadrement un retour sur la manière dont il exerce cette compétence particulière qu'est l'encadrement et l'animation d'équipe au travers d'un projet de service spécifique. Ce retour est opéré par :

- lui même (auto évaluation),
- son supérieur hiérarchique,
- ses collatéraux,
- ses collaborateurs (4 à 6, voire dans certains cas 10).

Basé sur un strict anonymat, cette évaluation peut être utilisée individuellement ou collectivement.

Cette évaluation doit être suivie des mesures dont le retour aura montré la nécessité et la mise en œuvre, et le cas échéant, de plans d'actions cohérents et réfléchis, pouvant induire des actions personnelles, des actions de formation, du développement personnel et de l'accompagnement individualisé.

• Point spécifique relatif aux personnels des sociétés prestataires :

Le Louvre entamera, au cours du premier trimestre 2009, en lien étroit avec le ministère de la culture, une démarche de concertation avec les organisations syndicales sur les aspects sociaux de la sous-traitance et notamment les clauses des marchés publics.

II) Une politique de gestion des ressources humaines qui place l'agent au cœur du développement du Louvre :

1) Le suivi des acteurs, de leur entrée jusqu'à leur départ de l'établissement :

La politique de recrutement :

• Etendre les réseaux de recrutement :

Afin de renforcer l'adéquation entre les profils recherchés et les candidatures, le Louvre doit être en mesure d'exploiter toutes les ressources potentielles. De fait, l'extension de ses réseaux de recrutement apporterait une richesse supplémentaire en termes de compétence. Dans cette optique, plusieurs voies sont ouvertes au musée du Louvre.

Internet joue un rôle important dans la rencontre de l'offre et la demande d'emploi. Le musée doit être en mesure de profiter de ce réseau aujourd'hui largement répandu. La rénovation future du site Louvre.fr inclura ainsi un volet emploi qui permettra d'agrandir l'horizon de recherche de compétence. Cette pratique est désormais répandue dans beaucoup d'établissements dotés d'un site internet. De même, la mise en ligne des postes vacants du musée du Louvre sur le site de la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP 2) favorisera la mobilité d'agents titulaires.

D'autres pistes seront également mobilisées. Le développement à venir d'HR Access permettra la constitution de viviers de candidatures. La mesure est complémentaire avec la précédente en ce sens où l'utilisation d'internet constitue une extension spatiale des réseaux de recrutement et la constitution de viviers peut être considérée comme une extension temporelle puisque les candidatures intéressantes, mais pas forcément utiles au moment de réception, seront conservées en vue d'un éventuel recours futur.

A ces moyens peuvent être ajoutés le renforcement des procédures de formalisation des profils recherchés par les services ainsi que la possibilité d'établir des liens avec certains cabinets de recrutement.

Echéances :

- Extension d'HR Access au Service recrutement mobilité : juin 2009
- Mise en place d'un volet emploi dans le site Louvre.fr : début 2011

• Elargir les dispositifs post-recrutement à l'ensemble des filières des nouveaux arrivants :

Au-delà du dispositif d'accueil intégration piloté par le service Recrutement et mobilité, le service organisation, métiers et formation a mis en place un dispositif de formations pour faciliter la prise de poste des agents de la filière accueil, surveillance et magasinage. Ces actions sont complétées par les entités directement concernées. Néanmoins, les volumes d'agents à accueillir dans cette filière ont mis au second plan le post-recrutement systématique des autres filières et statuts.

De plus, une possibilité d'entretien individualisé a été ouverte aux nouveaux encadrants relayée par les responsables administratifs de manière à aborder le plus tôt possible avec eux :

- leur expérience managériale et leur évaluation de besoins de formation, l'offre spécifique de formation Louvre pour les encadrants, la possibilité de signaler des besoins complémentaires ;
- le mode de recueil des besoins de formation au sein de leur équipe.

Objectifs :

Le service organisation, métiers et formation souhaite élargir les dispositifs post-recrutement à l'ensemble des filières, statuts et fonctions de manière à contribuer à la bonne intégration des équipes dans l'établissement.

Ce travail sera facilité par le nouvel éclairage offert par la cartographie des métiers ainsi que l'intégration des intitulés de fonction dans le nouvel outil RH. Une identification plus précise pourra être faite des publics à former en fonction des profils et des compétences nécessaires à la prise de poste.

En aucune façon ce dispositif n'a vocation à se substituer aux formations post-recrutement organisées par le ministère de la culture, formations auxquelles les personnels du musée du Louvre doivent continuer à participer afin de favoriser leur sentiment d'appartenance au ministère.

Actions proposées :

Il s'agira de rendre lisible l'offre de formation « post-recrutement » en fonction de la nature de la prise de poste et d'évaluer la capacité à enrichir l'offre pour répondre à des besoins nouveaux.

La politique de gestion :

• Analyse de l'absentéisme et du turn-over :

Le musée du Louvre propose de réétudier l'indicateur de l'absentéisme afin de permettre de définir au mieux les raisons mêmes de cet absentéisme qui peuvent être d'ordre réglementaire, familial ou médical. Sur la base de ces constats, des interlocuteurs identifiés devront apporter une analyse de l'évolution sous différents aspects : réglementation du temps de travail, évaluation éventuelle d'une difficulté conjoncturelle collective.

Le turn-over doit également faire l'objet d'une analyse particulière permettant de distinguer le turn-over structurel (poste, profil) pour lequel des propositions de solutions d'anticipation doivent être définies dans le cadre de la GPEC du turn-over conjoncturel (inadéquation poste/profil recherché, difficultés collectives).

Par ces deux indicateurs et leur analyse, le musée du Louvre poursuivra le but d'améliorer la détection des situations difficiles.

• Déconcentration des outils de pilotage :

Compte tenu de l'obsolescence de son outil informatisé de gestion administrative / paie, de la prolifération d'outils informatisés spécifiques ne communiquant pas et de la nécessité de mettre en place des outils de gestion et d'aide à la décision plus performants, la DRHDS a entamé en 2005 un processus de renouvellement de son système informatisé de gestion des ressources humaines avec la volonté d'acquérir un système puissant et évolutif, capable de faire face aux contraintes liées à l'évolution permanente des règles statutaires et des adaptations nécessaires au calcul de la paie des agents du musée, mais aussi d'intégrer l'ensemble des données indispensables à une gestion prévisionnelle des ressources humaines intégrant, outre les données de carrière, les parcours professionnels des agents en y incluant la formation, les compétences et la mobilité. Cette démarche s'est concrétisée par le choix du logiciel HR Access dont la mise en place du module gestion administrative et paie est intervenue le 1er janvier 2007.

Il convient donc, pour la période à venir, d'achever la mise en place des autres modules ressources humaines : gestion de la formation, gestion des compétences, gestion du recrutement et de la mobilité. La mise en oeuvre de ces modules permettra un suivi global des parcours professionnels des agents à partir d'un seul outil. C'est aussi la garantie d'une fiabilité accrue des données et surtout de leur restitution à travers l'infocentre ressources humaines, projet qui a vu le jour parallèlement à la mise en oeuvre du nouvel outil informatisé de gestion des ressources humaines. L'infocentre permet notamment de constituer une bibliothèque de requêtes mise à la disposition d'utilisateurs divers de données relatives à la carrière des agents en fonction de leur pertinence et de leur degré de confidentialité après affectation de profils utilisateurs spécifiques. La mise en place de ces modules est en cours de réalisation et devrait s'achever en 2009.

Cet outil a vocation à être déconcentré pour permettre aux responsables opérationnels, notamment les responsables administratifs et financiers au sein des directions et départements d'assurer en temps réel la transmission des informations nécessaires à la gestion des agents dont ils ont la charge et de leur assurer en temps réel une restitution des informations saisies, de leur situation administrative et de leurs droits et obligations au regard des différentes règles statutaires qui leur sont applicables. Cet outil leur permettra, en particulier, de suivre leurs demandes de recrutement et de formations en intervenant directement dans celui-ci. Les différentes étapes de validation gérées jusqu'à présent à l'aide d'outils propres à chacun des acteurs est totalement intégré au processus défini dans l'outil de gestion unique, garantissant ainsi fiabilité, traçabilité et facilité de restitution.

La déconcentration du système informatisé de gestion des ressources humaines doit s'accompagner d'une mise à disposition d'informations via l'infocentre ressources humaines pour permettre l'accès à une bibliothèque de requêtes adaptées aux besoins de ces nouveaux utilisateurs.

Enfin, cet outil doit permettre aux agents la restitution d'informations contenues dans leur dossier (situation personnelle, présence / absences (maladie), congés, demandes de formation...). Cette restitution interviendra via l'intranet à l'aide d'un code utilisateur propre et d'un mot de passe permettant de filtrer l'accès à ces données.

Un autre chantier concernera la réalisation d'interfaces pour établir ou faciliter le dialogue entre plusieurs applications.

L'une concerne HR Access et Osiris, application de gestion des plannings et du badgeage. L'interface qui fonctionne aujourd'hui dans le sens HR Access vers Osiris (alimentation d'Osiris par les données contenues dans HR Access pour la situation administrative, la carrière, l'affectation, la fonction...) devrait fonctionner à terme également dans le sens Osiris vers HR Access pour permettre d'automatiser un certain nombre de calculs de paie (calcul des heures complémentaires et supplémentaires) ou la gestion de processus de gestion impliquant de connaître le planning des agents (organisation de sessions de formation...).

Une autre concerne les liens entre HR Access et Rhapsodie, outil de gestion informatisé des ressources humaines du ministère. La gestion centralisée des carrières des agents titulaires implique à l'heure actuelle une double saisie des informations par les gestionnaires de personnel du musée du Louvre. Une interface entre les deux systèmes via les infocentres ressources humaines du ministère et du Louvre devrait permettre de mettre fin à cette double saisie en permettant le déversement dans HR Access des informations de carrière saisies dans Rhapsodie pour les agents titulaires.

Il conviendra également d'étudier les liens possibles entre HR Access et SIREPA, application de gestion comptable et financière.

• Evaluation de la performance de la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement :

L'évaluation de la performance des ressources humaines est à la fois, un vecteur de connaissance et un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire. Au-delà de l'acceptation traditionnelle de la mesure des résultats d'une action, qui ne recouvre pas de jugement de valeur, mais qui est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus, la performance est également un processus et non un résultat.

La fonction ressources humaines est globalement évaluée aujourd'hui, par le biais du contrôle de gestion, dans le cadre du rapport de performance et ce d'autant que depuis six ans contrats de performance et projets sociaux ont arrêté des indicateurs qui ont permis une mesure empirique des résultats.

Toutefois, cette évaluation reste partielle au regard de l'ensemble des dimensions inhérentes à cette fonction et au nombre d'acteurs impliqués. Aussi, il convient de mener une évaluation auprès des « utilisateurs » de la fonction ressources humaines : agents, directions (de manière générale, l'ensemble des utilisateurs des processus des ressources humaines) sur les dimensions suivantes :

- La fonction ressources humaines comme expert dans ses différentes dimensions ;
- La fonction ressources humaines comme prestataires de services tant au sein de la direction des ressources humaines et du développement social qu'au sein de chacune des entités.

L'évaluation de la performance doit également permettre de mesurer l'évolution des représentations et des capacités d'action des interlocuteurs ressources humaines (la direction des ressources humaines, mais aussi les encadrants, les responsables administratifs et leurs équipes), notamment à la suite de la déconcentration des actes de gestion, de la structuration des ressources humaines.

Une enquête de satisfaction semble le moyen le plus adapté à ce prisme d'évaluation. En effet, elle doit permettre de sonder les agents sur les perspectives d'évolution professionnelle, accomplissement personnel, développement des compétences, équilibre vie professionnelle-vie privée, relations avec le management, implication dans le travail et reconnaissance financière. Dans tous ses domaines, la capacité d'accueil, d'écoute, d'action et d'adaptation des interlocuteurs ressources humaines doit être mesurée.

Le bilan social doit également être enrichi d'indicateurs de mesure de la performance ressources humaines empirique aussi bien sur l'activité ressources humaines (effectifs RH / effectif total que sur les résultats des actions ressources humaines (taux de mutation interne traduisant une gestion interne des compétences, indicateur de promotion pour les titulaires, par exemple).

• Temps de travail :

L'établissement a, depuis 2002, date de la mise en œuvre de l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, évolué dans sa composition, sa structure, ses besoins.

De plus, six ans après la mise en œuvre de cet accord, un bilan notamment au regard de l'impact des règles d'organisation des responsabilités notamment doit être produit. Par ailleurs, la capacité d'un établissement à favoriser l'équilibre personnel entre vie privée et vie professionnelle de ses agents est un facteur discriminant de la motivation, et donc de la qualité du service public.

Aussi, il apparaît nécessaire de mener une étude afin de déterminer si l'accord actuellement en vigueur :

- couvre l'ensemble des fonctions et des métiers de l'établissement en tenant compte de leur spécificité en terme d'organisation du temps de travail ;
- est adapté aux besoins de l'établissement, notamment s'agissant de la maintenance du bâtiment, des enjeux des différents chantiers, de la politique d'accueil des publics en différents lieux : espaces muséographiques, expositions temporaires, jardin des Tuileries et Auditorium mais également « hors les murs » ;
- est adapté à la participation des agents au rayonnement de l'établissement sur les plans national et international ;
- tient compte des évolutions techniques et informatiques qu'a connues l'établissement et des contraintes liées ;
- tient compte des évolutions réglementaires en matière de temps de travail.

Cette étude servira de base pour d'éventuelles modifications de l'accord en vigueur mais doit également concourir à la définition du cahier des charges d'un outil de gestion du temps de travail actualisé.

De plus, une charte de gestion du temps concourant aux objectifs d'égalité professionnelle et plus globalement d'équilibre vie privée / vie professionnelle doit être élaborée au plus tard à la fin de l'année 2009 afin qu'elle puisse faire l'objet d'un bilan avant la fin du projet social.

De plus, le « comité RTT » doit être revu dans son objet, sa périodicité, sa composition notamment durant cette phase de bilan.

La politique de mobilité :

• La détection des potentiels et la valorisation des parcours professionnel :

Il n'est plus suffisant de miser sur la seule émergence naturelle des talents individuels. Aussi, il convient de :

- clarifier la place de la détection des potentiels dans la gestion des ressources humaines,
- faire le point sur les outils existants non mis en œuvre aujourd'hui ;
- réfléchir aux possibilités de gérer et développer au mieux les potentiels à tous les niveaux de l'établissement.

Pour développer ce nouveau pan de la gestion des ressources humaines, la direction des ressources humaines et du développement social du musée du Louvre mettra en place une nouvelle organisation du travail et les outils adéquats. Cela passera notamment par une meilleure utilisation des supports d'évaluation des titulaires comme des non titulaires.

• Mieux accompagner les parcours professionnels des agents :

Les missions du service Organisations, métiers et formation sont directement issues de cette finalité mais des pistes de progrès sont à rechercher.

Objectifs :

Chargé d'accompagner la professionnalisation des personnels de l'établissement, le service organisations, métiers et formation doit pouvoir intervenir à chacune des étapes importantes de la vie d'un agent :

- Son recrutement ;
- Lors de difficultés professionnelles et/ou personnelles ;
- Ou lors d'un projet personnel d'évolution (service recrutement et mobilité / service organisation, métiers et formation).

Mais il doit aussi être sollicité en tant qu'expert et être associé à tout projet d'évolution de l'établissement qui aurait un impact direct sur la professionnalisation des agents.

Ces deux entrées tant individuelles que collectives doivent être développées voire systématisées, dans la mesure du possible, pour garantir la mise en place et le suivi de parcours individuels.

En outre, au volet traditionnel d'amélioration des conditions de travail sur les postes, il devrait être possible de développer une capacité de diversification des parcours professionnels. Les phénomènes d'usure proviennent pour partie de trajectoires professionnelles « monochromatiques » : le même service ou le même poste pendant toute la durée d'une carrière. Cette situation est source d'usure cognitive. Il ne s'agit pas d'organiser une mobilité forcée mais d'organiser et de structurer les parcours professionnels pour un plus grand nombre d'agents. Une réflexion s'impose sur la meilleure façon d'organiser les parcours. Le but est d'éviter de procéder à des reconversions professionnelles dans l'urgence et de favoriser une adaptation continue des compétences si possible (notamment par la formation) aux besoins de l'activité.

Actions proposées :

- Définition d'un protocole d'accord sur l'accès à la formation de manière à rendre opérationnelle et lisible la Réforme de la formation professionnelle au sein de l'établissement.

- Enrichissement du nouveau système de gestion des Ressources humaines sur les volets Métiers, Compétences et Formation de manière à mieux évaluer les écarts et être en capacité d'élaborer des dispositifs d'accompagnement.

Le nouveau système d'information des ressources humaines doit pouvoir à moyen terme être le support de communication entre les acteurs impliqués dans la réussite de l'accompagnement des parcours professionnels (encadrement ; service recrutement et mobilité ; service organisation, métiers et formation ; service de gestion du personnel). Mais la définition du rôle de chacun est un pré-requis à cette mise en place dont le succès est la lisibilité des processus.

- Communication sur le référentiel Métiers et élaboration d'un référentiel Compétences de manière à fournir tant aux acteurs RH, qu'à l'encadrement et aux agents, des points de repère leur facilitant la mesure d'écart et les mises en perspective.

- Mise à disposition d'un espace documentaire sur les métiers et formations de l'établissement pour :

- Constituer un fonds documentaire d'aide à l'orientation/conseil ;
- Développer la mise en partage des supports de formation au sein des équipes de formateurs. Chaque formation étant professionnelle, les formateurs ont intérêt à réutiliser les travaux des autres formateurs pour mieux exploiter la production pédagogique déjà réalisée (ex. : les formateurs en langues étrangères peuvent utiliser certains supports de l'« Histoire du Louvre... »).

• **Accompagner les changements (réorganisations, évolutions de métiers,...) :**

L'activité de plus en plus importante du musée, de même que sa fréquentation accrue, entraînent des évolutions ou des réorganisations des différentes directions ou services qui nécessitent que le musée se dote d'une procédure claire d'accompagnement du changement.

Objectifs :

Pour cela, un dispositif sera créé qui comportera une méthodologie en plusieurs étapes, à savoir une phase d'analyse de l'existant, la réalisation d'un diagnostic plus précis comprenant en particulier la détermination du niveau de changement (permettant d'évaluer la durée prévisionnelle du chantier et les acteurs concernés) et l'élaboration d'une méthode de travail.

Actions proposées :

Ces travaux seront conduits par la direction des ressources humaines et du développement social en lien avec la sous direction stratégie méthode et auront pour but l'analyse de l'activité professionnelle d'une part et l'évaluation des moyens et la faisabilité réglementaire des projets d'autre part. Deux pôles seront chargés de ces travaux : un pôle « accompagnement » associant divers acteurs RH (métiers et compétences, conditions de travail, psychologue) chargés de déterminer une méthode d'accompagnement du changement adaptée à la situation de travail et intégrant toutes les problématiques métiers, compétences, conditions de travail, situations individuelles etc... et un pôle « évaluation des moyens » (emploi budget, recrutement, gestion du personnel) ayant pour but d'assurer une aide à la mise en œuvre concrète du projet (étude de faisabilité financière et statutaire).

• **Faire bénéficier les agents de l'expertise d'acteurs internes dans la conception ou la mise à jour d'actions de formation :**

90% des actions de formation mises en œuvre relèvent d'une modalité Intra, c'est-à-dire ont été conçues de façon spécifique pour les agents de l'établissement.

Ce soin apporté à faire évoluer les contenus standard de manière à les adapter au fonctionnement et organisation spécifiques du Louvre reste un élément de qualité parfois difficile à mettre en œuvre.

Les expertises métier sont essentielles pour l'enrichissement de l'offre de formation. Elles contribuent aussi à mettre à disposition un savoir-faire et des compétences qui risqueraient de se perdre.

Objectifs :

Il s'agit de rendre plus évident l'apport d'une expertise Métier dans la conception et la mise à jour des actions de formation Intra prévues au plan.

Actions proposées :

Il convient donc dans un premier temps :

- d'identifier les ressources internes susceptibles de venir en appui ponctuel de l'équipe du service organisation, métiers et formation ;
- de faire valider leur implication (lettre de mission...) pour que ce temps de transmission de savoir soit reconnu comme tel.

• Accompagner les agents en fin de carrière :

Gestion des âges :

Comme de nombreux autres pays européens, la France fait face à un vieillissement de sa population. Selon les projections de l'INSEE, « en 2050, un habitant sur trois serait âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005 » (INSEE Premières, n°1089, juillet 2006). De plus, la situation française est marquée par un très faible taux de participation des 55-64 ans à la population active. Ce taux est actuellement de 37% en France contre 69% en Suède et de 42.5 % pour la moyenne européenne des 15². La France se caractérise également par une sortie particulièrement précoce de l'emploi des salariés vieillissants (l'âge de cessation de l'activité tourne autour de 57 ans). En même temps, l'espérance de vie des français n'a cessé de progresser : ceux-ci, non seulement vivent plus vieux (plus de 80 ans en moyenne) mais connaissent également un meilleur état de santé après 60 ans.

Face à cette situation, depuis 2003, différentes mesures de politiques publiques ont été introduites afin de prolonger les carrières professionnelles : la Loi Fillon augmente le nombre de trimestres requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein, le plan national concerté pour l'emploi des seniors de 2006 propose une série de mesures pour favoriser le maintien en emploi des salariés âgés.

Ces mesures de politiques publiques, ainsi que la dynamique des populations au travail, entraîneront à coup sûr une transformation des structures d'âges dans l'entreprise.

Comme de nombreuses organisations, le musée du Louvre est amené à connaître ces évolutions sociodémographiques importantes. Dans ce contexte, une étude sur la gestion des âges est plurielle : il s'agit tout à la fois de réfléchir aux moyens d'intégrer de nouvelles populations, mais aussi de préparer le départ nombreux des anciennes générations et de prolonger la vie professionnelle d'un nombre croissants d'agents.

Plusieurs problématiques vont donc se poser dans un avenir proche. Le premier est le départ à la retraite d'agents qui sont présents depuis longtemps ; il y a ici un enjeu direct en terme de transfert de savoir-faire des plus anciens vers les plus jeunes. Par exemple, la moyenne d'âge de la filière scientifique est plus élevée que les autres filières. En cas de départ massif à la retraite, le remplacement de certains métiers, dont l'apprentissage est relativement long, pourrait être difficile. Ce transfert s'organise et se planifie longtemps à l'avance.

² Voir Anne-Marie Guillemard, « *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? les enseignements de l'étranger* », rapport pour International Longevity Center France, Mai 2006.

Une autre problématique concerne l'intégration des nouveaux : quels types d'emplois peuvent leur être proposés et sous quels statuts ?

L'absentéisme est un autre indicateur à prendre en compte dans le cadre d'une politique de prévention des effets du vieillissement. L'absentéisme dépend de causes multiples : état de santé de la population, modes de management, engagement ou désengagement du travail. L'âge joue de deux façons. La première concerne les absences de longue durée qui sont souvent liées à une population vieillissante. On observe, de façon générale, une relation inverse chez les populations composées de classes d'âge les plus jeunes : on s'absente pour de plus courtes périodes mais plus fréquemment. Evidemment ces paramètres d'analyse ne constituent pas une loi générale et il faut mener une analyse spécifique pour comprendre dans une situation particulière, les raisons de l'absentéisme.

Intervenir sur la gestion des âges nécessite donc de combiner des approches quantitatives et qualitatives : d'une part, l'examen des structures et des dynamiques démographiques des populations présentes dans l'établissement et d'autre part, la prise en compte des situations de travail concrètes vécues par cette même population.

Action proposée :

Pour traiter de cette problématique, il est proposé de constituer un groupe d'étude, piloté par la DRHDS. Un accompagnement par un cabinet spécialisé pourrait assurer le bon déroulement de l'action. Cette action sera initiée au plus tard la dernière année de mise en œuvre du projet social, à savoir en 2011.

La pyramide des âges :

Le Louvre connaîtra un vieillissement de sa pyramide des âges différent selon la filière. La filière scientifique sera la plus concernée. Néanmoins, sur l'ensemble des postes, l'impact des départs sera examiné. En effet, il importe que le Musée anticipe les conséquences des départs massifs à la retraite.

En conséquence, le Musée étudiera de façon systématique la possibilité budgétaire d'accorder un remplacement de l'agent partant. Ce doublon sur un poste est déjà utilisé ; sa pratique sera développée car c'est le moyen le plus efficace d'assurer la transmission du savoir.

Progression de carrière homogène entre le Louvre et le MCC : Le Louvre doit avoir un nombre de promotions dans le cadre des CAP en fonction du poids relatif de chacun de ses corps au sein de la sphère Culture et le Louvre s'attachera à vérifier que ces ratios sont respectés.

La préparation du passage à la retraite :

Afin d'accompagner les agents dans ce passage de la vie active vers la retraite les journées de préparation à la retraite seront poursuivies.

Objectifs :

Organisées en 3 journées consécutives elles permettent aux agents qui sont à 3 ans de leur départ d'obtenir des informations pratiques et concrètes sur :

- le principe de fonctionnement de la retraite et les différentes démarches à accomplir pour percevoir sa pension retraite ;
- les problèmes de santé liés à l'âge, l'hygiène de vie, la surveillance médicale ;

- l'action sociale en faveur des personnes retraitée, la vie quotidienne, la gestion du budget ;
- la transmission du patrimoine ;

Ces journées permettent également à chacun de réfléchir et d'anticiper ce nouvel environnement et tous les changements qu'il implique et de commencer à élaborer leur projet de vie à la retraite.

2) Un accompagnement de ces acteurs vers l'eco-responsabilité :

L'éco-responsabilité consiste, pour l'Etat, à intégrer les préoccupations environnementales à leurs activités. Une telle démarche permet aux autorités publiques de montrer l'exemple et rend crédible la dynamique engagée par la stratégie nationale du développement durable. Elle donne l'image d'une administration plus responsable, économe et soucieuse des conséquences de son activité. Elle permet également de répondre, sur le lieu de travail, à la forte demande environnementale des "salariés-citoyens-consommateurs" et de fédérer les agents publics autour d'une recherche collective de progrès et d'amélioration des conditions de travail.

• Rappel du cadre national à l'automne 2008 dans l'attente des mesures issues du Grenelle de l'environnement :

La loi de programme du 13 juillet 2005 :

La loi de programme du 13 juillet 2005 fixe les objectifs de la politique énergétique de la France et affirme la nécessité de maîtriser la demande d'énergie, dans le souci tout à la fois, d'assurer l'indépendance énergétique de la France et de lutter contre l'effet de serre et la pollution.

L'objectif fixé par la loi prévoit de porter le rythme de réduction :

- de l'intensité énergétique à 2 % par an en 2005 et 2,5 % par an en 2030,
- de 3% de réduction par an pour les émissions de gaz à effet de serre.

Afin de mener à bien ces objectifs, la loi de programme dispose que l'Etat et ses établissements publics mettent en oeuvre des plans d'actions exemplaires aussi bien dans la gestion de leurs parcs immobiliers que dans leurs politiques d'achats de véhicules.

Le 28 septembre 2005, une circulaire émanant des services du 1er ministre, a été adressé à chaque ministre, afin de définir la mise en oeuvre des différents champs d'application et mesures nécessaires permettant de décliner les objectifs relatifs à la maîtrise des consommations énergétiques. Ainsi chaque administration et établissement public se doit de mettre en place un plan d'action volontariste et mesurable.

Les objectifs attendus :

Achats :

- améliorer la politique d'achat en faveur du développement durable ;
- prendre en compte la fin de vie des produits.

Bâtiments et énergies :

- économies d'eau ;

- économies d'énergie ;
- économies de CO₂ dans les bâtiments publics ;
- les nouvelles constructions de l'Etat pour partie en HQE (haute qualité environnementale) ou HPE (haute performance environnementale).

Transports :

- véhicules propres achetés lors de renouvellement dont si possible véhicules électriques ;
- plan de déplacement ;
- diminution des émissions de CO₂ pour les transports.

Emissions de CO₂ :

- bilan carbone.

Déchets :

- papier blanc utilisé recyclé
- diminution des déchets produits

Le management environnemental :

Il consiste à effectuer une synthèse de l'état des lieux, afin d'identifier et hiérarchiser les améliorations possibles et de mettre en place des actions nécessaires. Chaque objectif doit être mesurable, adapté, réaliste et temporalisé.

Les outils de management de projet :

- Réalisation d'un état de lieux : qui fait quoi, où, quand, comment, pourquoi, et pour combien ;
- Analyse des causes ou diagramme des 5 M (moyens humains - matériel - méthode - matière - milieu) ;
- Analyse des risques et de leur gravité et conséquences ;
- ISO 14001 : application volontaire et outil réglementaire (en terme d'organisation) ;

• **L'éco-responsabilité par thématique :**

Les achats :

La définition des besoins, en concertation avec les correspondants « verts » au sein des directions et départements, doit être la réflexion préalable à tout achat et prévoir notamment :

- Accroître la durabilité, la fiabilité et la réparabilité des produits
- Optimiser l'élimination du futur déchet
- Introduire la notion de coût global : utilisation, maintenance, recharge des consommables, reprise des déchets.

Gestion des marchés publics :

- Objet du marché et spécifications techniques dans les critères de sélection :

Il faut inclure systématiquement les problématiques sociales et environnementales dans la définition des besoins. De même, les caractéristiques environnementales sur le cycle de vie du produit assorties de valeurs limites doivent être introduites. Il faut exiger des produits titulaires de labels ou équivalent et en l'absence de label, il est nécessaire de définir les caractéristiques environnementales appropriées. En outre, les fiches de sécurité doivent être en adéquation avec les problématiques sociales et environnementales.

- Conditions d'exécution du marché :

Les commandes doivent être groupées et les tournées d'approvisionnement adaptées aux besoins, les emballages réduits, recyclables et si possible repris. L'exécution du marché doit veiller à la réduction des déchets. Dans le cadre de la prévention des risques, il est nécessaire de vérifier la production de polluants en demandant systématiquement les fiches de données de sécurité qui ont un caractère obligatoire.

- Examen des variantes :

Dans l'analyse des candidatures, les critères intègrent désormais le critère environnemental. Enfin, il est indispensable que les acheteurs et les juristes "marchés publics" soient formés au développement durable (politique achat environnemental : formations proposées par l'Ademe).

Bâtiments : eau et énergies

Les enjeux pour les administrations :

- les sources principales de consommation d'eau : sanitaires, cuisines, espaces verts
- les sources principales de consommation d'énergie : le chauffage et climatisation (60%) et l'électricité (14 %)

Pour rappel, les objectifs de la SNDD (stratégie nationale de développement durable) pour 2008 sont :

- 10 % de consommations en énergie
- 20 % de consommation d'eau

Comment maîtriser la gestion énergétique des bâtiments ?

- 1 Par la maintenance des installations
- 2 Savoir comment est gérée la consommation d'eau et d'énergie des bâtiments
- 3 Réduire à court terme les consommations par des gestes simples :
Exemple : remplacer les lampes à incandescence, qui utilisent plus d'énergie pour chauffer que pour éclairer, par des lampes fluo-compactes consommant 4 fois moins et durant 10 fois plus longtemps
- 4 Réduire à moyen terme les consommations par des aménagements et /ou des travaux
- 5 Organiser la gestion des flux de l'eau et des énergies entre les bâtiments dans la mesure du possible
- 6 Mettre en place des systèmes de régulation des consommations d'énergie.

Bâtiments : démarches HQE

Cette démarche vise à réduire les impacts environnementaux liés à la construction ou la rénovation d'un bâtiment tout en préservant la santé et le bien-être des futurs occupants à toutes les étapes de l'élaboration et de la vie du bâtiment.

Elle implique :

- Le choix du site d'implantation ;
- Le choix des matériaux de construction ;
- La gestion des activités de construction du bâti ;
- L'analyse de l'usage du bâtiment : consommation des fluides, accidents de travail, impact sur la santé ;
- L'intégration du bâti dans l'environnement social et le paysage ;
- L'étude de la maintenance et la réhabilitation du bâtiment ainsi que sur la convertibilité future et la démolition du bâtiment.

Quelles sont les cibles pour structurer les objectifs des maîtres d'ouvrages ?

- Trois cibles en éco-construction : intégration dans le site ; procédés et produits de construction et chantier à faible nuisance ;
- Quatre cibles en éco-gestion : gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets, de l'entretien et de la maintenance ;
- Cinq cibles en confort : confort hygrothermique, acoustique, visuel, olfactif, ergonomiques ;
- Trois cibles en santé : qualité sanitaire des espaces, de l'air et de l'eau.

Les déplacements :

Les plans de déplacements des administrations (PDA) concernent les trajets :

- Domicile - travail ;
- Travail - travail.

Les objectifs à atteindre sont les suivants :

- Réduire le trafic automobile personnel et professionnel ;
- Améliorer l'accessibilité des sites aux agents et usagers.

La méthodologie à suivre :

- Enquête auprès des personnels sur l'usage de la voiture, des deux roues, du stationnement, des transports collectifs ;
- Etude des modes de déplacements alternatifs ;
- Mise en oeuvre et accompagnement et évaluation.

Les résultats attendus et espérés à l'issue de la mise en oeuvre :

- Baisse de l'usage de la voiture de 15 à 20 % ;
- Diminution des coûts de transports et du stress des personnels ;
- Amélioration de l'image de l'administration.

Les mesures à prendre :

- Inciter au co-voiturage ;
- Encourager l'utilisation des transports publics (communication sur les billets congés SNCF par exemple) ;
- Promouvoir les déplacements doux pour les trajets courts (parcs à vélos par exemple) ;
- Réduire et remplacer le parc de véhicules de service selon les besoins (scooters, vélos de service, véhicules propres ou électriques).

Pour ce dernier point, il convient de :

1 - bien choisir les véhicules :

- Carburant en fonction du kilométrage moyen annuel à réaliser ;
- Taille en fonction du nombre d'utilisateurs ;
- Climatisation : est-ce nécessaire ?
- Choix des pneumatiques.

2 - adopter une conduite souple et préventive

- Formation des utilisateurs à ce type de conduite ;
- Gestion des rapports de vitesse ;

- Anticipation des freinages ;
- Respect des limitations de vitesse.

3 - répartir la charge

4 - entretenir régulièrement les véhicules

Les déchets :

Les principaux déchets des administrations sont :

- le papier ;
- le carton ;
- les films plastiques ;
- les déchets électriques, électroniques et électroménagers ;
- les consommables informatiques et bureautique ;
- les piles et les accumulateurs ;
- les déchets des activités connexes : ateliers, espaces verts, restauration....

Les enjeux de la valorisation des déchets par les administrations sont les suivants :

- Gisements de déchets et d'activités : 120 kg par an par agent ;
- Chaque agent consomme de 10000 à 30000 feuilles blanches par an ;
- La réduction à la source et la récupération du papier : économie potentielle ;
- Le recyclage du papier : 1 emploi pour 300 tonnes recyclées (potentiel de créations de plusieurs centaines d'emploi).

Les moyens pour agir sur la réduction à la source et valoriser les déchets sont les suivants :

- 1 - connaître le gisement de déchets et les filières de valorisation
- 2- déterminer les filières de valorisation
- 3 - favoriser la réduction à la source
- 4 - organiser la collecte des flux valorisables
- 5 - accompagner la mise en oeuvre
- 6 - analyser les actions menées

Rappel des objectifs de la SNDD : 60 % au moins du papier blanc utilisé recyclé. Les actions à réaliser : caractériser le gisement des déchets et prendre en compte la fin de vie des produits dans l'acte d'achat.

S'agissant du musée du Louvre, il y a lieu d'élaborer un plan d'actions triennal précisant :

- les acteurs : pilote (DRHDS) et services associés (directions et départements du musée) ;
- les objectifs poursuivis ;
- les bénéfices attendus ;
- la description des actions à mener ;
- le calendrier et le phasage de la mise en œuvre ;
- les méthodes de suivi et d'évaluation.

Ce plan d'actions sera amendé lors de la déclinaison de la future stratégie nationale du développement durable 2008-2012, qui devrait être plus incitative et plus normative.

Les denrées alimentaires :

Le Louvre appliquera la circulaire du Premier Ministre en date du 2 mai 2008 visant à inciter les services de restauration de l'Etat et des établissements publics à utiliser régulièrement des denrées issues de l'agriculture biologique, que ce soit pour la restauration collective ou pour les besoins des réceptions officielles.

Pour ce faire, il sera demandé au prestataire actuel de prendre en considération, par voie d'avenant, les objectifs définis en la matière par cette circulaire à savoir 15% de denrées issues de l'agriculture biologique dans les menus en 2010 et 20% en 2012.

• Proposition de définition de la stratégie Développement Durable au Louvre dans le cadre du champ environnemental :

Le musée du Louvre, de par son activité, a un impact fort sur l'environnement, notamment en terme d'émissions de CO₂, à la fois direct (consommations énergétiques, de papier, déplacement de son personnel, production de déchet, etc...) mais aussi indirect (transport lié à son approvisionnement, etc...).

Diminuer les effets de l'activité du musée sur l'environnement via la réalisation d'un bilan carbone constitue donc une des propositions majeures du plan d'actions triennal. Le bilan carbone permet en effet de diagnostiquer l'empreinte écologique d'un établissement en matière de rejets de gaz à effet de serre.

La réalisation du bilan carbone nécessite la mise en place d'une procédure de remontées d'informations des différents acteurs du musée concernés (DAMT, service informatique, etc...) qui sera coordonnée par le service intérieur.

Afin de l'aider à mettre en place ce bilan carbone dans un cadre méthodologique, le musée du Louvre a sollicité l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie).

Ce projet de partenariat en cours, avec la mise à disposition de moyens humains dédiés, vise à permettre au musée du Louvre de mettre en œuvre une stratégie de développement durable dont les actions triennales sont définies comme suit dans le présent projet social 2009-2011 :

Actions proposées :

1- Réalisation du bilan carbone du musée dans le cadre d'un partenariat avec l'Ademe

Le bilan carbone prend en compte l'étude des postes suivants :

- Bâtiments : chauffage, électricité et climatisation ;
- Déplacement des personnes : déplacements des agents dans le cadre du travail, déplacements des agents sur le trajet-domicile, déplacement des visiteurs ;
- Déplacement des marchandises : fret acheminant les achats du musée du Louvre ;
- Achats : papier, fournitures de bureaux, matériels des ateliers, etc...
- Déchets générés par le musée du Louvre du fait de son activité ;
- Amortissement des immobilisations : immeubles, informatique, outillages et véhicules, etc...

2- Mise en place d'une politique achat éco-responsable prenant en compte la formation des acheteurs et des juristes du musée ;

- 3- Formation, selon la validation du plan de formation :
 - Formation de correspondants « verts » volontaires et participatifs à la politique du musée en terme de développement durable ;
 - Formation des chauffeurs du musée afin d'adopter une conduite souple et préventive.
- 4- Nomination d'un référent « développement durable » par direction et département ;
- 5- Mise en œuvre d'un forum social sur le thème du développement durable à destination des « salariés-citoyens-consommateurs » ;
- 6- Une communication institutionnelle forte et permanente : forums, communication électronique, journal trimestriel, formations, etc..
- 7- Des tableaux de bord de suivi.

Calendrier de réalisation :

2009 :

- Réalisation du bilan carbone ;
- Nomination des référents « DD » (développement durable) et de correspondants « verts » ;
- Formation des acteurs du musée : correspondants « verts », référents, juristes et acheteurs publics ;
- Mise en œuvre d'un forum social (second semestre 2009).

2010 :

- Formation des chauffeurs à une conduite préventive ;
- Déclinaison d'une politique d'achat éco-responsable.

• La communication interne au service du développement durable :

Le service de la communication interne s'investira aux côtés de la DRHDS, et plus particulièrement du service intérieur, dans la mise en œuvre du développement durable au musée du Louvre, notamment en ce qui concerne le volet écologique.

Le développement durable est une notion à la mode et pourtant méconnue. Les agents de l'établissement sont, à l'instar de tout citoyen, sensibilisés par les médias aux questions écologiques. Pourtant, tout ce qui concerne les RH et qui entre pourtant dans la définition du développement durable est ignoré. Il convient donc de communiquer largement sur ces questions de manière à ce que l'expression « développement durable » ait le même sens pour tous.

De même, si chacun est à présent convaincu de la nécessité de faire des économies d'énergie ou de recycler le papier, il reste un important travail de sensibilisation à effectuer pour que le musée puisse mettre en œuvre des mesures écologiques qui risquent de changer les habitudes des agents (moins de chauffage en hiver, moins de climatisation en été par exemple).

Enfin, il convient d'accompagner les mesures économiques prises par le musée pour qu'elles soient effectivement perçues comme « durablement responsables » et non ressenties comme la volonté de faire des économies tout court, parfois au détriment du confort des agents.

Actions proposées :

- Mise en œuvre d'un plan de communication autour de l'éco-responsabilité ;
- Séances d'information en lien avec le service intérieur et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) ;
- Dématérialisation des formulaires grâce à la poursuite de la refonte de l'intranet Mercure (en lien avec le service informatique).

Indicateurs possibles :

- Au moins une séance d'information annuelle ;
- Création d'une rubrique régulière dans le Louvre/express ;
- Lancement de l'étude de dématérialisation des formulaires en 2009 ;
- Dématérialisation des formulaires réalisée avant fin 2010.