

SYNTHESE ET ANALYSE DU QUESTIONNAIRE SUR LA MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

Par la restitution de cette synthèse nous entendons faire remonter les difficultés réelles rencontrées par les agents dans le cadre de la réorganisation de l'administration centrale (OAC), systématiquement minimisées depuis des mois, afin que l'administration prenne concrètement ses responsabilités.

La réorganisation de l'administration centrale, engagée depuis 2018, comprend à la fois le regroupement de nombreux services dits « supports » au secrétariat général, des réorganisations internes des directions générales et la création de la nouvelle délégation aux territoires, à la transmission et à la démocratie culturelle. Avant tout basée sur la volonté de faire des économies en réduisant les effectifs et un manque de réflexion collective, elle s'avère par conséquent très compliquée à mettre en œuvre, tant dans les services regroupés que dans les directions/délégations.

Face à la persistante méthode Coué de l'administration consistant à dire que tout va bien à de rares exceptions près, et aux retours pourtant contraires que nous avons des agents, nous avons proposé ce questionnaire afin d'apporter des données à la fois quantitatives et qualitatives aux responsables de l'administration. Il met en lumière la réalité de ce que traversent les agents dans le cadre de cette réorganisation.

Les difficultés récurrentes rencontrées par les agents qui ressortent de ce questionnaire sont :

- le manque d'information et de participation des agents à la réforme (tant avant qu'après la publication textes réglementaires)
- le retard dans la réalisation des projets de service, des fiches de poste et de la formalisation des coopérations inter et intra-services
- la surcharge de travail générée par la réforme elle-même et le sous-effectif qui s'accroît tous les ans
- un accompagnement RH insuffisant
- un état d'esprit tendant vers le mal-être

Ces témoignages confirment les risques psychosociaux qu'encourent les agents, accrus dans le contexte sanitaire qui isole les agents et abîme les collectifs de travail. Ces risques ne peuvent qu'augmenter si l'administration ne prend aucune mesure.

Nous avons fait part des éléments saillants de ce questionnaire au secrétaire général la semaine dernière et à l'administration lors du comité hygiène, santé et sécurité au travail du 22 mars. Un délai supplémentaire dans la mise en place de la réorganisation a été récemment annoncé par le secrétaire général. En revanche, aucune mesure spécifique en termes de prévention n'a été prévue par l'administration lors du CHSCT-AC, malgré nos alertes répétées.

Méthodologie : le questionnaire, ouvert du 1^{er} mars au 12 mars 2021, était volontairement libre afin que chacune et chacun puisse spécifier sa situation. C'est pourquoi les réponses aux questions étaient facultatives et un champ commentaire a été mis à disposition à quasiment chacune des questions. Ainsi, le nombre de répondants varie selon les questions. Les réponses vides et les réponses intégrant des commentaires type « ne sais pas », « néant », « pas concerné » ont été regroupées sous le sigle « npp » (ne se prononce pas) afin de permettre une meilleure lisibilité des données et de rester sur la base commune du nombre de répondants global (251). Ces non-réponses ne peuvent par conséquent pas être interprétées ou synthétisées. Seules les réponses attendues aux questions et les commentaires écrits par les répondants l'ont été. Sur les 251 répondants, 154 ont clairement indiqué être impactés par l'OAC. Le panel de ce questionnaire est donc représentatif à la fois au regard du nombre total de répondants et du nombre d'agents impactés par la réorganisation de l'administration (255 selon les matrices de passage fournies par l'administration pour le CT-AC de décembre 2020).

Acronymes :

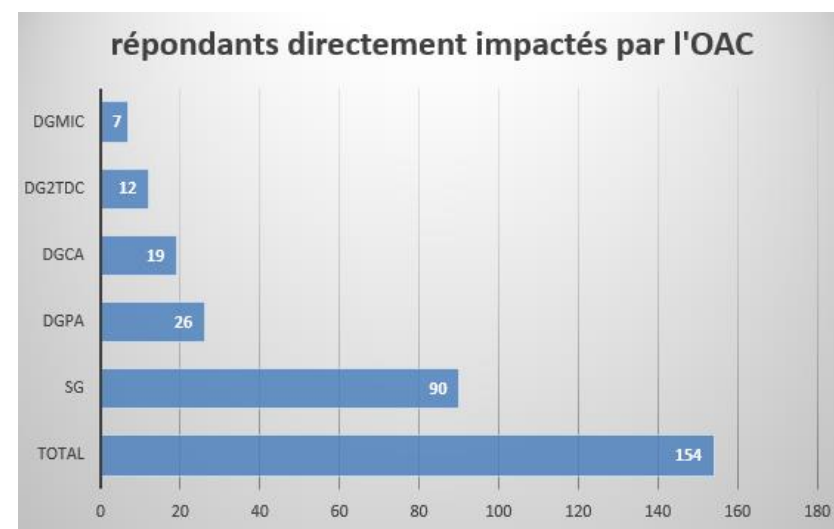
OAC : organisation de l'administration centrale ; DGCA : Direction générale à la création artistique ; DGPA : Direction générale du patrimoine et de l'architecture ; DGMIC : Direction générale aux médias et aux industries culturelles ; DGLFLF : Délégation générale à la langue française et aux langues de France ; DG2TDC : Délégation aux territoires, à la transmission et à la démocratie culturelle ; SG : secrétariat général ; SNUM : service du numérique ; SRH : service des ressources humaines

Les répondants

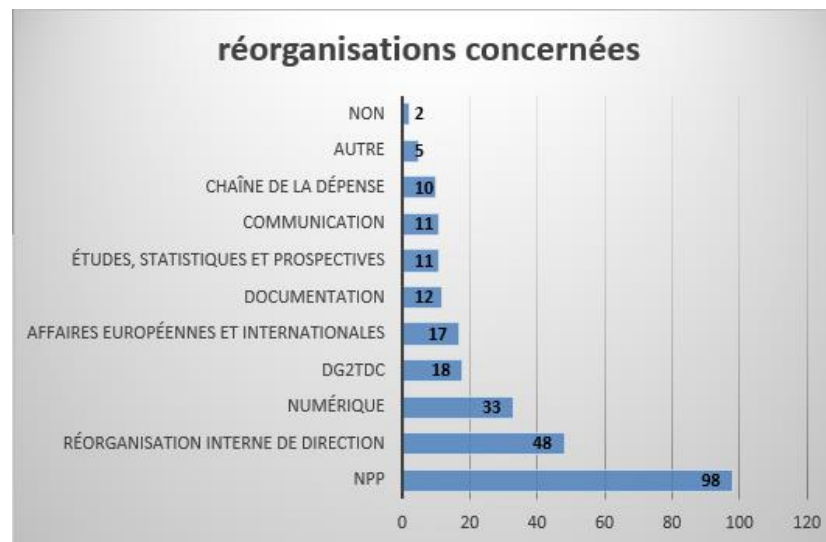
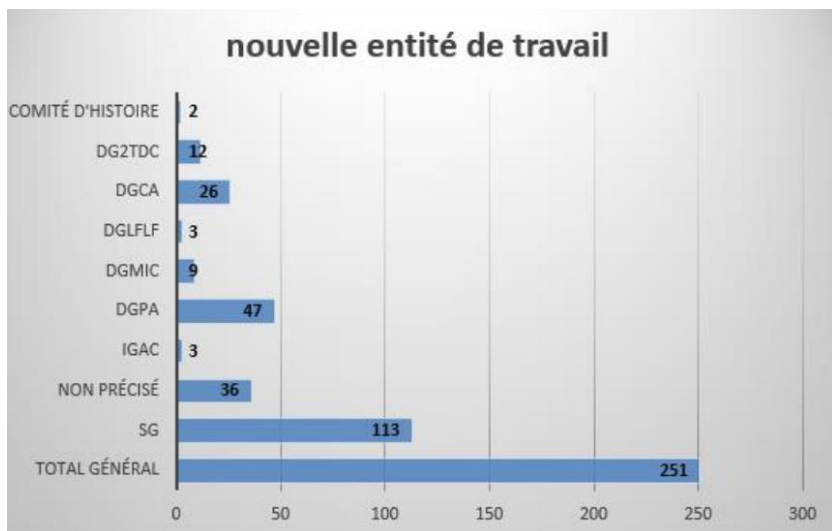
Sur les **251 répondants**, 63% sont des femmes, 68% des fonctionnaires, 48% en catégorie A, près de 20% en catégorie B et près de 19% en catégorie C. 15% des répondants exerçaient des fonctions d'encadrement avant l'OAC (et parmi eux, les ¾ exerçaient des fonctions d'encadrement intermédiaire).

Les principaux répondants sont issus pour 45% du SG, 19% de la DGPA et 10% de la DGCA. Les autres répondants se répartissent sur les entités suivantes : 5% issus de la DG2TDC et 4% de la DGMIC, environ 1% de l'IGAC, du Comité d'histoire et de la DGLFLF. 14% n'ont pas précisé leur entité de travail.

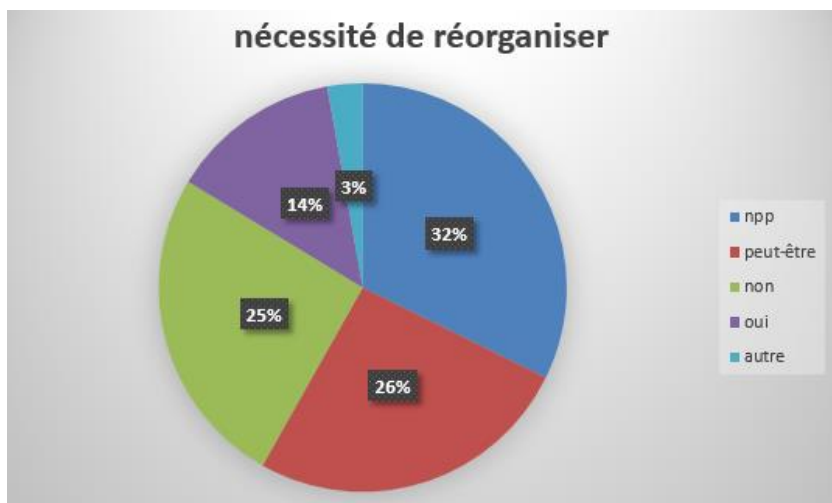
Les répondants (hormis ceux qui ne se sont pas prononcés) ont été impactés par des réorganisations internes pour 31%, le numérique (SNUM) pour 21,5%, la nouvelle délégation pour près de 12%, les affaires européennes et internationales pour 11%, la documentation pour près de 8%, la communication et les études/statistiques pour 7% et la chaîne de la dépense pour 6,5%.



Les données du présent graphique sont issues du croisement des réponses sur la nouvelle entité de travail et sur les réorganisations qui concernent les répondants (cf tableaux suivants)



Nécessité de réorganiser : peut-être, mais différemment



Parmi les 26% répondants ayant considéré qu'une réorganisation était peut-être nécessaire la principale raison était d'améliorer la coordination interne sans revenir sur son organisation structurelle. La plupart déplore la méthode utilisée (non prise en compte des préconisations des agents) et le manque de transparence. De plus, des réorganisations internes viennent s'ajouter à l'OAC, en conséquence directe de cette réforme, et menacent la pérennité de missions voire de bureaux entiers.

Les 25% de répondants jugeant l'OAC non nécessaire estiment que cette réforme est défailante, conduite sans considération d'enjeux et d'objectifs d'intérêt général, où il est difficile de se projeter dans l'avenir. Elle génère une désorganisation du travail, de la souffrance et un sentiment d'abandon par l'encadrement dans certains services. Certains répondants ont pointé l'ineptie de réorganiser en pleine crise sanitaire, ce qui les isole doublement, sans compter les inquiétudes suscitées par le projet immobilier Camus. Certains agents de catégorie C et B ont même le sentiment d'être poussés dehors par l'encadrement.

Manque d'informations sur la réforme

La diffusion des informations sur les étapes de la réforme au sein des services est considérée comme **inexistante ou partielle** (« sporadique », « au compte-goutte », « lacunaire ») pour **42% des répondants**, 41% ne s'étant pas prononcé. Toutefois, certains agents conviennent que la hiérarchie intermédiaire est elle-même peu informée par l'encadrement supérieur. Il est néanmoins reproché à certains encadrant directs d'éviter systématiquement le sujet.

Participation des agents à la réforme : un « simulacre » pour de nombreux répondants

Consultation individuelle des agents :	non pour 37%, oui pour 21%, npp pour 42%
Consultation collective des agents :	non pour 28%, oui pour 27%, npp pour 45%
Utilité des groupes de travail :	non pour 24%, oui pour 7%, partiellement pour 11%, npp pour 58%

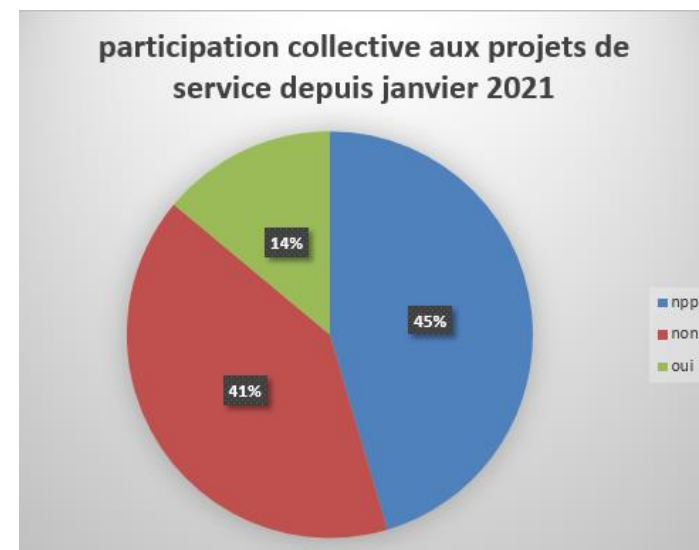
Les répondants considèrent avoir été informés plutôt que consultés. Les consultations individuelles ont très souvent été de courte durée, sans fond, et parfois en fin de parcours. Dans certains cas les entretiens ont été initiés par les agents eux-mêmes.

Parmi les 27% de répondants ayant été consultés collectivement, il est important de souligner que 16% jugent ces travaux comme étant des « simulacres » de consultation, des « pseudo-séminaires » ou des « pseudo-réunions d'équipes » dont les conclusions étaient préalablement décidées, et où peu de préconisations faites par les agents ont été prises en compte : « des rêves lors des groupes de travail qui sont restés à l'état de vœux ». Certains estiment que l'objectif était de travailler sur l'acceptabilité de la réforme car « les dés sont pipés », « les décisions semblaient déjà actées ». Des répondants évoquent aussi la difficulté d'exprimer librement un avis contraire à celui de la hiérarchie. Il en ressort le sentiment que cette réforme n'est pas pensée collectivement, occasionnant des « gagnants » et des « perdants ».

Projets de service à peine ébauchés

Plus de 40% des répondants indiquent qu'aucune réunion collective sur les projets de service n'a été conduite depuis le début de l'année, ce qui entretient le flou dans la définition et la répartition des missions. Si l'on compte uniquement les réponses attendues, **ce chiffre atteint 73%**.

Le recours à un cabinet de consultant dans certains services est mal vécu par les agents, pour qui le ministère n'apparaît plus capable de travailler lui-même sur ses propres orientations politiques. Par ailleurs, le fait que les encadrants soient présents dans certains ateliers freine la liberté de parole de certains agents et favorise l'entre-soi hiérarchique dans la définition des projets.



Coopérations intra et inter service non formalisées

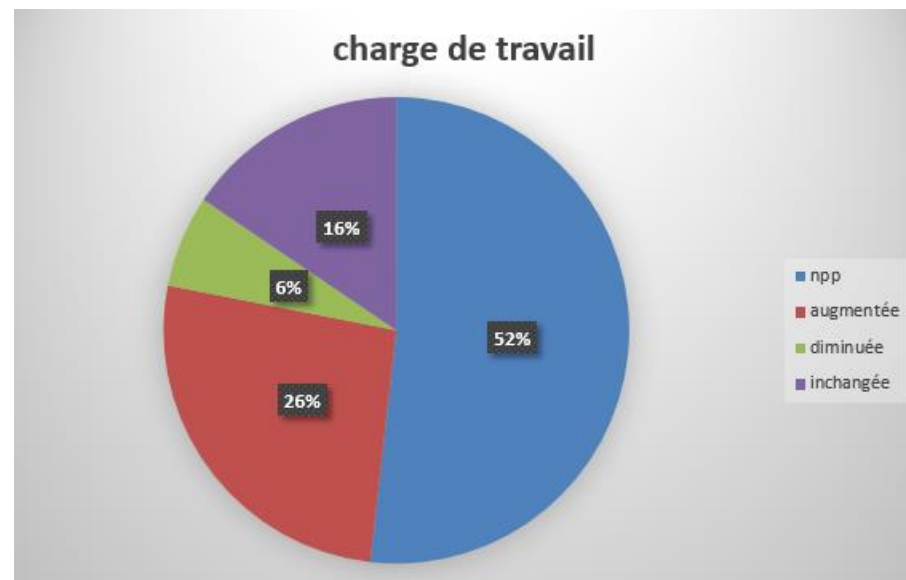
Elles ne sont pas formalisées pour 39% des répondants, en cours de formalisation pour 2%, quand seulement 7% indiquent qu'elles le sont effectivement. A noter que 52% ne se sont pas prononcés. Cette absence de formalisation génère une forme de désorganisation, de la perte de temps et du stress.

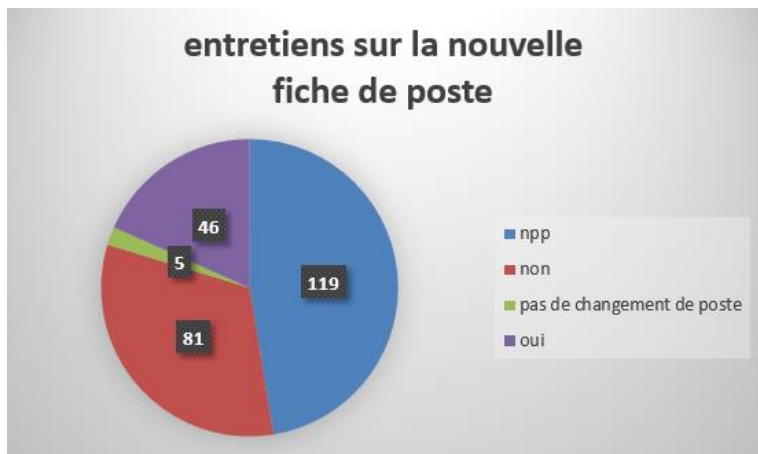
(Sur)charge de travail

Une grande partie des agents est **en attente de connaître leurs nouvelles missions** afin de pouvoir évaluer leur future charge de travail, d'où le résultat élevé de « npp ». Néanmoins, **26% des répondants ont constaté une augmentation de leur charge de travail**, et si nous comptons uniquement les réponses attendues (hors npp), ce chiffre approche les **50%**. Cette surcharge de travail concerne tant les agents qui ont changé de service que ceux des services d'accueil.

Les pertes d'effectif liées au non remplacement des départs en retraite ou en mobilité depuis plusieurs années affectent de nombreux agents, qui, de surcroît pour certains, se retrouvent avec une charge de travail supplémentaire induite par l'OAC : des agents cumulent en effet les anciens dossiers et les nouveaux, d'autres se voient attribuer des missions qui étaient dévolues à des collègues ayant rejoint d'autres services. Dans certains services, aucun remplacement des départs ne serait même prévu avant la finalisation du projet de service.

Des répondants indiquent également que la notion d'urgence est trop souvent utilisée par l'encadrement.





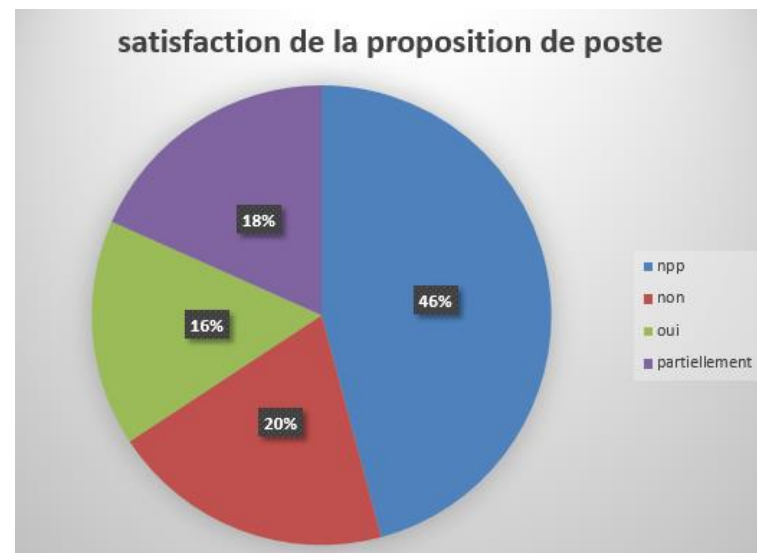
Nouvelles fiches de poste : peu d'entretiens depuis le 1^{er} janvier 2021

18% des répondants affirment avoir eu un (parfois plusieurs) entretien sur leur nouvelle fiche de poste depuis le début de l'année. Ils sont en revanche **81 à ne pas en avoir eu (soit 32%)**. Parmi les répondants en ayant eu, bon nombre rapportent que ces entretiens ont été très courts, parfois même autoritaires avec une impossibilité de dialoguer, tandis que d'autres affirment que leur hiérarchie ne connaît pas leurs missions. Certains soulignent même l'absence de fiche de poste.

Parmi ceux qui n'ont pas eu d'entretien dédié, certains précisent que c'est apparemment lors de l'entretien d'évaluation que leur fiche de poste sera évoquée.

Proposition de poste : niveau d'insatisfaction assez élevé

46% ne peuvent pas se prononcer car ils sont toujours dans l'attente de leur fiche de poste. Néanmoins 38% des répondants sont insatisfaits ou partiellement satisfaits du poste proposé. Si nous excluons les « npp », ce chiffre avoisine les **60%**. Certains répondants ont le sentiment d'être de « *simples pions* » ou ETP figurant dans un tableur. Ils déplorent des tâches supplémentaires imposées (pas prévues dans la fiche de poste), une augmentation considérable de la charge de travail et une perte de sens. En effet, selon eux l'évaluation quantitative a pris le pas sur l'expertise scientifique et les compétences des agents. Certains agents perdent en autonomie et en responsabilité quand d'autres se voient attribués des missions qui n'ont pas de lien avec leurs compétences ou formations initiales. Il est reproché à certains encadrants de ne pas prendre en compte la continuité des missions alors que des binômes sont parfois nécessaire. Bon nombre de répondants attendent l'aboutissement des projets de service afin de voir quelles seront les modifications de leur fiche de poste.



Rétrogradation des fonctions : oui pour 13% des répondants

Plus de 30 répondants estiment avoir été « rétrogradés » dans leurs fonctions, quelques-uns évoquant même une « *placardisation* ». Parmi les 54% ne se prononçant pas, certains attendent la finalisation du processus (projet de service et fiches de poste) pour voir s'ils perdront ou non en responsabilités.



Qualité des missions : avis partagés mais encore de l'expectative

Sur la totalité des répondants (dont 49% de npp), ils sont **14%** à considérer leurs missions comme **appauvries** ou **enrichies**, tandis que **16%** estiment qu'elles sont **inchangées** pour le moment. D'autres ont précisé ne pouvoir répondre, les projets de service et les nouvelles fiches de poste n'étant pas finalisés.

Les principales remontées sont : charge de travail supplémentaire, cumul d'anciennes et de nouvelles missions, périmètre plus important, perte de suivi de dossiers, autonomie dégradée, information dispersée, nouveaux circuits de validation flous et lourds.

Suivi des ressources humaines jugé insuffisant

24% des répondants ont rencontré ou rencontrent des problèmes dans la proposition d'avenant ou d'arrêté d'affectation. Pour la moitié d'entre eux, ils n'ont pas reçu de proposition. Pour d'autres il y a eu une erreur sur l'entité d'affectation ou sur le corps et le grade. Bon nombre se sont étonnés de voir leur affectation à une direction ou à un service et non à l'entité administrative précise (département, bureau, etc.).

L'accompagnement RH des agents est jugé insuffisant voire inexistant par les répondants, tant au niveau des RH de proximité que du SRH. Les bilans de compétence ne sont pas encouragés. Concernant la formation, 34% des répondants n'ont pas été consultés par leur hiérarchie pour identifier leurs besoins. A noter que 56% ne se sont pas prononcés sur ce sujet. Selon plusieurs agents, les besoins en formation ne seront abordés par leur encadrement que dans le cadre de l'entretien professionnel, pas avant. Certains ont simplement été renvoyés vers la plateforme RenoRH.

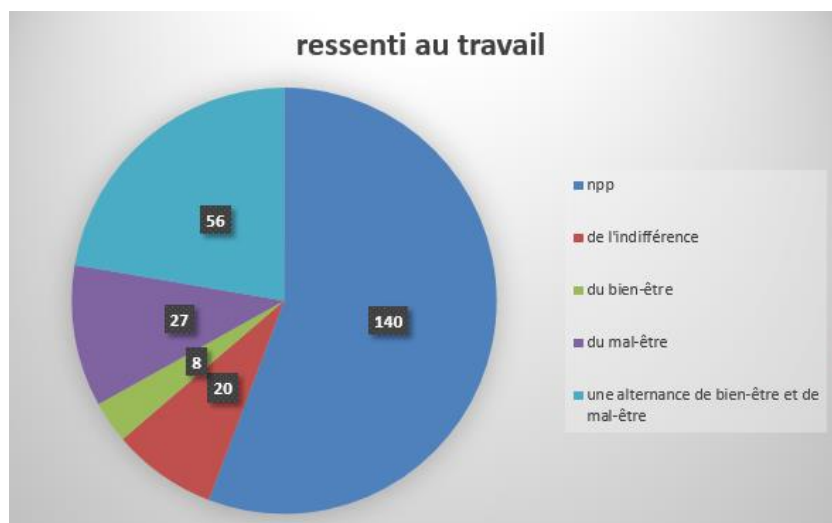
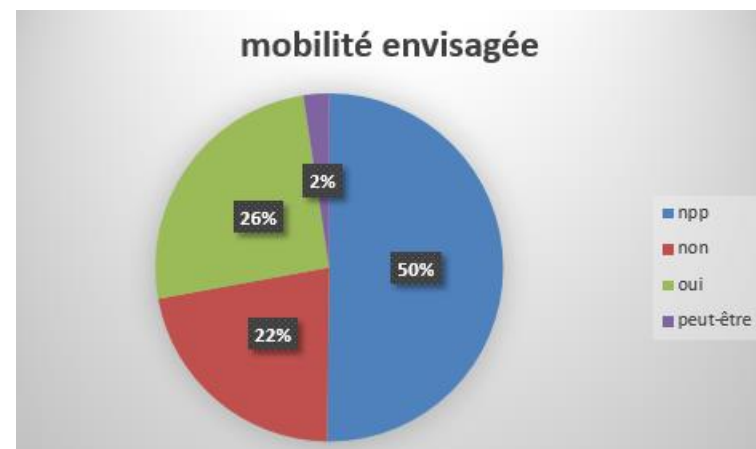
Transmission d'informations sur les droits prévus par la circulaire RH de la ministre : non pour 25% des répondants et partiellement pour 15% (47% ne se sont pas exprimés)

Cette circulaire n'a pas fait l'objet de réunions dédiées dans la plupart des services ; les agents ont cherché eux-mêmes les informations ou en ont été informés par la communication syndicale.

25% des répondants ont exprimé leur volonté de mobilité, et si nous comptons uniquement les réponses attendues (hors « npp »), ce chiffre dépasse les 50%.

Parmi les 96 répondants ayant complété la question sur les raisons d'une éventuelle mobilité (réponses supérieures à la question précédente sur la volonté de mobilité), **35% ne s'inscrivent pas dans la réorganisation**. Seuls 15% voient cette réorganisation comme une opportunité d'évoluer.

Pour la moitié des autres répondants, les raisons d'une éventuelle mobilité seraient : la perte de sens et la tendance au reporting plutôt que le travail de fond, la surcharge de travail, le stress et la pression, les problèmes de management, le manque de prise en compte des compétences, de considération et de reconnaissance.



Etat d'esprit au travail peu positif

L'état d'esprit des répondants tend vers le mal-être pour 33% : 11% ressentent du mal-être et 22% une alternance entre mal-être et bien-être (dont 56% de npp). Si nous prenons uniquement les réponses exprimées (hors npp), le chiffre atteint 75% (24% de mal-être et 51% d'alternance).

Nous retrouvons notamment des motifs récurrents : *surcharge de travail, indifférence de la part de l'encadrement supérieur voire maltraitance, manque de soutien, sentiment d'être un « pion », d'abandon, déresponsabilisation, manque de valorisation, impossibilité d'évoluer, appauvrissement des missions, découragement, incompréhension, lassitude, pas de communication, isolement accru par le télétravail qui entrave le collectif de travail.*

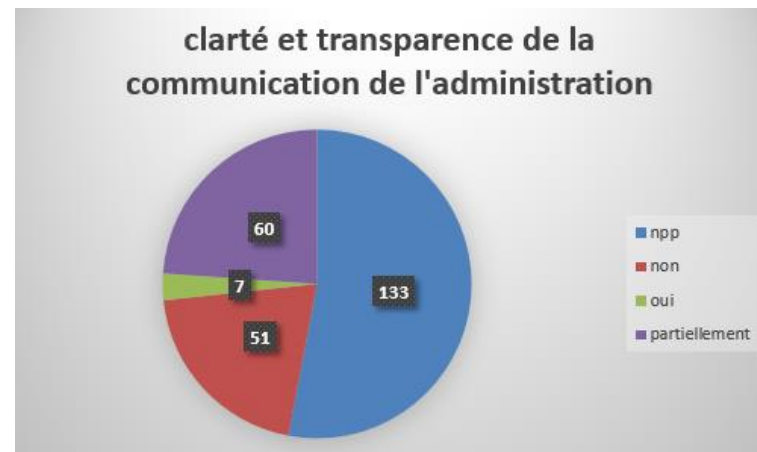
Sens au travail en voie de disparition

Pour plus d'un tiers des répondants, soit le sens n'est plus présent, soit il tend à disparaître.

Parmi certains répondants affirmant qu'il y a encore du sens dans leur travail, c'est en raison de leur propre initiative. Et parmi les autres, ils reprochent à la hiérarchie supérieure et notamment aux pilotes d'être déconnectés du travail réel, ne connaissant pas le cœur des missions des agents.

Communication de l'administration : soit biaisée, soit inexistante

44% des répondants considèrent la communication comme non ou partiellement claire et transparente. Elle est perçue comme trop « *macro* », « *globale* » (même pour certains ayant répondu *oui*) et « *superficielle* », « *loin des problèmes individuels et collectifs concrets* ».



Utilité réelle de la communication syndicale

Parmi les 32% de répondants ayant répondu par l'affirmative, ils considèrent que la communication syndicale est « *essentielle et importante* », fournissant des « *infos tangibles* ». Certains répondants, parmi ceux qui la considèrent comme partiellement utile ou inutile, déplorent l'usage de la « *même langue de bois* » que celle de l'administration, et le peu de poids des syndicats, car tout « *passe en force* ».

13% des répondants (33 agents) disent avoir sollicité l'aide des organisations syndicales ou de représentants des personnels. Les démarches ont été individuelles et collectives, certains évoquant un « *dialogue continu* ».

Nous remercions tous les personnels qui ont répondu à ce questionnaire, permettant ainsi de quantifier et de qualifier la manière dont ils vivent cette réorganisation de l'administration centrale.

Le 25 mars 2021