



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION
Inspection Générale des Affaires Culturelles

n° 2015-10

**SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION POUR L'AMÉLIORATION DU
FONCTIONNEMENT ET DU MANAGEMENT AU CENTRE DES MONUMENTS
NATIONAUX**



MARS 2015

Sylvie CLEMENT-CUZIN
Inspectrice générale des affaires culturelles

Xavier ROY
Inspecteur général des affaires culturelles



Ministère de la Culture et de la Communication

Le Directeur du Cabinet

**Note à l'attention de
Madame Ann-José ARIOT
Cheffe du service de l'inspection générale des affaires culturelles**

Paris, le 17 DEC. 2014

NouRé : INST/DB/MPA

Objet : Suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au Centre des monuments nationaux.

Réf. : Rapports n° 2011-18 et 2012-04 de l'IGAC.

En octobre 2011, le ministère chargé de la culture avait demandé au Centre des monuments nationaux de mettre en œuvre un plan d'action en matière de lutte contre la souffrance au travail, défini dans un document présenté au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel. Ce plan portait notamment sur le management et le dialogue social ainsi que sur l'amélioration de l'écoute des personnels affectés dans les monuments, certains en situation d'isolement, et sur les conditions de travail au siège de l'établissement.

Un premier rapport sur son application a été réalisé par l'inspection générale des affaires culturelles en mars 2012. Conformément aux recommandations de ce rapport, et dans la suite de la délibération du CHSCT ministériel du 9 avril 2014, il convient d'avoir un point d'avancement des actions entreprises et d'en évaluer les résultats.

Je vous demande d'établir ce bilan et de proposer, si nécessaire, les mesures appropriées à la poursuite des objectifs de gouvernance de l'établissement.

La direction générale des patrimoines et le secrétariat général apporteront à la mission tout le concours qui lui sera nécessaire.

Je souhaite disposer de ce rapport avant la fin du mois de février.


Fabrice BAKHOUCHE

COPIES :
Madame Clarisse Mazoyer, directrice-adjointe du cabinet
Monsieur Sébastien Schaus, conseiller spécial
Monsieur François Romanels, conseiller social
Monsieur Christopher Miles, secrétaire général
Monsieur Vincent Berjot, directeur général des patrimoines

2, rue de Valenciennes, 75003 Paris Cedex 03 - Téléphone : 01 40 67 50 00

SOMMAIRE

Synthèse	1
Liste des recommandations	5
Introduction	7
1 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	9
1.1 La réorganisation du siège a mobilisé beaucoup d'énergie	9
1.1.1 L'exercice des responsabilités de direction au siège a été clarifié	9
1.1.2 Un processus de réorganisation long qui a touché l'ensemble des services	10
1.1.3 Un large renouvellement des cadres	11
1.1.4 Le traitement des difficultés de reclassement	12
1.1.5 Un processus coûteux laissant à préciser le rôle scientifique de l'établissement	13
1.1.6 Les témoignages reçus reflètent essentiellement des difficultés au siège	14
1.1.7 Les nouvelles méthodes de travail du siège favorisent la transversalité	16
1.2 Une stratégie qui vise à replacer le monument au centre	17
1.2.1 La concertation avec les administrateurs est un chantier toujours en cours	17
1.2.2 Les enseignements de l'enquête menée auprès des administrateurs	19
1.3 Le dialogue social a été rétabli	21
1.3.1 Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	21
1.3.2 Les autres instances	22
1.3.3 La multiplication des interventions syndicales marque le regain des tensions	24
1.4 Des efforts ont été accomplis sur la formation et la communication interne	25
1.4.1 La formation	25
1.4.2 La communication interne	26
2 POLITIQUES ET ACTEURS DE LA PREVENTION	29
2.1 La structuration des politiques de prévention demeure imparfaite	29
2.1.1 Le plan d'action ministériel a été en grande partie appliqué	29
2.1.2 L'évaluation des risques (DUERP) n'est vraiment relancée qu'en 2015	29
2.1.3 Le travail concerté sur la mise en place d'indicateurs n'a pas été réalisé	30
2.1.4 L'étude des conditions de travail au Domino a été conduite	32
2.2 Le réseau des acteurs de prévention a été renforcé	33
2.2.1 La place des assistants de prévention et de l'ISST a été confortée	33
2.2.2 La médecine de prévention a trouvé sa place dans l'établissement	35
2.2.3 Le soutien social et psychologique a été développé	36
2.2.4 Des confusions sont apparues dans l'organisation des visites et enquêtes du CHSCT	37
2.2.5 La question de la fonction d'inspection pour les monuments a été éludée	39
Annexe 1 : Personnes rencontrées ou ayant pris contact avec la mission	42
Annexe 2 : Note présentée au CHS ministériel du 7 octobre 2011	45
Annexe 3 : Liste des recommandations du rapport de l'IGAC de mars 2012	50
Annexe 4 : Questionnaire adressé aux administrateurs de monuments	52
Annexe 5 : Réponse du président de l'établissement à la procédure contradictoire écrite	54

SYNTHÈSE

Près de trois ans après la remise d'un précédent rapport de l'IGAC sur les conditions de mise en œuvre du plan d'actions défini en octobre 2011 pour lutter contre la souffrance au travail au CMN, la mission a constaté d'importants changements dans l'établissement, à la suite de l'arrivée d'une nouvelle direction au cours du second semestre 2012.

Cette situation nouvelle rend quelque peu formel l'examen de l'application de chacune des préconisations formulées en 2011 et 2012, dont certaines étaient conjoncturelles.

La mission s'est néanmoins employée à passer en revue l'ensemble des questions évoquées, qu'elle a rassemblées autour de deux axes : gouvernance et management ; politiques et acteurs de la prévention.

1. Gouvernance et management

La mission a constaté **qu'étaient réglées ou sensiblement améliorées un certain nombre de questions** liées à la gouvernance et au management.

En premier lieu, le **fonctionnement normal des instances de dialogue social**, interrompu pendant plus d'un an, a été rétabli depuis septembre 2012, dans un cadre qui a été mieux structuré, notamment dans les CHSCT.

A également été clarifiée la **répartition des fonctions** entre le président, le directeur général et les directions du siège. La nouvelle direction a mis en place des méthodes de travail favorisant la **transversalité** entre directions. Les relations avec les monuments et leurs administrateurs, mieux associés, ont aussi été renforcées. Sur ces deux sujets, le travail demeure en cours.

Enfin, la **communication interne**, entièrement numérisée, a été développée.

Le bilan est plus mitigé sur plusieurs autres points.

La réorganisation du siège finalisée début 2014 a exigé une énergie considérable sans susciter une adhésion générale. Elle a pu provoquer, révéler, ou ne pas permettre de supprimer des situations de mal-être, un certain nombre d'agents demeurant aujourd'hui encore fragilisés, ainsi qu'en attestent le médecin de prévention ainsi qu'environ la moitié des 28 agents ayant transmis à la mission leur témoignage écrit.

Au-delà des cas individuels, au déblocage desquels l'établissement doit continuer à travailler, la mission a observé que la division des services de l'ancienne direction scientifique, créée en 2009, avait été interprétée, au moins dans les équipes concernées, comme une régression en matière d'attention au développement de la connaissance et aux collections de patrimoine mobilier. Une clarification des missions confiées au CMN en matière scientifique serait utile. Il faut aussi noter que le renouvellement important de l'encadrement supérieur depuis 2012 a pu contribuer à un sentiment diffus d'instabilité.

Par ailleurs, le bon fonctionnement des instances de dialogue social ne suffit pas à assurer un **climat social** apaisé et la mission a été frappée par la convergence de vues des deux

principaux syndicats sur les difficultés à instaurer une coopération confiante avec la direction.

En outre, même si la nouvelle direction a pris des initiatives pertinentes en la matière, les **relations entre le siège et les administrateurs** doivent encore être améliorées, en veillant à la bonne compréhension des limites des possibilités de la déconcentration envisageable au sein du CMN. Le questionnaire de la mission adressé à l'ensemble des administrateurs a reçu des réponses se répartissant assez équitablement entre celles qui notent une réelle amélioration depuis l'arrivée de la nouvelle direction et celles qui marquent une appréciation critique. L'élaboration de « *projets de monuments* », la révision des organigrammes, règlements intérieurs et règlements de visite et la poursuite du travail sur le métier d'administrateur constituent autant de chantiers qui forment un cahier des charges ambitieux dont le lancement en 2015 a sans doute été retardé par la réorganisation du siège.

Enfin, **l'effort de formation**, notamment sur les risques psychosociaux, n'a pas été jusqu'ici à la hauteur des enjeux d'un établissement où leur présence a été avérée depuis plusieurs années. Le travail entrepris depuis le début de l'année 2015 pour évaluer ces risques dans le cadre du document unique (DUERP) va dans ce sens.

2. Politiques et acteurs de la prévention

La nouvelle direction s'est employée à doter le CMN d'une **équipe complète de prévention** en matière d'hygiène et de sécurité.

Elle a ainsi procédé au recrutement d'un **médecin de prévention** à temps complet et d'une **conseillère technique de service social**, qui remplissent parfaitement leur rôle. L'assistance de psychologues du travail, abandonnée en 2013 dans la forme où la précédente direction l'avait organisée, est réintroduite en 2015.

La place des **assistants de prévention, dont les moyens et en particulier le temps accordé à cette mission sont précisés dans les lettres de mission** et celle de l'**Inspecteur santé-sécurité au travail, désormais rattaché à la directrice générale**, ont été améliorées.

Toutefois, la mission a observé que l'effort réalisé pour multiplier les visites et enquêtes de délégations du CHSCT aboutissait à une certaine **confusion au regard des compétences prévues dans ce domaine par la réglementation**. La réflexion concertée sur les modalités d'enquête recommandée en 2012 serait à reprendre. Dans les monuments où des difficultés particulières ont été identifiées (notamment la Cité de Carcassonne et Angers), le recours à des inspections de l'IGAC serait probablement plus pertinent. Mais la mission rappelle que la création d'une **fonction interne de contrôle ou d'inspection des monuments**, déjà évoquée dans le rapport de l'IGAC de 2012, pourrait également contribuer au bon traitement de certaines difficultés.

En outre, **la mise en œuvre de certaines politiques de prévention est apparue imparfaite ou tardive**.

Ainsi, si l'étude des conditions de travail dans l'immeuble Domino (où se trouvent la majorité des agents du siège) a bien été réalisée, d'autres préconisations formulées en 2011-2012 ont pris du retard ou n'ont pas été mises en œuvre.

Tel est le cas du travail concerté qui avait été demandé sur les **indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux** et qui n'a pas été engagé. Ce sujet est pourtant cadré depuis un an par

les directives de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique. Une présentation harmonisée des bilans sociaux des établissements publics du ministère faciliterait les comparaisons nécessaires.

Enfin, l'élaboration ou l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (**DUERP**) pour chacun des sites, amorcée dès 2012, n'a vraiment été engagée qu'en 2015.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- 1.** Travailler à une meilleure appropriation par l'ensemble des agents du siège du nouveau rôle qui leur est donné, par exemple en développant des actions de communication interne valorisant le travail des différentes équipes (p. 15).
- 2.** Clarifier les missions scientifiques dont est chargé l'établissement (p. 13).
- 3.** Poursuivre les efforts pour traiter l'ensemble des cas individuels ayant pu souffrir de la réorganisation, en trouvant avec le médecin de prévention et en concertation avec les représentants du personnel une suite appropriée à la cellule d'alerte (p. 15).
- 4.** Poursuivre les efforts déjà entrepris pour conforter la place des administrateurs, selon le programme annoncé pour 2015 : projets de monument, organigrammes, règlements intérieurs et règlements de visites, définition du métier d'administrateur et de ses relations avec le siège (p. 21).
- 5.** Engager une réflexion concertée sur les modalités d'enquête ou de suivi des situations difficiles, laissant sa place à l'exercice des responsabilités de chef de service et respectant les prérogatives des CHSCT (p. 39).
- 6.** Mettre en place les indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux recommandés par la DGAFP, en concertation avec les représentants des personnels (p. 32).
- 7.** Prévoir, au départ à la retraite de l'ISST en place, le rattachement au ministère de la fonction d'inspection santé-sécurité au travail (p. 34).
- 8.** Approfondir l'hypothèse de la création au CMN d'une fonction de contrôle ou d'inspection interne des monuments nationaux (p. 40).
- 9.** Demander que l'inspection générale des affaires culturelles soit chargée d'une mission sur les difficultés de fonctionnement sur le site de la Cité de Carcassonne, ainsi qu'à Angers, si la démarche qui y a été engagée n'aboutissait pas (p. 25).
- 10.** Poursuivre l'effort de formation, notamment sur les risques psychosociaux (p. 26).
- 11.** Faire une enquête sur les attentes des personnels en matière de communication interne, en vue de vérifier l'opportunité de revenir à la diffusion sur support papier de la lettre RH (p. 27).
- 12.** Harmoniser la présentation des bilans sociaux des établissements publics du ministère, en vue de permettre la présentation d'un bilan ministériel complet et de faciliter la comparaison entre établissements (p. 32).

Introduction

Le Centre des monuments nationaux (CMN) est un établissement public administratif, régi par l'article L. 141-1 et les articles R. 141-1 à R. 141-21 du Code du patrimoine. Il a pour principale mission « *d'entretenir, conserver et restaurer les monuments nationaux ainsi que leurs collections, dont il a la garde, d'en favoriser la connaissance, de les présenter au public et d'en développer la fréquentation lorsque celle-ci est compatible avec leur conservation et leur utilisation* ».

Son siège est réparti sur deux sites parisiens et les 98 monuments qui lui sont confiés sont établis sur l'ensemble du territoire métropolitain. Leur gestion de proximité est assurée par 33 administrateurs.

Différentes alertes sur la souffrance au travail au CMN ont conduit à demander à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) un premier rapport, remis en septembre 2011 et qui a confirmé les inquiétudes du cabinet du ministre. Un plan d'actions a alors été approuvé en comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM) du 7 octobre 2011. L'IGAC a à nouveau été sollicitée pour s'assurer de la mise en œuvre de ce plan. Ce deuxième rapport, rédigé par M. Xavier Roy, a été remis en mars 2012 et révélait de nombreuses lacunes dans cette mise en application.

En juin 2012, un nouveau président a été nommé, en la personne de M. Philippe Bélaval, et la lettre de mission qui lui a été adressée lui fixait notamment comme objectif de « *mettre définitivement un terme aux situations de souffrance au travail qui ont pu être constatées* ».

En avril et juillet 2014, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCTM) a souhaité qu'une nouvelle mission soit confiée à l'IGAC pour s'assurer du suivi du plan d'actions. Une lettre de mission dans ce sens a été adressée à la cheffe du service de l'IGAC le 17 décembre 2014. Cette mission a été confiée à Mme Sylvie Clément-Cuzin et à M. Xavier Roy.

La méthode de travail de la mission a reposé sur des entretiens avec l'encadrement du CMN, ainsi qu'avec plusieurs administrateurs de monuments, un certain nombre d'agents du siège et les représentants des organisations syndicales (cf. liste des personnes rencontrées en annexe 1). La mission a également sollicité une importante documentation auprès de la direction du CMN. Un questionnaire a été adressé à l'ensemble des administrateurs. Par ailleurs, les agents qui le souhaitaient ont pu adresser à la mission leurs témoignages écrits.

Le suivi du plan d'actions de 2011 et des préconisations du rapport de 2012, effectué en 2015 après un changement de direction, comporte nécessairement ses limites : la mission n'a pas voulu se livrer à un pointage mécanique de la mise en œuvre des mesures, dont certaines avaient perdu de leur actualité. Il fallait aussi tenter d'en évaluer les résultats et le rapport porte donc quelques appréciations dans ce sens. Mais il ne pouvait s'agir de formuler un diagnostic en matière de risques psychosociaux ou de souffrance au travail, sujets désormais bien cadrés dans la fonction publique, la DGAFP en ayant précisé les concepts, les méthodes et les outils à utiliser. Ce travail, largement prescrit à l'établissement dès 2011, fait désormais partie des obligations permanentes des chefs de services de l'administration.

Le rapport expose les remarques de la mission sur la mise en œuvre du plan d'actions autour de deux thèmes : la gouvernance et le management puis les politiques et les acteurs de la prévention.

Le rapport a été établi selon la procédure contradictoire écrite prévue par l'article 9 du décret n°2003-729 du 1^{er} août 2003 portant organisation de l'inspection générale des affaires culturelles.

La réponse du président de l'établissement figure intégralement en annexe 5 du présent rapport, dont la version définitive a pris en compte certaines de ses observations.

1 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

1.1 La réorganisation du siège a mobilisé beaucoup d'énergie

1.1.1 L'exercice des responsabilités de direction au siège a été clarifié

La note présentée au CHS ministériel le 7 octobre 2011, définissant un plan d'actions pour lutter contre la souffrance au travail au CMN (cf. annexe 2), préconisait notamment « *un travail pour assurer un fonctionnement optimal entre la présidence, la direction générale et le comité de direction de l'établissement* ».

La lettre de mission du président Bélaval du 17 septembre 2012 lui demande également de s'attacher « *à rétablir un mode de fonctionnement interne transparent, à définir les missions de l'encadrement, en particulier celles qui sont les vôtres et celles que vous déléguez à votre directrice générale* ».

Ces prescriptions s'inscrivaient dans le contexte des pratiques observées sous la précédente présidence, qui ont changé avec l'arrivée du président Philippe Bélaval en juin 2012 et la nomination de Bénédicte Lefeuvre comme directrice générale en juillet de la même année. La plupart des personnes avec lesquelles ce sujet a été abordé ont relevé l'entente et la complémentarité entre le président et la directrice générale ; la question de la répartition des compétences à la tête de l'établissement semble donc avoir beaucoup perdu de son acuité.

Le compte rendu du CHSCT central du 25 septembre 2012, qui avait fait un point sur le suivi des recommandations du rapport de l'IGAC, mentionne d'ailleurs à ce sujet que « *Le président étudiera les modalités de formalisation de cette répartition des tâches qui selon lui ne revêt plus le même caractère prioritaire que précédemment, eu égard à la relation de confiance qui existe entre la directrice générale et lui* ».

Cette question conserve néanmoins sa pertinence, même dans un contexte apaisé. Elle a d'ailleurs été traitée, le document élaboré par le CMN en vue du CHSCT ministériel du 9 avril 2014 indiquant que les rôles respectifs du président et de la directrice générale ont été présentés aux directeurs en CODIR.

Le séminaire de direction du 9 avril 2014 portait largement sur cette question. Son compte rendu développe les attributions de chacun, à partir des items suivants :

– pour le président : entretenir et améliorer la place du CMN comme opérateur patrimonial intégré ; garantir la cohésion de l'encadrement et le dialogue interne ; faire du CMN un opérateur patrimonial et touristique de référence dans le respect d'un certain nombre de devoirs ;

– pour la directrice générale : gérer les urgences ; ouvrir les chantiers structurants de long terme en définissant un agenda soutenable et en le pilotant pour atteindre les objectifs à échéance ; construire une équipe autour d'un modèle et d'une vision commune de l'établissement ; élaborer un modèle au service d'une vision du patrimoine.

Les administrateurs ont également reçu cette information lors du séminaire des 15 et 16 décembre 2014, au cours duquel Bénédicte Lefeuvre a fait une intervention sur le thème : « *Les règles du jeu du fonctionnement du CMN* ».

En pratique, les fonctions de chacun semblent bien définies : le président donne une vision de l'établissement, fait le choix des expositions, arbitre l'ordre de priorité des travaux et assure les relations institutionnelles. La directrice générale gère davantage le quotidien et la partie commerciale ; elle assure en outre la coordination des administrateurs. Enfin, l'adjoint de la directrice générale prépare les séminaires et suit particulièrement les ressources humaines, les questions administratives, juridiques et financières ainsi que l'informatique.

Par ailleurs, les missions des différentes directions ont été explicitées dans le cadre de la réorganisation du siège mise en œuvre le 1^{er} février 2014 et ne semblent pas soulever de difficultés de frontières.

Toutefois, une organisation syndicale évoque des « *cercles de décision mouvants* » et déplore l'arrivée de plusieurs chargés de mission « *au statut mal défini* » auprès de la directrice générale. En outre, les réponses des administrateurs au questionnaire de la mission comportent certaines critiques sur le fonctionnement actuel du siège.

La mission considère néanmoins que la répartition des compétences entre le président, le directeur général et les directeurs a été clarifiée.

1.1.2 Un processus de réorganisation long qui a touché l'ensemble des services

Le rapport de présentation¹ de la réorganisation mise en œuvre le 1^{er} février 2014 indique, en page 16, que « *S'agissant de la répartition entre les services du siège, la nouvelle organisation doit permettre de mieux répartir les compétences sur un certain nombre de sujets clefs, éclatés entre différentes directions ou services : parcours de visite, affaires domaniales et immobilières, affaires juridiques, mécénats et partenariats, marchés et politique d'achat* ».

Il s'agissait aussi, comme on le verra en 1.2, de faire évoluer la relation entre le siège et les monuments par rapport à l'organisation précédente où le rôle de siège « expert » ne laissait aux administrateurs qu'une place d'exécutant.

Cette réorganisation a principalement conduit :

– à la création de la nouvelle Direction de la conservation des monuments et des collections (DCMC), chargée de « *mettre en œuvre la politique de conservation restauration tant sur les immeubles que sur les meubles* »² et issue de la fusion entre l'ancienne direction de la maîtrise d'ouvrage et une partie de l'ancienne direction scientifique (l'autre partie ayant rejoint la direction du développement culturel et des publics), mettant fin à la séparation organisationnelle qui existait entre la gestion des travaux dans les monuments et celle des collections ;

– à la division des services de l'ancienne direction scientifique (dont les agents ont été répartis entre la DCMC et la direction du développement culturel et des publics), et de la direction des relations extérieures et de la communication, remplacée par une mission de la communication et une mission du mécénat et des partenariats ;

1 Version du 11 décembre 2013, transmise aux membres du Conseil d'administration en vue de l'approbation de la réorganisation au cours du CA du 17 décembre 2013 (point reporté au CA extraordinaire du 15 janvier 2014).

2 Idem.

– à la réorganisation interne, de plus ou moins grande ampleur, de toutes les directions maintenues : direction des ressources humaines (profondément modifiée) ; direction du développement économique (ne comportant plus que deux départements au lieu de trois) ; direction du développement culturel et des publics (à laquelle a été rattaché le département des ressources documentaires, issu de l'ancienne direction scientifique). Les deux directions les moins touchées ont été la direction des éditions et la direction administrative, juridique et financière, mais cette dernière a modifié la procédure de mandatement.

La réforme impliquait aussi le développement de processus transversaux, présentés ci-dessous.

La réorganisation a été précédée d'une démarche participative, tant avec les agents du siège qu'avec les administrateurs des monuments, décrite dans le rapport de synthèse du 11 décembre 2013 : au siège, dans une première phase, 14 groupes de travail se sont constitués, auxquels 130 agents étaient inscrits et qui se sont réunis 28 fois entre le 9 avril et le 3 mai 2013 ; parallèlement, une réunion générale a été organisée à la Conciergerie le 22 avril 2013 et son compte rendu a été diffusé à tous les agents ; après ajustement du projet par la direction, la dernière phase de concertation s'est déroulée de septembre à décembre 2013 et s'est notamment traduite par 8 réunions avec les représentants du personnel, avant le comité technique du 9 décembre 2013. S'agissant des administrateurs, 4 réunions ont été organisées avec eux en avril et mai 2013, par thèmes. Au total, le document recense plus d'une centaine de réunions de mars à décembre 2013.

Toutefois, certaines organisations syndicales et plusieurs agents rencontrés ou ayant transmis leur témoignage dénoncent les conditions de réalisation de cette concertation et le temps important qui lui a été consacré, temps perdu selon eux puisqu'ils estiment qu'elle était biaisée par des orientations pré-établies.

Certains ont aussi fait part de leur sentiment que le nouveau président voulait surtout « *imprimer sa marque* » en procédant à cette réforme, alors que les changements profonds de la réorganisation de 2009, par ailleurs critiquée en interne, n'étaient pas encore totalement absorbés et qu'un nombre significatif d'agents demeuraient fragilisés.

1.1.3 Un large renouvellement des cadres

Le renouvellement des directeurs a été important : le directeur des ressources humaines a été poussé au départ, les responsables des deux directions supprimées (direction scientifique et direction des relations extérieures et de la communication) ne se sont pas vu proposer d'autre choix, la directrice du développement économique est aussi partie dans des conditions difficiles. Sur les six directeurs actuellement en poste, seuls deux étaient déjà en place en 2012. Cela a pu déstabiliser les agents et créer un climat anxiogène, certains cadres intermédiaires craignant une « *chasse aux sorcières* » à l'égard des équipes mises en place par l'ancienne présidente.

Un représentant de la CGT est intervenu sur ce thème au CHSCT du 30 mai 2013 : « *au siège, la situation est extrêmement grave. Et il n'est pas exagéré de dire que les agents sont de nouveau en danger. Le contexte particulier, la réorganisation des services du siège, n'est pas étranger à cette situation. De notre point de vue, elle n'est cependant pas la cause directe, mais le révélateur d'un management des plus discutables, fait de pressions accrues sur les personnels, en particulier les cadres, et notamment ceux recrutés par votre prédécesseur. Dans quel but ? Peut-être les faire quitter l'établissement, tout du moins pour certains. À ce titre, votre réorganisation, qui doit se faire à effectif constant, apparaît donc comme un moyen*

destiné à se débarrasser d'un certain nombre d'entre eux. La démission, la semaine dernière, de la directrice de la communication, la quatrième en quatre ans, semble en être la parfaite illustration. Les méthodes en vigueur au temps de l'ancienne présidence semblent toujours autant d'actualité, au point même de faire regretter celle-ci à certains agents, un comble ». Début 2015, il notait aussi le nombre élevé de renouvellements de chefs de départements. Même s'il ne s'agit pas dans tous les cas de départs contraints, cette rotation rapide est un signe et un élément de déstabilisation.

1.1.4 Le traitement des difficultés de reclassement

La question des conséquences de cette réorganisation sur les conditions de travail des agents a été évoquée en CHSCT central et en CHSCT Paris-siège extraordinaires le 9 janvier 2014. Le document transmis aux membres du CHSCT à cette occasion indiquait que près de 90 % des agents devaient conserver leurs fonctions et leur positionnement hiérarchique, le cas échéant au sein d'une nouvelle structure.

Toutefois, la définition des missions d'un certain nombre d'agents (le chiffre d'une dizaine a été mentionné à la mission) restait imprécise à la suite de la réorganisation, ce que la direction ne semblait pas avoir suffisamment anticipé.

C'est pourquoi, à la suite d'un vote unanime de ce même CHSCT central extraordinaire du 9 janvier 2014, a été créée une cellule d'alerte, comprenant des représentants de la DRH, des représentants du personnel, le médecin de prévention et l'inspecteur santé sécurité au travail. Cette cellule a été saisie par douze agents dont le positionnement avait pu être perturbé par la réorganisation. Dix situations ont été traitées au cours de trois réunions. Cependant, une lettre d'avril 2014 adressée par la CGT au président du CMN évoque l'arbitraire des propositions, des refus de postes sans justification par des critères professionnels, de sentiment de discrimination chez certains. L'organisation syndicale dénonçait ainsi les conditions de fonctionnement de cette cellule : *« Son fonctionnement est jusqu'à présent dévoyé et les situations présentées n'ont pas trouvé de solutions satisfaisantes. Il n'est pas tenu compte de l'avis du médecin de prévention ni de la parole des agents, portée par les représentants du personnel élus en CHSCT »*. Elle demandait au président *« de prendre toutes les mesures pour préserver la santé des personnels »* et de s'engager sur le fait *« que chaque agent qui fera appel à la cellule d'alerte pourra retrouver un poste en cohérence avec ses capacités et le métier qu'il exerçait jusqu'à présent au sein de l'établissement »*.

Lorsque ce sujet a été évoqué au cours des entretiens qu'a eus la mission, il a aussi été dit que les agents craignaient de faire appel à cette cellule parce qu'elle comprenait la direction des ressources humaines. La situation est effectivement différente de celle du groupe de travail du ministère (qui n'a pas la même mission), auquel participent des membres du Service des ressources humaines en tant que gestionnaires plutôt que comme représentants de la hiérarchie. Une telle distinction n'est pas possible au niveau d'un établissement comme le CMN. Le bilan de la médecine de prévention ministérielle montre d'ailleurs que le groupe de travail qu'elle anime rencontre aussi la crainte des agents que la confidentialité des échanges ne soit pas assurée. Au CHSCT central du 6 février 2015, la CGT a rappelé ces critiques mais aussi qu'elle demandait l'extension du rôle de cette cellule à l'ensemble de l'établissement.

Le médecin de prévention arrivé en mai 2013 a également fait part de ses réserves : dans son rapport d'activité pour 2013, il indique que *« Les visites à la demande des agents [au nombre de 110] sont majoritairement en lien avec un contexte de mal-être au travail suite à des réorganisations successives particulièrement délétères »*. Dans ce même rapport, le médecin craignait *« que la mise en place de la réorganisation tant attendue, faute d'un état des lieux*

sur le travail "réel" des agents ne s'accompagne de nouvelles altérations de leur santé ».

Les témoignages reçus par la mission et les entretiens qu'elle a eus lui confirment que **la réorganisation de 2014 a certainement été source de mal-être et a laissé certains traumatismes.**

1.1.5 Un processus coûteux laissant à préciser le rôle scientifique de l'établissement

Sur le fond, la mission ne remet pas en cause la pertinence des choix opérés dans le cadre de la réorganisation mais elle constate que ce processus a été coûteux en temps et en énergie, au détriment des autres projets. Elle relève ainsi que d'autres réformes projetées dès la fin 2012 ont été décalées en 2014 et 2015, l'année 2013 ayant été principalement consacrée à la réorganisation.

Elle relève en outre la création d'une direction (la DCMC) beaucoup plus importante que les autres en termes d'effectifs et de budget, au sein de laquelle la réunion des agents de l'ancienne direction de la maîtrise d'ouvrage et d'une partie de l'ancienne direction scientifique (toutes deux de création récente³) a pu être vécue comme un « choc de cultures », compte tenu des fortes différences entre les agents des deux anciennes directions en termes de profils professionnels et d'habitudes de travail.

Il ne s'agit pas que d'organisation : le statut de l'établissement dont la mission est rappelée en introduction du présent rapport prévoit que le CMN peut faire réaliser des études (article R141-2 du code du patrimoine) et acquérir des biens culturels pour les présenter dans les monuments nationaux (article R141-8 du même code). N'étant pas soumis aux obligations des musées nationaux, il a très progressivement développé des équipes et des activités à caractère scientifique, jusqu'à la création d'une direction en 2009. Un comité d'orientation scientifique et culturel avait été créé par décision du 19 septembre 2011. Il a été remplacé le 26 novembre 2014 par un conseil scientifique, « *institué, à titre provisoire, dans l'attente de l'intervention d'un décret modificatif des statuts de l'établissement* ». Il serait effectivement souhaitable que la question des responsabilités du CMN dans le domaine scientifique soit clarifiée.

- ➔ Ainsi, à la suite de la réorganisation, la mission recommande que le ministère et la direction du CMN clarifient les missions scientifiques confiées à l'établissement, en particulier pour ce qui concerne les collections, notamment à travers le futur contrat de performance 2015-2017 ou la nouvelle lettre de mission qui sera adressée au président. Envisager si besoin à terme une évolution du statut (partie réglementaire du Code du patrimoine).

3 La DMO avait été créée en 2009, à la suite du transfert au CMN de la maîtrise d'ouvrage des travaux sur les monuments nationaux, précédemment partagée entre les DRAC et le service national des travaux (SNT), ainsi que de la maîtrise d'œuvre de l'entretien, qui relevait des services départementaux de l'architecture et du patrimoine (SDAP). Ce transfert résultait de l'article 48 de la loi de finances pour 2007 et de la modification des statuts du CMN par le décret du 6 avril 2007. La direction scientifique a également été créée en 2009.

1.1.6 Les témoignages reçus reflètent essentiellement des difficultés au siège

Les témoignages reçus par la mission attestent également du poids des difficultés liées à la réorganisation.

En effet, la mission a souhaité permettre à tous les personnels de l'établissement de témoigner auprès d'elle. Le délai qui lui était imparti comme l'objet qui lui était fixé conduisaient à ne solliciter que des témoignages écrits en précisant bien qu'il ne pourrait s'agir d'intervenir dans le traitement de situations individuelles mais d'évaluer, à travers des exemples concrets, les conditions de fonctionnement et de management de l'établissement ainsi que, le cas échéant, les difficultés qu'elles pourraient susciter.

L'information des personnels sur cette démarche n'a pu se faire par le message que la mission avait demandé à l'établissement de diffuser à l'ensemble des personnels. En effet, le jour prévu pour son envoi, une organisation syndicale mettait sur la messagerie du Centre un communiqué qui annonçait cet appel à contributions et incitait les agents à y répondre. Un autre message, sous le timbre de l'inspection générale, qui n'aurait pu paraître que comme un écho du premier devenait dès lors impossible. Cette interférence est susceptible d'avoir faussé la perception que les personnels pouvaient avoir de la démarche de l'inspection générale, comme elle peut peser sur la lecture des réponses reçues.

28 témoignages écrits signés par des agents de l'établissement ont été reçus, dont deux, venant de personnels affectés dans des monuments, sont des messages attestant des évolutions positives enregistrées depuis 2012. Ont été aussi transmises huit lettres anonymes que la mission s'est interdit d'exploiter pour des raisons déontologiques évidentes. Sur les 28 messages, 11 proviennent d'agents affectés dans des monuments (qui sont 1003 au 31 décembre 2014) et 17 de personnels du siège (327 présents au 31 décembre). S'y ajoutent quatre témoignages de personnes ayant quitté l'établissement depuis 2012.

- Sur les 28 témoignages écrits signés par des agents de l'établissement, 21 (dont 9 venant des monuments et 12 du siège), portent à titre principal sur des difficultés individuelles, qu'exposent les correspondances reçues :

- treize relatent des situations de conflit avec la hiérarchie, et la façon dont elles sont traitées par la direction générale ou la direction des ressources humaines, « *fragilisée elle-même par des départs et des problèmes internes* » selon un des témoignages. Les éléments transmis montrent que ces situations doivent être bien connues de la direction de l'établissement et que beaucoup ont été signalées par les représentants des personnels. Les courriers font état de conséquences sur la santé de ces difficultés, dont le médecin de prévention a été saisi dans au moins onze cas. Les précisions données dans ces courriers montrent des situations de blocage dans lesquelles l'établissement n'a pas voulu ou n'a pas pu trouver de réponse et expriment souvent une grande détresse. Plusieurs ajoutent que leur expérience n'est pas un cas isolé. L'un parle de « *chasse aux managers en poste* » à l'arrivée de la nouvelle direction, dont résulterait le maintien à ce jour de six chefs de départements seulement sur une vingtaine ;

- trois lettres ou courriels font état d'insatisfactions ou de difficultés professionnelles qui ne paraissent pas avoir la même intensité que les précédentes ni témoigner de blocages préoccupants ;

- cinq autres témoignages évoquent plus spécifiquement l'absence de transparence dans l'attribution des primes ou dans la gestion des avancements, ou leur incohérence avec les appréciations portées dans les entretiens annuels.

- Sept autres témoignages écrits signés par des agents de l'établissement, en comprenant les deux courriers ne signalant que les évolutions positives, traitent de situations collectives. Une partie de ceux-ci émanent d'agents de l'ancienne direction scientifique et mettent en cause les conditions dans lesquelles il a été décidé de supprimer celle-ci : attaques publiques, stigmatisation, longueur du processus ayant conduit à des anticipations, etc. Tous signalent la marginalisation des services ou activités auxquels ils se consacrent et l'absence de considération de la direction pour les métiers qu'ils exercent, « *entre dénigrement et ignorance des métiers* [de la part de dirigeants] *qui ne sont jamais passés au service* ».

Les quatre témoignages de cadres ayant quitté l'établissement sont parmi les plus sévères. Ils portent aussi sur la réorganisation mais plus encore sur sa conduite qui aurait trop reposé sur la dévalorisation des personnes et la nécessité supposée de tout remettre à plat. Même si on peut penser qu'il y a pour eux des comptes à régler, la violence qu'ils disent avoir personnellement ressentie dans le management peut difficilement être mise en doute. Il n'est guère douteux non plus qu'elle ait été aussi ressentie par les équipes de ces cadres voire au-delà.

La mission relève que dans leur ensemble les témoignages viennent très majoritairement du siège et peu des monuments, ce qui correspond au propos entendu selon lequel les difficultés qui peuvent exister dans ces deux entités ne sont pas les mêmes. Les courriers reçus de personnels du siège sont plutôt dispersés : il y a des témoignages de toutes les directions ou missions, mais si on ne retient que les situations de blocage et de souffrance, trois directions n'en ont pas. La direction des ressources humaines, qui n'est pas exempte de situations difficiles, n'apparaît pas dans les témoignages reçus comme un recours efficace mais les situations qu'elle a réglées sont par définition absentes de ce « panel ». La confiance manifestée envers le médecin de prévention montre que l'établissement a tout avantage à s'appuyer sur son expertise et à faire appel à elle.

En 2011, la mission de l'IGAC avait reçu 50 témoignages écrits soit deux fois plus qu'en 2015 ; elle avait aussi reçu, au cours de deux permanences, 33 agents. Aujourd'hui, la personne du président et l'exercice de son autorité ne sont plus attaqués même s'ils ne sont pas exempts d'appréciations critiques.

Mais la conduite de la transition, jusqu'à la réorganisation des services du siège, avec ses changements de chefs et de caps, a contribué à une dégradation du climat. Peut-être le sentiment de succéder à une personne dont le style de management était très largement rejeté a-t-il fait sous-estimer la nécessité de travailler en profondeur à la remobilisation collective, au-delà de la remise en route du dialogue social et d'un changement d'organigramme. Cet objectif doit être renouvelé.

➔ Il conviendrait donc que l'établissement :

- poursuive ses efforts pour traiter l'ensemble des cas individuels ayant pu souffrir de la réorganisation, en trouvant avec le médecin de prévention et en concertation avec les représentants du personnel une suite appropriée à la cellule d'alerte ;
- travaille à une meilleure appropriation par l'ensemble des agents du siège du nouveau rôle qui leur est donné, par exemple en développant des actions valorisant le travail des différentes équipes.

1.1.7 Les nouvelles méthodes de travail du siège favorisent la transversalité

Au-delà de la réorganisation, les méthodes de travail au siège semblent avoir profondément évolué depuis 2012.

Ainsi, l'ensemble des directeurs ont déclaré à la mission que le comité de direction (CODIR) qui les réunit chaque semaine autour du président et de la directrice générale était réellement un lieu de dialogue, où les décisions se prenaient par consensus.

En outre, le fonctionnement en mode projet s'est développé, ce qui facilite les échanges entre agents des différentes directions, et plusieurs comités ont été créés (exemples : comités informatiques, comité des logements de fonction, comités de pilotage pour certains monuments, comité des études, COPIL e-billetterie).

La mission constate donc qu'un travail portant sur **les processus transversaux au siège a été réalisé, répondant à un besoin souligné dans le plan d'action ministériel de 2011. Le séminaire des administrateurs de février 2015 a montré, à la suite d'un questionnaire sur les besoins en formation et management des cadres supérieurs, que le développement du travail collaboratif demeurerait une des évolutions nécessaires.**

La principale source de dysfonctionnement dans les échanges entre directions du siège apparaît résider dans sa double implantation à l'hôtel de Sully, dans le centre de Paris (environ 130 personnes), et à l'immeuble « Domino », près de la porte des Lilas (environ 170 personnes).

Cette double implantation apparaît comme une source de fatigue et de perte de temps ainsi que comme nuisant aux échanges entre agents des différents services, voire au sein d'une même direction.

La direction de l'établissement est parfaitement consciente de ces difficultés et souhaite rassembler l'ensemble des agents du siège dans un bâtiment unique en 2017, année d'expiration du bail de l'immeuble « Domino ». La direction cherche en priorité un bâtiment dans Paris, afin d'assurer aux administrateurs des facilités d'accès à partir des différentes gares parisiennes. Le déménagement du siège posera nécessairement la question du devenir de l'hôtel de Sully, demeure de la famille de Maximilien de Béthune, duc de Sully et ministre d'Henri IV, classé monument historique dès 1862 et dont seuls les jardins et la cour sont aujourd'hui ouverts au public⁴.

La mission relève également les difficultés liées à l'implantation de l'atelier graphique, composé de quatre personnes et installé à Nantes. L'éloignement géographique isole en effet cette équipe particulièrement resserrée et ne peut que nuire à la qualité du service qu'elle rend au siège du CMN.

4 Les appartements de la duchesse, restaurés en 2012, sont également ouverts aux groupes, sur réservation.

1.2 Une stratégie qui vise à replacer le monument au centre

1.2.1 La concertation avec les administrateurs est un chantier toujours en cours

La note présentée au CHS ministériel du 7 octobre 2011 évoquait « *des difficultés de positionnement de certains administrateurs de monuments, dans l'évolution de leur métier et leurs relations avec le siège, du fait de la réorganisation* ». Elle préconisait notamment « *la clarification et la stabilisation des processus internes, ordonnant les rôles respectifs des directions et des monuments, dans un processus partagé* ».

La lettre de mission du président Bélaval du 17 septembre 2012 l'invitait en outre « *à définir l'articulation des fonctions entre le siège et les monuments nationaux* ».

Plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens, qui témoignent de la volonté du président, rappelée dans l'éditorial du rapport annuel 2013 du CMN, de donner comme priorité à l'établissement de « *replacer véritablement les monuments au centre de sa stratégie et de son organisation* ».

Le président s'est rendu dans chacun des monuments au cours des mois qui ont suivi sa prise de fonction et continue de s'y déplacer très régulièrement (ainsi qu'en témoigne la consultation de son compte Twitter), ce qui lui permet d'en avoir une connaissance approfondie et crée des occasions d'échanges avec les administrateurs.

Par ailleurs, la réorganisation du siège mise en œuvre le 1^{er} février 2014 avait notamment pour objectif de rompre avec « *une gouvernance très centralisée* » et de procéder à un « *rééquilibrage entre siège et monuments* »⁵.

Cet objectif a été ainsi explicité lors du Conseil d'administration du 15 janvier 2014, au cours duquel la réorganisation a été approuvée : « *La Direction souhaite rompre avec l'idée d'un siège tout puissant, incarnant l'établissement à lui seul dont la véritable richesse et l'élan sont sur le terrain dans les monuments remarquables de son réseau. Néanmoins, ces évolutions ne visent pas à revenir au système de décentralisation envisagé par le passé, qui risquerait de favoriser l'émergence de baronnies régionales. L'établissement doit créer le nécessaire équilibre entre son unité et la diversité des monuments qu'il gère. Les monuments devront trouver au siège les réponses à leurs questions et l'appui dont ils peuvent avoir besoin. Parallèlement, le siège impulsera des orientations nationales en veillant au respect sur l'ensemble du réseau des réglementations, notamment la législation sociale ou la commande publique* ».

Un séminaire du CODIR du printemps 2014 a notamment porté sur la question des relations siège-monuments, avec pour objectifs de « *cadre la répartition des rôles entre siège et monuments* » et de « *formaliser les relations dans un but de simplification et de clarification* ».

Le projet de contrat de performance comporte d'ailleurs, en l'état, un item « *Formaliser et harmoniser les relations de travail entre le siège et les monuments* », alors que le contrat de performance 2012-2014, finalisé en novembre 2011, ne comportait aucune rubrique sur ce sujet.

5 Présentation de la nouvelle organisation du siège du Centre des monuments nationaux, en vue de son approbation par le Conseil d'administration.

Les deux séminaires annuels des administrateurs donnent manifestement lieu à des échanges plus libres qu'auparavant avec le siège. Les thèmes inscrits à l'ordre du jour des séminaires montrent que l'établissement cherche non seulement à informer les administrateurs mais à les associer à l'élaboration des projets. En fin d'année, **la conférence stratégique de monument** définit la programmation et les moyens prévus pour l'exercice suivant.

Les « *projets de monuments* », qui ont été lancés lors du séminaire des 15 et 16 décembre 2014 et approfondis lors de celui du 3 février 2015, pourraient constituer à l'avenir un outil privilégié de dialogue et de pilotage partagé. Ils doivent permettre de rassembler les données de toute nature sur le monument et d'établir pour chacun un plan d'actions détaillé, harmonisé avec les programmations du CMN avec des perspectives à 18 mois et à plus long terme (5 à 7 ans). Un projet pilote a été lancé à Aigues-Mortes et permettra d'affiner l'outil pour les autres monuments. L'objectif de la direction est qu'une part importante des projets ait été finalisée en 2015 et que tous l'aient été fin 2016. Cet outil succède à des dispositifs assez similaires engagées dans le passé (« *notes d'orientation* » ou « *schémas directeurs* »), qui étaient restés au stade de l'exercice théorique. C'est pourquoi il paraît susciter quelque circonspection chez certains administrateurs.

Le séminaire des administrateurs des 15 et 16 décembre 2014 a aussi donné lieu à des échanges sur le métier d'administrateur et les relations avec le siège, à partir d'un document élaboré par un cabinet de consultants après enquête auprès des administrateurs et d'agents du siège, qui faisait apparaître des éléments positifs (« *apaisement des relations et respect* » ; « *qualité des relations avec le président et la directrice générale* » ; etc.) mais aussi des marges de progrès (« *Les administrateurs perçoivent un siège trop interventionniste et pas assez transversal* »⁶). Le travail sur la gouvernance du réseau et sur le métier d'administrateur doit se poursuivre en 2015. Il est également envisagé de rendre les administrateurs destinataires d'une lettre de mission (dont la durée de validité serait à préciser, les affectations dans ces fonctions étant à durée indéterminée).

Les administrateurs demeurent bien entendu soumis aux règles de fonctionnement et de gestion relevant de la responsabilité du siège, notamment en matière de marchés publics ou de gestion des personnels, qui ont un impact majeur sur la vie des monuments. Ainsi l'accord de cédésation conclu avec la CGT a pour effet le recrutement à temps plein de vacataires que les administrateurs employaient parfois principalement en haute saison, ce qui a provoqué des difficultés de mise en œuvre.

La variété des monuments et des circonscriptions confiés à chaque administrateur, ainsi que la diversité de leur profil, font que ceux-ci ne sont pas tous secondés de la même façon. Tous ont auprès d'eux un ingénieur ou un technicien des services culturels et un responsable de la billetterie-boutique. Ils peuvent avoir ou non un adjoint, un chargé des actions éducatives ou un chargé de l'offre culturelle. Les responsabilités en matière de gestion sont généralement assurées par un ou des agents désignés comme référents mais pouvant être chargés d'autres tâches. C'est aussi le cas pour les assistants de prévention.

6 Cette observation était ainsi déclinée : « *Perçu comme centralisateur, le siège génère chez certains administrateurs l'impression de ne pas être respectés dans leurs marges de manœuvre* » ; « *L'impression que les directions connaissent mal le monument et uniquement dans ce qui relève de leur domaine spécifique* » ; « *Le manque de transversalité encore constaté sur le terrain* » ; « *Les contacts directs entre les équipes des directions et les collaborateurs sur le monument, sans respect de la responsabilité de l'administrateur* ».

En matière de travaux, la DCMC comprend quatre pôles opérationnels pilotés par des AUE et comprenant un référent-collections et un chef opérationnel ; chaque pôle suit environ 25 monuments. La direction a aussi désigné six experts pour des travaux spécialisés (signalétique, aménagement, patrimoine végétal...). La direction du développement économique a également, dans son pôle de développement touristique national, huit chargés locaux de développement. Dans ces deux domaines où l'on n'imagine pas que les monuments puissent être dotés en propre des compétences nécessaires, l'expertise et la responsabilité opérationnelle demeurent donc pour l'essentiel au siège. A l'inverse, dans ceux de l'action éducative, de l'animation du réseau des librairies boutiques ou de la gestion des ressources humaines, les directions travaillent avec les administrateurs sans s'appuyer sur des collaborateurs « régionalisés » mais en animant et réunissant régulièrement leurs réseaux de correspondants désignés au sein des circonscriptions.

En outre, avec l'arrivée de la nouvelle direction, les seuils de délégation aux administrateurs sont passés de 21 000 à 15 000 euros, ce qui peut sembler en décalage avec l'objectif affiché de décentralisation.

Sur le sujet des relations entre le siège et les administrateurs, la mission constate donc que des progrès sensibles ont été accomplis et que la volonté de la direction du CMN de construire une relation plus équilibrée avec les administrateurs et de clarifier le rôle de chacun est bien réelle.

Mais l'exercice trouve ses limites dans les moyens forcément limités et mutualisés dont disposent les « *petits monuments* », au sein de circonscriptions dont la configuration est souvent la résultante de contraintes multiples et parfois changeantes. Les modifications de périmètre ont des incidences sur les conditions de travail des personnels qui justifient qu'elles soient soumises à l'avis non seulement du comité technique mais aussi du CHSCT. La nécessité d'établir, notamment en matière de travaux, une programmation nationale et le principe même de la péréquation, qui est au cœur du fonctionnement du CMN, limitent également les marges de déconcentration. Pour autant, les évolutions en la matière ne sont pas parvenues à leur terme et sont au programme de travail de l'établissement pour 2015 et 2016.

1.2.2 Les enseignements de l'enquête menée auprès des administrateurs

La mission voulait avoir une perception aussi large que possible de la situation de l'établissement sans limiter son observation aux services du siège. Elle a donc choisi, plutôt que de faire quelques visites qui n'auraient pu qu'être très rapides et risquer de créer de l'incompréhension puisqu'il ne pouvait s'agir d'établir des diagnostics, d'interroger tous les administrateurs de monuments au moyen d'un questionnaire portant sur le fonctionnement et le management. Elle a aussi rencontré quatre administrateurs, plus deux dans les entretiens avec les syndicats. En organisant par ailleurs une rencontre collective avec des assistants de prévention, elle a aussi pu, à partir de l'exercice de cette fonction, avoir un écho distinct de celui de l'encadrement sur la vie de l'établissement.

Le questionnaire aux administrateurs figure en annexe 4. Il a été allégé, à la demande de la direction générale, des questions portant sur le règlement intérieur et l'organigramme de chaque monument, auxquelles les administrateurs ne seraient pas en mesure de répondre alors qu'un travail de « *remise à plat* » allait être engagé en 2015.

Le déficit reconnu d'entrée sur deux points d'organisation aussi importants constitue aux yeux de la mission un premier enseignement.

Depuis 2012, l'établissement a fait adopter 12 nouveaux organigrammes selon une méthode qui est maintenant considérée comme rodée, sans organigramme-type unique, contrairement à ce qu'avait voulu la direction précédente. Un travail de refonte des règlements intérieurs avait été entrepris en 2010-2011 à partir d'un document-type, mais interrompu par la période de blocage du dialogue social, avec seulement 16 règlements réalisés⁷. Ce travail doit être repris en 2015, après présentation au comité technique du mois de mars.

Il s'agit d'un projet ambitieux puisqu'il pourra porter, selon les monuments, sur un simple toilettage ou sur la refonte des règlements intérieurs et des règlements de visite, de l'organigramme, de fiches de mission (intermédiaires entre les fiches de postes et les fiches-métiers) et des plannings. Les horaires d'ouverture au public et les horaires de travail pourront être modifiés dans le cadre de cette réflexion globale.

Il est prévu que ce soient la direction des ressources humaines et l'administrateur qui élaborent les projets de règlements intérieurs mais aussi de règlements de visite, qui seront soumis à concertation. Il semble envisagé que l'opération soit entièrement réalisée en 2015, au moins en ce qui concerne les règlements intérieurs.

Rappelons que, parallèlement à ce travail, le CMN s'est aussi donné pour objectif d'élaborer en 2015-2016, selon une trame-type, des *projets de monuments*, plans d'action à court et moyen terme (5-7 ans) articulés avec la programmation des travaux, et que l'année 2015 doit aussi être celle de la remise à jour des DUERP.

Il y a un contraste entre le volontarisme que manifeste le lancement simultané de ces trois grands chantiers couvrant tous les aspects de la vie des monuments et le retard sur ces sujets accumulé depuis de nombreuses années et jusqu'en 2014 par l'établissement.

Un autre enseignement à tirer de l'enquête auprès des 33 administrateurs est qu'un peu plus de la moitié ont répondu. Il est difficile d'interpréter l'abstention des autres, qui peut résulter en partie du court délai donné pour répondre (10 jours, mais au bout de 20 il n'y avait guère plus de réponses) ou de l'indifférence. La direction, qui replace le monument au centre, et les administrateurs qui le demandent encore plus pourront s'en expliquer. La mission ne fait pas l'hypothèse que les non-réponses traduiraient la difficulté qu'auraient eu certains pour répondre à des questions assez simples pour des chefs de service, dont il est vrai que beaucoup ne sont pas très secondés pour la gestion.

En effet, les réponses parvenues à la mission montrent à l'inverse une précision et une capacité d'analyse tout à fait satisfaisantes. En ressortent notamment l'attention à la formation des personnels, le travail en cours sur le DUERP, les diverses formules trouvées pour organiser des réunions de service et des échanges avec les personnels, en fonction du nombre de monuments et des effectifs qui y travaillent.

Enfin, l'appréciation générale que portent les administrateurs de monuments sur leurs relations avec le siège est contrastée : sur les dix-sept réponses reçues à cette question, neuf expriment une satisfaction à peu près sans réserve, notamment lorsqu'elles proviennent d'administrateurs ayant connu la précédente présidence. Mais sept autres, sans jamais mettre en cause l'engagement et l'écoute du président et de la directrice générale, voient un écart entre leurs orientations et les rapports qu'ils peuvent avoir avec les directions du siège. Les plus visées sont la DCMC, en charge notamment des travaux, et la direction des ressources humaines (encore qu'un administrateur insiste au contraire sur la grande qualité de son appui). Plusieurs réponses font part de l'espoir que les lettres de mission qui devraient être

7 Ce qui signifie simplement que les règlements antérieurs sont restés en vigueur.

prochainement adressées aux administrateurs renforcent leur positionnement par rapport aux services du siège.

➔ La mission invite donc la direction du CMN à poursuivre les efforts déjà entrepris pour conforter la place des administrateurs, étant toutefois observé que la volonté de placer le monument au centre ne signifie pas nécessairement qu'une véritable déconcentration soit possible dans le cadre juridique d'un établissement public qui, de plus, se donne pour mission de mettre en œuvre une péréquation entre les monuments qu'il gère.

1.3 Le dialogue social a été rétabli

Le rapport de l'IGAC de 2012 préconisait de « *Veiller à un fonctionnement exemplaire des instances de dialogue social* ».

Dans la lettre de mission qu'elle a adressée au président Bélaval en septembre 2012, la ministre insistait sur ce sujet : « *J'entends également que le CMN devienne un établissement exemplaire dans sa politique sociale. Outre le rétablissement prioritaire du dialogue avec les organisations syndicales, je souhaite que vous vous attachiez à rétablir le dialogue social dans l'établissement* ».

Les préconisations précitées s'intégraient dans un contexte où le dialogue social avait été interrompu au CMN, du fait du refus des représentants du personnel de siéger aux instances. Ce blocage, qui avait commencé mi-2011, a pris fin en septembre 2012. Depuis lors, les instances se réunissent normalement.

1.3.1 Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Il existe un CHSCT central et des CHSCT spéciaux, au nombre de cinq jusqu'en 2014, réduits à quatre à compter de 2015 en créant une très vaste circonscription interrégionale dans le sud.

En 2013 et 2014, devaient donc se tenir annuellement au moins dix-huit CHSCT (trois réunions pour chacun⁸), ce qui a été le cas : 20 réunions se sont tenues en 2013 et 27 en 2014 (certains CHSCT ont dû être reportés à l'année suivante et des CHSCT extraordinaires ont pu avoir lieu sur des sujets spécifiques). Le nombre très élevé de réunions des CHSCT et leur répartition territoriale représentent une charge très importante pour la DRH et pour la directrice générale, qui préside les CHSCT spéciaux. En 2013, des CHSCT avaient été regroupés (Paris-siège et Centre-Est) mais l'expérience s'est révélée peu fructueuse et a été abandonnée. Les conditions d'organisation de ces réunions semblent globalement satisfaisantes.

Le déroulement des CHSCT spéciaux a été précisé dès le CHSCT du 25 septembre 2012 par une fiche-type sur leurs ordres du jour, distinguant les points pour information et ceux soumis pour avis. Une autre fiche-type, présentée le même jour, énonçait neuf rubriques à renseigner par l'administrateur en lien avec l'assistant de prévention, pour informer le CHSCT de la

8 Article 69 modifié du décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique : « [...] les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail se réunissent au moins trois fois par an [...] ».

situation du monument en matière de prévention.

Le comité a par ailleurs été régulièrement destinataire, ce qui n'était pas systématiquement le cas auparavant, des documents et instructions gouvernementales ou ministérielles se rapportant à la prévention des risques, à la protection de la santé et à l'amélioration des conditions de travail.

En outre, les représentants du personnel votent de plus en plus, et assez souvent dans le même sens que l'administration alors que, juste après l'interruption de 2011-2012, ils pratiquaient plutôt l'abstention. Ainsi, en 2014, sur 30 projets présentés, 25 ont été approuvés (dont 20 à l'unanimité), 4 ont été rejetés et 1 a reçu un avis favorable.

Enfin, les secrétaires des CHSCT ont été élus dans les conditions prévues par l'article 66 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique⁹. En effet, un règlement intérieur actualisé a été adopté lors du CHSCT central du 25 septembre 2012. Son article 11 prévoit les modalités de désignation du secrétaire du comité. Au cours du même CHSCT, un secrétaire et un secrétaire adjoint ont été élus. Dans les autres CHSCT, une disposition similaire du règlement intérieur a été adoptée et des secrétaires ont également été élus.

Certaines critiques persistent néanmoins de la part des représentants du personnel sur la qualité des documents transmis, sur les délais de transmission, certains documents étant remis sur table, et sur l'information quant aux suites réservées aux avis émis. Plusieurs assistants de prévention ont également signalé à la mission que les dates des CHSCT étaient souvent modifiées et qu'ils en étaient prévenus tardivement.

1.3.2 Les autres instances

- **Le comité technique**

Le comité technique du CMN se réunit au rythme prévu par les textes, soit au moins deux fois par an¹⁰ : 4 réunions ont eu lieu en 2012, 5 en 2013 et 6 en 2014.

Il examine les sujets relevant de sa compétence, et notamment ceux concernant l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, l'organisation du travail, les règles statutaires, la politique indemnitaire et la formation.

- **La commission consultative paritaire (CCP)**

Aux termes de l'article 1-2 du décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État, « *Dans toutes les administrations de l'État et dans tous les établissements publics de l'État, il est institué, par arrêté du ministre intéressé ou par décision de l'autorité compétente de l'établissement public, une ou plusieurs commissions consultatives paritaires comprenant en nombre égal des représentants de l'administration et des représentants des personnels mentionnés à l'article 1er* ».

9 « *Le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est désigné par les représentants du personnel en leur sein. Lors de la désignation du secrétaire, est également fixée la durée de son mandat. Le règlement intérieur détermine les modalités de la désignation* ».

10 Article 44 du décret n° 2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État.

Cette commission consultative examine obligatoirement les décisions individuelles relatives aux licenciements intervenant postérieurement à la période d'essai et sur les sanctions disciplinaires autres que l'avertissement et le blâme. Elle peut être consultée sur toute question d'ordre individuel relative à la situation professionnelle des agents non titulaires.

L'article 26 du décret précité prévoit que les CCP se réunissent au moins une fois par an.

Au CMN, la CCP est répartie en 4 collèges, correspondant aux différents groupes d'emplois des contractuels (6 groupes).

En 2014, les différents collèges de la CCP n'ont pu traiter que des avancements accélérés (réductions d'ancienneté) et n'ont pas pu être consultés sur les transformations d'emploi, en raison d'un blocage du contrôleur financier lié au dépassement du plafond d'emplois.

- **Le conseil d'administration**

Bien que le conseil d'administration ne constitue pas à proprement parler une instance de dialogue social, il est néanmoins en pratique un lieu de discussion entre la direction (en la personne du président), les trois représentants du personnel¹¹ et la tutelle.

Il ressort des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration (qui se réunit au moins deux fois par an¹²) que les débats avec les représentants du personnel y sont nourris et que ces réunions donnent l'occasion au président d'exposer, notamment devant les représentants du personnel, les grandes orientations qu'il retient pour le CMN.

*

Le dialogue social a incontestablement été rétabli au sein de l'établissement et, en particulier, la qualité du fonctionnement des CHSCT s'est améliorée. Le syndicat majoritaire n'en estime pas moins que les actions concrètes en réponse à ses alertes font souvent défaut. La stratégie d'affrontement, disparue à l'arrivée de la nouvelle direction, s'est réinstallée. Le médecin de prévention de l'établissement, qui participe aux réunions des comités, a indiqué à la mission (en acceptant que cette appréciation figure dans le présent rapport) que les interventions lui semblaient parfois d'une nature plus syndicale que celles attendues dans la fonction de représentant des personnels au CHSCT.

La mission constate donc une amélioration du fonctionnement des instances qui n'a pas empêché, après quelques mois, une détérioration du climat du dialogue social.

- ➔ La mission invite donc l'établissement à reprendre les points sur lesquels il avait été invité à travailler en 2011, dont certains ont été plus ou moins perdus de vue, alors qu'ils conservent leur pertinence, notamment la mise en place des indicateurs permettant d'établir un diagnostic de la situation de l'établissement en matière de risques psychosociaux, l'actualisation de l'évaluation des risques (DUERP), la réflexion concertée sur les modalités d'enquête à mener dans les sites ou services en difficulté, l'organisation d'une fonction d'inspection interne, le développement de la formation de l'encadrement et des acteurs de la prévention, le renforcement des moyens d'action médico-sociale et de soutien psychologique.

11 7° de l'article R.141-10 du Code du patrimoine.

12 Article R.141-12 du Code du patrimoine.

1.3.3 La multiplication des interventions syndicales marque le regain des tensions

La mission a reçu communication de vingt-cinq correspondances adressées au président du CMN entre septembre 2012 et novembre 2014 par le syndicat CGT ou par les secrétaires de CHSCT. Outre les interventions sur des situations individuelles, sept concernent des directions ou services du siège et neuf des monuments (dont sept en Ile-de-France). Des copies de ces courriers sont fréquemment envoyées au directeur général des patrimoines, au président du CHSCT ministériel, au conseiller social du cabinet ou à plusieurs de ces personnes. Des échanges de lettres relatives à l'incident autour de la participation d'un agent à l'élaboration du DUERP du siège, contestée par la CGT (qui y voit une provocation) et défendue par la CFDT (qui refuse une discrimination), ainsi que la copie d'une lettre de l'intersyndicale CFDT-CGT de Carcassonne, ont été transmis pendant le déroulement de la présente mission.

À l'inverse de la CGT, la CFDT qui a également eu des entretiens avec la mission, n'a pas souhaité remettre de copies de ses interventions. Les entretiens avec les représentants de ces deux syndicats ont fait apparaître cependant une relative convergence des analyses sur la perception d'un malaise au sein de l'établissement, même si les tonalités sont différentes. La CFDT insiste sur la distinction à faire entre les problèmes du siège, longtemps sous-estimés voire occultés par les difficultés propres à la présidence de Mme Lemesle, et d'où résulterait aujourd'hui une démotivation forte, voire un climat quasi irrationnel, et la situation des monuments, où se pose surtout la question du partage des rôles entre le siège et les administrateurs, pour lesquels ce syndicat souhaiterait une plus large déconcentration.

Une partie des courriers de la CGT peuvent être qualifiés, sans minimiser l'importance des questions posées ni des difficultés dont elles font état, de correspondances courantes dans le cadre du dialogue social : enquêtes à faire à la suite de l'exercice du droit de retrait à Notre-Dame de Paris et à la Sainte-Chapelle, travaux ou aménagements intéressant les conditions de travail des personnels à la Villa Savoye, à La Rochelle ou à La Turbie, demande de convocation d'un CHSCT extraordinaire sur la Villa Savoye et sur Saint-Cloud, demande d'information sur les suites qui seront données à un rapport d'enquête au Panthéon, devenir du service des visites-conférences dans le cadre de la réorganisation du siège, interventions en faveur d'un contractuel en fin de CDD, d'agents insatisfaits ou demeurant sans affectation à la suite de la réorganisation du siège... Beaucoup de sujets sont ainsi à traiter, sans signes de blocages. Le CHSCT extraordinaire demandé le 19 novembre 2014 (Villa Savoye et Saint-Cloud) s'est tenu le 19 décembre.

Cinq autres courriers font état de difficultés particulières et de demandes d'interventions au sein des services ; trois portent sur les risques psychosociaux au siège : demande d'enquête à la DDCP en septembre 2012, au département du développement des ventes en octobre 2013, alerte et demande d'enquête à la librairie de l'hôtel de Sully en octobre 2014. Une autre lettre en avril 2014 appuie la demande d'enquête à Maisons-Laffitte présentée peu auparavant par le CHSCT et une enquête est demandée au Palais-Royal en novembre.

Selon les informations que l'établissement a données à la mission, ces différentes affaires ont été traitées ou pour les plus récentes (Palais-Royal et librairie de l'hôtel de Sully) sont en cours de traitement, certaines à partir du règlement de situations individuelles, d'autres en termes d'organisation ou d'encadrement de service.

La mission, qui ne met pas en doute la réactivité de l'établissement, n'a pas connaissance des modalités selon lesquelles les organisations ont été informées des suites données à chacun de

leurs signalements.

Enfin une lettre adressée le 10 février 2015 par l'intersyndicale CFDT-CGT de la Cité de Carcassonne signale l'importance des risques psychosociaux résultant de conflits, de tensions, de dysfonctionnements, du sentiment de déni dû au fait que ces difficultés n'ont pas été traitées depuis plusieurs années.

Ce site était déjà identifié par le rapport de l'IGAC de 2011 comme justifiant (avec Saint-Cloud, Angers et Carnac) des interventions prioritaires. Alors que la programmation des missions de l'IGAC par le directeur du cabinet se fait le plus généralement sur proposition des directeurs généraux, le cas échéant saisis par les responsables de services ou établissements, seul le domaine de Saint-Cloud a fait l'objet d'une mission d'inspection générale. A Carnac, une délégation d'enquête du CHSCT avait été organisée en 2012 et un nouvel administrateur a redéfini l'organisation du service et des locaux. A Angers, en l'absence d'inspection générale, une tentative de prise en charge par une délégation d'enquête du CHSCT, à l'automne 2014, ne devrait aboutir qu'à un diagnostic. Les problèmes ne semblent donc pas encore résolus. A Carcassonne, la mission n'a connaissance d'aucune initiative et ne peut que reprendre la recommandation faite en septembre 2011 pour ce site, comme pour celui d'Angers.

- ➔ La mission propose de demander que l'inspection générale soit chargée d'une mission sur les difficultés de fonctionnement sur le site de la Cité de Carcassonne, ainsi qu'à Angers, si la démarche qui y a été engagée par l'établissement n'aboutissait pas.

1.4 Des efforts ont été accomplis en matière de formation et de communication interne

1.4.1 La formation

La mission a eu communication des bilans de formation pour 2012 et pour 2013, celui de 2014 n'étant que très partiellement réalisé. Les évolutions constatées dans les domaines de la santé et de sécurité au travail, si elles se confirment, sont positives.

Le bilan ministériel de la formation pour 2013 n'étant pas établi, on ne peut faire de lecture comparative que sur 2012. Le CMN fait partie des établissements dont l'engagement dans la formation est important, sans qu'il soit vraiment en pointe dans ce domaine. Avec 3,8 agents chargés de l'ingénierie de la formation en 2012, il était derrière la BNF, le Louvre, le Centre Pompidou et le CNC. Le CMN qui employait 7,6 % des personnels décomptés dans le bilan pour les établissements publics culturels faisait 6 % des dépenses de formation de cet ensemble. Le nombre de ses stagiaires rapporté à celui de ses personnels était de 71 %, alors que le ratio était de 136 % pour l'ensemble des établissements. De même le ratio des jours de stages rapportés à l'ensemble de la population était de 1,83 jours par agent au CMN contre 2,58 dans l'ensemble des établissements publics.

Les assistants de prévention bénéficient de formations initiales en fonction des recrutements et plus irrégulièrement de formations continues (34 agents bénéficiaires en 2013, mais aucun en 2012 et 2014). Des formations ont été organisées pour 7 membres de CHSCT en 2013 et 3 en 2014 (aucun en 2012).

62 stagiaires ont participé en 2012, et 89 en 2013, à des formations en matière de management ou de risques psychosociaux. À l'échelle de l'établissement, ces effectifs ne sont pas considérables et si on doit considérer très positivement que ces formations bénéficient à toutes les catégories de personnels, on constate qu'en 2013 seulement neuf agents de

catégories A ou A+ ont suivi les stages sur la prévention et la gestion des risques psychosociaux (le bilan 2012 ne donnait pas ces précisions). Le bilan 2015 devrait être plus favorable, avec le lancement de la mise à jour des DUERP, à l'occasion de laquelle une formation de sensibilisation aux risques psychosociaux est organisée.

L'établissement a par ailleurs passé un marché en vue de la mise en œuvre en 2015 de prestations d'accompagnement individuel (coaching) pour des cadres, directeurs, chefs de départements ou administrateurs de monuments. L'objectif est de rendre les managers capables d'identifier, de prévenir ou de résoudre les situations de tensions ou de conflits, individuels ou collectifs.

Il serait également important de veiller, au-delà d'accompagnements individuels, à la formation conjointe des cadres et des représentants des personnels au CHSCT sur les sujets concernant les risques psychosociaux, comme l'a fait le ministère. La mission a parfois eu le sentiment qu'au CMN les uns et les autres avaient du mal à se comprendre du fait d'une pratique ou d'une connaissance différente du discours sur ces risques et sur la souffrance au travail. À la suite de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'État, la ministre chargée de la fonction publique a fait publier, entre autres, un *guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux* (accessible en ligne). Il serait souhaitable que les représentants des personnels au CHSCT et leurs interlocuteurs de l'administration en maîtrisent également les concepts et le vocabulaire.

Les formations organisées début 2015 en vue du travail de reprise des documents uniques d'évaluation des risques professionnels pour y intégrer les risques psychosociaux vont bien dans ce sens.

➔ La mission invite donc le CMN à poursuivre son effort de formation, notamment sur les risques psychosociaux.

1.4.2 La communication interne

La note présentée au CHS ministériel du 7 octobre 2011 fixait, parmi les objectifs, « *le développement de la communication interne* ».

En CHSCT central du CMN du 25 septembre 2012, le président indiquait que ce point était « *en cours de mise en œuvre* ».

Quatre outils de communication interne, tous dématérialisés, ont été développés :

- une lettre RH de 3 à 7 pages sur les droits des agents, leurs obligations, les évolutions statutaires et l'environnement de travail est diffusée chaque mois par courriel ;
- le magazine bimestriel « *Monuments nationaux en ligne* », qui comprend de 8 à 11 pages, est diffusé par courriel ; il comprend un éditorial du président et des informations sur l'actualité du CMN (siège et monuments) ; la mission de la communication envisage de le supprimer progressivement au profit de l'intranet ;
- des « *Flash info* » de moins d'une page sont régulièrement diffusés par courriel (au moins une fois par semaine) et sont lus par 600 à 700 personnes en moyenne ;

– l'intranet est en cours de refonte et son contenu demeure pour le moment assez pauvre ; 65 % des agents ont consulté la nouvelle version entre le 15 décembre 2014 et le 15 janvier 2015, pour un temps de connexion moyen d'environ 20 minutes.

Même s'il a été indiqué à la mission que tous les agents avaient la possibilité de consulter régulièrement les informations en ligne, au minimum depuis la salle de repos et s'ils le souhaitent de leur domicile, le fait d'avoir privilégié la communication en ligne est critiqué par l'une des organisations syndicales, qui souligne que de nombreux agents, dans les monuments, n'ont pas accès à un ordinateur sur leur poste de travail.

La mission partage ce point de vue et considère qu'il serait utile de proposer au moins aux agents un envoi par courrier de la lettre RH (le cas échéant, avec la fiche de paie). La dispersion des personnels de l'établissement et les contraintes du travail posté, qui ne facilitent pas la simple organisation de réunions de service dans les monuments, font penser qu'un support imprimé de communication interne demeure utile. Pour s'en assurer, une analyse des attentes des personnels dans ce domaine pourrait être réalisée.

Par ailleurs, des journées d'accueil des nouveaux arrivants ont été organisées à partir de décembre 2014, ce qui ne peut que favoriser leur intégration et leur connaissance de l'établissement et vient utilement compléter le livret d'accueil de 40 pages réalisé à l'occasion du centenaire du CMN. Le rythme prévu pour ces réunions est de deux par an, ce qui semble satisfaisant.

Sous réserve de la montée en puissance de l'intranet, la communication interne s'est donc améliorée.

- ➔ La mission préconise néanmoins de faire une enquête sur les attentes des personnels en matière de communication interne, en vue de vérifier l'opportunité de revenir à la diffusion sur support papier de la lettre RH.

2 POLITIQUES ET ACTEURS DE LA PREVENTION

2.1 La structuration des politiques de prévention demeure imparfaite

2.1.1 Le plan d'action ministériel a été en grande partie appliqué

Conformément au décret du 28 mai 1982 sur l'hygiène et la sécurité dans la fonction publique, le CMN établit désormais un programme annuel de prévention soumis à l'avis du CHSCT central et présente un bilan de sa mise en œuvre. Le bilan 2011 et le plan pour 2012 avaient été établis par la précédente équipe, avant la reprise du dialogue social et n'ont été débattus avec les représentants des personnels qu'en septembre 2012, avec le président nouvellement nommé. La partie bilan a permis un débat sur le plan de prévention ministériel de 2011 et sur les recommandations pour sa mise en œuvre résultant du rapport de l'IGAC de mars 2012.

À cette occasion, il a été acté sans opposition que la mission de conseil de l'IGAS demandée dans le plan ministériel (recommandation n° 8 du rapport de l'IGAC en mars 2012) n'était plus d'actualité. Le président a renvoyé la question du rétablissement d'une fonction d'inspecteur général au sein du CMN (recommandation n° 13 du rapport de l'IGAC en mars 2012) au travail sur la réorganisation du Centre qu'il prévoyait d'entreprendre ; les représentants du personnel ont à ce sujet précisé qu'il leur paraissait surtout nécessaire de rattacher l'inspecteur santé-sécurité au travail au président. Ils ont également indiqué au sujet du travail recommandé par l'IGAC sur l'organisation d'enquêtes dans les monuments où étaient détectées ou pressenties des difficultés (recommandation n° 12 du rapport de l'IGAC en mars 2012) qu'il ne semblait pas utile de réinventer une méthode d'intervention, alors que les outils existent déjà.

On peut noter que ni le bilan 2012 ni le programme 2013 n'ont formellement organisé le suivi de la mise en œuvre du plan ministériel (recommandation n° 17 du rapport de l'IGAC en mars 2012), la politique de prévention et son suivi s'articulant sur des thèmes plus généraux dont une partie correspondait aux priorités identifiées par le ministère. Par la suite, la structuration de la politique de prévention à travers un programme et un bilan annuels apparaît dans les documents du CHSCT, sans que les procès-verbaux (CHSCT central du 11 février 2014) gardent trace de débats, de questions ni de votes sur ces sujets, ni sur l'application du plan ministériel. Les tableaux de suivi régulièrement présentés n'en rendent pas non plus compte.

L'actualité de la vie d'établissement a naturellement pris le pas sur les débats méthodologiques dans les travaux du comité, qui a été très régulièrement réuni et où se tiennent de véritables débats et des avis rendus sur des questions de prévention concrètes qui sont le cœur de son rôle.

Le CHSCT central s'est notamment intéressé à la réorganisation du siège ainsi qu'aux difficultés d'organisation et de fonctionnement des comités résultant de la réforme de 2011 qui a rendue obligatoire la tenue de trois réunions annuelles, soit dix-huit par an.

2.1.2 L'évaluation des risques (DUERP) n'est vraiment relancée qu'en 2015

Le Centre des monuments nationaux avait entrepris au début des années 2000 (2003-2005), avant beaucoup d'autres services et établissements culturels, l'élaboration d'un document unique d'évaluation des risques professionnels pour chacun de ses monuments. Il s'agissait

d'un tableau standardisé des dangers, sans analyse des risques par type d'emploi, et ne prenant pas en compte à l'époque les conditions de travail (dont le travail isolé et l'accueil du public), la pénibilité ni les risques psychosociaux. La refonte des DUERP avait été annoncée dès mai 2012, et le sujet était à l'ordre du jour du CHSCT qui a vu reprendre le dialogue social au sein de l'établissement, le 25 septembre 2012. Un accompagnement méthodologique par un cabinet expert était proposé.

Ce travail n'est entrepris que depuis le début de l'année 2015 ; auparavant un état des lieux réalisé en janvier 2014, dans 72 sites, faisait apparaître que quatre n'avaient aucun document et que neuf disposaient de documents qui n'avaient pas été remis à jour depuis plus de dix ans. Il n'y avait pas de programme annuel de prévention lié à ces documents mais, un peu paradoxalement, des calendriers d'actions dans une cinquantaine de monuments.

Les années 2013 et 2014 ont été utilisées à organiser des formations pour les assistants de prévention ainsi que pour les membres de CHSCT, et à des interventions en séminaire d'administrateurs. Quatre DUERP du nouveau type ont été testés, le cabinet-conseil fournissant un accompagnement mais le Centre restant en charge de la rédaction des DUERP.

Au siège, un DUERP sera réalisé par direction, chacune désignant à cet effet un « référent ». C'est notamment pour l'aide à l'évaluation des risques psychosociaux que l'accompagnement interviendra.

La dispersion des « unités de travail » dont les risques professionnels doivent être évalués rend l'établissement du DUERP particulièrement complexe au CMN. Si les choses sont désormais engagées, sur des bases qui semblent avoir été bien préparées, le délai de gestation de ce projet qui était correctement cerné depuis 2012 a été long.

2.1.3 Le travail concerté sur la mise en place d'indicateurs n'a pas été réalisé

Le plan d'action ministériel avait prescrit la mise au point d'indicateurs de suivi pertinents du fonctionnement de l'établissement, au nombre desquels l'analyse comparée de la mobilité et de l'absentéisme. Le premier rapport de suivi rendu en 2012 suggérait de partir de données figurant dans le bilan social annuel, éventuellement retravaillées en concertation avec les représentants du personnel. Dans un tableau de suivi remis au CHSCTM du 18 juin 2013, l'établissement indiquait, sur ce sujet, que les programmes d'actions des groupes CHSCT étaient validés et que les représentants des personnels n'avaient pas demandé d'indicateurs de suivi. Le compte rendu du CHSCT central du CMN du 30 mai 2013 comprend cependant une question de la secrétaire du comité sur la constitution d'un groupe de travail relatif aux indicateurs, à laquelle il avait été répondu que cet élément relevait du CHSCT ministériel, réponse en contradiction avec la demande exprimée par le plan ministériel adressé à l'établissement. La question du bilan des arrêts maladie est encore évoquée en avril 2014 au CHSCT central du Centre.

À la suite de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'État, la circulaire du 20 mai 2014 de la ministre de la décentralisation, de la réforme de l'État et de la fonction publique a identifié quatre indicateurs à suivre impérativement au sein de chaque service, chaque chef de service étant responsable de la réalisation du diagnostic initial en matière de risques psychosociaux (RPS), à élaborer dès 2014 : le taux d'absentéisme pour raison de santé, le taux de rotation des agents, le taux des visites sur demande au médecin de prévention et le taux de violences sur agents. Une circulaire ministérielle est demandée pour cadrer la démarche de prévention des RPS et celle du ministère de la Culture n'était pas publiée début 2015. Cela n'a pas empêché

au moins trois établissements (Fontainebleau, Musée du Quai Branly, Centre de recherche et de restauration des musées de France) d'entreprendre leur diagnostic. En tout état de cause, la définition des indicateurs à utiliser en priorité existe.

Certes, comme l'a fait valoir l'établissement à la mission, le bilan social du CMN présente les données sur la mobilité et l'absentéisme et on trouve dans le rapport (unique à ce jour) du médecin de prévention le nombre de visites à la demande. Il ne serait donc pas très difficile de produire un document spécifique réunissant ces indicateurs, le problème étant plutôt de leur donner une dimension comparative, des données brutes ne pouvant être interprétées, sinon dans la durée. Au moins le bilan social ministériel et ceux de quelques établissements culturels sont-ils accessibles mais la tentative rapidement esquissée par la mission à partir de données dont elle pouvait disposer montre que ces documents ne sont pas homogènes et que les comparaisons qu'ils permettent doivent être faites avec prudence.

Par exemple, sans que la mission ait connaissance d'éléments de comparaison, la part des visites à la demande paraît importante : 32 % en 2013 et 40 % en 2014. Mais l'absence pendant plusieurs années de médecin de prévention pour les personnels du siège avait conduit le ministère et l'établissement à organiser la possibilité de visites médicales à la demande auprès du service médical du ministère, habitude qui a pu se maintenir après le recrutement du médecin.

Le tableau ci-dessous, fait à partir d'éléments de quelques bilans sociaux dont la plupart ne calculent d'ailleurs pas de taux (ce que recommande de faire la DGAFP), semble montrer que les ratios du CMN après s'être détériorés entre 2009 et 2011 ont retrouvé des niveaux plus proches des autres établissements et du ministère. On y voit aussi que ceux du siège diffèrent sensiblement de ceux de l'ensemble de l'établissement ce qui, en matière de mobilité, n'est pas une surprise, celle des personnels affectés dans les monuments étant souvent très faible.

On perçoit surtout la difficulté de disposer de bases de comparaison solides. S'agissant de la souffrance au travail, le bilan ministériel de la médecine de prévention donne une évaluation chiffrée de la souffrance au travail à partir des observations faites lors des consultations, qui montre une forte variabilité, le taux de ces situations par rapport au nombre de consultations passant de 11,6 % à 17,5 % puis 10,9 % entre 2012 et 2014 . Ce service a un autre instrument de mesure, à partir de questionnaires, faisant apparaître des chiffrages et surtout des sens de variation différents (12,5 % en 2012 et 8,6 % en 2013) . Le service de médecine de prévention du CMN n'utilise pas ce questionnaire, selon le bilan 2013. Le taux qu'on peut calculer (nombre de situations de souffrance par rapport à celui des consultations) est pour le CMN, en 2013, de 15,9 % (57 pour 358 consultations), là où le ministère enregistre, la même année, un pic à 17,5 %.

Essai de rapprochement de ratios de mobilité et d'absences pour maladie ordinaire¹³

taux de rotation	MCC	Louvre	BnF	Pompidou	Branly	CMN siège	CMN
2008						8,00%	6,00%
2009						13,60%	9,00%
2010	5,21%	5,73%	5,20%	9,22%	7,00%	13,30%	7,00%
2011	6,49%	4,84%	4,20%	10,23%	8,60%	10,70%	7,00%
2012	7,16%	7,08%	5,10%	10,74%	10,50%	7,40%	6,00%
2013						8,6 %%	7 %%
2014						7,6 %%	(11%)
taux d'absence pour maladie ordinaire	MCC	Louvre	BnF	Pompidou	Branly	CMN siège	CMN
2008						nc	2,27%
2009						nc	2,37%
2010	nc	nc	3,18%	2,26%	2,44%	(3,88%) ?	2,45%
2011	nc	nc	3,27%	2,64%	nc	4,46%	3,11%
2012	nc	nc	2,71%	2,55%	nc	3,14%	2,61%
2013						3,20%	2,37%
2014						4,13%	2,24%

- ➔ La mise en place des indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux recommandés par la DGAFP, en concertation avec les représentants des personnels, serait certainement un élément positif dans le dialogue social au sein de l'établissement. Il y faudrait le conseil d'un statisticien pour évaluer les bonnes échelles d'observation afin de disposer de taux dont les variations soient significatives.
- ➔ Harmoniser la présentation des bilans sociaux des établissements publics du ministère, en vue de la présentation d'un bilan ministériel complet et de faciliter la comparaison entre établissements, est un besoin impératif.

2.1.4 L'étude des conditions de travail au Domino a été conduite

La note présentée en CHS ministériel du 7 octobre 2011 préconisait qu'un organisme spécialisé en matière de santé au travail examine notamment les conditions de travail du siège dans son implantation de la Porte des Lilas.

La présidente du Centre des monuments nationaux avait donné mission, par lettre du 10 février 2012, à M. Serge Lagache, inspecteur santé-sécurité au travail du Centre des monuments nationaux d'évaluer les conditions de travail des agents travaillant sur le site de l'immeuble « Domino », Porte des Lilas. La lettre de mission envisageait qu'en fonction des préconisations de cette étude, appel puisse ensuite être fait à un cabinet spécialisé dans le domaine de la santé au travail.

Le rapport daté du 12 mai 2012, élaboré après avoir consulté 161 agents (pour 194 postes de travail existants dans l'immeuble) fait une description précise de l'environnement physique, des postes de travail et des aménagements, et consacre une partie à l'organisation du travail (charge de travail, transports, horaires). Des préconisations portent sur ces deux séries de sujets. Le CHSCT spécial Paris-Siège en a débattu le 16 octobre 2012 et a notamment souligné les difficultés résultant de la division des services du siège entre deux sites. En conclusion, la commande d'une étude ergonomique globale du site a été décidée.

¹³ Le ratio 2014 de mobilité des personnels du CMN est faussé par l'entrée des personnels ayant bénéficié d'un CDI en fin d'année.

Cette seconde étude a été lancée en octobre 2013 et présentée au CHSCT du 25 février 2014. Ses recommandations recoupent et prolongent celles du précédent rapport et leur mise en œuvre a été décidée, tandis que le bail était renouvelé pour deux ans, jusqu'en 2017, en rappelant que l'objectif du président était de rassembler les services sur un seul site. Entre-temps, la réorganisation des services du siège avait par ailleurs conduit à revoir certaines implantations de bureaux. En fin d'année 2014 (7 octobre), le comité a demandé un bilan de l'application des préconisations issues des rapports, qui devrait donc être présenté au début de 2015.

La double démarche a donc permis à la direction et aux représentants du personnel de travailler sur les conditions de travail au « Domino » à partir d'un diagnostic partagé et d'entreprendre notamment un certain nombre de mesures correctrices des contraintes que présente l'aménagement de ce site. La mission n'a guère entendu parler de ce sujet, en dehors des difficultés du fonctionnement sur deux sites, qui concernent le plus directement les cadres dirigeants, et par ricochet leurs collaborateurs.

Centrées sur les locaux et les conditions de travail qu'ils offrent, ces études présentent des analyses et des recommandations qui peuvent servir à l'évaluation des risques professionnels mais ne peuvent se substituer au document unique (DUERP). L'élaboration de ce document est engagée au début de l'année 2015.

2.2 Le réseau des acteurs de prévention a été renforcé

2.2.1 La place des assistants de prévention et de l'ISST a été confortée

- **Les assistants de prévention**

Le Centre des monuments nationaux désigne un assistant de prévention pour chaque monument, certains assistants pouvant être chargés de plusieurs sites. En janvier 2015, 55 assistants de prévention exercent leurs missions pour 69 sites (sur un total de 90 mentionnés dans le tableau fourni et non sur les 98 monuments). Si quelques-uns ont une ancienneté de plus de quinze ans, 17 ont été nommés au cours des trois dernières années. L'établissement n'a pas utilisé la possibilité de désigner des conseillers de prévention, fonction créée par le décret modificatif de 2011 sur la santé et la sécurité au travail pour exercer les mêmes missions que les assistants mais aussi l'encadrement de ceux-ci, avec la possibilité que ce soit à plein temps. La cheffe de la mission dialogue social santé prévention (direction des ressources humaines), qui a dans ses fonctions la responsabilité de l'animation du réseau des assistants, exerce en fait pour une part cette mission, sans être chargée de la fonction d'assistant ou de conseiller de prévention : un assistant est désigné pour chaque site du siège.

Les fonctions d'assistant ont été confortées dans la période récente : ils sont nommés par l'administrateur et exercent leurs fonctions auprès de lui ; mais leurs lettres de mission sont signées par la directrice des ressources humaines et précisent désormais (conformément à la réglementation, qui n'était pas appliquée auparavant sur ce point, et dont la mise en œuvre n'est cependant pas achevée), les moyens dont ils disposent et en particulier le temps de travail mensuel qui peut être consacré à cette mission. Près de la moitié d'entre eux disposent ainsi d'au moins une demi-journée ou une journée par semaine. Ceux qui ont moins de temps sont généralement chargés de sites aux effectifs restreints. Les lettres de mission sont, comme il se doit, présentées aux CHSCT concernés.

L'animation du réseau se faisait dans le passé par des réunions organisées avant ou après celles des CHSCT, donc à Paris ou en région, selon les périmètres des comités. Cette pratique avait été interrompue et a repris en 2013, avec 9 réunions d'une demi-journée tenues au siège ; en 2014, 7 réunions de travail ont été organisées, sur une journée entière, dont 4 au siège, ouvertes à tous les assistants (42 participants au total) et 3 en région (31 participants en tout). Les thèmes de travail retenus concernent le cœur de métier des assistants et d'autres acteurs de la prévention (médecin, inspecteur) peuvent être associés à ces travaux. Comme on le voit le plus souvent ailleurs, les assistants de prévention sont notamment appelés à travailler à l'évaluation des risques et à l'élaboration du document unique (DUERP).

En 2013, un stage de formation initiale pour 5 assistants et trois stages de formation continue ont été organisés (34 participants), sans compter les autres actions de formation auxquelles certains ont pu s'inscrire par ailleurs.

Par ces différents aspects, la politique menée par le CMN depuis 2012 marque une meilleure attention à des fonctions dont la contribution aux politiques de prévention est essentielle.

- **L'inspecteur santé-sécurité au travail**

Il en va de même avec l'inspecteur santé-sécurité au travail (ISST), qui exerce cette responsabilité au sein du CMN depuis de nombreuses années. Dans la précédente organisation, la fonction avait été située au sein de la direction de la maîtrise d'ouvrage. Elle a été rattachée à la direction générale, ce qui est conforme aux termes du décret du 28 mai 1982, pour les inspecteurs désignés au sein d'établissements publics non pourvus d'une inspection générale.

En novembre 2014, la ministre a indiqué devant le CHSCT ministériel son souhait que les ISST encore désignés au sein de quelques établissements publics (en application du décret de 1982 modifié, qui l'autorise) soient à l'avenir remplacés par des inspecteurs rattachés à l'IGAC. Pour ce faire, une délibération du conseil d'administration doit être prise en ce sens. La question se posera prochainement au CMN, avec le départ en retraite du titulaire actuel. Compte tenu de la charge que représente cette mission pour suivre l'ensemble des sites dont l'établissement a la charge, c'est sans doute un poste à plein temps qui demeurerait nécessaire.

Aujourd'hui installé dans un bureau proche de ceux du médecin et de la conseillère technique de service social, l'ISST a été pourvu d'une assistante. Le suivi des rapports d'inspection est désormais organisé, dans les CHSCT spéciaux. Au niveau central, la présentation d'une synthèse des rapports de l'ISST au CHSCT central du 23 février 2013 n'a pas été renouvelée en 2014. Selon cette synthèse, 120 observations ont été faites dans les huit rapports remis, dont 3 concernent le stress et la charge mentale.

Comme cela se constate ailleurs qu'au CMN, en l'absence de DUERP, les rapports de contrôle de l'ISST qui passent en revue les principaux risques constatés dans un service servent notamment aux chefs de service et aux CHSCT à déterminer les principales actions à programmer en matière de prévention des risques et de protection de la santé.

➔ La mission préconise de prévoir, au départ à la retraite de l'ISST en place, le rattachement au ministère de la fonction d'inspection santé-sécurité au travail.

2.2.2 La médecine de prévention a trouvé sa place dans l'établissement

Conformément au plan ministériel d'octobre 2011, le recrutement d'un médecin de prévention avait été lancé dès le début de l'année 2012 mais il s'agissait alors d'un emploi à mi-temps (70 heures par mois), rattaché au département santé au travail de la direction des ressources humaines. Il n'est intervenu qu'en avril 2013, pour un poste à plein temps qui n'est plus situé, dans l'organigramme de l'établissement, à la direction des ressources humaines mais auprès de la direction générale (tout en figurant dans des documents de la direction des ressources humaines comme une composante de la « mission médico-sociale », qui n'est pas un service). **Sur ces deux points, il s'agit d'une incontestable amélioration.**

Une lettre de mission au médecin de prévention a été signée par la directrice générale le 15 janvier 2015. Elle reprend le modèle annexé à la circulaire relative à l'application des dispositions du décret du 28 mai 1982 à la suite de sa modification par le décret du 28 juin 2011.

La mission comprend deux axes, l'exercice de la médecine de prévention pour les personnels du siège, des monuments parisiens et de certains monuments d'Île-de-France, et la coordination des services de santé au travail conventionnés pour suivre les autres personnels.

L'installation et la mise en place du service, qui n'existait pas auparavant, précisées par la lettre de mission, ont été assurées de façon satisfaisante selon ce qu'a indiqué le médecin à la mission. Le cabinet médical est à proximité des locaux où se trouvent l'inspecteur santé-sécurité au travail et la conseillère technique de service social.

La secrétaire médicale qui avait été recrutée auprès d'elle a quitté l'établissement. Son remplacement était en cours lors de la présente mission.

Le médecin, rencontré lors de la mission, a précisé les conditions de son intervention et de la bonne insertion de sa mission dans l'établissement : participation aux réunions des CHSCT et aux enquêtes qu'ils mènent, coopération avec la conseillère technique de service social, bonnes relations avec l'inspecteur santé-sécurité, participation à la cellule de veille mise en place lors de la réorganisation des services du siège. Cependant elle ne paraît pas avoir été associée, au départ, à la prochaine mise en place de prestations de psychologues du travail. Elle participe par ailleurs aux réunions de médecins de prévention du ministère qu'organise le médecin coordonnateur ministériel, qui lui a fourni certains outils.

D'une manière générale, elle constate à la fois le fonctionnement régulier des instances et la présence d'une organisation de la prévention, ainsi que des orientations qui devraient permettre à l'établissement de progresser, mais un dialogue social trop souvent tendu. La fonction de représentant des personnels au sein des CHSCT se confondrait parfois avec celle de représentant syndical¹⁴.

Le premier rapport d'activité (exercice 2013) fait apparaître un suivi médical bien assuré dans le périmètre d'activité du médecin coordonnateur ; en région il l'est aussi, au moins pour les services médicaux qui ont répondu à la demande de bilan (27 sur 53). Le rapport indique que 57 consultations ont fait apparaître des situations de souffrance au travail, pouvant relever des facteurs de risques psychosociaux retenus par les experts : surcharge chronique du travail, manque de reconnaissance, manque d'autonomie, mauvaise qualité des rapports sociaux, charge émotionnelle, insécurité de la situation de travail, conflits de valeur. Le rapport conclut

14 « Les représentants du personnel au sein des CHSCT sont désignés librement par les organisations syndicales [...] » – article 42 du décret du 28 mai 1982.

à l'importance du besoin d'évaluation des risques psychosociaux dans l'établissement, en suggérant un accompagnement, par exemple de l'ANACT (agence pour l'amélioration des conditions de travail).

Le médecin a précisé à la mission que le nombre de consultations pour souffrance au travail qui figurerait dans son bilan d'activité pour 2014 serait de 50, soit en baisse par rapport à 2013 (57 pour 8 mois d'activité).

2.2.3 Le soutien social et psychologique a été développé

Le plan ministériel d'octobre 2011 avait identifié les situations d'isolement, renforcées par la dispersion des personnels dans près de cent points du territoire, comme un des axes sur lesquels l'établissement devait agir impérativement avec des résultats rapidement tangibles. Outre le renforcement de la médecine de prévention, il était demandé que le recours à un réseau d'assistantes sociales de proximité soit organisé et qu'un numéro vert d'écoute psychologique soit mis en place.

Sur ces deux sujets, l'ancienne direction avait entrepris des démarches dès le début 2012, mais le dispositif actuellement en place pour répondre aux besoins a évolué.

- Le conventionnement avec un **réseau national d'assistantes sociales**, espéré pour septembre 2012, n'a pu être réalisé. L'avis de vacance diffusé en octobre 2012 pour recruter un (e) conseiller (ère) technique de service social n'a débouché sur un recrutement qu'en septembre 2013, en même temps qu'une assistante. La conseillère a ensuite été désignée comme correspondante handicap.

En 2014, le pôle social qui intervient sur l'ensemble de l'établissement (1 314 agents permanents) a traité les cas de 162 agents soit 12 % du total en concertation avec les services sociaux de secteur ou des services sociaux spécialisés (auprès des caisses d'allocation familiales, des bailleurs sociaux, etc.). Les questions ou difficultés portaient sur une demande en matière de santé (57), de problème financier (36), de logement (20), de retraite (13), de conflit de travail (9), de comportement au travail (8), de problèmes familiaux (7), de logement de fonction (5) ou d'information sur les droits statutaires (7). La conseillère relève que beaucoup des situations dont elle a à connaître sont anciennes. Par ailleurs, 52 demandes de secours ont été examinées. Le pôle assure enfin la gestion des prestations sociales des agents fonctionnaires et des contractuels.

En 2015, un marché de services de conseil en économie sociale et familiale avec l'association ADAC permettra d'organiser 91 jours de consultations à Paris ou des interventions en province, notamment pour les agents en situation de surendettement.

Le rapport d'activité du pôle, dont sont issues les données ci-dessus, montre que l'établissement s'est effectivement doté d'une cellule active, travaillant en bonne liaison, au sein de la direction des ressources humaines, avec les services du siège et des monuments, au bénéfice des agents en difficulté sociale. **Par rapport à la situation constatée en 2012, le progrès est significatif.**

- Un marché avec la société PSYA, spécialisée dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux, avait été signé en 2012 par la précédente direction. Il prévoyait trois prestations : **la mise en place d'un centre d'écoute** permanent par téléphone ou internet, confidentiel et anonyme ; des consultations (4 ou 5 entretiens par consultation) ; des interventions urgentes sur site en cas de crise. Les intervenants devaient (pour les trois prestations) avoir la qualification de psychologues.

La nouvelle direction a décidé d'interrompre ce dispositif après avoir reçu son premier bilan d'utilisation du centre d'écoute : du 1^{er} mai 2012 au 31 janvier 2013, il avait reçu 17 appels de 12 personnes. 5 appelaient pour des difficultés d'ordre professionnel, 1 a été orientée vers le médecin de prévention, aucune vers les consultations que permettait le marché.

Le sujet a été inscrit à la réunion du CHSCT central du 21 février 2013, l'interruption du dispositif sans remplacement par un autre ayant le même objet n'a pas suscité d'opposition des représentants des personnels, qui dès le départ en avaient contesté la pertinence. L'abandon d'un des points du programme ministériel s'est donc fait par consensus. La mission ne sait pas si la tutelle en a été informée préalablement.

Après le bilan mitigé de la « cellule d'alerte » créée lors de la réorganisation, le projet d'une **intervention en psychologie clinique du travail** au CMN a réapparu et une double démarche est envisagée : d'une part, la prise en charge de situations individuelles de souffrance au travail par des entretiens avec un psychologue (un jour par semaine, à Paris) ; d'autre part, l'analyse et un état des lieux des risques psychosociaux présents dans l'établissement, sur des thématiques qui seront choisies après une réflexion collégiale avec les représentants du personnel et autour desquelles seront formés des groupes de travail.

Ce sujet était à l'ordre du jour de la réunion du CHSCT central du 6 février 2015. Un « groupe pluridisciplinaire » est mis en place entre le médecin de prévention, la conseillère technique de service social et la psychologue du travail. Il a pour mission de suivre les agents dont le traitement de la situation professionnelle appelle une écoute particulière. En région, c'est le service de santé au travail concerné qui prendra en charge l'agent, en liaison avec le groupe. La coordination des intervenants médico-sociaux qui est ainsi organisée correspond à la recommandation n° 16 du rapport de l'IGAC de mars 2012.

À ce stade, le nouveau dispositif ne semble pas orienté sur les difficultés liées à l'isolement professionnel de certains agents, notamment dans les monuments aux effectifs les plus réduits, auxquels le plan adopté fin 2011 demandait qu'on accorde une attention particulière. Les premiers bilans des interventions du psychologue du travail et du groupe pluridisciplinaire seront l'occasion de réexaminer cette question.

2.2.4 Des confusions sont apparues dans l'organisation des visites et enquêtes du CHSCT

Un programme de visites de délégations du CHSCT a été réalisé, dans six monuments en 2013 et 10 en 2014. Quatre enquêtes ont été organisées (2 en 2013 au Panthéon et au Thoronet) et 2 en 2014 (à Angers et à la librairie de l'hôtel de Sully). S'est ajoutée en juin 2014 une enquête accident du travail après un suicide à Vincennes.

Le point fait par l'établissement et les entretiens avec les représentants du personnel ont montré que les modalités d'enquête n'étaient pas considérées comme entièrement satisfaisantes. Le médecin de prévention et l'ISST participent aux enquêtes, auprès des représentants de l'administration et des personnels, qui comprend une phase d'auditions des personnels aussi large que possible. Mais, confrontés à certaines situations, les participants ressentent qu'ils ne sont pas toujours suffisamment préparés ou formés. La délégation

d'enquête peut ensuite se trouver en difficulté pour formuler des recommandations. Enfin, la mise en œuvre des mesures préconisées et le suivi de leurs résultats doivent être assurés. Si l'enquête au Thoronet a abouti dans un délai raisonnable à un rapport présenté au CHSCT, puis à une restitution aux agents et quelques mois plus tard à une réunion de suivi, celle faite à Angers devrait se limiter à un diagnostic sans recommandations, non achevé cinq mois après les entretiens sur place.

Plus encore que les visites de délégations du CHSCT au titre du droit d'accès (pour lesquelles une fiche méthodologique a été diffusée par le ministère après avis du CHSCT ministériel et figure au dossier du CHSCT central du CMN du 11 février 2014), celles qui ont pour objet une enquête (l'article 53 du décret, rappelé ci-dessous, délimite les cas où le CHSCT a pour mission d'enquêter) nécessitent une formation de tous les participants et une bonne compréhension des attentes qu'on peut espérer, en termes d'expertise et d'aide à la décision, de ce type de démarche : évaluer des risques, rechercher leur origine, proposer les mesures de prévention nécessaires plutôt que qualifier des comportements ou chercher à déterminer des responsabilités, ce qui relève de l'autorité hiérarchique ou d'une mission d'expertise ou d'inspection.

Au CHSCT central du 4 novembre 2014, une déclaration syndicale indique que 32 sites du CMN sur 98 (4 services du siège et 28 monuments) justifieraient une enquête du CHSCT. À la réunion du 6 février 2015, le syndicat parle de neuf sites où des alertes seraient demeurées sans réponse. Il convient de rappeler que le décret du 28 mai 1982 ne charge pas les CHSCT d'enquêter sur toutes les difficultés dont il peut être informé :

– l'article 51 dispose que le CHSCT procède à l'analyse des risques, contribue à la promotion de leur prévention et suggère toute mesure de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité, ainsi que la formation dans ce domaine. Mais les limites de sa capacité d'expertise sont reconnues par l'article 55 du décret qui permet au CHSCT de demander au président de faire appel à un expert agréé en cas de risque grave révélé ou non par un accident ou une maladie professionnelle ou en cas de projet important modifiant les conditions de santé ou de sécurité ou les conditions de travail ;

– l'article 52 du décret prévoit que des délégations du comité procèdent à intervalles réguliers à la visite de services relevant de leurs compétences, selon un programme délibéré en CHSCT, et qu'elles ont pour cela un droit d'accès aux locaux. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'enquêtes. Par référence à l'article L.4612-4 du code du travail¹⁵, on peut estimer que la fréquence de ces visites devrait être au moins égale à celle des réunions ordinaires du comité, soit une quinzaine par an au CMN, correspondant en moyenne à une visite de chaque site tous les sept ans. Ce rythme serait sensiblement supérieur à celui constaté actuellement ;

– l'article 53 donne explicitement au CHSCT mission d'enquêter à l'occasion de chaque accident ou maladie à caractère professionnel ayant entraîné la mort, paraissant devoir entraîner une incapacité permanente ou ayant révélé l'existence d'un danger grave dont les conséquences ont pu être évitées, ou en cas d'accidents ou de maladies ayant un caractère répété à un même poste ou type de poste de travail ;

– l'article 5-7 prévoit qu'en cas de danger grave et imminent signalé par un représentant du personnel au CHSCT, le chef de service procède immédiatement à une enquête avec le représentant qui l'a alerté. Il ne s'agit pas d'une enquête du CHSCT ;

¹⁵ Le décret de 1982 ne se réfère pas à cet article du code du travail qui donne aux CHSCT un pouvoir d'inspection, là où le décret ne parle que de droit de visite, la différence des termes employés n'est pas neutre.

– les articles R.4511 à R.4514 du code du travail prévoient que le CHSCT peut être associé aux visites organisées en cas d'interventions d'entreprises extérieures.

Il faut aussi rappeler les termes des circulaires ministérielles sur la prévention des risques psychosociaux du 13 juillet 2005 et du 4 juin 2009. Cette dernière prévoit des enquêtes, non du CHSCT mais du chef de service : « *Lorsqu'un agent est victime de souffrances au travail, un signalement [...] doit être fait, [...] en établissements publics administratifs, auprès du responsable des ressources humaines ou de la personne identifiée par les soins de l'établissement concerné. [...] Il est nécessaire de procéder à une enquête. Dans tous les cas, il faut garantir une procédure contradictoire et entendre ou faire entendre la ou les personnes mises en cause. Une saisine de l'inspection générale par le secrétariat général du ministère peut s'avérer nécessaire.[...] Lorsque les faits constatés ou les informations recueillies correspondent à des faits avérés de violence, ou à des présomptions concordantes et graves de souffrances au travail de nature à justifier des mesures urgentes ou à engager des responsabilités disciplinaires et/ou pénales, des dispositions adaptées s'imposent* ». Cette instruction n'envisage pas que le CHSCT soit chargé d'enquêtes sur des situations de souffrance au travail et des expériences comme celle du CMN à Angers confirment que ce n'est sans doute pas la bonne approche.

➔ La mission persiste donc à proposer qu'une réflexion concertée sur les modalités d'enquête ou de suivi des situations difficiles, laissant sa place à l'exercice des responsabilités de chef de service (au sens de la réglementation sur l'hygiène et la sécurité du travail) et respectant les prérogatives des CHSCT, proposition formulée en 2012, soit conduite au CMN. La fonction d'inspection qui, selon la présente mission, manque au sein de l'établissement (cf. paragraphe ci-dessous) pourrait contribuer à ces enquêtes.

2.2.5 La question de la fonction d'inspection pour les monuments a été éludée

Au CHSCT du 25 septembre 2012, la question du rétablissement de la fonction d'inspecteur général avait été renvoyée à la réorganisation. Mais elle n'a pas été évoquée dans le projet présenté et ne semble pas avoir été discutée lors des réunions du CHSCT du siège et du CHSCT central en janvier 2014.

La proposition faite en 2012 de rétablir une fonction d'inspection générale résultait de l'analyse suivante :

– le CMN est un établissement dont les services sont répartis en près de cent points du territoire et la situation de chacun des monuments qu'il gère doit pouvoir être examinée globalement en tant que telle, même si le fonctionnement et la gestion de ceux-ci relèvent pour une part importante des services du siège. Quelle que soit la qualité des processus de pilotage mis en place (précisés et renforcés depuis 2012), le travail sur le terrain, responsabilité première des administrateurs de monuments, doit aussi être appréhendé sur place, périodiquement et indépendamment de situations de crise ou de projets d'importance ;

– dans une approche de prévention des risques professionnels et de protection de la santé -on parlait en 2011-2012 d'un constat de souffrance au travail- c'est « l'employeur » c'est-à-dire le président, responsable exécutif de l'établissement public qui a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires et sa tutelle ne peut se substituer à lui ;

– l’inspection en santé et sécurité du travail (qu’elle soit ou non rattachée à l’établissement) a pour fonction d’assurer le contrôle de l’application des dispositions réglementaires en ce domaine. La compétence en matière de conditions de travail introduite depuis 2011, qui comprend l’appréciation de l’éventuel impact de l’organisation et du management sur la santé implique à ce titre une évaluation de l’action des divers niveaux d’encadrement. Cette mission appelle des compétences et une expérience différentes de celles auxquelles les ISST sont actuellement formés ;

– l’inspection générale des affaires culturelles, qui a l’avantage d’apporter un regard externe et dont l’indépendance est garantie statutairement, n’est pas à la disposition directe de l’établissement ; si l’IGAC peut être mobilisée très rapidement à la demande de la ministre en cas d’urgence avérée, son programme et son plan de charge peuvent imposer des délais d’intervention non négligeables. Au cours des dernières années, en dehors des rapports généraux de 2011-2012, une seule mission a été réalisée, à Saint-Cloud, pour répondre à une situation de crise. L’IGAC ne peut prendre en charge une mission permanente de contrôle au sein de l’établissement. De plus, si son regard « extérieur » présente un avantage, celui de disposer, en interne, d’une inspection propre connaissant parfaitement l’établissement et ses rouages serait un gage d’efficacité au moins équivalent ;

– l’organisation d’une inspection générale d’établissement, à laquelle serait rattaché l’ISST si celui-ci demeure désigné au sein du CMN, nécessite des choix qui peuvent être délicats en matière de saisine, de relation avec les services du siège, de méthodes de travail, de restitution des travaux. L’articulation entre cette activité et celles des CHSCT en matière d’enquêtes devrait également être définie et faire l’objet de concertation avec les représentants des personnels, l’objectif devant sans doute être de bien les séparer, l’une ou l’autre pouvant néanmoins constituer des alternatives. Le choix de la personne, qui doit avoir la confiance du président, doit aussi garantir son indépendance. Le détachement d’un haut-fonctionnaire du ministère devrait permettre de trouver un bon profil. Bien entendu, une telle organisation n’exclurait pas, si besoin, un recours à l’IGAC.

L’appellation d’inspection générale crée néanmoins un risque d’ambiguïté. Il serait aussi envisageable de mettre en place la fonction décrite ci-dessus dans le cadre d’une mission placée auprès du président, qui pourrait s’appeler par exemple mission d’inspection interne, ou d’organisation et de contrôle des monuments. Une telle mission ne devrait néanmoins pas se substituer au pouvoir d’enquête qui fait partie des responsabilités hiérarchiques. Ainsi c’est la directrice du développement économique qui a établi le diagnostic et proposé les mesures à prendre au sein de ses équipes qui rencontraient des difficultés de fonctionnement.

➔ La mission renouvelle sa recommandation d’approfondir l’hypothèse de la création au CMN d’une fonction de contrôle ou d’inspection interne des monuments nationaux.

ANNEXES

Annexe 1 : Personnes rencontrées ou ayant pris contact avec la mission

Personnes rencontrées ou ayant pris contact avec la mission

- **Centre des monuments nationaux**

Philippe Bélaval, président

Bénédicte Lefeuvre, directrice générale

Bénédicte de Baritault, directrice du développement économique

Jocelyn Bouraly, directeur des éditions

André Clair, agent comptable

Danièle Déal, directrice de la conservation des monuments et des collections

Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative, juridique et financière

Julie Pellegrin, directrice (intérim) du développement culturel et des publics

Brigitte Tehoval, directrice des ressources humaines

Jacques Buisson-Catil, administrateur des sites de Barnenez, Carnac, Locmariaquer et Tréguier

Marie-Laure Fromont, administratrice d'Aigues-Mortes et de l'hôtel de Lunas

Delphine Samsoen, administratrice de la Conciergerie, de la Sainte-Chapelle et des tours de Notre-Dame de Paris-siège

Sylvie, Vial, administratrice du Palais-Royal

Isabelle d'Aviau de Ternay, assistante de prévention du Panthéon

Laurent Bergeot, chef du département des ressources documentaires

Thérèse Buret, médecin de prévention

Fabien Chaponnet, chef du département des services généraux

Emmanuel Egretier, chef de la mission communication

Patricia Fourcade, cheffe de la mission dialogue social, santé et prévention

Benjamin Gestin, adjoint au directeur général

Amandine Grimont, assistante de prévention du siège (Domino)

Maryline Guiry, adjointe à la DAJF

Hana Kaba, assistante de prévention du Palais-Royal

Serge Lagache, inspecteur santé sécurité au travail

Lola-Gabrielle Lago, chargée de développement Paris- Île-de-France

Franck Marguerie, assistant de prévention du domaine de Saint-Cloud

Ludovic Mathiez, chef du pôle de l'inventaire et du récolement des collections

Dinah Ortas, assistante de prévention de la Maison George Sand

Laure Pressac, cheffe de la mission stratégie prospective numérique

Philippe Richard, assistant de prévention du domaine de Rambouillet

Diane Rosenstein, cheffe du pôle ventes et animation du réseau

Pascale Thomas, responsable de la mission médico-sociale

Témoignages écrits signés de 28 agents de l'établissement

- **Ministère de la Culture et de la communication**

Christopher Miles, secrétaire général

Vincent Berjot, directeur général des patrimoines

Isabelle Maréchal, cheffe de service du patrimoine

Jean-Michel Loyer-Hascoet, sous-directeur des monuments historiques et des espaces protégés

Yann Rogier, Inspecteur santé-sécurité au travail

- **Représentants des personnels**

CGT

Élisabeth Mayeur

Francine Pin

Thomas Pucci

Hélène Ramet

Valérie Renault

CFDT

Hervé Degand

Jacqueline Maillé

Paul-Hervé Parsy

Annexe 2 : Note présentée au CHS ministériel du 7 octobre 2011

Souffrance au travail au CMN

Lors du CHSM du 26 mai 2011, les représentants du personnel ont voté une motion demandant qu'une mission de l'IGAC soit conduite sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux. Ce rapport, réalisé par Mme Anne Chiffert et Monsieur Bernard Notari, a été remis au ministre le 20 septembre à l'issue du travail mené par ces inspecteurs en juin-juillet puis d'une procédure contradictoire avec l'établissement à la rentrée.

Les organisations syndicales ont été reçues mercredi 5 octobre au cabinet du ministre par Mme Elodie Perthuisot, directrice-adjointe du cabinet de Frédéric Mitterrand, en présence de Monsieur Philippe Béval, directeur général du patrimoine, de Monsieur Guillaume Boudy, secrétaire général du ministère, d'un représentant de l'Inspection générale des affaires culturelles, pour présenter, à partir des constats et préconisations du rapport réalisé par cette inspection sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux, les suites que le ministère de la culture et de la communication entend y apporter. Un échange important et constructif a été établi à cette occasion avec les organisations syndicales, qui a également permis de recueillir des réactions, des propositions et des observations de leur part.

Le ministère entend saluer le travail accompli par les 1400 agents de l'établissement. La réussite dans la mise en œuvre des missions de service public que l'Etat a confiées à l'établissement est le résultat de leur travail collectif. Le ministère rappelle que le travail du Centre des monuments nationaux repose sur la compétence et l'engagement collectif de ses agents, dont l'investissement a été souligné par le rapport de l'IGAC.

Pour autant, l'établissement connaît des difficultés que le rapport de l'IGAC fait clairement ressortir, et que les organisations syndicales ont également soulignées lors de la réunion du 5 octobre.

Les inspecteurs de l'IGAC ont disposé à l'appui de leur mission du rapport du service de médecine de prévention du ministère, de la synthèse produite par l'organisme « théâtre à la carte » qui a assuré en 2010 une formation intitulée « faire face au changement » à la quasi totalité des agents du siège. Ils ont procédé principalement à des entretiens individuels, ont organisé deux permanences d'écoute, et recueilli des témoignages écrits dans le cadre d'une très stricte confidentialité. La durée – relativement courte – de la mission n'a pas permis de disposer d'une vision complète des agents, dont une partie seulement a pu s'exprimer.

Ils ont également analysé les chiffres de l'absentéisme et de la mobilité de l'établissement, la chronologie et le contenu des alertes. La question de la souffrance au travail au CMN a en effet fait l'objet d'alertes à diverses reprises, de la part des organisations syndicales comme de la médecine du travail. Elle a été évoquée à plusieurs réunions de CHS et de CHSM. Dès 2009, la Présidente de l'établissement a reconnu cette situation, et a mis en œuvre des mesures visant à améliorer la situation des agents concernés.

A la lecture de ce rapport, le ministère considère que plusieurs facteurs contribuent au Centre des Monuments nationaux à des sentiments de souffrance et à l'expression collective d'un mal-être. Il est difficile d'en rendre compte de façon synthétique, car il importe également de prendre en compte la diversité des témoignages et des expressions des agents. On peut néanmoins dégager principalement :

- **des missions et un périmètre d'intervention** qui ont connu beaucoup d'aléas jusqu'en 2009, entretenant une insécurité des personnels sur leur avenir professionnel et donc un climat potentiellement anxiogène,
- **une réorganisation profonde**, mise en oeuvre en juin 2009 : recentralisation de fonctions au siège avec sa réorganisation en pôles experts, intégration de la compétence nouvelle de maître d'ouvrage. Ces changements, nécessaires et dont les résultats sont tangibles, ont pu bouleverser des habitudes de travail. Ils ont suscité de l'inquiétude et de l'incompréhension, du fait :
 - o **du calendrier de la réorganisation** : elle a été conçue et mise en œuvre en très peu de mois, alors qu'elle représentait une modification profonde de l'orientation et des modes de fonctionnement de l'établissement,
 - o **de l'insuffisance de la communication interne** qui l'a accompagnée, et du sentiment ressenti par un certain nombre d'agents, notamment de l'encadrement, d'une remise en cause non seulement de l'organisation précédente mais de ceux qui l'avaient incarnée, créant pour certains un « conflit de loyauté ». La direction de l'établissement a du reste pris en compte ce manque, mais probablement de façon tardive.
 - o **d'un défaut d'accompagnement à la conduite du changement et de pédagogie.**
- le mode de **management**, notamment au siège, est particulièrement mis en avant par le rapport de l'IGAC. Des critiques sont formulées par la mission de l'IGAC, dont la teneur – s'agissant d'éléments personnels et pour certains subjectifs – est confidentielle. Les organisations syndicales ont également fait part au cabinet de leur analyse sur ce point lors de la réunion du 5 octobre.
- **un déménagement du siège**, pour parvenir à un regroupement sur deux sites à Paris, qui a demandé aux agents un surcroît d'adaptation, même si le rapport ne présente pas ce déménagement comme une forte cause de déstabilisation,
- la perception par des agents du siège d'un **accroissement de la charge de travail**, lié à la réorganisation, même si celui-ci a bénéficié de recrutements,
- **des difficultés de positionnement de certains administrateurs de monuments**, dans l'évolution de leur métier et leurs relations avec le siège, du fait de la réorganisation.

Le rapport, réalisé sur une durée courte et à partir, de ce fait, d'un nombre restreint de témoignages, ne permet pas de hiérarchiser précisément l'ensemble de ces facteurs. C'est la conjonction de tout ou partie de ces facteurs qui conduit à des situations ressenties comme relevant de la souffrance au travail par des agents. Cette complexité est du reste un élément classique dans l'analyse de la souffrance au travail, qui est souvent une conjonction d'éléments individuels et collectifs.

Un certain nombre de mesures ont déjà été impulsées par la Présidente, pour lutter contre la souffrance au travail (Théâtre à la carte) comme en matière de management, de stabilisation des processus et de clarification des rôles de chacun (séminaires, formation des cadres, adoption d'une charte managériale). La Présidente les a présentées de façon détaillée à la mission de l'IGAC. Elles ne sont pas reprises intégralement dans cette note de synthèse.

Le ministère considère qu'il faut aller plus loin, et faire évoluer cette situation dans les meilleurs délais. C'est l'une des priorités qui sera fixées à la Présidente de l'établissement, Isabelle Lemesle, dans le cadre du nouveau mandat qui lui a été confié, pour une durée de trois ans, en mai dernier. Cette priorité sera traduite dans la lettre de mission qui sera établie très rapidement.

Dans ce cadre seront reprises notamment les préconisations de l'IGAC, ainsi que les propositions d'actions faites par l'établissement à l'été et présentées dans le cadre de la mission de l'IGAC.

Le ministère a plus particulièrement identifié quatre axes sur lesquels il demande à l'établissement d'agir impérativement et avec des résultats rapidement tangibles :

1- sur le management : le ministère de la Culture et de la Communication et l'établissement public souhaitent bénéficier du concours de l'Inspection générale des affaires sociales pour une mission d'accompagnement de l'IGAS, qui sera complétée d'un nouveau point de situation effectué par l'IGAC avant la fin de l'année.

Cette mission aidera également à l'élaboration et s'attachera au suivi régulier de mesures visant à améliorer l'appropriation par l'ensemble des agents des objectifs de l'établissement et à préciser ses modes de fonctionnement.

La présidence de l'établissement aura également recours à une **mission de conseil social**.

2 – sur le fonctionnement de l'établissement, les objectifs fixés au CMN comprendront en particulier :

- le développement de la communication interne,
- l'amélioration des processus transversaux au sein du siège,
- la mobilisation autour de ces objectifs de l'ensemble du comité de direction, et un travail pour assurer un fonctionnement optimal entre la présidence, la direction générale et le comité de direction de l'établissement,
- la clarification et la stabilisation des processus internes, ordonnant les rôles respectifs des directions et des monuments, dans un processus partagé, visant une explicitation des fonctionnements de la chaîne hiérarchique,
- la mise au point d'indicateurs de suivi pertinents, au nombre desquels une attention particulière sera attachée à l'analyse comparée de la mobilité et de l'absentéisme.

Des plans d'actions spécifiques devront être mis en place sur certains sites, qui seront rapidement identifiés par l'établissement. En tant que de besoin, l'établissement pourra également s'appuyer sur la **mission d'accompagnement au management pour assurer le suivi de ces plans d'action spécifiques.**

3- sur la santé au travail : un organisme spécialisé en matière de santé au travail sera sollicité pour améliorer les conditions de travail. Il examinera notamment les conditions de travail du siège dans son **implantation de la Porte des Lilas**. Le ministère souhaite que ce chantier soit conduit dans le cadre d'un **dialogue social nourri, de diagnostics partagés avec les organisations syndicales.**

La médecine de prévention du ministère restera vigilante et mobilisée sur le suivi des personnels de l'établissement.

4 - sur les situations d'isolement, renforcées par le fait que l'établissement est organisé sur 100 points du territoire : améliorer l'écoute et disposer d'un système de veille adapté, par le recours à un réseau d'assistantes sociales de proximité, à un réseau national de médecine de prévention, la mise en place d'un numéro vert national d'écoute psychologique, confidentiel et anonyme, accessible 24 h/24.

Ces grandes orientations d'action doivent être approfondies dans le cadre du CHSM, puis débattues dans le cadre des instances de dialogue social de l'établissement. Le ministre sera très attentif aux résultats des mesures qui seront prises et au fait qu'elles se déroulent dans le cadre d'un dialogue social intense. Il demande en particulier au directeur général des patrimoines et au secrétaire général du ministère d'assurer, dans le cadre de la tutelle de l'établissement, un suivi très vigilant au cours des prochains mois de leur mise en œuvre et de lui en rendre compte.

**Annexe 3 : Liste des recommandations du rapport de l'IGAC de
mars 2012**

Les principales recommandations

1	Formaliser au sein du plan de prévention annuel du CMN son plan d'actions pour la mise en œuvre des prescriptions ministérielles, précisant la liste des actions, la définition de leur contenu, de leurs modalités de mise en œuvre, de pilotage et de suivi ainsi que leur calendrier
2	Créer un comité de rédaction de la lettre interne. Faire du plan et de sa mise en œuvre un axe fort de la communication interne, dans la lettre actuelle, sur un support spécifique ou sur l'intranet
3	Développer la communication managériale
4	Veiller à un fonctionnement exemplaire des instances de dialogue social : envoi au comité, avec les convocations, de documents écrits relatifs aux différents points de l'ordre du jour, bonne distinction des points soumis pour avis et pour information, présentation des sujets devant le comité compétent. Veiller aussi à la consultation du secrétaire du comité sur l'ordre du jour.
5	Soumettre à nouveau au CHSCT, en présence des représentants des personnels, l'article du règlement intérieur relatif au secrétaire du comité
6	Préciser la procédure d'élaboration du plan annuel d'action en matière de prévention qui doit être désormais présenté par les monuments, et en débattre au CHSCT
7	Inclure dans le plan de prévention de l'établissement l'ensemble des actions relatives au management et aux indicateurs de suivi.
8	Chercher un substitut à la mission d'accompagnement qui ne peut être assurée par l'IGAS
9	Demander au CMN d'établir une définition précise des tâches et des fonctions en matière d'administration et de gestion qui sont effectivement déléguées au directeur général, et de les faire connaître aux personnels
10	Préciser le calendrier et le contenu des processus sur lesquels l'établissement travaillera, notamment en 2012 (point à présenter aussi au CHSCT, au conseil d'administration et à la tutelle). Prévoir des étapes de restitution.
11	Mettre en place un groupe de travail avec les représentants du personnel en vue de soumettre avant la fin 2012 un dispositif d'indicateurs de suivi.
12	Définir en concertation avec les représentants du personnel une méthode pragmatique de choix entre les différentes possibilités d'intervention dans les sites où apparaissent des difficultés, et des méthodes de travail. Former les membres des CHSCT aux missions d'enquête. Arrêter annuellement en CHSCT un programme d'interventions (enquêtes ou autres).
13	Rétablir un poste d'inspecteur général au sein du CMN
14	Traduire dans la lettre de mission au médecin coordonnateur la démarche globale et pluridisciplinaire de prévention qu'engage l'établissement
15	Veiller à l'installation matérielle du cabinet médical à créer et à son secrétariat.
16	Insérer le dispositif d'écoute psychologique d'une part et le réseau d'assistantes sociales de proximité d'autre part dans la démarche de protection de la santé, avec ses autres intervenants, et d'abord des médecins de prévention, dans le respect des règles déontologiques protégeant la confidentialité et le secret médical ainsi que la volonté des agents consultants.
17	Demander un tableau de suivi mensuel de la mise en œuvre du plan de l'établissement, intégrant les engagements pris dans la procédure contradictoire écrite. Prévoir un nouveau point sur son avancement à la fin de l'année 2012.

Annexe 4 : Questionnaire adressé aux administrateurs de monuments

Éléments pour le diagnostic du fonctionnement RH et du management dans les monuments nationaux

1. monuments de la circonscription – estimation de la part d'activité consacrée par l'administrateur à chacun d'eux (%).
2. effectifs des emplois permanents par monument, par corps pour les fonctionnaires et par groupe de rémunération pour les contractuels. En cas de partage de l'activité de certains agents entre plusieurs sites, préciser la part consacrée à chacun.
3. communiquer les lettres de mission de l'agent ou des agents de prévention.
4. nombre de visites médicales faites en 2014.
5. nombre d'agents ayant participé à des formations et nombre de jours de formation suivies par les personnels en 2014.
6. nombre de jours de formation suivies en matière de management, encadrement ou gestion des ressources humaines depuis 2012
 1. par l'administrateur
 2. par les autres personnels de la circonscription
7. communiquer le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et la date de sa dernière mise à jour, ou préciser le calendrier de son élaboration.
8. nombre et objet des inspections santé-sécurité au travail (ISST) ou des visites de délégations du CHSCT depuis 2012. Indiquer les dates de leur présentation au CHSCT.
9. liste des points concernant spécifiquement les monuments de la circonscription inscrits à l'ordre du jour des réunions du CHSCT depuis 2012.
10. présentation synthétique des modalités de fonctionnement de la direction des monuments et d'information de leurs personnels : différents types de réunion des services et périodicité, notes de service...
11. appréciation générale sur le rôle de l'administrateur et sur les relations avec le siège et leur évolution.

**Annexe 5 : Réponse du président de l'établissement à la procédure
contradictoire écrite**

Le Président

Paris, le 23 MARS 2015

Le Président du Centre des monuments nationaux

à

Madame la Cheffe du service de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles

Objet : mission de suivi de la mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management du Centre des monuments nationaux

P.J. : un tableau

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport établi par M. Xavier Roy et Mme Sylvie Clément-Cuzin à la suite de la mission dont ils ont été chargés à la demande de Mme la Ministre.

Ce rapport provisoire appelle de la part de l'établissement un certain nombre d'observations qui figurent dans le tableau ci-joint, en regard des passages concernés par ces observations.

Je me félicite de ce que le rapport souligne que l'attention de tous les instants portée par l'équipe de direction en place depuis juillet 2012 à l'amélioration de la situation sociale et du fonctionnement de l'établissement s'est traduite par de nombreux progrès.

Les préconisations de la mission permettront assurément de réaliser de nouvelles avancées dans les mois qui viennent.

Il appartient désormais à Mme la Ministre de décider de la publication de ce rapport. Je vous indique à toutes fins utiles que j'y suis, pour ma part, favorable sans aucune réserve.



Philippe BÉLAVAL

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
Synthèse	1	"La réorganisation du siège finalisée en 2014 a exigé une énergie considérable sans susciter une adhésion générale".	L'établissement a effectivement fourni d'importants efforts et mis en place nombre de dispositifs pour consulter et associer les agents à la réflexion: 14 groupes de travail participatifs ont été créés; au total, ce sont plus de cent réunions qui ont eu lieu; une réunion de l'ensemble des agents du siège a été tenue à la Conciergerie le 22 avril 2013; tout le processus a été accompagné par une communication interne spécifique, avec 30 numéros des "Nouvelles de la réorg" diffusés à tous les agents; 8 réunions de négociation avec les représentants du personnel ont été tenues en amont du CT du 9 décembre 2014. Ces efforts ont permis de susciter un niveau d'information très large et un niveau d'appropriation du processus que l'on peut qualifier d'élevé. Toutes les garanties ont été données et des engagements pris et tenus pour minimiser la charge psychologique inéluctablement inhérente à un changement d'organisation: aucune relocalisation collective, aucune suppression de poste, mise en oeuvre d'une procédure de reclassement personnalisée. Il est bien évident qu'aucun projet de réorganisation ne suscite d'adhésion générale et unanime. Celui conduit par le CMN ne déroge peut-être pas à cette règle mais tout a été mis en oeuvre pour faire participer et accompagner les agents dans ce changement.
Synthèse	1	"Elle a pu provoquer, révéler ou ne pas permettre de supprimer des situations de mal-être".	Les représentants du personnel avaient identifié l'organisation précédente comme une source de mal-être. La formulation même utilisée par la mission confirme qu'une partie des situations de mal-être préexistaient au projet de nouvelle organisation et dataient, pour certaines, de la mise en place de l'organisation précédente. En tout état de cause, toutes les situations individuelles portées à la connaissance de l'établissement ont été suivies et traitées, en lien avec les acteurs de la prévention (CHSCT et cellule de suivi, médecin, ISST puis assistante sociale). La mission l'indique lorsqu'elle écrit que "l'établissement doit continuer à travailler" à leur résolution, ce qui est bien l'intention de la direction.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
Synthèse	1	"La mission a observé que la disparition de la direction scientifique [...] avait été interprétée, au moins dans les équipes concernées, comme une régression en matière d'attention portée au développement de la connaissance et aux collections de patrimoine mobilier"	Le projet de nouvelle organisation a été l'occasion de discuter et clarifier la portée du rôle scientifique de l'établissement. Toutes les parties prenantes, organisations syndicales comprises, ont pris conscience du fait que le CMN n'a pas de mission statutaire de recherche. Ceci étant précisé, il faut rappeler, si besoin était, que l'absence de mission de recherche ne signifie pas l'absence d'activité scientifique. Premièrement, le terme de "disparition" ne reflète pas bien le processus de fusion entre des services chargés de la conservation du patrimoine immobilier (au sein de l'ex-DMO) et de la conservation du patrimoine mobilier (au sein de l'ex-DSC). Deuxièmement, l'objectif de la nouvelle organisation, traduit dans les faits comme le montre le bilan d'activités 2014, est de modifier l'approche de la connaissance scientifique du patrimoine et de la mettre mieux au service des missions de conservation. L'activité en faveur de la connaissance du patrimoine et en particulier des collections a été très intense en 2014, avec, outre la renaissance du conseil scientifique: - des partenariats avec le LRMH, le C2RMF, le Louvre, la BNF, le Mobilier national, l'INP, l'INRAP, le musée d'art et d'histoire du judaïsme; - des chantiers des collections intégrés aux opérations de restauration: Azay-le-Rideau, Ferney, Villeneuve-Lembron, Montal, palais du Tau ou encore tours de La Rochelle; - La poursuite d'une politique d'acquisitions raisonnée, dans la limite des moyens donnés par le Ministère à l'établissement: acquisition de l'ouvrage présentant des vues historiques du château d'Oiron, de pièces pour le Palais du Tau; - Organisation de manifestations valorisant les partenariats scientifiques et la connaissance des monuments, comme l'exposition Saint Louis à la Conciergerie (196 000 visiteurs, un record pour les expositions du CMN), avec le Louvre et la BNF, qui permettra notamment la présentation permanente des vitraux originaux de la Sainte-Chapelle dans le parcours de visite. Ces éléments montrent que le travail de mise en place de la nouvelle organisation n'a pas obéré les activités scientifiques ou l'action en faveur des collections, lui donnant au contraire un nouvel élan et des méthodologies adaptées.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
Synthèse	2	"La mission a été frappée par la convergence de vue des deux principaux syndicats sur les difficultés à instaurer une coopération fructueuse avec la direction"	Le CMN ne peut faire sienne cette appréciation compte tenu, au contraire, de la restauration d'un dialogue social constant ayant permis aux instances représentatives du personnel de fonctionner dans un mode conforme à leurs missions. Ainsi, si l'on ne prend que les 3 CT qui se sont tenus en 2014, sur 16 votes, 12 ont été favorables, 4 ont été défavorables dont seulement 2 à l'unanimité. Sur la même période, sur 30 votes qui se sont déroulés lors des 6 derniers CHSCT de l'année 2014, 23 ont été favorables, 5 votes ont été de rejet et 2 d'abstention. Par ailleurs, depuis les dernières élections professionnelles, les derniers votes aux CHSCT ont permis également d'adopter des dossiers présentés : au total, sur les 7 projets ou bilans soumis pour avis, 4 ont été approuvés dont un à l'unanimité, 2 ont recueilli l'abstention unanime des représentants du personnel et 1 a été rejeté. De plus, en 2014, 2 protocoles ont été signés avec les organisations syndicales, montrant la volonté de l'établissement d'aborder sereinement le dialogue social avec les organisations représentatives du personnel et de traiter des problématiques de fond : • L'un signé le 21 mai 2014 sur les conditions d'accès à un Cdi, signé avec la CGT • L'autre signé avec la CGT et la CFDT le 2 décembre 2014 sur l'amélioration des conditions de travail des personnels de l'Abbaye du Mont Saint Michel.
Synthèse	2	"Les relations entre le siège et les administrateurs doivent encore être améliorées".	Le rééquilibrage des relations entre le siège et les monuments est au cœur de la vision de la direction en matière de gouvernance. Dans le processus même de réorganisation du siège, le point de vue des monuments a été recueilli et pris en compte et l'amélioration du service rendu aux monuments, en lisibilité de l'organisation du siège, réactivité, qualité de la réponse, a été un objectif majeur. De nombreuses initiatives, comme le souligne la mission, ont été prises pour mettre en oeuvre cette orientation: intensification de la fréquence des réunions d'administrateurs, animation beaucoup plus participative, participation des administrateurs et des monuments aux différents comités mis en place... Le travail conduit depuis deux ans, y compris dans la réorganisation, a été un préalable nécessaire au lancement fin 2014 de la démarche des projets de monument.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
Synthèse	2	"L'effort de formation, notamment sur les risques psychosociaux, n'a pas été jusqu'ici à la hauteur des enjeux"	Depuis fin 2012, 31 cadres de l'établissement qui ont suivi des formations en matière de risques psychosociaux, pour un volume de 78 jours de formations. Cet effort est accentué depuis 2014 à la fois avec la remobilisation des directions et administrateurs sur l'évolution des DUERP pour qu'ils intègrent les RPS et par le développement de l'offre de formation dans ce domaine.
Synthèse	2	"L'assistance de psychologue du travail, abandonnée en 2013 dans la forme où la précédente direction l'avait organisée, est réintroduite en 2015"	L'établissement a fait le choix d'abandonner le recours au prestataire PsyA en cours d'année 2013 compte tenu des modalités de mise en œuvre qui ne favorisaient pas l'accompagnement et l'écoute des agents. Ce choix a été discuté lors du CHSCT central du 21 février 2013 et n'a pas, comme le souligne d'ailleurs la mission, fait l'objet d'opposition des représentants du personnel. En effet, l'offre proposée par PsyA reposait sur des entretiens téléphoniques, des "chats" et la possibilité pour les agents de faire part de leurs préoccupations sur une messagerie dédiée. Dans le cadre du développement de la politique sociale de l'établissement, le CMN a fait le choix de recruter courant 2013 une conseillère technique de service social, à laquelle a été adossée début 2015 une psychologue du travail. Les modalités d'intervention retenues sont à la fois la démarche groupale (entretiens en collectif) et le dispositif individuel de soutien et d'analyse. Ces deux démarches peuvent s'envisager de manière concomitante. En effet, les interventions collectives ont pour objet de donner un éclairage à la Direction du Centre des monuments nationaux et de répondre aux dimensions organisationnelles et de prévention primaire. Quant aux dimensions individuelles, elles permettent d'appréhender les situations de souffrance au travail et de proposer une prise en charge. Pour les agents basés en province, la conseillère technique de service social et la psychologue du travail mobilisent leurs homologues en province, notamment dans les centres de santé au travail partenaires de l'établissement. Ce délai entre l'abandon de PsyA et la mise en place de permanence d'une psychologue du travail a été mis à profit pour traiter et accompagner les agents le nécessitant, par la mobilisation des professionnels du travail social + équipes pluridisciplinaires des centres inter-entreprises où figurent des psychologues du travail et des ergonomes.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
Synthèse	2	"L'effort réalisé pour multiplier les enquêtes et visites de délégations du CHSCT aboutissait à une certaine confusion au regard des compétences prévues dans ce domaine par la réglementation".	Une formation sur les enquêtes du CHSCT a été mise en place au 1er semestre 2015 en accord avec les représentants du personnel.
Synthèse	3	"Le travail concerté sur les indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux n'a pas été engagé"	Les indicateurs RH existent et peuvent donc être analysés du point de vue de la prévention des RPS. Les représentants du personnel n'ont pas émis de voeu particulier tendant à débattre d'une liste spécifique d'indicateurs RPS et de leur suivi dans le temps. Toutefois à l'initiative de la DRH, et afin de passer d'une action curative à une action préventive, la proposition d'un groupe de travail sur la prévention des RPS sera examinée lors de la réunion du CHSCT central du mois de mai 2015.
Synthèse	3	"L'élaboration ou l'actualisation du DUERP pour chacun des sites, annoncée dès 2012, n'a vraiment été relancée qu'en 2015."	La démarche de recensement des documents uniques de chaque monument, ainsi qu'un état des lieux du contenu de ces documents, annoncée en 2012, a été mise en oeuvre à partir de février 2013. Les résultats en ont été présentés au CHSCT Central du 11 février 2014 et ont montré que l'analyse présentée en 2012, qui faisait état de faiblesses de ces documents, était en deçà de la réalité. Un important travail de concertation a donc été conduit en 2014, avec les assistants de prévention et les représentants du personnel, pour les sensibiliser à la nécessité d'un accompagnement à la révision des DUERP et préparer la publication d'appel d'offres pour le recrutement du prestataire. Celui-ci a été choisi dès octobre 2014. Les actions de formation, après un travail préparatoire effectué par le prestataire, ont débuté en janvier 2015.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.1.	10	"Une organisation syndicale évoque des "cercles de décision mouvants" et déplore l'arrivée de plusieurs chargés de mission "au statut mal défini" auprès de la directrice générale".	L'établissement ne voit pas à quoi fait référence l'organisation syndicale qui évoque des "cercles de décision mouvants". S'agissant des chargés de mission auprès de la directrice générale, la Direction générale en place avant 2012 comptait deux missions rattachées auprès d'elle, constituées respectivement de 1 agent et 2 agents. Ces deux missions ont disparu dans le cadre de la nouvelle organisation. Il ne restait donc qu'un seul chargé de mission auprès de la Directrice générale, responsable de la coordination du projet de nouvelle organisation et apportant un appui aux directions sur différents dossiers stratégiques. Le poste a évolué au moment de la mise en oeuvre de la nouvelle organisation et s'est transformé en poste d'adjoint au directeur général.
1.1.2.	10	"Un processus de réorganisation long"	Une fois encore, la durée du processus était une conséquence de son caractère participatif et a été rallongée par les nécessités du dialogue social. La réorganisation a été un préalable à la mise en place de la stratégie de l'établissement, qu'il s'agisse de la mise en oeuvre d'une politique patrimoniale intégrée ou d'une véritable politique de prévention. On relèvera en outre que l'année 2013 a également été marquée des réalisations importantes dans tous les domaines d'activité de l'établissement, ouverture de Champs-sur-Marne et de La Motte-Tilly, lancement des travaux sur le Panthéon, grandes manifestations culturelles (A Triple Tour, C. Lacroix à Montmajour, exposition Soufflot au Panthéon...), lancement de démarches transversales (informatique, "Monuments au vert"). La réorganisation n'a donc pas paralysé le fonctionnement de l'établissement.
1.1.2.	10	"Cette réorganisation a principalement conduit à la création de la nouvelle DCMC (et à) la suppression de la direction scientifique"	La mission présente de façon distincte deux éléments d'un seul et même processus, celui de fusion entre services responsables de la conservation du patrimoine bâti et du patrimoine mobilier. La DSC n'a pas été davantage supprimée que la DMO, les deux ayant fusionné pour former une nouvelle entité plus adaptée aux missions et enjeux de l'établissement.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.2.	11	"Certaines organisations syndicales et plusieurs agents recontrés ou ayant transmis leur témoignage dénoncent les conditions de réalisation de cette concertation et le temps important qui lui a été consacré, temps perdu selon eux puisqu'ils estiment qu'elle était biaisée par des orientations pré-établies".	On relèvera le caractère quelque peu paradoxal de cette appréciation, qui semble regretter les conditions de la concertation et sa longueur tout en semblant indiquer que la concertation n'a pas été suffisamment poussée. L'établissement réfute en revanche l'avis selon lequel le processus était "biaisé". Le projet a beaucoup évolué au fil de la concertation, notamment avec les organisations syndicales, tout en restant bien sûr conforme aux objectifs définis par le président à partir des missions de l'établissement et des orientations fixées par le Ministère. On pourra citer par exemple: - le renforcement du rôle des administrateurs; - l'abandon de l'hypothèse de création d'un secrétariat général; - le maintien dans sa configuration précédente du service des visites conférences d'Île-de-France; - la création d'un pôle conservation préventive à la DCMC; - le maintien du centre d'information de l'Hôtel de Sully; - la séparation de la mission mécénat et de la mission stratégie; - le maintien d'un pôle achats autonome, rattaché directement au DAJ; - le maintien de la librairie de Sully en tant que service rattaché au siège.
1.1.2.	11	"[La DAJF] a modifié la procédure de mandatement avec des conséquences pour toutes les directions.	Il est excessif voire inexact de dire que la modification de la procédure de mandatement aurait eu des conséquences sur toutes les directions. La réforme de la chaîne de mandatement constitue une modification de processus, conformément à l'engagement de rechercher des solutions fonctionnelles plutôt que structurelle dans la mesure du possible, et a fait l'objet, comme les autres mesures de réorganisation, d'un groupe de travail participatif auquel les différents services concernés ont été associés. La modification introduite consistait uniquement en la suppression d'un contrôle effectué à la DAJF, le contrôle de l'Agence comptable restant inchangé. Pour les autres services, le seul changement était dans le destinataire des dossiers de mandatement après constatation du service fait.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.2.	11	"Certains ont aussi fait part de leur sentiment que le nouveau président voulait surtout imprimer sa marque"	Le lancement du processus de réorganisation début 2013 relevait d'un double constat: - un état de mal-être généré par l'organisation imposée par l'ancienne direction; - une inadéquation entre l'organisation de 2009 et les missions et les défis que doit relever l'établissement. Le processus n'a donc été lancé qu'après 8 mois de présence de la nouvelle équipe, le temps de faire le constat, maintes fois réitéré, de l'impossibilité d'atteindre les objectifs fixés, dans tous les domaines, avec l'organisation telle qu'elle se présentait. La volonté de laisser une marque n'a aucune part dans la décision qui a été prise. Il est d'autant plus curieux de penser le contraire qu'un processus de réorganisation représente pour tout dirigeant une prise de risque, et certainement pas un moyen adapté et sûr pour laisser sa marque.
1.1.3.	11	"Le renouvellement des directeurs a été important", "Certains cadres intermédiaires craignant une "chasse aux sorcières" à l'égard des équipes mises en place par l'ancienne présidente".	S'il est vrai que le taux de renouvellement des cadres a été important en 2013 et 2014 (40 % de turnover pour les directeurs, 44% pour les chefs de département), représentant 11 départs sur 26 postes de directeurs et chefs de département, seuls 2 licenciements ont eu lieu, le reste des départs étant liés à des démissions pour prendre des fonctions à plus fortes responsabilités dans les secteurs publics ou privés, ou des fin de détachement. C'est notamment le cas de l'ancienne directrice du développement économique, partie de son fait exercer des responsabilités nouvelles de directrice du zoo de Vincennes. Le chiffre indiqué (page 12) de 14 départs sur une vingtaine de chefs de département est erroné car entre 2012 et 2015, 7 chefs de département seulement ont quitté l'établissement sur 16 postes. Si le départ d'un cadre peut être source d'inquiétude pour les agents, le CMN a, suite à ces départs, systématiquement mis en place des intérimaires de manière à garantir une continuité de service. Il n'y a eu en aucun cas une "chasse aux sorcières".
1.1.3.	12	"Il notait aussi le nombre de renouvellements de chefs de département (14 sur une vingtaine)"	

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.4.	12	"Un certain nombre d'agents (le chiffre d'une dizaine a été mentionné à la mission) se retrouvaient sans affectation ou sans missions réelles à la suite de la réorganisation".	Ce chiffre est inexact, tous les agents du siège ont retrouvé une affectation à l'issue de la réorganisation. La dernière affectation postérieure à la réorganisation a eu lieu en juin 2014. Elle concernait un cadre ayant fait part de projets professionnels changeants, ce qui a retardé son affectation définitive.
1.1.4.	12	"C'est pourquoi à la suite d'un vote unanime de ce même CHSCT a été créée une cellule d'alerte".	La cellule a eu connaissance d'une dizaine de cas qui ont tous été réglés par la DRH dans un délai d'environ 1 mois. La direction générale n'était pas présente à cette cellule. Les cas soumis à la cellule portaient sur des situations diverses, d'inégale importance. Ils allaient d'une demande de rattachement direct à un chef de département à une demande de correction de fiches de poste en passant par une plainte de voir des agents plus jeunes placés au même niveau hiérarchique. Plusieurs cas portaient sur des situations préexistantes à la réorganisation. Ces cas étant réglés, les membres de la cellule d'alerte ont convenu qu'il n'était pas nécessaire de prévoir de nouvelles réunions. Il va de soi que cette cellule ou une autre formation adaptée pourrait être réunie si de nouveaux cas se présentaient. Par ailleurs, un groupe de suivi des situations complexes a été constitué autour de la directrice générale, de la DRH, de l'ISST et du pôle médico-social.
1.1.5.		"Sur le fond, la mission ne remet pas en cause la pertinence des choix opérés dans le cadre de la réorganisation mais elle constate que ce processus a été coûteux en temps et en énergie, au détriment des autres projets".	On renverra aux éléments de réponses donnés plus haut. La durée nécessaire à la mise en place de la nouvelle organisation était nécessaire pour un processus réellement participatif et pour aller au bout du dialogue social. Cette modification d'organisation était par ailleurs un préalable pour la réalisation de la vision portée pour l'établissement, comme cela a d'ailleurs été expliqué au moment du lancement du projet.
1.1.5.	13	"Les témoignages reçus par la mission et les entretiens qu'elle a eus lui confirment que la réorganisation de 2014 a certainement été source de mal-être et a laissé certains traumatismes."	Ce traumatisme a pu être ressenti par certains agents. La Direction souligne qu'elle a été dans le même temps approuvée par d'autres agents qui regrettaient que cette réorganisation n'aille pas assez vite. Ceci est dû à la longueur de la concertation et à l'attitude de blocage systématique de certains représentants du personnel. Il faut rappeler en tout état de cause que cette réorganisation n'a entraîné aucun jour de grève et que grâce à la méthode participative, de très nombreux agents ont été satisfaits de pouvoir rencontrer des collègues participant au même processus de travail. La réorganisation a, en ce sens, contribué à la cohésion des équipes.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.5.	13	"Il serait souhaitable que la question des responsabilités du CMN dans le domaine scientifique soit clarifiée"	Sans discuter de la pertinence de la question posée par la mission, le CMN relève qu'elle n'a qu'un lien très indirect avec le climat social et le management, qui sont l'objet de la lettre de mission.
1.1.6.	14	"Les témoignages reçus par la mission attestent également du poids des difficultés liées à la réorganisation"	La mission décrit sous ce paragraphe chapeau les différents témoignages qui lui sont parvenus. Elle nuance elle-même leur portée, à la fois du fait du nombre des témoignages reçus (49 au total, sur un effectif de 1400 agents), de leur teneur (28 positifs pour 21 "négatifs") ou par les conditions dans lesquelles ils ont été recueillis (accueil à contribution d'un syndicat, contributions venues de cadres ayant quitté l'établissement). D'un point de vue méthodologique, il me semble donc qu'il faille relativiser la portée de cet exercice. L'établissement fait, cela dit, totalement siennes les recommandations de poursuite du travail de traitement des cas individuels et de valorisation du travail des agents.
1.1.6.	14	"Treize relatent des situations de conflit avec la hiérarchie, et la façon dont elles sont traitées par la direction générale ou la direction des ressources humaines "fragilisée elle-même par des départs et des problèmes internes""	Cette mention est inexacte. La direction des ressources humaines n'est pas fragilisée par les départs qu'elle a connus mais s'est au contraire renforcée en recrutant des collaborateurs ayant des formations poussées et des parcours professionnels expérimentés. Les agents qui ont quitté la direction ont souhaité poursuivre leur carrière hors de l'établissement suite à l'obtention de concours, de propositions de postes à responsabilité dans le secteur public ou privé ou de fin de détachements. Il n'y a eu aucune "chasse" aux managers en poste. La direction des ressources humaines a fait face aux défis qui étaient les siens pour à la fois rétablir le dialogue social, accompagner les agents dans toutes les étapes de leur carrière et traiter les questions qui lui sont remontées avec écoute, confidentialité, déontologie et efficacité. Il ne s'agit donc pas là de problèmes internes mais de défis auxquels la direction a répondu par la mobilisation collective, la clarification du processus décisionnel et l'impulsion de chantiers structurants pour la direction et la vie de l'établissement (DUERP, règlements intérieurs et de visites, refonte d'organigrammes, évolution des horaires d'ouvertures, pilotage pluriannuel des effectifs et de la masse salariale, SIRH, déploiement en cours dans les monuments d'un logiciel de gestion des temps et des activités).

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.1.6.	15	"[Ces témoignages] signalent la marginalisation des services ou activités ils se consacrent et l'absence de considération de la direction pour les métiers qu'ils exercent, "entre dénigrement et ignorance des métiers" "	Le CMN réfute les termes, rapportés par la mission, de "dénigrement", d'"ignorance des métiers". La direction de l'établissement relève d'ailleurs que la mission ne les reprend aucunement à son compte. La méthodologie mise en place pour ce projet, les efforts qui lui ont été consacrés, l'attention portée à l'accompagnement des agents et le bilan de sa mise en oeuvre montrent qu'en aucun cas, ce projet n'a eu pour objet ni pour effet de marginaliser des services ou des agents.
1.1.6.	15	"[Les témoignages de cadres ayant quitté l'établissement] portent sur la conduite de la réorganisation qui aurait trop reposé sur la dévalorisation des personnes", "il n'est guère douteux non plus que [la violence que les cadres auraient ressentie] ait été aussi ressentie par les équipes de ces cadres voire au-delà".	Les quatre témoignages dont il est fait ici mention sont évoqués sans qu'il soit possibles à l'établissement, qui en ignore l'origine, d'y répondre. Néanmoins, le CMN réfute les termes employés de violence à l'égard de ces anciens collaborateurs, même si, puisque ces termes reflètent des ressentis personnels, ils sont respectables et à prendre en compte. Les cadres ayant fait le choix de quitter l'établissement ont tous été accompagnés en amont de ces mobilités, à la fois pour des points de régulation leur permettant d'exprimer leurs propositions pour mettre en oeuvre les orientations telles que définies par la direction, ou bien à clarifier d'éventuelles incompréhensions. Pour celles et ceux qui avaient exprimé le choix d'effectuer une mobilité interne, plusieurs propositions de postes leur ont été formulées conformément à leur position statutaire. Ces différents éléments rappelés, il apparaît donc erroné et non conforme à la réalité d'évoquer le terme de violence ressentie par ces cadres et donc a fortiori par leurs collaborateurs.
1.1.6.	15	"Peut-être le sentiment de succéder à une personne dont le style de management était très largement rejeté a-t-il fait sous-estimer la nécessité de travailler en profondeur à la remobilisation collective"	La nécessité de remobilisation collective des équipes n'a cessé d'être au coeur des préoccupations de l'équipe de direction. La difficulté d'y parvenir est moins la conséquence du choix fait de procéder à une réorganisation des services qu'à l'état extrêmement dégradé dans lequel se trouvait l'établissement, notamment au siège: ambiance de travail délétère, démotivation, perte de sens et des missions, réactions d'isolement, désorganisation et absence de procédures. Le projet de réorganisation était un outil de remobilisation et de retour à un mode de faire transversal, collectif et au service des missions du CMN. Il n'est bien sûr pas le seul: comme le note la mission, d'autres ont été mobilisés, comme la communication interne, un nouveau mode de gouvernance, la formation...

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.2.1.	18	Sur les "difficultés de mise en œuvre" du plan de pérennisation	Le CMN a mis en œuvre un plan très ambitieux permettant l'accès à des CDI pour des agents recrutés sur des besoins occasionnels et saisonniers. Ce protocole conclu avec l'organisation représentative du personnel majoritaire dans l'établissement a fait l'objet d'une mise en œuvre suivie au quotidien par la direction des ressources humaines, et d'une communication adéquate. Le protocole a été signé le 21 mai 2014. Il a été porté à la connaissance de l'ensemble des agents dans la lettre d'information RH du 12 juin 2014, puis a fait l'objet d'un point spécifique avec les administrateurs concernés lors du séminaire des 2 et 3 juillet 2014. Il a également fait l'objet d'un point d'information au comité technique du 9 octobre. Tous les agents concernés ont reçu début juillet une lettre signée de la directrice générale les informant de leur éligibilité et leur demandant de répondre à la proposition de cédésation avant le 15 juillet. L'immense majorité des réponses a été positive (11 refus et 4 absences de réponse sur la centaine de courriers envoyés). Le comité de suivi prévu par le protocole s'est réuni 4 fois, entre juin et décembre 2014. Le protocole aboutit à la cédésation de 87 vacataires occasionnels et saisonniers, ce qui en fait le plus grand plan de cédésation jamais réalisé au CMN. Il n'y pas eu de difficultés de mise en œuvre compte tenu de l'ampleur de ce plan de CDIsation, dont les étapes inhérentes à tout processus de recrutement ont été respectés. Les bénéficiaires et les administrateurs ont été informés de l'avancement de chacun des étapes, notamment des discussions avec le contrôle financier, qui se sont déroulées entre août et décembre 2014.
1.2.1.	19	"Avec l'arrivée de la nouvelle direction, les seuils de délégation aux administrateurs sont passés de 21 000 à 15 000 euros, ce qui peut sembler en décalage avec l'objectif affiché de décentralisation".	La direction a décidé effectivement de modifier les seuils de délégation consentis aux administrateurs et cadres du siège. Ceux-ci présentaient en effet deux inconvénients: les délégations consenties au siège et dans les monuments étaient asymétriques, le seuil étant beaucoup plus élevé pour les services centraux (jusqu'à 90 000€); le seuil retenu ne correspondait à aucun seuil du code des marchés publics, compliquant de fait la tâche des administrateurs. Un double parti a donc été pris en 2012: aligner les délégations consenties aux directeurs et aux administrateurs (à l'exception de la DAJF et de la DMO alors, pour des raisons évidentes de service); retenir un seuil de 15 000€ correspondant au déclenchement des procédures de publication dans le code des marchés publics.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.2.2.	19	"Le déficit reconnu d'entrée sur deux points d'organisation aussi importants constitue aux yeux de la mission un premier enseignement"	Il a été constaté une grande hétérogénéité dans l'existence et la mise à jour de règlements de visite, de règlements intérieurs, d'organigrammes. L'abandon de l'organigramme normé, en vigueur sous l'ancienne gouvernance, qui gommait la spécificité des monuments et ne concernant pas tous les monuments, a ouvert la porte à une large demande d'évolution. C'est pourquoi, un point sur la méthodologie de la fourniture de documents au CT a été inscrit au CT du 24 mars 2015. Il précisera que seront fournis les règlements intérieurs et de visite et les organigrammes quand un point concernant un monument sera à l'ordre du jour. Dans les cas de réouverture, ces documents ont déjà été présentés. Le règlement intérieur est obligatoirement l'objet d'une concertation locale avec le personnel et les représentants du personnel avant d'être présentés en CT
1.2.2.	20	"Il y a un contraste entre le volontarisme que manifeste le lancement simultané de ces trois grands chantiers couvrant tous les aspects de la vie des monuments et le retard accumulé depuis de nombreuses années et jusqu'en 2014 par l'établissement."	La mission fait le constat, comme la direction, que le retard pris dans la mise en oeuvre de certains dispositifs obligatoires s'est accumulé de longue date. En revanche, la direction maintient que certains préalables, en termes d'organisation, de constitution des équipes et d'animation du réseau devaient être remplis avant de pouvoir lancer les chantiers de mise à jour des documents nécessaires au fonctionnement des monuments, de rédaction ou de mise à jour des DUERP et, a fortiori, d'élaboration des projets de monument.
1.3.1.	21	"Le nombre de réunions de CHSCT représentent une charge très importante pour la DG, qui les préside"	Il est à noter que c'est le président qui préside le CHSCT Central, la directrice générale présidant les CHSCT spéciaux uniquement.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.2.2.	19	"Le déficit reconnu d'entrée sur deux points d'organisation aussi importants constitue aux yeux de la mission un premier enseignement"	Il a été constaté une grande hétérogénéité dans l'existence et la mise à jour de règlements de visite, de règlements intérieurs, d'organigrammes. L'abandon de l'organigramme normé, en vigueur sous l'ancienne gouvernance, qui gommait la spécificité des monuments et ne concernant pas tous les monuments, a ouvert la porte à une large demande d'évolution. C'est pourquoi, un point sur la méthodologie de la fourniture de documents au CT a été inscrit au CT du 24 mars 2015. Il précisera que seront fournis les règlements intérieurs et de visite et les organigrammes quand un point concernant un monument sera à l'ordre du jour. Dans les cas de réouverture, ces documents ont déjà été présentés. Le règlement intérieur est obligatoirement l'objet d'une concertation locale avec le personnel et les représentants du personnel avant d'être présentés en CT
1.2.2.	20	"Il y a un contraste entre le volontarisme que manifeste le lancement simultané de ces trois grands chantiers couvrant tous les aspects de la vie des monuments et le retard accumulé depuis de nombreuses années et jusqu'en 2014 par l'établissement."	La mission fait le constat, comme la direction, que le retard pris dans la mise en oeuvre de certains dispositifs obligatoires s'est accumulé de longue date. En revanche, la direction maintient que certains préalables, en termes d'organisation, de constitution des équipes et d'animation du réseau devaient être remplis avant de pouvoir lancer les chantiers de mise à jour des documents nécessaires au fonctionnement des monuments, de rédaction ou de mise à jour des DUERP et, a fortiori, d'élaboration des projets de monument.
1.3.1.	21	"Le nombre de réunions de CHSCT représentent une charge très importante pour la DG, qui les préside"	Il est à noter que c'est le président qui préside le CHSCT Central, la directrice générale présidant les CHSCT spéciaux uniquement.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.3.1	22	"Certaines critiques persistent [...] sur les délais de transmission, l'absence d'information quant aux suites réservées aux avis émis"	Le CMN prend note de ces retours de la part des organisations représentatives du personnel mais souhaite indiquer à la mission qu'un travail d'ampleur a été mis en oeuvre pour mieux préparer les dossiers des CHSCT, à la fois par une meilleure préparation en amont entre la DRH, la DCMC et les administrateurs concernés, mais aussi par une meilleure planification de l'organisation des instances. Ainsi, depuis le début 2015, un planning conjoint CHSCT-CT a été élaboré et communiqué aux organisations représentatives des personnels de manière à mieux préparer collectivement la tenue de ces instances. Le CMN regrette que les organisations syndicales soient réticentes aux envois numériques des dossiers présentés dans ces instances, de même que la difficulté à planifier les dates de ces instances, du fait des nombreuses indisponibilités des représentants du personnel, obligeant à de nombreuses replanifications de dates, comme cela a été le cas avec le CHSCT Nord-Ouest de début avril 2015. Par ailleurs, à chaque CHSCT est présenté un tableau de suivi des demandes et avis émis au précédent CHSCT, contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport.
1.3.2	22	Sur le comité technique	Le résultat des votes au CT traduit également l'amélioration du dialogue et du climat social au CMN depuis 2012. En 2014, sur les 16 votes organisés lors des 3 CT, 12 ont été favorables (pour 4 défavorables et seulement 2 votes défavorables unanimes).
1.3.2	23	"La stratégie d'affrontement, disparue à l'arrivée de la nouvelle direction, s'est réinstallée"	Le CMN tient à indiquer que si stratégie d'affrontement il y a, elle n'émane pas de la part de direction de l'établissement qui a eu, dès sa nomination, le souci constant de maintenir un dialogue social permanent justement pour sortir d'une stratégie d'affrontement. La signature de deux protocoles d'accord en 2014, dont l'un avec les deux organisations majoritairement représentatives du personnel, en atteste, d'autant plus que le dernier protocole a été signé en pleine période de fin de campagne électorale des élections professionnelles.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.3.3.	24	"Des échanges de lettres relatives à l'incident autour de la participation d'un agent à l'élaboration du DUERP du siège, contestée par la CGT (qui y voit une provocation) et défendue par la CFDT (qui refuse une discrimination), ainsi que la copie d'une lettre de l'intersyndicale CFDT-CGT de Carcassonne, ont été transmis pendant la mission."	Le CMN a entretemps répondu aux OS sur chacun des points. Sur le cas de l'agent dont la participation à l'élaboration du DUERP du siège fait débat, le président a adressé une réponse écrite à la CGT (ci-joint lettre du 17 février 2015). Pour Carcassonne, le président, en présence de l'administratrice, a reçu une délégation intersyndicale le 12 mars. Un CHSCT spécial aura lieu sur place le 8 avril prochain.
1.3.3.	24	"La mission, qui ne met pas en doute la réactivité de l'établissement, n'a pas connaissance des modalités selon lesquelles les organisations ont été informées des suites données à chacun de leurs signalements".	La multiplication des courriers peut être interprétée comme un regain de tension mais elle peut aussi signifier que la CGT « occupe le terrain » avec des courriers multiples envoyés à des destinataires du ministère qui ne sont pas en relation directe avec les sujets évoqués alors qu'il s'agit de questions courantes qui sont pour la plupart réglées rapidement dans un dialogue quotidien avec les représentants du personnel tel qu'il se pratique au CMN.
1.3.3.	25	"A Angers, en l'absence d'inspection générale"	La direction ne s'est jamais opposée à une mission d'inspection générale à Angers et a même relancé à deux reprises le ministère, en juin 2013 et février 2014, pour l'envoi d'une telle mission.
1.4.1.	26	"La mission invite donc le CMN à intensifier son effort de formation"	En 2015, le budget consacré à la formation augmente de 110 000€ pour s'établir à 425 000€, soit 26% d'augmentation par rapport à 2014. Cet effort permet à la fois de renforcer l'offre globale sur les actions, mais pour prendre en compte de nouveaux besoins exprimés, dont la formation aux RPS. Par ailleurs, un nombre significatif d'actions de formation seront réalisées de manière déconcentrée. Elles seront organisées dans les monuments, au plus près des besoins.
1.4.1.	26	"La mission invite donc le CMN à intensifier son effort de formation, notamment sur les risques psychosociaux"	Une formation à l'enquête CHSCT sera proposée dans le courant du premier semestre aux membres des CHSCT afin de répondre à plusieurs objectifs : - Définir les enjeux des enquêtes dans le cadre du CHSCT et participer à l'amélioration de leur qualité ; - Appréhender les différentes natures de l'enquête entrant dans le champ de compétence du CHSCT (accident du travail, RPS...) ; - Développer les outils nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic ; - Proposer des préconisations en vue de l'amélioration des situations problèmes.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
1.4.2.	27	"La mission préconise de faire une enquête sur les attentes des personnels en matière de communication interne, en vue de vérifier l'opportunité de revenir à la diffusion sur papier de la lettre RH"	La mission a noté, à juste titre, les efforts importants réalisés par l'établissement en matière de communication interne notamment avec la mise en place d'un nouvel intranet (mis en ligne le 15 décembre 2014). Revenir à une lettre d'information sur format papier, alors que l'établissement déploie une stratégie numérique en direction de ses publics et de ses agents présenterait un risque d'incohérence si ce n'est d'incompréhension de la part des agents qui sont incités à utiliser le nouvel intranet pour s'informer de la vie de l'établissement. Par ailleurs, une diffusion sur format papier avec le bulletin de paie, priverait les agents titulaires de l'établissement (non rémunérés par le CMN) d'information sur la vie interne de l'établissement. Le CMN tient à indiquer que la direction générale a mis en place début 2015 une étude portant sur la question de la fracture numérique au sein de l'établissement pour faciliter l'accès de tous aux outils numériques.
2.1.2.	30	"Le délai de gestation fait penser que ce projet n'a pas été considéré comme très prioritaire".	Le CMN réfute l'idée selon laquelle les DUEPR n'auraient pas revêtu un caractère prioritaire. C'est la raison pour laquelle un état des lieux complet a été réalisé fin 2013-début 2014 sur les différents DUEPR existants dans les monuments. Compte tenu de la masse de données à traiter, le travail de collecte et d'analyse des documents existants sur des supports différents (papier/fichier informatique) a nécessité plusieurs mois de travail. Parallèlement à ce recensement, un marché permettant l'accompagnement de l'établissement sur la mise en œuvre des DUEPR intégrant les RPS a été formalisé, et notifié au 2ème semestre 2014.
2.1.3.	30	"Le plan d'action ministériel avait prescrit la mise au point d'indicateurs de suivi pertinents"	Comme indiqué plus haut, les indicateurs RH existent et figurent dans les bilans sociaux de l'établissement et peuvent donc être analysés du point de vue de la prévention des RPS. Aucune demande formelle n'a été faite par les représentants du personnel du CHSCT afin de débattre d'une liste spécifique d'indicateurs RPS et de leur suivi dans le temps. Toutefois à l'initiative de la DRH, et afin de passer d'une action curative à une action préventive, la création d'un groupe de travail sera inscrite à l'ordre du jour du CHSCT central de mai 2015.
2.1.3.	32	"Présentation d'un bilan ministériel complet"	Le CMN confirme en effet l'intérêt qu'il y aurait à disposer de données comparées pour les opérateurs relevant du MCC. Il répondra sur ce point aux sollicitations du Ministère si celui souhaite lancer un tel chantier.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
2.2.1.	34	"La mission préconise, au départ à la retraite de l'ISST en place, le rattachement au ministère de la fonction d'inspection santé-sécurité au travail".	La direction de l'établissement n'est pas par principe opposée à un rattachement au ministère de la fonction d'inspection pour la santé et la sécurité au travail, si telle était l'orientation retenue par le Ministre. Elle note toutefois que cette recentralisation serait un peu contradictoire avec la proposition réitérée par la mission de création d'une inspection générale interne au CMN. Elle souligne surtout qu'un tel rattachement ne peut être envisagé qu'à la condition que l'ISST reste dédié au CMN, à temps complet et à disposition de l'établissement à tout moment lorsque les circonstances, parfois urgentes, l'exigent. Ces conditions peuvent paraître difficiles à remplir, notamment dans le cadre du principe hiérarchique, l'ISST n'étant plus rattaché à l'établissement. En tout état de cause, il n'est pas envisageable qu'un changement de configuration conduise à une détérioration du service rendu aux agents du CMN, très attachés à la présence dans leurs rangs et à la disponibilité intégrale de l'ISST.
2.2.2.	35	"La secrétaire médicale qui avait été recrutée auprès du médecin de prévention a quitté l'établissement, semble-t-il du fait de la décision prise de lui demander de prendre en charge la facturation des dépenses liées aux conventions avec les services de médecine".	Le CMN tient à préciser que l'avis de vacance et la fiche de poste de l'assistante médicale du médecin de prévention mentionnaient, dès sa prise de fonction, la dimension administrative inhérente au métier d'assistante médicale d'un médecin de prévention au sein d'un établissement public administratif. En effet, le CMN a conclu une cinquantaine de conventions avec des centres de santé au travail, nécessitant un travail administratif et de facturation, d'où la mention dans la fiche de poste de l'agent indiquant « Il (elle) assure le paiement des factures des services de santé au travail conventionnés par le CMN pour les monuments en province et effectue le suivi des conventions avec ces organismes » (fiche de poste en annexe). Bien que formée au processus administratif et à la chaîne de facturation, l'agent titulaire du poste a souhaité quitter son poste à l'été 2014, ayant trouvé un poste plus proche de son domicile.

Réponses du CMN au rapport provisoire de l'IGAC

Mission de suivi de la mise en oeuvre du plan d'action pour l'amélioration du fonctionnement et du management au CMN

Section	Page	Texte du rapport	Commentaire du CMN
2.2.2.	35	"Cependant, le médecin de prévention ne paraît pas avoir été associé, au départ, à la prochaine mise en place des prestations de psychologues du travail"	Le président a décidé d'organiser l'intervention d'un psychologue du travail au sein de la DRH en réponse à la demande des représentants de personnel formée lors du CHSCT Central du 4 novembre 2014, le médecin de prévention était présent à ce CHSCT et a donc été, de suite, informé et associé à ce projet. Elle a eu ensuite l'opportunité de transmettre des coordonnées de psychologues pouvant postuler et être reçu en entretien de recrutement par la DRH.
2.2.5.	39	"La mission renouvelle sa recommandation d'approfondir l'hypothèse de la création au CMN d'une fonction de contrôle ou d'inspection interne des monuments nationaux".	La question de la création de cette inspection avait bien été abordée dans le cadre du processus de réorganisation, même, si en raison de son caractère particulier, elle n'a pu faire l'objet d'une concertation aussi large que les autres mesures envisagées. Elle a cependant été discutée lors du comité technique du 9 décembre 2013. Le président a indiqué qu'il était sur le principe favorable à la création d'une telle fonction, en soulignant la difficulté qu'il pouvait y avoir à définir une fonction d'inspection à la fois interne et suffisamment autonome, à lui trouver un positionnement adéquat avec les autres fonctions participant du contrôle de l'établissement (instances, ISST...), et à identifier un profil adéquat, connaissant l'établissement tout en conservant la distance et l'indépendance nécessaire. La direction prend bonne note que l'inspection réitère sa préconisation et s'engage à faire aux instances de l'établissement des propositions sur ce thème dans le courant de l'année 2015.