



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2011-18

RAPPORT SUR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL AU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

septembre 2011

*« Version diffusée le 5 mars 2012 en tenant compte des occultations demandées par la
CADA dans son avis du 21 février 2012 »*

Anne Chiffert

Bernard Notari

Inspecteurs généraux des affaires culturelles

SOMMAIRE

	pages
I – Présentation de la mission	4
Contexte	4
Méthode	4
Détermination du champ couvert	6
Objectifs de la mission	8
 II – Les éléments du constat de situations de souffrance au travail	8
2.1 La chronologie des alertes	8
2.2 La médecine de prévention pose, dès 2009, un diagnostic de souffrance au travail « qui relève du collectif »	9
2.3 L'examen des indicateurs relatifs à l'absentéisme et au départ de l'encadrement (2008-2011) viennent à l'appui de ce diagnostic	11
2.3.1 Les absences pour maladie ordinaire affectent un nombre croissant d'agents	12
2.3.2 Le mouvement des effectifs permanents est caractérisé par l'augmentation du nombre des sorties des personnels du siège qui frappe l'encadrement	13
a) Sorties des effectifs au siège et dans les monuments	
b) Les départs massifs des personnels d'encadrement	
 III – Analyse des causes du climat anxiogène et des situations de souffrance au sein de l'établissement	15
3.1 Les remises en cause successives des missions et du périmètre du CMN ont entretenu une insécurité des personnels sur leur avenir professionnel	15
3.2 La réorganisation du siège, admise dans son principe, a été conduite sans précautions suffisantes	16
3.2.1 La réorganisation est marquée par un changement complet d'orientation	16
xx	17
3.2.3 Un siège « expert » et exécutif présente une sectorisation des métiers en 6 directions et 2 directions support	17
3.2.4 Un temps très court a été réservé à la conception et à la mise en oeuvre de la réforme	19
3.2.5 Un accompagnement à la conduite du changement a fait défaut	19
3.3 Les déménagements des équipes du siège ont nécessité un surcroît d'adaptation	20
3.4 Des difficultés dans la relation entre le siège et les administrateurs de monument sont constatées	21
3.5 La réponse tardive de la direction aux situations de souffrance déclarées au siège n'a pas permis de les résorber	24

I – Présentation de la mission

Contexte

La mission confiée à l'inspection générale des affaires culturelles par le directeur de cabinet du ministre dont l'objet est « *la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux* » s'inscrit dans un long processus d'alertes et de signalements émanant tout d'abord des organisations syndicales mais aussi de certains services spécialisés du ministère, médecine de prévention, service des ressources humaines (mission mobilité), à partir de l'automne 2008.

Elle fait directement suite à la demande formellement exprimée lors du CHS du 26 mai 2011 sous la forme d'une motion unanime des représentants du personnel au directeur de cabinet.

« Au fait de la souffrance au travail au CMN et sur certains de ses sites et au constat médical de désespoir des agents et de l'absence de perspectives, les organisations syndicales présentes en CHS ministériel, exigent à l'unanimité que soit procédé de toute urgence à l'enquête prévue par la circulaire du 13 juillet 2005 et la note du 4 juin 2009 et que le secrétaire général du ministère de la culture et de la communication saisisse l'inspection générale du ministère. »

Elle intervient quelques semaines après le renouvellement du mandat de la Présidente de l'établissement.

Méthode

La mission a été conduite dans des délais contraignants (elle a effectivement débuté le 6 juin, soit moins de 4 semaines avant la date de remise du rapport fixée initialement au 30 juin, puis reportée au 15 juillet) au regard des nécessités d'analyse d'un établissement au personnel nombreux (320 personnes au siège, 949 dans les monuments soit au total 1 269 agents¹).

La mission a bénéficié de l'appui de l'inspection générale des affaires sociales, du fait de la contribution de M. Pierre de Saintignon. **Cette contribution a d'abord été méthodologique** : M. de Saintignon a apporté son expérience à l'examen d'une série de pièces documentaires réunies à cet effet par les rapporteurs; il a fourni son expertise sur la variété des notions complexes recouvrant le terme de souffrance au travail et de malaise, personnel, collectif et managérial. Il a apporté son aide à une juste appréciation de la qualification de certains faits significatifs rapportés ou constatés dans le cadre de cette enquête.

La mission a auditionné la Présidente de l'établissement à 2 reprises. Une première séance de travail au début de la mission en présence du directeur général et de la directrice des ressources humaines pour en organiser le déroulement et entendre en amont son point de vue sur la situation de souffrance reconnue dans son établissement. Puis une deuxième séance, en fin de mission, pour préciser certaines observations et recueillir ses remarques sur les analyses produites, dont le rapport a tenu compte.

Cette séance de travail d'une durée de 3 heures s'est tenue le 20 juillet.

1 Effectifs permanents en personnes physiques en juin 2011

La mission a disposé de trois documents² qui lui sont apparus essentiels en raison de leur provenance, de leur contenu et de leur date :

- **le rapport du service de médecine de prévention du ministère présenté en décembre 2009** en CHS du CMN qui, dès cette date, qualifie les situations de souffrance au travail diagnostiquées.
- **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 ce qui permet de disposer d'un regard large sur le ressenti des agents sur le fonctionnement du siège après sa réorganisation.
- **la note adressée par le directeur général à la Présidente le 30 mai 2011 destinée à l'alerter sur l'aggravation des risques** encourus par les personnels qui donne une indication sur l'actualité du phénomène.

Considérant le climat de peur diagnostiqué par la médecine de prévention au sein de l'établissement, la mission a assuré la confidentialité aux personnes auditionnées ou ayant témoigné. Ainsi ne seront citées leurs appréciations que lorsqu'elles sont apparues révélatrices d'un sentiment partagé.

La mission a procédé à des entretiens individuels avec la totalité de l'encadrement supérieur de l'établissement³ (membres du comité de direction, à l'exception de l'agent comptable), de la plupart des administrateurs de la région parisienne, et de certains collaborateurs fonctionnaires ou salariés ayant récemment quitté leurs fonctions, soit un total de **19 personnes**.

La mission a également organisé deux permanences d'écoute annoncées à l'ensemble des personnels par courriel du secrétariat de la Présidente. La première s'est tenue le lundi 20 juin sur le site des Lilas, la seconde le jeudi suivant dans les locaux de l'inspection générale. D'autres entretiens individuels ou collectifs ont été ultérieurement tenus **ce qui a conduit à recueillir les témoignages spontanés de 33 agents dont 14 émanant des personnels du siège ou d'administrateurs de monument.**

Par ailleurs, **50 témoignages** ont été reçus par courriel dont **29** en provenance de ces deux catégories de personnels.

Face au système d'enquête adopté qui a fait place aux témoignages spontanés, la Présidente a formulé l'objection recevable que seuls les plaignants se seraient manifestés.

Il est vrai qu'en dehors du témoignage du conseiller spécial de la Présidente, de ceux d'un administrateur de monument, d'un chef de service et d'un appel téléphonique anonyme, aucun autre témoignage démentant l'existence de souffrance au travail n'a été apporté.

Informée par le cabinet du ministre de cette objection, la mission a sollicité la Présidente afin de rencontrer des agents du CMN pouvant lui apporter des témoignages « *contradictoire*s ». La Présidente a répondu négativement à cette proposition, expliquant qu'elle était « *gênée* » de donner « *une liste* » de tels agents.

Au contraire de cette objection il est constaté la grande convergence entre les témoignages spontanés, les auditions auxquelles a procédé la mission et la synthèse de la formation des agents « *Faire face au changement* »⁴ conduite par Théâtre à la carte qui a concerné la quasi totalité des agents du siège et dont la synthèse rapporte l'expression collective.

2 Voir annexes n° 1, n° 2, n° 11.

[illegible]

4 Voir en annexe n° 1 (synthèse de la formation « *faire face aux changements* » Théâtre à la Carte, novembre 2010).

Enfin, la mission a également procédé à l'analyse de l'évolution de l'absentéisme, des sorties des effectifs permanents, de l'impact de l'histoire récente de l'établissement, de la réorganisation et des déménagements du siège, des relations entre celui-ci et les administrateurs de monuments.

L'ensemble de ces éléments apparaît donc fournir un socle solide aux diagnostics établis.

Les deux médecins de prévention du ministère qui avaient signalé les situations de souffrance au travail en raison du caractère anormal du nombre de consultations demandées par les agents de l'établissement ont également été rencontrées au début de la mission.

Les responsables des organisations syndicales représentatives CGT et CFDT ont été auditionnées.

Des responsables des services de la tutelle ont également été consultés, au secrétariat général et à la direction générale des patrimoines.

Le directeur de « *Théâtre à la carte* » prestataire de formation retenu par la direction pour traiter la situation de souffrance au travail reconnue par la Présidente a été entendu, de même que le précédent Président de l'établissement.

Au total les témoignages recueillis et les auditions auxquelles il a été procédé, qui forment un ensemble conséquent ont permis de compléter et d'éclairer l'analyse des documents rassemblés par la mission.

La mission s'est également appuyée sur le rapport de la Cour des comptes « *le Centre des monuments nationaux depuis 2003* » ayant fait l'objet d'une communication à la commission des finances du Sénat le 19 octobre 2010.

Elle a enfin étudié l'unique compte rendu de séminaire d'administrateurs dont elle a pu disposer⁵.

Détermination du champ couvert

La nature des entretiens conduits par la mission et des témoignages spontanément écrits ou entendus lors des permanences ont conduit à distinguer deux phénomènes différents qui se superposent et tendent à obscurcir le regard sur les situations **de souffrances exprimées** :

- **celles ressenties par des personnels du siège et des administrateurs de monument**
- **celles signalées dans un nombre circonscrit de monuments, liées à des conjonctures internes à ces sites.**

La lettre de mission qui demande « *une évaluation de la situation (...) au sein de cet établissement sur la souffrance au travail* » n'apporte pas de précisions sur l'étendue du champ à couvrir, alors que la motion intersyndicale du CHSM du 26 mai évoque explicitement la situation au siège et « *dans certains (...) sites* »

Compte tenu des délais qui lui ont été fixés et de la nécessité de mener des enquêtes approfondies in situ pour déterminer valablement les causes des situations de souffrance déclarées dans plusieurs monuments et y apporter des réponses adaptées, **la mission s'est concentrée sur l'évaluation de la situation au siège et sur l'examen des nouvelles modalités des relations mises en place entre le siège et les administrateurs des monuments.**

⁵ En réponse à la demande de la mission à la Présidente de lui fournir la totalité de ces compte-rendus, seuls les ordres du jour lui ont été adressés. La Présidente a indiqué lors du second entretien avec la mission que les compte-rendus n'avaient pas toujours été effectués afin de laisser une parole libre aux administrateurs

Cependant les situations difficiles existant dans ces monuments doivent être, de manière urgente, prises en compte, évaluées et résolues par la direction de l'établissement.

Parmi les monuments cités par les médecins de prévention comme ayant fait l'objet de signalements ⁶ la situation du Domaine national de Saint-Cloud et de la Cité de Carcassonne doivent retenir particulièrement l'attention.

A Saint-Cloud l'importance de ces signalements (8 témoignages reçus par auditions, 6 témoignages écrits), le nombre d'agents (10) suivis en 2010 par la médecine de prévention et leur caractère ancien voire installé **attestent d'une situation très dégradée**, du niveau préoccupant des difficultés exprimées ou rapportées lors des entretiens, fait apparaître la nécessité d'une intervention sans délais.

Le suicide d'un agent de surveillance le 8 juin dernier, bien que sans lien établi avec l'activité du monument, cristallise les malaises.

A Carcassonne, les 11 témoignages écrits convergent pour décrire des situations d'injustice.

Par ailleurs, en fin de mission **les représentants de la CGT ont effectué une démarche pour l'alerter sur la situation du site de Carnac où s'est produit le 8 juillet le suicide d'un deuxième agent contractuel au CMN, cette fois en lien direct avec le travail, générant une situation très conflictuelle entre les personnels du site, susceptible de dégénérer collectivement et présentant des risques individuels sérieux.**

Ce suicide avait été précédé d'une première tentative le 8 juin.

XX
XX

Le cas du château d'Angers a été également évoqué comme potentiellement à risque.

C'est pourquoi il est recommandé :

- **à Saint Cloud et à Carnac de déléguer immédiatement un prestataire spécialisé** dont l'intervention permettra de faciliter les expressions individuelles, de définir et de faire partager des objectifs souhaitables d'évolution
- **à Saint-Cloud, Carnac, Carcassonne et Angers de diligenter à l'automne – en l'annonçant dès que possible aux agents - une mission de l'inspection générale.**

Plus largement, il apparaît que des problématiques communes se trouvant à la racine de certaines difficultés pourraient être identifiées.

A ce stade, compte tenu des éléments dont a pu disposer la mission, on repère deux sujets à approfondir:

- **les conditions de recrutement, de formation et de travail des régisseurs de recettes sont aujourd'hui sans rapport avec les responsabilités qui leur sont confiées.** Au delà du suivi de l'agent comptable, il faudrait étudier la création au siège d'une cellule d'accompagnement individuel et technique à leur intention.
- **La diminution du nombre des administrateurs a favorisé la promotion d'une hiérarchie intermédiaire souvent issue du repyramidage sur la base d'agents maintenus sur site et ne disposant pas toujours des compétences requises.**

⁶ Domaine du Palais-Royal, château d'Azay-le Rideau, château de Vincennes

Objectifs de la mission

Le premier objectif est de tenter d'évaluer et d'objectiver, à partir de l'analyse d'indicateurs et de diagnostics professionnels (médecine de prévention, organisme de formation Théâtre à la carte) et des témoignages sollicités par la mission ou effectués spontanément auprès d'elle, **la nature, l'ampleur et le degré de souffrance ressentie par les personnels au siège de l'établissement** et des risques professionnels potentiellement encourus.

Le second objectif a consisté à en déterminer les causes, qu'elles soient externes à l'établissement, générées par les réformes qu'il a traversées ou par son management, causes de nature variée, **dont la somme a fait naître le malaise, l'anxiété et les situations de souffrance constatées.**

La mission a bien mesuré les difficultés de l'exercice s'appliquant à une notion, la souffrance au travail, qui recouvre des situations, des contextes, des événements très variables.

Le troisième objectif est d'alerter la tutelle afin que toutes dispositions soient prises pour remédier à une situation de souffrance au travail, qui pour n'être pas générale, est fortement ancrée dans l'établissement et dont la tendance est à la dégradation.

Il est clair que les suites de la mission d'inspection sont fortement attendues : elles devront prendre la forme de décisions concrètes, actées à brève échéance, lisibles par les personnels de l'établissement, durables dans leur application et contrôlées à échéances régulières, notamment par la tutelle et les instances concernées, CTP, CHS...

II – Les éléments du constat d'une situation de souffrance au travail

2.1. La chronologie des alertes

La chronologie des alertes fait apparaître les étapes successives, depuis la première expression qualifiant une situation collective, à l'initiative de la CFDT en octobre 2008, le courrier intersyndical d'alerte adressé au ministre de la culture et au secrétaire général en juillet 2009, la réunion d'un CHS spécial du CMN en décembre de la même année au cours duquel a été présenté le rapport de la médecine de prévention, les différentes initiatives de la direction et les débats qu'elles provoquent dans les instances sociales durant les mois qui suivent.

2008	Octobre	Premier signalement informel par la CFDT dans le cadre d'une CAP du groupe 2
2009	25 juin	CHS central – La CFDT évoque de façon informelle le thème de la souffrance des agents dans le cadre de la réorganisation
	20 juillet	Courrier d'alerte des syndicats au ministre et au secrétaire général en tant que président du CHS ministériel
	4 et 17 décembre	CHS spécial Paris Emerainville; présentation du rapport du service de médecine de prévention
	17 décembre	Déclaration commune CGT-CFDT sur la souffrance au travail au siège qui évoque la triple cause de la réorganisation, du déménagement et du management
2010	15 janvier	Par courrier aux organisations syndicales, le principe de la souffrance au travail est reconnu par la présidente du CMN
	17 février	CHS extraordinaire Paris Emerainville entièrement consacré au thème de la souffrance au travail : rappel du diagnostic de la médecine de prévention et présentation des intervenants extérieurs retenus dans le cadre d'un programme de formation : <i>Théâtre à la carte, structure</i>

	6 avril	<i>Françoise Kourilsky et NG formation.</i> En conférence de gestion des ressources humaines, la tutelle (SRH) fait état, en présence de la direction générale des patrimoines, d'un sentiment de « <i>déstabilisation des agents</i> » et de l'augmentation du recours à la médecine de prévention du fait de la réorganisation
	1er juin, 10 juin, 25 juin	Les CHS central et Paris siège : évoquent les perspectives de restitution des 3 entreprises conseil sollicitées
	26 novembre	CHSM – Le thème de la souffrance des agents du CMN figure à l'ordre du jour point n° 10
2011	27 janvier	CHS central consacré à la souffrance au travail : pour protester contre l'absence de la Présidente les syndicats quittent la séance
	4 février	CHS central : restitution par le directeur général adjoint de <i>Théâtre à la carte</i> des interventions menées auprès de l'encadrement (séminaire de direction élargi aux chefs de département les 4 et 5 mai 2010 et formations des agents en novembre suivant. Élaboration d'un « guide des bonnes pratiques » : communication interne, réunions régulières par équipes, trombinoscope : séminaire d'intégration pour nouveaux arrivants : invitations aux expositions et réunions festives)
	26 mai	CHSM motion syndicale au directeur de cabinet réclamant la saisine de l'IGAC
	30 mai	Note interne du Directeur général à la Présidente de l'établissement l'alertant sur l'aggravation des risques professionnels

2.2 La médecine de prévention pose, dès 2009, un diagnostic de souffrance au travail « qui relève du collectif »

Pour prendre la mesure de la nature et du niveau des alertes prononcées on trouvera ci-dessous un extrait du rapport du service de médecine de prévention du ministère de décembre 2009⁷ qui apporte des éléments de compréhension de la situation de souffrance au travail des personnels (une vingtaine) venus le consulter.

On y relève les formulations suivantes : **déni des compétences professionnelles (pour certains avec atteinte sur le versus identitaire), conflit de loyauté, perte de latitude décisionnelle et de confiance dans la structure, déficit de reconnaissance, désorganisation du travail dans certains services liée à la discordance des ordres, la gestion des urgences, une peur qui ne dit pas son nom.**

Extrait de la restitution des médecins de prévention⁸ - décembre 2009

« Ce qui nous comprenons de la situation :

Rappel théorique – les personnes qui « souffrent au travail » sont toujours des professionnels très investis dans leur travail..., en situation de vouloir « tenir » les objectifs avec soin. Le travail est important dans leur vie !

Leurs proches les voient s'enfoncer pour tenir à tout prix leurs objectifs et, très vite, ils ne les comprennent plus, l'individualisation rencontrée dans le contexte professionnel se double alors d'un isolement familial.

Nous avons observé pendant nos consultations 2 types de demande : d'une part, des demandes

⁷ Voir annexe n° 2 (diagnostic des médecins de prévention présenté au CHSS des 4 et 17 décembre 2009).

⁸ Docteurs Odette Tencer et Claire Nodarian

directes à savoir des personnes consultant pour elles-mêmes, d'autre part, des demandes (voir des besoins) de personnes tenant à témoigner du mal être (voir plus) de leur supérieur et collègues du même service ou d'autres services.

Nos conclusions : une vingtaine de personnes ont été reçues (d'autres rendez-vous ont été pris).

- Nous identifions un problème de souffrance au travail, qui relève du collectif

Hypothèses de compréhension :

Une nouvelle organisation du travail s'est mise en place avec l'arrivée de la présidente.

Cette restructuration ne s'est pas accompagnée de suppression de poste mais elle a conduit à des modifications du contenu de certains postes.

Les agents que nous avons rencontrés ne voient pas la finalité de la modification de l'organisation du travail. Ils se sentent « niés » dans leur compétence professionnelle (pour certains atteinte sur le versus identitaire) voire dans leur intelligence opératoire « je ne vous demande pas de penser ».

Ils décrivent une perte de la latitude décisionnelle, et un déficit de reconnaissance.

Ils entendent une demande de la part de la direction, selon laquelle « ce qui se faisait avant n'était pas bien et qu'il faut l'oublier » conflit de loyauté, qui contribue, selon nous, au mal être.

Par ailleurs, tous soulignent leur attachement au CMN, ils précisent que leur investissement professionnel n'est pas en cause. Ils n'adhèrent pas à ce qu'ils perçoivent de ce que ces modifications impliquent. Ils décrivent une perte de sens (source de mal être).

Dans certains services, les agents souffrent d'une désorganisation obligeant à travailler tard, à devoir modifier des départs en train, des dates de congé, etc...

Les agents insistent sur la discordance des ordres, en particulier sur la gestion des urgences, avec des injonctions « je ne veux pas le savoir.... tu te débrouilles... Certains dans d'autres services décrivent des « mises au placard », une absence de consignes claires se traduisant par des « copies rayées » annotées de commentaires désobligeants.

Nous relevons une perte de confiance envers la structure (plus particulièrement envers le service RH). Les salariées se sentent soutenues par leur hiérarchie de proximité.

Il y a donc un retentissement important sur leur organisation personnelle, et pour tous un retentissement sur leur vie privée et sur l'ensemble des indicateurs (cf. questionnaire).

Sont observés : des troubles du sommeil, de la mémoire, une apparition de fatigue, une augmentation préoccupante de la consommation de produits : cigarettes, alcool, médicaments.

Pour notre part, nous identifions une peur diffuse qui ne dit pas son nom.

A propos des consultations dites de témoignage.

L'inquiétude des collègues venus témoigner est bien réelle, elle renforce leur propre mal être.

Ils décrivent de la part de leurs supérieures une symptomatologie faite de peur, d'agressivité, envers les collaborateurs, en lien selon ces témoignages avec l'instauration d'une demande de disponibilité totale via l'apparition du « black Berry ». Cette peur s'exprime parfois avec la peur de perdre son emploi.

Nos propositions

Visibilité sur les décisions en cours et à venir : les présenter (informer), et donner leurs finalités ; (ce qui ne veut pas dire demander un avis).

Ne pas savoir où l'on va est toujours très anxiogène. Dans la situation présente, cela s'entend au sens propre comme au sens figuré.

Un déménagement est prévu, quels objectifs sous tendent cette réorganisation, quels en sont les enjeux ?

Accompagnement des décisions

Restituer

Un audit a été effectué dans un service

Beaucoup de non dits et rumeurs circulent à ce sujet.

Il semblerait que la restitution au service ait été édulcorée ?

Nécessité d'une restitution « ad integrum », en respectant l'éthique, à savoir une restitution respectueuse des sujets.

Pour avancer, propositions de création d'un groupe de travail hors hiérarchie (avec des directeurs) pour travailler ensemble, construire une confiance et un dialogue.

Trouver un médecin de prévention !! »

Cette première analyse de la médecine de prévention est corroborée un an et demi plus tard par le nombre et les contenus des auditions et des témoignages spontanément effectués auprès de la mission.

Ils viennent à l'appui de l'analyse de la situation actuelle que font **les deux médecins de prévention qui ont ressenti début 2011 « un point de bascule vers l'aggravation »**. Ils ont constaté **« une évolution de la nature des demandes; les gens sont désespérés, ils ne voient pas d'issue; tout le monde sait et il ne se passe rien »**. Ils repèrent une évolution des symptômes : **« des personnes qui ne vont pas bien et qui décompensent, des personnes arrêtées qui n'ont pas de perspectives »**.

Ils indiquent que le CMN est **« le seul établissement où le phénomène de souffrance soit aussi massif et aussi aigu »**.

La conclusion de la synthèse de Théâtre à la carte précise que **« la perception est très différente d'un agent à l'autre. Certains agents sont bien dans leur travail, bien dans leur lieu de travail, bien dans la relation avec leurs managers, avec leurs collègues et avec les autres directions, d'autres souffrent du management, de l'organisation, d'être dans un lieu de travail qui ne leur convient pas, du transport... Le décalage de perception est très lié à l'ancienneté des agents au CMN ou au fait que les agents arrivent d'ailleurs récemment, par exemple, du privé. Le problème, dans ces cas-là, c'est que les éléments négatifs prennent l'ascendant et ont tendance à entraîner les "neutres" avec eux ("je ne savais pas que ça allait si mal au CMN") »**.

2.3 L'examen des indicateurs relatifs à l'absentéisme et au départ de l'encadrement viennent à l'appui de ce diagnostic

Confirmant ces alertes on constate une augmentation du nombre des agents en arrêt de maladie ordinaire.

2.3.1 Les absences pour maladie ordinaire affectent un nombre croissant d'agents

Le tableau ci dessous présente l'évolution des absences au travail de 2008 à 2010 en nombre d'agents et en nombre de jours. On relève que le nombre d'agents ayant posé un arrêt de maladie ordinaire passe de 292 agents en 2008 à 332 agents en 2010, soit une augmentation de 14%.

De même le nombre de jours d'arrêt pour maladie ordinaire s'élevant à 5820 jours en 2008 atteint 7000 jours en 2010 soit une augmentation de 20%.

Absences contractuels : tableau général des journées d'absence⁹

	2008		2009		2010	
	Nb agents*	Nb jrs	Nb agents*	Nb jrs	Nb agents*	Nb jrs
Maladie	292	5820	321	6655	332	7000
Maternité – grossesse pathologique – couches pathologiques	9	926	14	1400	8	876
Congé Parental d'Education	4	305	0	0	0	0
Grave maladie	11	2046	11	2609	7	901
Accident de Travail	19	501	12	367	23	759
Maladie professionnelle	2	194	2	279	2	299
Total	333	9792	360	11310	372	9835
Dont siège		3025	131	3207	144	3612
Dont monuments		6767	229	8103	228	6223

* agents ayant posé au moins un congé pour l'un des motifs d'arrêts

Le tableau suivant qui présente la répartition entre le siège et les monuments des agents ayant eu un arrêt de maladie ordinaire de 2006 à 2010 permet une analyse plus fine.

Il en ressort que **le nombre d'agents ayant posé un arrêt de maladie ordinaire au siège passe de 96 en 2008 à 131 en 2010, soit une progression de 36%, une forte poussée étant enregistrée entre 2008 et 2009.**

Absences contractuels-congés maladie ordinaire : répartition des agents par affectation géographique (siège/monuments)¹⁰

	2006	2007	2008	Évolution 2007-2008		2009	Évolution 2008-2009		2010	Évolution 2009-2010	
Siège	83	94	96	2	2,1%	124	28	29,2%	131	7	5,6%
Monuments	186	153	196	43	28,1%	197	1	0,5%	201	4	2,0%
Total	269	247	292	46	18,2%	321	29	9,9%	332	11	3,4%

XX
XX
XXXXXXX

9 Source : bilans sociaux du CMN 2008 et 2009; pour 2010 chiffres communiqués par la Direction des ressources humaines

10 Source : bilans sociaux du CMN 2008 et 2009; pour 2010 chiffres communiqués par la Direction des ressources humaines

2.3.2 Le mouvement des effectifs permanents est caractérisé par l'augmentation du nombre des sorties des personnels du siège qui frappe l'encadrement

a) Sorties des effectifs au siège et dans les monuments

Les deux tableaux ci dessous présentent le nombre et les motifs des sorties intervenues dans l'établissement du 1er janvier 2008 au 7 juin 2011. Le premier tableau concerne les départs du siège, le second les départs dans les monuments.

On note, au siège, sans que le nombre des sorties annuelles volontaires n'apparaisse en dehors des proportions acceptables, **une progression forte et régulière de ce nombre** qui passe de 8 agents en 2008 à 15 en 2009, à 19 en 2010 et s'élève d'ores et déjà à 18 agents au 7 juin 2011. **On constate par ailleurs un faible nombre de ruptures ou de non renouvellements de contrat (7) à l'initiative de la direction.**

Entre janvier 2008 et juin 2011 le total des sorties des agents par départ volontaire, licenciement ou non renouvellement de contrat s'élève à 67 agents.

La progression annuelle est de 66% entre 2008 et 2009, puis de 53% entre 2009 et 2010. **Les 20 sorties déjà enregistrées au 7 juin 2011 sont à mettre en rapport avec les 23 sorties de l'année 2010.**

En excluant l'année 2008, année de la prise de fonction de la Présidente, **le total des sorties en 2 ans et demi** – hors retraite, décès et inaptitude - est de 58 agents ce qui **représente**, en prenant pour référence le nombre d'agents du siège en 2011, soit 320 personnes physiques, **le départ de plus d'un agent sur 5 (5,5).**

sorties des effectifs permanents du siège de 2008 à juin 2011¹¹

	Nombre total de sorties	Retraites décès inaptitude	Départs volontaires (démissions mutations congés de mobilité) (1)	Licenciements fins de période d'essai non renouvellement de contrat (2)	Total (1) + (2)	Évolution n/n+1
2008	18	9	8	1 licenciement	9	-
2009	19	4	15	-	15	66 %
2010	29	6	20	1 fin de période d'essai 2 non renouvellements contrat	23	53 %
2011 (au 7 juin)	22	2	18	2 fins de période d'essai	20	
Total	88	21	61	6	67	-

Le constat est très sensiblement différent sur les sorties hors siège, **dans les monuments. On y observe sur la même période une évolution erratique pour un total de 60 départs volontaires et 11 à l'initiative de la direction.**

¹¹ Source : IGAC, d'après les données CMN

Concernant ces catégories de sorties la progression annuelle est de 158% entre 2008 et 2009, mais de – 106% entre 2009 et 2010.

En excluant l'année 2008, selon l'approche retenue pour le siège, en 2 ans et demi le total de ces sorties s'élève dans les monuments à 59 agents.

En prenant pour référence le nombre d'agents présents en 2011, soit 949 personnes physiques, cela représente environ 1 départ pour 16 agents, ce ratio devant être corrigé par des transferts de personnels entre les monuments.

Sorties des effectifs permanents hors siège de 2008 à juin 2011¹²

	Nombre total de départs	Retraites, décès, inaptitude, monuments transférés	Départs volontaires (démission mutation congés de mobilité) (1)	Licenciements, fin de détachement, fin de période d'essai, non renouvellement de contrat (2)	Total (1) + (2)	Évolution n/n+1
2008	28	12 retraites 4 monuments transférés	9	3	12	-
2009	45	14 retraites	24	7	31	+ 158 %
2010	38	20 retraites 3 décès	15	-	15	- 106 %
2011	37	22 retraites 2 décès	12	1	13	-
Total	148	73	60	11	71	-

() certains de ces départs volontaires se sont effectués entre monuments.*

Ainsi, de l'analyse comparée des sorties des effectifs on retiendra principalement la progression marquée des sorties au siège.

b) Les départs des personnels d'encadrement

C'est la proportion exceptionnelle qu'occupent les départs des personnels d'encadrement, soit 1/3 des sorties au siège - hors retraites, décès et incapacités – qui appelle l'attention comme constituant le fait majeur de la sortie des agents.

On observe en effet les départs de 2 directeurs généraux, de 8 directeurs et de 10 chefs de service ou de départements, soit un total de 20 départs dont 8 au premier semestre 2011.

Le tableau ci dessous en montre l'évolution par année et par catégorie.

Départs des personnels d'encadrement intervenus au siège entre octobre 2008 et juin 2011¹³
démission, licenciement, non renouvellement de contrats (hors retraite)

	2008	2009	2010	2011 (au 7 juin)	Total
Directeurs généraux	1		1		2
directeurs		1	2	5	8
Chefs de département ou de service	3		4	3	10
Total	4	1	7	8	20

12 Source : IGAC, d'après les données CMN

13 Source : IGAC, d'après les données CMN

Le dernier trimestre de l'année 2008 a enregistré 4 départs : le directeur général en poste à la nomination de la nouvelle Présidente et 3 chefs de service : un chef de département à la direction des affaires financière, le chef du service juridique, le chef du département de la diffusion.

L'année 2009 n'a connu qu'un seul départ, la directrice administrative, juridique et financière.

L'année 2010, en revanche, connaît 7 départs : le nouveau directeur général recruté par la Présidente, une première directrice de la communication qui démissionne en janvier, puis la directrice des relations extérieures et de la communication (après réorganisation des services) qui démissionne également le 1er septembre ainsi que 4 chefs de département ou de service :

Enfin, l'année 2011, enregistre au 7 juin 8 départs : soit 5 directeurs, les deux directeurs des directions support (la directrice des ressources humaines, le directeur administratif, juridique et financier), la directrice des éditions, le directeur du développement culturel et des publics, une 3ème directrice des relations extérieures et de la communication qui n'a pas été maintenue à l'issue de sa période d'essai. **3 chefs de département ou de service ont également quitté l'établissement** : le chef du département budgétaire et financier, le chef de département santé au travail, le chef des services généraux.

Si les premiers départs de l'encadrement ont été considérés en interne comme consécutifs à une logique de renouvellement d'équipe, **les départs des cadres choisis par la nouvelle Présidente ont suscité interrogations et inquiétudes.**

L'accélération du départs des directeurs en 2011 renforce ce sentiment d'inquiétude sur le fonctionnement à venir de la maison, partagé aussi bien par les directeurs restant en poste que par les services.

L'établissement a donc connu au cours des 3 dernières années un turn over des personnels d'encadrement du siège d'une ampleur exceptionnelle qui relève d'une grande déficience de management ou d'une profonde réorganisation des services mal comprise. L'un et l'autre peuvent expliquer une part de climat anxigène comme en témoignent les entretiens individuels.

La Présidente voit, pour sa part, dans les mouvements des agents l'expression d'une mobilité qui leur est favorable ainsi qu'à l'établissement. Elle analyse ces départs comme imputables à 3 phénomènes : au choix de ne pas procéder à des licenciements conduisant au départ certains agents marginalisés par la réorganisation, à la faiblesse relative des salaires jouant en défaveur du CMN, à la déception des AUE recrutés à la DMO au regard des fonctions qu'exercent ces architectes au sein des services déconcentrés du ministère.

III – Analyse des causes du climat anxigène et des situations de souffrance au sein de l'établissement

3.1 Les remises en causes successives des missions et du périmètre du CMN ont entretenu une insécurité des personnels sur leur avenir professionnel

Il est certain que le contexte d'instabilité et d'insécurité existant antérieurement à la période actuelle a servi de toile de fond au climat anxigène et aux situations de souffrance aujourd'hui constatés.

Le rapport d'information fait au nom de la commission des finances du Sénat sur l'enquête de la Cour des comptes relative au Centre des monuments nationaux¹⁴ par le sénateur Yann Gaillard a détaillé les

¹⁴ rapport enregistré à la Présidence du Sénat le 19 octobre 2010

revirements successifs de stratégie et les remises en cause périodiques des missions de l'établissement¹⁵ dont les conséquences se sont fait sentir sur une période de près de 10 ans.

Pour qualifier la variation continue des perspectives fonctionnelles et du périmètre prévisible d'activité de l'établissement **on remarque que la formule éclairante employée par le sénateur Yann Gaillard pour qualifier l'histoire du CMN « un opérateur au passé tourmenté » rend compte avec une grande justesse de la situation vécue par les agents de l'établissement.**

Malgré le climat d'apaisement qu'a su entretenir le précédent Président (2002/2008) **ces changements ont diffusé, à des degrés divers au sein du personnel, un sentiment incontestable d'insécurité créant des conditions peu propices à recevoir sans ménagement les transformations radicales d'organisation et de management mises en place par la nouvelle Présidente.**

Aujourd'hui la proposition de loi relative au patrimoine monumental de l'État, en cours d'adoption parlementaire encadrant les éventuels transferts de monuments par un Haut Conseil du patrimoine devrait contribuer de façon substantielle à mettre fin à ces incertitudes. Il demeure que les agents ont pâti de ces circonstances.

3.2 La réorganisation du siège, admise dans son principe, a été conduite sans précautions suffisantes

3.2.1. La réorganisation est marquée par un changement complet d'orientation

Au « *tourment* » des personnels du CMN lié à ces débats politiques **s'est ajouté un revirement complet de stratégie dans la conduite par la Présidente de la réorganisation de l'établissement au regard de celle engagée par son prédécesseur dont l'objectif était d'atteindre un mode de gestion plus déconcentré.**

Une mission de l'inspection générale des affaires culturelles de janvier 2002¹⁶ avait préconisé une déconcentration régionalisée de la gestion des monuments grâce à la création « *progressive de pools régionaux de gestion qui pourraient prendre en charge la totalité des opérations de l'ordonnateur* ».

De même il y était préconisé « *de réserver à l'administrateur de monument le rôle central dans le processus de choix et de suivi des actions culturelles* » et « *de privilégier, s'agissant du siège un rôle d'impulsion, de proposition et de soutien en ingénierie* ».

Le précédent Président s'était engagé dans cette voie, dès 2003, en ouvrant des réflexions et en procédant à des expérimentations selon un schéma d'organisation articulé autour de 3 niveaux :

« un siège expert recentré sur ses fonctions de pilote stratégique, de conseil et d'évaluation ; un échelon intermédiaire situé au niveau régional ou interrégional exerçant l'essentiel des fonctions support (finances, ressources humaines, communication) et opérationnelles (maîtrise d'ouvrage, politique des publics) ; et un niveau local, regroupant deux à cinq monuments, chargé de gérer les équipes, la sécurité des sites et l'animation culturelle. Un comité de pilotage est mis en place fin 2005, composé des directeurs du siège et de cinq administrateurs, assisté d'un consultant extérieur¹⁷ ».

Malgré les nombreux aléas rencontrés, les objectifs de déconcentration de l'établissement ont été

15 telles que successivement issues du plan patrimoine (2003), des travaux de la commission Rémond et des dispositions ayant permis le transfert aux collectivités locales de douze Monuments Historiques appartenant à l'État (art 97 de la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales) jusqu'à la perspective plus récente de renouvellement de telles possibilités, de manière inconditionnelle par l'article 116 du PLF pour 2010 (disposition censurée par le conseil constitutionnel)

16 Rapport n°2001-62 de l'inspection générale des affaires culturelles, janvier 2002 : Jacques Charpillon, Serge Kancel

17 Extrait du rapport de la Cour des comptes précité

maintenus jusqu'en 2007, puis suspendus pour être définitivement abandonnés.

Sans remettre en cause la pertinence de ses choix, on relève que la Présidente nouvellement nommée y substitue une stratégie opposée reposant sur la consolidation d'un siège toujours déclaré *expert* qui n'est plus *recentré sur ses fonctions de pilote stratégique, de conseil et d'évaluation* mais conçu pour être exécutif, ayant pour corollaire implicite la réduction du rôle des administrateurs de monuments.

Si l'on insiste sur ces changements de cap c'est d'une part pour en indiquer le caractère perturbateur pour les agents et souligner d'autre part que la nouvelle organisation très fortement centralisée et sectorisée du siège sera l'un des facteurs constitutifs du climat d'anxiété et de souffrance au travail.

3.2.2_XX

XX
XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX

3.2.3 Un siège « expert » et exécutif présente une sectorisation des métiers en 6 directions et 2 directions support

Comme l'indique le rapport de la Cour des comptes, l'établissement avait « *fait aboutir plusieurs réorganisations de directions et de services au cours de la période. Parmi elles, la réorganisation de la direction administrative et financière en décembre 2003 et celle de la direction des ressources humaines en avril 2008 ont permis à l'établissement de constituer deux pôles support professionnalisés* ».

Hormis quelques aménagements, les fonctions support solides dont disposait déjà l'établissement n'ont pas été concernées par la réorganisation qui s'est concentrée sur ses fonctions métiers dorénavant élargies à la maîtrise d'ouvrage.

L'organigramme précédent comptait 3 directions « métier », la nouvelle organisation en double le nombre avec la création de 6 directions portant à 8 le nombre total des directions.

L'organigramme précédent¹⁸ comportait les 3 directions « métier » suivantes :

- 1) *la direction du développement culturel,*
- 2) *la direction de la communication,*
- 3) *la direction des éditions et de la diffusion.*

Le nouvel organigramme¹⁹ présente les 6 directions « métiers » suivantes :

- 1) la « **direction de la maîtrise d'ouvrage** » (DMO) appelée à répondre à la nouvelle mission de l'établissement qui remplace le département des aménagements
- 2) la « **direction scientifique** » (DS) qui succède au département des ressources scientifiques ²⁰

Ces deux nouvelles directions sont issues de l'ancienne direction du développement culturel.

- 3) la direction du développement culturel devient la « **direction du développement culturel et des publics** » (DDCP) qui conserve un département des publics et un département des manifestations culturelles (parcours et modes de visite, mission des publics, mission multimédia, visite conférence)
- 4) la « **direction des éditions** » (DE) ne dispose que d'un seul département : le département des éditions (éditions, fabrication, administratif, commercial)
- 5) la « **direction du développement économique** » (DDE) comporte 3 départements : département du développement de la fréquentation, département du développement des ressources domaniales, département du développement des ventes
- 6) la « **direction des relations extérieures et de la communication** » (DREC) est composée de 4 départements : relation avec les élus, mécénat et relation avec le monde de l'entreprise, relations institutionnelles et internationales, département de la communication.

Dans une période où des fusions et des rapprochements sont effectués à tous les niveaux de l'administration de l'État en vue d'en améliorer l'efficacité dans un souci d'économie de moyens, on note que la réorganisation du CMN s'inscrit dans une démarche résolument différente.

La nouvelle organisation fait apparaître un siège imposant, sectorisé et recentralisé²¹ pour faire face à la conception, à la mise en oeuvre et au suivi des actions du CMN dans leur exécution la plus fine.

La mise en place du nouvel organigramme s'est accompagnée d'une refonte intégrale de la définition des postes fonctionnels : 176 publications de postes sont effectuées, soit la totalité des emplois du

18 Voir annexe n° 3 (organigramme du CMN avant réorganisation).

19 Voir annexe n° 4 (organigramme du CMN).

20 Le rapport de MM. Jacques Charpillon et Serge Kancel déjà cité indiquait déjà la nécessité d'un meilleur positionnement de la fonction scientifique du CMN : « En matière de collections d'oeuvre d'art, la capacité d'expertise du CMN s'est singulièrement amoindrie depuis le départ au 1er décembre 2001 du conservateur responsable des collections de l'établissement; en cas de difficulté pour lui trouver un successeur, il serait heureux de le sortir de l'organigramme de la sous direction de l'action culturelle et du développement pour le rattacher directement au directeur ».

21 Comme l'indique le rapport de la Cour des comptes pages 71 et suivantes

siège hors fonctions supports.

Cette actualisation se fait dans le cadre annoncé d'un triple objectif : améliorer la professionnalisation/ promouvoir la « culture de projet »/ restaurer la chaîne hiérarchique dont l'insuffisance est particulièrement soulignée par la directrice des ressources humaines.

La définition de la majorité des postes reste toutefois largement inchangée, et leur affectation ne donne pas lieu à des mouvements significatifs. Cette procédure ne crée pas d'agitation particulière et provoque, à la satisfaction des intéressés, un certain nombre d'améliorations de contrats tenant compte des nouveaux positionnements fonctionnels.

A l'inverse, le nouvel organigramme fait ponctuellement naître chez certains, le sentiment d'un allongement de la chaîne hiérarchique ou de marginalisation, vécus négativement, notamment par des cadres qui n'ont pas eu accès à des responsabilités de chef de département ou de service.

3.2.4 Un temps très court a été réservé à la conception et à la mise en oeuvre de la réforme

Dans le cadre de la formation de *Théâtre à la carte*, les agents ont déclaré adhérer aux nécessités des changements mais : « ils dénoncent néanmoins la manière brutale et rapide dont ces changements sont menés ».

La mise en place de la réforme organisationnelle, conçue par la Présidente avec le concours d'un cabinet-conseil, Atos Consulting, est accompagnée par la directrice des ressources humaines. Sa mise en œuvre se fait dans des délais resserrés.

La réforme est présentée au conseil d'administration en février 2009 et mise en application en juin, alors que la demande syndicale portait sur un délai d'an.

La rapidité de la mise en œuvre donne ainsi lieu, davantage que sa nature ou son opportunité, à des affrontements en CTP²². La direction des ressources humaines comptabilise 35 heures de consultation syndicale.

Sa mise en place effective sera toutefois plus longue, s'agissant du dispositif entièrement nouveau qui est celui des conditions d'exercice de la maîtrise d'ouvrage : les délais d'autorisation de création de postes (33) puis les recrutements difficiles au sein de la DMO en raison des différentiels de rémunération existants avec le nouvel opérateur de maîtrise d'ouvrage du ministère (OPPIC) en phase parallèle de recrutement, et le caractère peu attractif de la future localisation porte des Lilas²³ en ont ralenti fortement la mise en marche opérationnelle.

A ce jour encore, le niveau de consommation des crédits d'investissements de l'établissement est encore loin d'être atteint²⁴ : le niveau annuel de mandatement qui s'élevait à 34 M€ en 2009 (sous le régime des conventions de mandat par lesquelles les DRAC assuraient la réalité des travaux) n'a été que de 8,6M€ en 2010 et se situe à la mi-juin 2011 à 5,4M€.

3.2.5 Un accompagnement à la conduite du changement a fait défaut

L'ancien directeur général a déclaré avoir fait la proposition de recourir à un prestataire qualifié pour accompagner la réorganisation par une formation « conduite du changement » et avoir pris des

22 "Les compte-rendus des réunions du CTP des 8 décembre 2008 et 12 février 2009 illustrent cette divergence de méthode et la contestation des représentants du personnel sur les délais réservés par la direction à la discussion du contenu de la réforme et à son application"

23 incommode pour les personnel du SNT et de l' EMOC en poste dans l'ouest et le sud parisien

24 Le rapport d'inspection IGAC/DAPA de MM. Bruno Suzzarelli et François Goven estimait en 2006 à 35 M€ par an le besoin de crédits pour les MH du CMN. Depuis 2008, le ministère a ajusté sa subvention à 25 M€, la part non consommée étant reversée au fonds de roulement de l'établissement.

contacts en ce sens. Sa proposition n'a pas été retenue par la Présidente qui n'a pas le souvenir d'une telle démarche.

Faute d'un accompagnement professionnel spécialisé effectué en temps voulu, c'est à dire dès l'amont et pendant les différentes étapes de la réforme, selon la méthode qui aurait dû normalement être mise en place au sein d'une entreprise de cette importance, à l'occasion d'une réforme aussi profonde, **certains malaises n'ont pu être évités**.

Cette absence n'a pas été compensée par le recours à la communication interne, ou toutes autres initiatives qui auraient pu en atténuer les effets. Les formations spécifiques, d'ailleurs axées sur le seul management et dont la nature sera examinée plus loin, ont été engagées tardivement, alors que des symptômes de malaise étaient déjà patents.

La Présidente a admis cette lacune, indiquant qu'elle avait surestimé le rôle de la hiérarchie dans la pédagogie de la réorganisation et que la communication interne avait fait défaut.

3.3 Le déménagement des équipes du siège ont nécessité un surcroît d'adaptation

Le déménagement des équipes du siège s'inscrit dans le cadre plus général de la politique de rationalisation des occupations immobilières de l'État et dans la perspective spécifique d'une valorisation économique et culturelle de l'Hôtel de Sully, par extension de l'accès public au monument.

L'annonce de sa réalisation a suscité, comme il est normal des appréhensions fortes dont les débats dans les instances de concertation se font l'écho. La présentation du projet de déménagement au conseil d'administration du 13 octobre 2009 a notamment conduit les représentants du personnel, avant de quitter la séance dans un climat particulièrement tendu, à utiliser les termes de « *souffrance, harcèlement, autisme, colère* » au point que les parlementaires administrateurs (MM. Yves Dauge et Jacques Legendre) en reconnaissant la nécessité de ce regroupement, ont tenu à appeler la direction « *à la plus grande vigilance quant au dialogue social* »²⁵.

Il est vrai que les changements induits par le déplacement de leur lieu de travail ont logiquement exigé de la part des agents du siège concernés par ce mouvement un effort supplémentaire d'adaptation, sans compter les contraintes ponctuelles sur le déroulement du travail quotidien.

Le déménagement a permis de regrouper, à compter de mars 2010, la majeure partie des services du siège précédemment dispersés sur 7 sites peu adaptés²⁶.

La conduite du déménagement a été menée par la direction administrative et financière dans un délai réduit, soit 6 mois. **Si son annonce a pu générer a priori des inquiétudes, sa réalisation, par l'impact notamment de la nouvelle localisation sur les trajets des agents, n'a pas suscité de départs massifs.**

De fait, la mission a constaté lors des auditions que la question des déménagements a été peu évoquée parmi les difficultés rencontrées par les agents.

25 Compte-rendu de la DAPA au cabinet du ministre (courriel du 13 octobre 2009)

26 soit : outre le site de stockage d'Emerainville (77) : 16 Quai des Célestins (éditions), 7 bld Morland (visites-conférences DDC) 5, rue St Germain l'Auxerrois (DMO), 22 avenue Victoria (administration conciergerie Ste Chapelle (tours de ND), 27 rue Vernet (administration Arc de Triomphe Panthéon), Sully, les deux tiers des effectifs (200) dans un immeuble pris à bail privé (1,5 M€ annuels) avenue de la Porte des Lilas, parallèlement aux travaux de restauration intérieure du siège historique.

3.4 Des difficultés dans la relation entre le siège et les administrateurs de monument sont également constatées

Sans mettre en cause l'opportunité de redéfinir et d'adapter les fonctions d'administrateur de monument à un nouveau contexte, on constate que la restructuration d'un siège à la fois expert et exécutif a entraîné l'amoindrissement de leur rôle au sein du CMN.

Interrogée sur le positionnement des administrateurs, la Présidente estime que leur formation et leurs compétences individuelles sont pour la majeure partie d'entre eux insuffisantes par exemple « 4 à 5 administrateurs sont actuellement en mesure d'assurer une programmation culturelle de qualité ». **Sa stratégie est donc de les « faire monter en compétences (...) pour leur redonner à terme plus de pouvoirs ».**

Cet objectif se traduit actuellement par une érosion de leur nombre qui passe de 44 en 2008 à 30 en 2011, soit une réduction de près d'un tiers, **les recrutements en cours** sur les 5 postes mis en vacance **devraient permettre de ramener cette diminution à environ 25% sur la période considérée.**

évolution du nombre des administrateurs de monuments de 2008 à 2011²⁷

Année	Nombre d'administrateurs	Nombre des départs	Motif
2008	44	3	3 retraites
2009	39	8	4 retraites 1 démission 1 congés convenance personnelle 2 fin de détachement
2010	36	3	2 retraites 1 mutation
2011	30	nc	nc

Cette érosion forte et régulière s'accomplit sans que soit identifié un effectif cible pour ces personnels, dans la perspective de procéder à un regroupement fonctionnel plus performant de l'administration de plusieurs monuments, dans l'esprit de ce qui avait été envisagé dans le schéma précédent de constitution de pôles inter régionaux.

Les attributions de monuments rendus vacants par les mouvements de personnels n'apparaissent pas s'inscrire dans le cadre d'un plan clair et connu des intéressés.

On observe que des pôles de responsabilité individuels regroupant plusieurs monuments sont effectués à titre provisoire ou définitif sans souci de la géographie ni des conséquences sur l'organisation du travail et la vie personnelle des administrateurs concernés.

On citera l'ensemble ainsi formé par le Mont Saint-Michel, le château de Carrouges, le palais Jacques Coeur de Bourges et la maison de George Sand à Nohant; celui regroupant les châteaux de La Motte-Tilly et de Bussy-Rabutin, avec le palais du Tau et les tours de la cathédrale de Reims, et celui formé par le Palais-Royal, la Basilique de St-Denis, le monastère de Saorge et le château de Bouges.

Le compte rendu d'un séminaire des administrateurs du CMN qui s'est tenu à Rambouillet les 19 et 20 novembre 2009, dont les débats sont de qualité, permet d'identifier leurs sujets d'inquiétude face à un discours qui se veut très ouvert de la Présidente.

²⁷ Source : CMN

La Présidente reconnaît « la nécessité d'établir clairement que les administrateurs sont les interlocuteurs sur le terrain ».

En réponse à un administrateur qui souligne que l'ensemble de ses collègues ne perçoivent pas la nouvelle organisation de validation *« comme un élément facilitateur leur permettant d'être des acteurs dynamiques promouvant l'image du CMN »*, elle indique :

« la réorganisation a été décidée en février par le Conseil d'administration et se met en place de manière progressive. Le siège développe une réflexion commune destinée à régler les curseurs et à établir les modes de fonctionnement verticaux et horizontaux pour que les actions du siège soient coordonnées ».

Les responsables du siège ne sont pas non plus totalement satisfaits de cette organisation à ce jour. Le Président estime néanmoins que pour qu'elle puisse être pertinente in fine, les responsables du CMN doivent identifier clairement les points de dysfonctionnement. Il encourage les participants à se saisir de ces questions à l'occasion du présent séminaire ».

Une administratrice se réjouit du fait que « le Président ait senti le malaise des administrateurs concernant l'évolution de leur métier et les difficultés de collaboration avec le siège. Elle précise que les administrateurs souhaitent profiter du séminaire pour informer le Président de leurs préoccupations en termes de positionnement par rapport aux élus ».

Un administrateur ajoute : *« la mission des administrateurs est devenue floue dans l'organisation actuelle du CMN. Il lui semble donc essentiel de la clarifier ».*

Deux autres administratrices *« rappellent qu'un malaise profond existe toujours pour certains administrateurs quant à la formulation de leur rôle »* et que *« le Siège se doit d'oeuvrer à davantage de cohérence et de communication avec ses représentants sur le terrain ».*

Elles ajoutent *« qu'il convient aussi de restaurer une relation de confiance avec les administrateurs »* et de *« remédier au sentiment d'abandon et d'injustice que ressentent de nombreux administrateurs ».*

L'une d'entre elles « soulève un problème qu'elle estime que tous leurs collègues ressentent, mais sans qu'ils ne l'expriment clairement. Il s'agit de l'évolution de la forme de management, au sein du Siège comme dans les monuments, qui serait devenue plus difficile à vivre au quotidien. Elle considère que les administrateurs souffrent lorsqu'ils se retrouvent brutalement exclus des discussions, sans égards. Elle ajoute que si les administrateurs ne contestent bien évidemment pas leur hiérarchie, l'établissement ne saurait pas fonctionner sans que le Siège les respecte ».

Au vu des témoignages recueillis il ne semble pas que ces inquiétudes aient été apaisées ni les difficultés de relations avec le siège résolues.

L'un des membres du comité de direction estime que *« l'on n'a pas réfléchi à la façon de leur confier la gestion de leurs monuments »* qui se traduit par une réduction très sensible de leurs capacités à agir.

En matière d'action culturelle qui constituait précédemment un aspect important et valorisant de leur métier, **la capacité d'initiative des administrateurs a été réduite à un rôle secondaire** strictement contrôlé, les opérations à haute visibilité communes à tout le réseau étant conçues et mises en œuvre par le siège.

L'objectif de donner une visibilité nationale cohérente aux actions culturelles des monuments n'est certainement pas à remettre en cause, mais aurait du se construire avec l'adhésion et le concours des administrateurs qui, au contraire en ont été exclus.

XX
XX

Il a engagé un changement de méthode visant « à *faire confiance aux administrateurs, à leur rendre de l'initiative* » en leur donnant un cahier des charges à partir d'une thématique large (Monuments et Imaginaire), le commissaire de l'exposition jouant le rôle d'accompagnateur de la programmation.

Un coup de frein est apporté par ailleurs à leurs relations avec les élus locaux par la création, au sein de la direction de la communication et des relations extérieures, d'un département spécialisé. Ils ne sont plus habilités à signer des conventions avec les instances locales de l'éducation nationale avec lesquelles ils conduisent de nombreux partenariats en matière d'éducation artistique et culturelle. La Présidente précise qu'ils le faisaient en « toute illégalité » et en contradiction avec les règles de délégation retenues par le conseil d'administration.

Il est également mis fin, dans l'objectif louable d'une politique restructurée de gestion des ressources humaines, à l'autonomie traditionnellement accordée en matière de recrutements.

Ce mouvement reçoit une exception notable, puisque la gestion des crédits d'entretien courant des monuments, issus de l'ancienne gestion par les STAP, leur échoit; mais cette responsabilité est rendue difficile par le déficit d'agents compétents affectés dans les monuments (techniciens des bâtiments de France ou des services culturels).

Sur les treize témoignages d'administrateurs recueillis soit lors d'entretiens, soit par courriel, dix indiquent – comme cela avait été signalé lors du séminaire précédemment cité - que **l'ensemble de ces changements est vécu négativement par les intéressés qui se sentent dépossédés de leur rôle de chefs d'établissement et d'acteur au sein du territoire** des monuments dont ils ont la charge, ce qui ne manque pas de les inquiéter sur l'avenir même de leurs fonctions.

XX
XX²⁸
XX

*
* *

Le bilan de la réforme, au terme de la deuxième année de son application, apparaît ainsi contrasté. Des changements conséquents ont été entrepris dans cette courte période en matière de réorganisation fonctionnelle et d'intégration de la mission nouvelle de maîtrise d'ouvrage. Cette reconfiguration s'est accompagnée d'une mise à jour complète de l'organigramme, ainsi que de la mise en place d'une politique de contractualisation des emplois précaires et de l'engagement de négociations pour l'amélioration des rémunérations.

Le développement de l'activité de l'établissement est notable, mettant sans doute le siège en état de surchauffe.

Les aspects positifs de la réforme contrastent toutefois fortement avec le ressenti des agents qui ont porté ces changements d'ampleur. On constate un décalage sensible entre une incontestable adhésion à des objectifs de développement collectivement partagés et une perception négative de la mise en œuvre de ces changements.

XX
XX

28 Voir annexe n° 6 (courrier de la Présidente du 15 janvier 2010).

XX
XX
XXXX

3.5 La réponse tardive de la direction aux situations de souffrance au siège n'a pas permis de les résorber

Par courrier au secrétaire général de la CFDT Culture, M. Kamal Hesni, en date du 15 janvier 2010²⁹, soit plus d'un an après le premier signalement, **la Présidente prend acte d'une souffrance collective au travail.**

Ce courrier récapitule les engagements pris par la direction de l'établissement sur ce sujet :

- diffusion à l'ensemble des agents (intranet) de la circulaire du 13 juillet 2005 sur les risques psychosociaux et des textes qui la complètent
- nécessité de procédures de libération de parole individuelle (sur ce point, elle estime paradoxalement que l'augmentation du nombre des consultations témoigne de ce que les agents se sentent désormais en confiance) et collective
- installation d'un travail individuel et collectif à dans le cadre de réunions du comité de direction élargi, puis de réunions « hors hiérarchie », par recours à des prestataires spécialisés

Écartant la demande d'une intervention de l'IGAC réclamée par ses interlocuteurs, **la Présidente annonce la poursuite des travaux du CHS sur ces questions.**

Effectivement le 17 février 2010, le CHS est entièrement consacré au thème de la souffrance, et après rappel du diagnostic des médecins, trois intervenants spécialisés sont présentés aux participants comme retenus dans le cadre d'un programme de formations : Théâtre à la carte, Structure Françoise Kourilsky (spécialisée dans la conduite d'entretiens individuels), NG Formation (formations spécifiques à l'encadrement).

Les organisations représentatives du personnel ont déploré ne pas avoir été associées à ces choix, à la définition des prestations, ce qui aurait fourni l'occasion d'un dialogue avec la direction, sur un point essentiel de la réponse à apporter aux situations de souffrance.

Seule l'entreprise Théâtre à la carte se verra confier des prestations d'importance significative.

Le bilan en sera présenté le 4 février 2011³⁰, dans le cadre du CHS, par le directeur-adjoint de Théâtre à la carte.

La formation s'est déroulée en 3 séquences : un séminaire de direction élargi aux chefs de département les 4 et 5 mai 2010, puis généralisation à l'ensemble des agents en novembre³¹ (sur ce point, le caractère libre ou contraint de la participation à ces séances de formation restera ambigu), puis une nouvelle et dernière séance en mai 2011 avec le comité de direction élargi.

Parmi ses différents constats, le prestataire pointe l'investissement et la solidarité des agents et identifie clairement que la rapidité et le manque d'information qui a accompagné ces changements a déstabilisé les agents : défaillance de la communication interne, suppression des manifestations collectives festives et des invitations du personnel aux événements de l'établissement.

29 Voir annexe n° 7 (Lettre de mission de la Présidente en date du 17 février 2009).

30 Voir annexe n° 8 (Extraits du CR du CHS central du 4 février 2011 : restitution des cessions de formation « accompagnement au changement par M. Royere DG adjoint de « théâtre à la carte »).

31 Présentation aux agents par sous groupes de 20 de saynettes jouées par des comédiens professionnels (exemples : « le blues du manager », « le changement fait de la résistance », « on ne badine pas avec le stress » permettant d'ouvrir une discussion et s'exprimer sur leur propre situation au CMN, puis synthèse par groupes de 60 agents.

Il apparaît, à l'examen de ce calendrier, que si la prise en compte d'une situation problématique est incontestable, la réponse de la direction aux situations de souffrance générées par l'ampleur des changements a été trop tardive et établie sans concertation. La mobilisation à laquelle elle a donné lieu n'a pas pu compenser les profondes lacunes initiales en matière d'accompagnement au changement, que nécessitaient les expressions successives de malaise.

[illegible]

- [illegible]

XX
XX

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

XX
XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XX
XX
XX

XX

XX

XX

XX
XX

XX
XX

XX
XX
XX.

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PXX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

4.2 Les dysfonctionnements de l'établissement accroissent le mal être au travail

XX
XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

On observe à l'issue de deux années d'application, que la nouvelle architecture n'est pas opérationnelle et que les dysfonctionnements qui se sont installés constituent une cause supplémentaire de mal être au travail.

4.2.1 L'hypertrophie de la Présidence s'accompagne d'un déficit de pilotage de l'établissement

– La marginalisation de la fonction de directeur général

Les dispositions statutaires en vigueur ne donnent pas de précisions spécifiques sur les attributions du directeur général au delà de sa mission classique d'assistance au président en charge de la direction de l'établissement (l'article R141-16 dispose : *« il est chargé, sous l'autorité du Président, de l'administration et de la gestion de l'établissement. Il prépare et met en oeuvre les décisions du Président et du conseil d'administration »*).

Or la conception par la Présidente de son propre rôle, du contrôle qu'elle exerce sur toutes les décisions opérationnelles, même les plus modestes, laisse peu d'espace aux directeurs généraux qui se sont succédé auprès d'elle.

La Présidente travaille bilatéralement avec les directeurs, parfois même avec les chefs de département ou de service, ce qui affaiblit voire annule les capacités du directeur général à animer l'équipe de direction en vue de préparer les décisions importantes à soumettre à la Présidente. Les quelques tentatives de préparation d'arbitrages par les directeurs généraux successifs n'ont pas été concluantes.

Le directeur général sortant a indiqué ses très grandes difficultés à construire un cadre de travail avec la Présidente à laquelle il avait peu accès; il estime avoir passé 4 heures en tête à tête avec elle au cours de la première année et 2 heures pendant les 7 mois de la 2^{ème} année, avant sa démission.

L'« hypertrophie » de la présidence est soulignée à maintes reprises par les directeurs, réduisant la direction générale à l'impuissance et à l'isolement.

L'établissement se voit ainsi privé d'un rouage essentiel à son fonctionnement, une direction générale active assurant sous l'autorité de la Présidente le pilotage opérationnel de l'établissement, la coordination entre les directions, effectuant les arbitrages relevant de son propre niveau et préparant ceux à lui soumettre, veillant à la bonne mise en oeuvre des projets qu'elle a arbitrés.

– L'absence de fonctionnalités transversales

Il n'existe aucun processus de travail transversal au sein du siège permettant d'associer les compétences spécialisées détenues par chacune des directions autour du cœur de métier du CMN : l'entretien, la conservation, la restauration, la présentation au public des monuments et des collections dont il a la garde.

Le siège travaille en tuyaux d'orgue, chacune des 6 directions « métier » concentrée sur sa propre mission, ses contraintes ainsi que sur les résultats qu'elle doit obtenir, au détriment d'une approche concertée capable de mettre en synergie leurs efforts.

Des exemples sont donnés : le montage d'une exposition qui peut mobiliser plusieurs directions - la direction scientifique, la direction du développement culturel et des publics, la direction des éditions, la direction des relations extérieures et de la communication... - qui fait quoi ? Quelles sont les étapes ? Qui pilote ?

Un témoignage collectif de 6 agents du siège indique : « ceci se traduit pour nous par de longues réunions et des luttes internes quotidiennes, fatigantes et peu constructives, entre services ou par un accueil froid sur le site au premier abord ».

Ce fonctionnement vertical où tout descend de la Présidente et où tout lui remonte, s'accompagne de

programmations tardivement définies ou même de projets qui arrivent au dernier moment dans les services et, à l'inverse, d'une très grande lenteur dans les réponses apportées aux propositions ou demandes d'arbitrage présentées par ceux-ci.

Au siège, on souffre de l'absence de procédures, de processus pour faire fonctionner la transversalité entre les services et conduire en mode projet les opérations. Leur mise en place est ressentie comme une véritable urgence en terme d'amélioration des résultats et d'apaisement dans le travail.

Les difficultés qu'entraîne cette absence de procédures entre les directions est aggravée semble-t-il par la définition du périmètre de leurs attributions dont certaines se chevaucheraient, ajoutant également à la confusion des agents.

Venant à l'appui des témoignages faits en ce sens auprès de la mission, **la synthèse de Théâtre à la carte note que les agents ont relevé : « des directions qui se télescopent sur des missions communes, des process inter-directions qui ne sont pas clairs (qui fait quoi?) ».**

La Présidente s'est déclarée consciente de l'insuffisance des processus transversaux et précisé vouloir s'engager dans la mise en place d'un programme de définition et de formalisation des principaux processus de la maison (parcours de visite, expositions, communication externe, etc...) dans une élaboration participative siège/monuments.

4.2.2 Les outils stratégiques ne sont pas opérationnels : schémas directeurs de monument et contrat de performance

La mise en œuvre des schémas directeurs de monument conçus comme outils de programmation pour la mise en valeur des monuments, s'inscrit, parce qu'elle touche aux deux dimensions de conservation patrimoniale et d'action culturelle, au cœur de la mission de l'institution.

La Cour des comptes avait relevé que **« le processus d'adoption de ces schémas s'inscrit dans le cadre de la nouvelle organisation du siège et fournit une illustration de l'articulation des attributions entre le siège et les monuments ».**

Ces documents de programme ont l'ambition d'une exhaustivité et d'une normalisation qui n'existaient pas ou peu précédemment.

Leur mode d'élaboration a fait l'objet d'une note de la Présidente en date du 25 août 2009 définissant le contenu des documents de programme et établissant un calendrier d'élaboration sur le second semestre 2009 destiné à la mise en place d'une programmation budgétaire 2010/2012 :

- envoi des projets par les administrateurs au 1er octobre 2009
- compléments et amendements par les directeurs au 1er décembre
- réunions d'arbitrages par la présidence courant décembre

La Cour note : **« Ce processus, engagé en août 2009 avec l'ambition de le faire aboutir dès la fin de l'année, puis à la fin du premier semestre 2010, est toujours en cours à l'heure actuelle.**

Aucun schéma directeur n'ayant cependant été transmis à la Cour dans le cadre du contrôle, il ne peut qu'être pris acte de cette démarche, en observant toutefois que le retard accusé sur le calendrier initialement envisagé témoigne d'ores et déjà des limites d'un processus fondé, d'une part, sur l'articulation entre neuf directions du siège et une quarantaine d'administrateurs et, d'autre part, sur l'arbitrage du président du CMN qui, ainsi qu'il le mentionne dans sa réponse, « compte tenu de la richesse de l'activité de l'établissement », rencontre des difficultés pour « programmer les réunions de synthèse dans les deux ou trois jours ouvrables (qu'il) passe au siège chaque semaine ».

A la tutelle (direction générale des patrimoines et secrétariat général) **qui s'inquiétait des retards d'élaboration de ces documents de pilotage, la Présidente a formulé**, par courrier en date du 24 mai 2011, **un refus de communication arguant que « s'agissant de documents de travail par nature provisoire, ils n'ont pas vocation à circuler hors de l'établissement ».**

Ce refus paraît d'autant plus surprenant que la Présidente avait déclaré fin 2009³² : *« Les schémas directeurs qui sont en cours d'élaboration par les administrateurs et les équipes du siège revêtent une importance fondamentale.*

Ils sont en effet essentiels pour que le CMN soit enfin reconnu comme l'opérateur le plus pertinent en matière de conservation et d'ouverture au public des monuments nationaux, parce qu'ils démontreront très concrètement que, pour chacun des monuments dont elle a la responsabilité, l'institution est capable, avec toutes ses compétences (conservation, développement culturel et scientifique, développement économique, insertion dans le territoire...) d'avoir un projet global pertinent, à 5 ou 10 ans selon les sujets".

En juillet 2011, bien que 66 projets aient été examinés sur les 74 monuments disposant d'un administrateur, la situation est apparue inchangée.

Interrogée sur ces retards la Présidente a estimé que l'examen de ces documents vaut validation.

Quelque soit la qualification retenue, la mission constate qu'en raison de leur caractère flottant, la valeur opérationnelle de programmation de ces documents n'est pas acquise.

En réalité, le caractère opérationnel de la procédure est largement mis en cause par l'excessive ambition d'exhaustivité dans le recensement des actions à repérer. La note du 25 août 2009 avait défini ainsi sept volets (correspondant aux problématiques traitées par les différentes directions « de métiers ») conduisant à l'identification d'environ 1500 actions.

L'ensemble des documents ainsi chargés constitue un fichier de travail de 300 pages suivi avec difficulté au sein de la mission compétente.

Enfin, la variabilité des programmes s'est imposée, au delà du défaut initial de lourdeur qui en affecte la conception, dans la mesure où la Présidente a multiplié les interventions personnelles dans la définition de ces programmes au cours de ses visites sur le terrain.

Sans remettre en cause la pertinence de telle ou telle intervention, il est clair que cette pratique désordonnée ruine l'exercice raisonné et hiérarchisé de programmation recherché à l'origine, et induit une variabilité permanente des programmes qui les prive de leur usage et de leur intérêt.

Cette pratique est illustrée par les récapitulatifs d'interventions succédant aux déplacements de la Présidente, connus de tous sous l'appellation familière mais évocatrice de « *liste des courses* », réunissant dans les monuments les plus variés par la complexité et l'importance, la mention d'objectifs fondamentaux de développement et la formulation d'instructions de détail³³.

Liant l'élaboration des schémas directeurs au contrat de performance, la Cour qui avait indiqué *« que le degré élevé d'avancement de la démarche dont fait état le CMN amène à considérer que les conditions sont désormais réunies pour entreprendre sans délai la négociation du contrat de performance sur la base d'un diagnostic certes encore partiel mais couvrant néanmoins une large fraction du parc de l'établissement ».*

Cette recommandation n'a pas été suivie d'effet.

32 séminaire des administrateurs qui s'est tenu à Rambouillet le 19 novembre 2009

33 voir en annexe 7 : visite du Mont-St-Michel:18-02-11 ou 20-05-09:château de Carrouges

Il est clair que les dysfonctionnements accumulés dont les effets apparaissent s'amplifier et devenir de plus en plus palpables, renforcent le mal être et l'anxiété des agents.

La mission conclut à une situation extrêmement préoccupante au CMN au regard des risques psychosociaux encourus par les personnels.

Les efforts continus d'adaptation qui leur ont été demandées - changement de périmètre et d'orientation de l'établissement, réorganisation du siège, déménagement – ne participent finalement que de manière mineure aux désordres constatés.

[illegible]

Tous les agents ont connaissance :

- xx
xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- du départ massif des personnels de direction
 - des situations de souffrance de certains de leurs collègues
 - des difficultés de fonctionnement de leur établissement

Même si chacun des agents n'est pas touché directement par ces phénomènes, comme l'indique en conclusion la synthèse de Théâtre à la carte³⁴, ceux-ci ne sont pas ignorés et ne manquent sans doute pas de les inquiéter sur leur avenir et celui de leur établissement, dont ils perçoivent l'évolution défavorable qui est à l'oeuvre.

[illegible]

Le nombre des agents en situation de souffrance est difficile à estimer avec précision, sans doute quelques dizaines si on y inclut les agents qui ont pu quitter l'établissement. Certains témoignages ont montré des personnes très fragilisées de ce qu'elles vivent ou ont vécu et, pour celles qui ont quitté l'établissement, dont elles ont encore du mal à se rétablir.

Comme l'avait diagnostiqué dès 2009 la médecine de prévention, il s'agit d'un phénomène collectif et non d'une agrégation de situations particulières.

[illegible]

34 Théâtre à la carte différencie en effet la perception des agents en fonction notamment de leur ancienneté ou de leur expérience dans le secteur privé (annexe n°1 conclusion, recommandations)

XX
XX
XX

Les situations individuelles évoluent de manière différente selon la personnalité, le profil professionnel des agents et leur capacité à s'extraire de l'établissement étant soit contractuel soit en position de détachement.

3. Concernant des situations de harcèlement, la mission note qu'elles n'ont fait l'objet d'aucun contentieux à ce jour; XXX
XXXXXXXXXXXXXXXX³⁵.

On ne peut exclure toutefois qu'une mise en cause de la responsabilité de l'établissement ne se produise, au vu de la consistance des signalements reçus depuis quelques mois. Il est à craindre², en l'absence d'une modification profonde de gouvernance, que la situation ne se détériore jusqu'au stade contentieux.

D'une façon générale, les faits observés paraissent s'inscrire sans guère de doutes dans le cadre général décrit par la circulaire ministérielle du 4 juin 2009 relative à la prévention des risques psychosociaux³⁶.

La loi du 17 janvier 2002 définit en effet le harcèlement moral comme l'ensemble des « *agissements qui ont pour (objet ou pour) effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Les symptômes de stress détaillés dans la circulaire concordent avec la description figurant dans le rapport de la médecine de prévention, et avec celle de situations individuelles échappant aux observations de ce service mais clairement rapportées au cours des entretiens.

La survenance des deux suicides à Saint-Cloud et à Carnac pendant la durée de la mission doit être comprise comme un signal extrêmement grave dans la mesure où ils ont inévitablement une résonance collective.

Dans ce contexte, **la mission considère que les avertissements du directeur général qui retentissent comme une véritable alarme, doivent être pris avec la plus grande considération.**

On rappellera ci dessous le contenu de la note³⁷ qu'il a adressée à la Présidente le 30 mai 2011.

« - des consultants extérieurs ont mis en évidence des dysfonctionnements importants dans le management lors du séminaire des 4 et 5 mai dernier ;

- des situations récurrentes d'humiliations risquant d'être qualifiées de « harcèlement » des personnels ont été repérées et m'ont été rapportées ;

- le risque d'un accident humain grave m'a été signalé vendredi 28 mai ainsi qu'à vous ; la DRH et moi-même avons pris les mesures d'urgences qui s'imposaient auprès des agents identifiés comme étant en situation difficile.

Je me dois de vous alerter sur les risques pénaux de l'ensemble de la chaîne hiérarchique encourt à laisser perdurer une telle situation.

35XX

36XX
xxxxxx).

37 Voir annexe n° 11 (note du Directeur Général en date du 31 mai 2011 : alerte sur la gravité du climat social et des risques professionnels).

En effet, devant une telle accumulation d'indices, il me semble impossible de ne pas considérer que l'établissement est désormais confronté à des risques de suicide, de violence au travail, ou de qualification par un juge de certains agissements et comportements de « harcèlement moral ».

En outre, cette situation nuit gravement au fonctionnement de l'établissement : sans une évolution significative du mode de management, l'établissement restera dans l'incapacité d'assumer l'essentiel de ses missions car sa réputation fragilise désormais tout recrutement de bon niveau comme en témoigne les derniers désistements que nous venons de connaître pour les recrutements de postes à responsabilités. »

Ces propos prennent d'autant plus de relief que le directeur général déclare que cette note a été relue et approuvée par la totalité des directeurs en poste à cette date.

[illegible]

4. La situation des personnels du siège apparaît donc depuis 2009, marquée par un double mouvement de dégradation incontrôlée :

- un élargissement des phénomènes d'inquiétude, d'anxiété, de mal être au travail ou de stress qui se diffuse au sein des équipes du siège
- une élévation du nombre et de la gravité des situations de souffrance avérées qui alertent la médecine de prévention et le directeur général de l'établissement.

Conclusions

Confronté à une situation de cette nature, installée dans la durée et n'ayant présenté aucun signe de décrue depuis les premiers signalements et la reconnaissance par la Présidente en janvier 2010 de la situation de souffrance existant au CMN, susceptible de se dégrader au contraire dans l'avenir, l'établissement et les tutelles ne sauraient maintenir la situation en l'état.

La mission estime qu'un changement complet et immédiat de management est indispensable pour stopper la détérioration des conditions de travail de l'établissement qui doit impérativement éviter de se voir confronté à des situations individuelles aggravées.

Ce nouveau management **doit restaurer un mode de gouvernance, cohérent, respectueux des usages et des personnes qui devra s'appuyer sur les bases suivantes :**

- 1) une présidence qui définit les grandes orientations stratégiques et politiques de l'établissement, veille à leur mise en oeuvre dans le cadre d'une délégation effective au directeur général et qui assure le rayonnement extérieur de l'institution
- 2) une direction générale exécutive qui anime la collégialité de l'équipe de direction en lien avec les administrateurs de monument
- 3) un pilotage de l'établissement privilégiant la définition d'instruments et de procédures de gestion transversale, de programmation et de contrôle
- 4) un management respectueux des usages et des compétences
- 5) un suivi vigilant des indicateurs et des symptômes de souffrance qui ont été constatés

[illegible]

ANNEXES DU RAPPORT

SUITES APORTEES AU RAPPORT PROVISOIRE **DE L'INSPECTION GENERALE**

- **note du chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles relative aux observations de la Présidente du CMN**
- **remarques des inspecteurs généraux sur les observations de la Présidente du CMN**
- **observations de la Présidente sur le rapport provisoire de l'inspection générale**

Note du chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles relative aux observations de la Présidente du CMN

XX
XX
XX.

[illegible][illegible][illegible]

Patrick OLIVIER

Remarques des inspecteurs généraux sur les observations de la Présidente du CMN sur le rapport provisoire « la souffrance au travail au CMN »

[illegible]

XX:

[illegible]

- [illegible]

- [illegible]

[illegible][illegible]

- [illegible]

- [illegible]

Observations de la Présidente sur le rapport provisoire de l'inspection générale