INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT

Enquête relative à l'Établissement public Paris Musées

- Mars 2023 -

N°22-06

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Administrateur hors classe

Précédents rapports IG sur un sujet voisin
IGVP – Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris – n° 19-14 de Septembre 2020
IGVP - Étude des actions de prévention et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles dans les écoles rattachées à la Ville de Paris - n° 21-09-00 de Novembre 2021
IGVP – Mission sur la prévention des violences sexuelles et sexistes au Conservatoire à rayonnement régional et dans les conservatoires municipaux d'arrondissement - n° 21-12-00 de Février 2022

Autre rapport
Chambre régionale des comptes d'Ile de France – Établissement public Paris Musées (Ville de Paris 75) Exercices 2013 et suivants – Décembre 2020

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

NOTE DE SYNTHÈSE 4

INTRODUCTION 7

1. LA PARTICULARITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES MUSÉES PARISIENS 10

1.1. Un partage complexe des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines 10
1.1.1. Une direction des ressources humaines et des relations sociales aux attributions limitées 10
1.1.2. La gestion partagée des ressources humaines entre la DRHRS de Paris Musées et la DRH Ville 12
1.1.3. La question de la gestion des ressources humaines au niveau des musées 16

1.2. Plusieurs spécificités des effectifs dans les musées sont porteuses de risques psychosociaux 20
1.2.1. Les effectifs, statuts et métiers 20
1.2.2. La fragilité des équipes d'accueil, surveillance et sécurité 23
1.2.3. Le recours incontournable aux vacataires 26
1.2.4. Le rôle de l'encadrement intermédiaire 28

2. LES PROBLÉMATIQUES DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL RENCONTRÉES DANS LES MUSÉES PARISIENS ET LEUR TRAITEMENT DISCIPLINAIRE 31

2.1. Le constat d'une situation globalement dégradée 31
2.1.1. Aucun musée n'est épargné 31
2.1.2. La diversité des cas de tensions interpersonnelles 32
2.1.3. Une récente libération de la parole et la multiplication des cas 33
2.1.4. Des problématiques aggravantes identifiées 33
2.1.5. La question du ressenti et de la prise de conscience de ces situations 35

2.2. Un traitement disciplinaire des dysfonctionnements professionnels de certains agents qui peut être amélioré 36
2.2.1. Les procédures disciplinaires abouties 36
2.2.2. Les procédures disciplinaires en cours 37
2.2.3. L'amélioration indispensable du traitement des affaires disciplinaires 37

3. LES DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE ET LES AMÉLIORATION ENVISAGEABLES 40

3.1. Des moyens et outils existants mais à optimiser 40
3.1.1. Le recours au SAM 40
3.1.2. Un réseau de prévention des risques professionnels à réactiver 41
3.1.3. Quel bilan pour la mise en œuvre du plan de prévention des RPS ? 42
3.1.4. La charte des relations au travail : une opportunité manquée 43

3.2. Le plan de lutte contre les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes engagé par Paris Musées 45
3.2.1. Finalité, contenu et déploiement du plan d'action 45
3.2.2. Les nouveaux outils déployés 46
3.2.3. Analyse de la pertinence du plan d'action au regard des obligations légales de l'employeur 48

3.3. Le besoin de repenser la formation professionnelle des agents 52
3.3.1. Un effort de formation soutenu par une offre diversifiée 52

3.3.2. Plusieurs axes d'amélioration pour une réelle efficacité de la formation 54

CONCLUSION 58

LISTE DES RECOMMANDATIONS 59

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS 61

LISTE DES ANNEXES 61

NOTE DE SYNTHÈSE

La mission conduite au sein de l'établissement public Paris Musées est intervenue à la demande de la Maire, suite à la publication au printemps 2022 de plusieurs articles de presse rapportant des accusations de harcèlement moral, sexuel et sexiste à l'encontre de certains personnels des musées parisiens.

******

Elle a nécessité une visite dans chacun des 14 musées parisiens afin de rencontrer les équipes de direction et parfois également d'échanger avec certains de leurs collaborateurs directs et personnels en charge de la surveillance. Elle a aussi permis à une trentaine d'agents, dont une majorité de femmes, de s'exprimer, à leur demande, dans le cadre d'entretiens individuels afin de faire part de leur vécu professionnel. La mission a ainsi pu contribuer à favoriser une forme de libération de la parole.

Un échange a été organisé avec chacune des organisations syndicales représentatives des personnels.

Enfin, deux élues ont été rencontrées : Carine ROLLAND adjointe à la Maire et Présidente du Conseil d'administration de Paris Musées ainsi qu'Alice COFFIN élue du groupe écologiste et membre dudit CA.

Le rapport s'organise en trois parties portant sur la particularité de la gestion des ressources humaines de Paris Musées et l'examen des facteurs de risques qui y sont associés (I) ; la présentation des constats faits dans les musées de diverses problématiques de risques psychosociaux et de souffrance au travail et leur traitement au plan disciplinaire (II) ; les différents dispositifs mis en œuvre par Paris Musées pour lutter contre les RPS et les améliorations qui peuvent leur être apportées (III).

* Le premier objectif de la mission a visé à mesurer au sein des musées, les différents types de risques psychosociaux évoqués par les agents, à évaluer leur gravité et à tenter d'en comprendre l'origine ou les facteurs générateurs.

Les agents rencontrés dont les témoignages sont parfois marqués par une charge émotionnelle importante, dénoncent selon les cas et parfois sans les qualifier comme telles, des situations de harcèlement sexuel ou propos sexistes, misogynes ou homophobes, de non-respect de l'obligation de réserve, de violences verbales et intimidations, d'agressions physiques, souffrance au travail et management toxique. Certaines situations sont décrites comme existant depuis plusieurs années.

Au-delà des témoignages et afin de compléter son information, la mission a pris connaissance de différents rapports disciplinaires ou pré disciplinaires et de certains dossiers de carrière d'agents.

Il apparait que dans tous les musées, l'ambiance de travail est trop souvent dégradée. Les difficultés se situent quasi exclusivement au sein des équipes d'accueil, de surveillance et de sécurité. Les comportements déviants rencontrés sont divers et engendrent des tensions qui affectent la qualité de vie au travail des agents et sont susceptibles de porter atteinte à l'image de Paris Musées et à celle de la collectivité parisienne.

*** Ces disfonctionnements s'ils incombent au comportement et aux fautes professionnelles commises par certains agents, peuvent aussi être corrélés à certaines caractéristiques de l'organisation de Paris Musées**.

Ainsi, dix ans après la création de l'établissement public, le constat peut être fait de la **complexité de sa gestion des ressources humaines qui est, de fait, partagée entre trois niveaux** : la DRH de la collectivité, la DRH de Paris Musées et les musées eux-mêmes. Ce partage de responsabilités a notamment pu induire des lenteurs de gestion et un manque de réactivité dans le traitement de certains signalements et dans la conduite des procédures disciplinaires.

L'activité de la DRHRS de Paris Musées qui devrait être orientée vers l'animation de la gestion des ressources humaines à travers le réseau des musées, semble être déportée vers des procédures chronophages liées notamment au recrutement des vacataires ou à la gestion des formations.

En particulier, la part significative de **la gestion des ressources humaines effectuée au niveau des musées n'est pas suffisamment reconnue**. De plus, son organisation et son fonctionnement semblent insuffisamment adaptés au repérage et au traitement des situations de RPS, alors même que l'obligation de veiller à la sécurité et la santé mentale des agents des musées repose bien en premier lieu sur les équipes de direction des musées.

La fragilité des équipes en charge de l'accueil, la surveillance et la sécurité, qui regroupent 51% des effectifs des musées est constatée. Ces agents dont les missions comportent une part d'immobilité et de routine, peuvent être peu sollicités au fil de la journée. Il convient de réfléchir à la définition de leurs missions et aussi de les faire bénéficier d'un encadrement de proximité mieux positionné, plus présent et donc moins occupé aux taches chronophages de planification du travail et de contrôle des présences.

Il faut aussi prévoir pour ces équipes, des temps d'animation, de dialogue et d'échange qui sont aujourd'hui, à l'exception de démarches particulières réalisées par certains secrétaires généraux, trop rares.

Enfin, s'agissant des **nombreux vacataires recrutés par les musées, dont les profils, jeunes, femmes et souvent étudiants dans l'enseignement supérieur, sont très différents de ceux des agents permanents, un effort supplémentaire d'accueil et d'intégration dans les équipes est indispensable** afin de ne pas générer les écarts et tensions fréquentes qui ont pu être constatés.

*** Jusqu'au printemps dernier, il semble qu'il y ait eu une prise de conscience insuffisante par l'encadrement des musées et les services centraux concernés, de ces comportements contraires à la déontologie, de leur fréquence et de leur impact sur certains agents**. Il est vrai que les procédures de signalement et lieux d'écoute n'existaient pas vraiment. Ainsi, les agents victimes et témoins ont pu avoir le sentiment que les agents fautifs bénéficiaient d'une certaine impunité.

Depuis le printemps, un réel souci de prendre en compte ces situations et de les traiter a pu être constaté, en particulier au niveau des services centraux de Paris Musées. L'augmentation du nombre de procédures disciplinaires engagées en témoigne. Plusieurs situations ont ainsi conduit à l'adoption de sanctions disciplinaires, dont plusieurs exclusions temporaires de fonctions et révocations. Certaines procédures encore en cours, devraient aboutir début 2023.

Le traitement des affaires disciplinaires apparait souvent excessivement long. Les raisons de ces lenteurs n'incombent cependant pas toutes à l'administration. Plusieurs recommandations sont faites devant contribuer à leur accélération.

* **Divers outils susceptibles de contribuer à la lutte contre les RPS ont pu être mis en place au sein de Paris Musées** (diagnostic et plan de prévention des RPS, réseau de relais de prévention dans les musées, charte des relations au travail) **ou sont des dispositifs de la collectivité mis à la disposition des agents des musées** (SAM de la DRH). Cependant, afin de réellement prévenir les RPS, tous nécessitent d'être réactivés et leur utilisation optimisée dans l'intérêt des agents, comme celui des services.

Au printemps 2022, un plan d'action a été engagé pour lutter contre les dérives sexistes, les discriminations et le harcèlement. Il est principalement articulé autour d'une part, d'un véritable **dispositif de signalement** de ces comportements diffusé aux agents et d'autre part, d'une **procédure détaillée de traitement de ces signalements** en direction des encadrants. Il prévoit aussi **d'améliorer sensiblement la formation** autour de ces questions afin d'aboutir à une culture partagée des agents sur ces problématiques.

Malgré les avancées concrètes prévues par ce plan, des actions complémentaires doivent être envisagées pour en renforcer l'efficacité. Elles doivent en particulier concerner l'animation effective d'un réseau des relais de prévention au sein des musées, la désignation au niveau des services centraux d'un référent et/ou d'une écoute clairement identifié sur ces questions de violences sexistes, sexuelles, harcèlement et discriminations.

Un effort particulier doit porter sur la formation professionnelle. Une meilleure communication vers les agents sur ces sujets parait indispensable car cela contribuera à renforcer l'adhésion des agents à la formation et leur souhait de se former.

Dans ce même objectif, l'offre de formation gagnera à être mieux structurée, rationalisée et plus transparente.

Des objectifs quantitatifs programmés de formation doivent être affichés et un suivi rigoureux des agents effectivement formés est indispensable.

Enfin, **pour s'inscrire dans une action résolue de lutte contre les RPS, le plan d'action engagé depuis le printemps dernier doit faire l'objet d'une animation soutenue et d'un partage régulier avec les équipes des musées** afin de s'assurer, dans la durée, de leur réactivité face à chaque situation signalée et d'aboutir à des évolutions concrètes et durables.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 28 avril 2022, (cf. Annexe 1) la Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de mener une enquête administrative dans les établissements de Paris Musées.

Cette mission intervient alors qu'au printemps 2022, plusieurs articles de presse[1] ont rapporté des accusations de harcèlement moral, sexuel et sexiste à l'encontre de certains personnels des musées parisiens.

En effet, en août 2021, un collectif d'agents vacataires a saisi la direction du musée d'art moderne (MAM) ainsi que certains membres du conseil d'administration de Paris Musées pour les alerter sur des « *cas de misogynie, racisme, sexisme, homophobie et harcèlement sexuel* » au sein de cet établissement. Six agents à l'origine de ces comportements étaient en particulier dénoncés.

Plusieurs mois s'étant écoulés sans que ces vacataires perçoivent d'actions concrètes de l'administration, ils ont saisi la presse. Le journal Libération a alors enquêté et recueilli des témoignages portant sur de tels faits, dans six des quatorze musées parisiens.

Compte tenu de l'ampleur et de la gravité des accusations portées, il s'agit par cette enquête administrative et conformément à la lettre de mission, de constater la réalité de ces faits, d'en cerner autant que possible les causes et les circonstances et de vérifier si les différentes alertes et témoignages individuels ont bien été pris en compte par Paris Musées. Un regard doit ensuite être porté sur les dispositifs mis en place par l'établissement public pour prévenir, détecter et sanctionner de tels agissements.

Contexte général de la mission

En 2012, dans un souci d'accroitre le rayonnement du riche patrimoine muséal de la collectivité, le Conseil de Paris a approuvé la création d'un établissement public local doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière[2]. Ainsi, après le transfert de l'activité, des budgets, des contrats et des personnels, Paris Musées était créé le 1er janvier 2013. Il s'agissait ainsi de réformer la gestion des musées notamment en organisant à la fois, un réseau et une mutualisation de certains services.

L'EP Paris Musées regroupe douze musées : musée de la vie romantique, musée d'art moderne, Palais Galliera, Petit Palais, Carnavalet, Cernuschi, Zadkine, Bourdelle, Cognacq-Jay, maison Victor Hugo, maison Balzac et deux sites patrimoniaux parisiens : les Catacombes et la Crypte archéologique.

Aux termes de l'article 1er des statuts[3], Paris Musées « *met en œuvre la politique muséale de la Ville de Paris dans le cadre des dispositions fixées par un contrat de performance pluriannuel* ».

[1] Articles de Libération du 9 avril 2022, Télérama du 14 avril 2022, AFP du 16 avril 2022 et La lettre de l'audiovisuel du 20 avril 2022.

[2] Cf. article L 2221.10 du code général des collectivités locales.

[3] Délibération 2012 SG-153/DAC-506 portant réorganisation de la gestion des musées de la Ville de Paris et création d'un établissement public des musées, modifiée en 2014 puis en 2019.

Le premier contrat de performance qui a couvert la période 2013-2015 a notamment permis la mise en place d'une nouvelle gouvernance régissant les relations entre les services centraux de Paris Musées, les musées eux-mêmes et les services de la Ville.

Le second contrat de performance pour 2016-2020 fixait parmi ses objectifs, la poursuite de la modernisation de la gestion de Paris Musées en prévoyant notamment « *l'adaptation des ressources humaines aux mutations de l'activité* ». À ce titre, un diagnostic et un plan de prévention des risques psychosociaux devaient par exemple être réalisés.

Le dernier contrat de performance 2021-2026 qui intervient dans la foulée d'un rapport de la Chambre régionale des comptes[4], prévoit de porter une attention particulière aux conditions de travail des agents et indique que « *dans le domaine des ressources humaines, les actions devront permettre de continuer à développer et adapter les qualifications de chaque agent, de poursuivre le développement d'une identité partagée, de veiller au respect de l'égalité et de lutter contre les discriminations* ».

La présente mission est notamment l'occasion de se pencher, dix ans après la création de Paris Musées, sur la question de l'organisation de sa gestion des ressources humaines et notamment sur le rôle accordé aux musées dans cette gestion (cf. Partie I).

Méthodologie de l'enquête administrative

La mission s'est orientée d'emblée vers une **visite dans chacun des 14 musées parisiens qui lui a permis de rencontrer les équipes de direction**[5] et parfois également d'échanger avec certains de leurs collaborateurs directs et personnels en charge de la surveillance.

À la demande de l'Inspection et en accord avec la direction de Paris Musées[6], les agents devaient avoir été préalablement informés de la visite des auditeurs afin de pouvoir demander à être entendus. **26 agents ont ainsi été entendus individuellement sur place. Ils pouvaient aussi demander un entretien plus confidentiel hors les murs du musée. 5 agents ont été entendus dans ce cadre[7].**

Il s'agissait bien là de favoriser autant que possible la libération de la parole.

Le choix a été fait de ne pas rencontrer les agents incriminés dans des procédures disciplinaires engagées, afin de ne pas interférer dans ces affaires.

Dans chaque musée, une visite d'une partie des locaux a eu lieu qui a en particulier permis d'apprécier la configuration des lieux et du cadre de travail des agents d'accueil, de surveillance et de sécurité. Elle a toujours inclus une visite des locaux sociaux.

La mission a dans le même temps, rencontré la directrice générale de Paris Musées et travaillé en lien avec sa direction des ressources humaines et des relations sociales (DRHRS) notamment sur les questions de gestion des personnels, de politique de formation, de suivi des procédures disciplinaires.

[4] Chambre régionale des comptes d'Ile de France - Établissement public Paris Musées – Exercices 2013 et suivants.

[5] À l'exception d'une directrice qui était empêchée et d'une secrétaire générale absente lors de ces rendez-vous.

[6] Courriel de la direction joint en annexe 4.

[7] Un agent ne s'est finalement pas présenté au RDV proposé.

Plusieurs échanges ont été nécessaires avec les services de la DRH de la collectivité (bureau en charge des affaires disciplinaires, service d'accompagnement et de médiation).

Des rencontres se sont tenues avec les représentants des trois organisations syndicales représentatives des personnels de Paris Musées (UNSA, CFTC et CGT).

Des échanges ont eu lieu avec les équipes de deux musées nationaux, musée Picasso et musée Pompidou, dans l'objectif de comparer et conforter les problématiques perçues par la mission.

Deux élues qui figuraient parmi les destinataires du courrier des vacataires, ont été rencontrées : Carine ROLLAND adjointe à la Maire et Présidente du Conseil d'administration de Paris Musées ainsi qu'Alice COFFIN élue du groupe écologiste et membre dudit CA.

La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe 2.

La mission a pu prendre connaissance de plusieurs enquêtes administratives et différents rapports disciplinaires ou pré disciplinaires rédigés au sein des musées qui ont constitué une source très importante d'information, de même que les dossiers de carrière de certains agents.

Plan du rapport

L'objectif poursuivi n'ayant pas consisté pour les auditeurs à refaire les enquêtes administratives là où des disfonctionnements divers ou risques psychosociaux ont été ou sont dénoncés, il s'est agi plutôt, de constater les types de risques psychosociaux évoqués et leur gravité et de tenter d'en comprendre l'origine ou les facteurs générateurs.

Ceux-ci peuvent incomber aux fautes professionnelles commises par certains agents mais ils peuvent aussi être liés à certaines caractéristiques de l'organisation.

Ainsi, la première partie du rapport aborde **l'organisation de la gestion des ressources humaines des musées parisiens et ses facteurs de risques sous deux angles : la complexité de l'organisation et du partage des compétences en la matière mais aussi la spécificité des effectifs dans les musées** (Partie I).

Allant au-delà des faits dénoncés dans la presse, une deuxième partie du rapport fait le **constat des difficultés relationnelles de tous ordres rencontrées dans les musées et évoque le traitement disciplinaire de ces affaires effectué par Paris Musées** (Partie II).

Enfin, la dernière partie du rapport examine **les différents dispositifs mis en œuvre ou envisagés par Paris Musées pour remédier à de telles situations** (Partie III).

1. LA PARTICULARITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES MUSÉES PARISIENS

Lors de la création de Paris Musées en 2013, un des objectifs poursuivis était d'améliorer la gestion quotidienne des musées en simplifiant les procédures entre le siège et les musées. Il s'agissait de renforcer la déconcentration vers les musées sur la base d'orientations pluriannuelles plus formalisées. Les musées devaient ainsi avoir davantage de responsabilités et d'autonomie en matière de gestion.

La présente mission a permis de mesurer la mise en œuvre perfectible de ces objectifs, dans le champ de la gestion des ressources humaines (1.1).

Elle a aussi abouti au constat dans tous les musées, de faiblesses tenant aux particularités des effectifs d'accueil, de surveillance et de sécurité, qui sont potentiellement génératrices de risques psychosociaux (1.2).

1.1. Un partage complexe des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines

Le regard de la mission s'est porté en particulier, sur certains aspects organisationnels et liés aux process de gestion des ressources humaines. Ils peuvent en effet contribuer à une prise en compte défaillante des tensions entre agents et des risques psychosociaux (RPS).

La gestion des ressources humaines de Paris Musées est en effet le fruit d'un partage assez complexe des tâches à plusieurs niveaux : les services centraux de l'établissement public, les services de la DRH de la collectivité parisienne et enfin les musées eux-mêmes.

1.1.1. Une direction des ressources humaines et des relations sociales aux attributions limitées

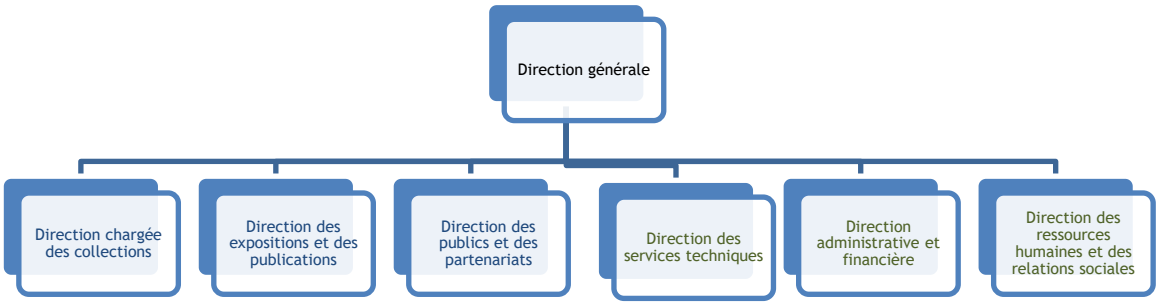
La directrice générale de Paris Musées est responsable de l'ensemble de l'établissement, sous réserve des prérogatives des directeurs de musées fixées à l'article 12 des statuts de l'établissement public.

[.....]. Il n'existe pas de poste de Secrétaire général chargé notamment de coordonner le travail des directions support et d'assurer leurs relations avec les musées.

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

* **L'organisation des services centraux de Paris Musées** se répartit d'une part, entre trois directions venant en soutien des musées parisiens dans leur politique de valorisation et d'enrichissement des collections et d'autre part, trois directions centrées sur les fonctions support, dont la direction des ressources humaines et du dialogue social (DRHRS).

Graphique 1 : L'organisation de Paris Musées



* Parmi **les axes de travail prioritaires qui doivent être poursuivis par la DRHRS** de Paris Musées, en lien avec chaque musée, figure au contrat d'objectifs et de performance 2021-2026 de l'EPPM, la modernisation de la gestion de Paris Musées et en particulier celle de la politique de gestion des ressources humaines.

Les actions envisagées par le contrat de performance 2021-2026, particulièrement pertinentes au regard des problématiques rencontrées dans le cadre de cette mission :

- renforcer les compétences et améliorer les conditions de travail des agents

- donner aux encadrants les moyens de renforcer leur accompagnement de proximité

- poursuivre le développement d'une identité commune, notamment en améliorant les conditions d'accueil des nouveaux arrivants et par l'optimisation des conditions et des modalités d'accès à la mobilité interne

- assurer un meilleur partage des procédures RH

- consolider le réseau des relais de prévention

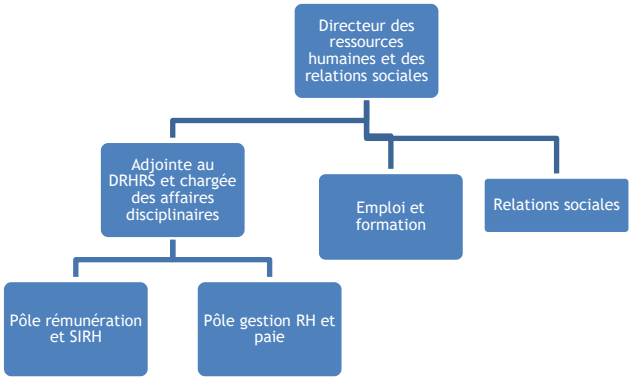
- conserver un niveau de vigilance permanente sur l'égalité femme-homme, la laïcité, la lutte contre les discriminations et le harcèlement sous toutes ses formes, notamment en prévoyant un niveau de sanction adapté à chaque cas.

* Paris Musées dispose donc avec sa **direction des ressources humaines et des relations sociales**, de ses propres services de gestion des personnels qui sont organisés en quatre pôles principaux : rémunération et SIRH, gestion RH et paie, dialogue social et expertise statutaire et emploi et formation.

Ils sont composés au total de 20 agents (dont 7 de catégorie A). L'adjointe au DRHRS, outre ses responsabilités d'encadrement des deux premiers pôles, suit plus particulièrement les procédures disciplinaires.

Il est à noter également qu'à la différence de l'organisation habituelle d'une DRH, **le bureau de prévention des risques professionnels (BPRP) ne lui est pas rattaché** mais relève directement de la directrice générale. Ce positionnement favorise une forme d'isolement du BPRP et un partage délicat des compétences avec la DRHRS notamment en matière de prévention et traitement des RPS. Si cette organisation était maintenue, il serait essentiel de toujours associer le BPRP aux temps d'échange organisés avec les secrétaires généraux des musées.

Graphique 2 : Organigramme de la DRHRS de Paris Musées



La DRHRS met en œuvre la politique de ressources humaines de Paris Musées, en lien avec les musées et tout en bénéficiant de l'appui et l'expertise des services de la DRH Ville.

Il apparait, au vu de la répartition des effectifs au sein de la DRHRS et des échanges de la mission avec ce service, que la plus grande partie de sa charge de travail porte sur l'élaboration de la paie, l'organisation de la formation et le recrutement des vacataires.

De fait, la plus large part de la fonction ressources humaines est réalisée par la DRH de la collectivité (cf. 1.1.2).

En outre, le rôle d'animation d'un réseau ressources humaines au sein des musées ne semble pas constituer une priorité de la DRHRS (cf. 1.1.3.3).

Le format de cette DRHRS (effectifs et organisation) ne semble pas complètement adapté aux enjeux de modernisation et de bonne gestion des ressources humaines qu'envisage le contrat de performance de paris Musées.

1.1.2. La gestion partagée des ressources humaines entre la DRHRS de Paris Musées et la DRH Ville

Au moment de sa création, l'établissement public a été principalement constitué de 906 emplois transférés de la Ville (personnels d'accueil et surveillance, de conservation et administratifs).

Paris Musées ne disposait alors pas de toutes les compétences nécessaires à son autonomie notamment en matière de gestion des ressources humaines. Aussi, pour des raisons d'optimisation des moyens et d'efficacité, une réflexion a été menée sur le partage des compétences et des missions, entre la DRH de la collectivité et celle de l'EP Musées.

1.1.2.1. Un cadre général de fonctionnement fixé par convention

C'est ainsi qu'une première convention de mise à disposition de moyens et de services de décembre 2015 a fixé un cadre de fonctionnement entre la DRH Ville et Paris Musées. Elle a ensuite été renouvelée et amendée, jusqu'à la dernière version présentée en Conseil de Paris et datée du 19 juillet 2021.

Cette convention prévoit l'information réciproque, la mutualisation et la cohérence des actions entre Paris Musées et la DRH de la collectivité. Elle pose le principe de mise à disposition de l'EPPM, de toute l'expertise en matière de ressources humaines des services de la DRH de la collectivité.

* La plus grande partie des **agents exerçant dans les musées relevant de corps d'administrations parisiennes, leur gestion statutaire et leur recrutement sont principalement assurés par la DRH de la collectivité**.

Il appartient cependant à Paris Musées, préalablement à l'établissement des arrêtés d'affectation par la DRH, de définir en interne ses besoins en recrutement (définir et publier les fiches de postes) et de les communiquer au bureau du recrutement de la DRH, puis d'organiser les entretiens et la sélection des candidatures et enfin la prise en charge administrative des agents recrutés. En ce qui concerne les avancements de grades et promotions de corps, Paris Musées fait connaître à la DRH les noms des agents dont la promotion est souhaitée. Le processus est ensuite assuré par la Ville comme pour les agents des directions.

Conformément aux dispositions de la convention, la DRHRS se charge ensuite pour les agents titulaires et en lien avec les musées, de leur évaluation, avancement d'échelon, formation, tenue des dossiers administratifs, rémunérations, gestion des interruptions d'activité, suivi de l'absentéisme et mobilité interne à Paris Musées.

* **Les compétences de gestion de la DRHRS sont sensiblement plus importantes pour les agents non titulaires** puisqu'elle dispose de l'autonomie nécessaire pour leur recrutement affectation et gestion dans un cadre budgétaire déterminé par la Ville (cf. art 4 des statuts de Paris Musées).

La convention précise expressément que la DRH Ville n'intervient pas dans la gestion de personnels non titulaires de Paris Musées.

En outre, c'est la **DRHRS qui assure le recrutement des agents vacataires et les affecte dans les musées.**

1.1.2.2. Les principaux dispositifs relatifs à la santé, l'hygiène et la sécurité au travail accessibles aux agents de Paris Musées sont ceux de la Ville

Il est important de mentionner ici que ces différents dispositifs, susceptibles de répondre aux besoins d'agents en situation de souffrance au travail, relèvent de la collectivité parisienne.

La convention mentionne expressément les dispositifs qui s'adressent aussi bien aux agents de la collectivité qu'à ceux de Paris Musées. Tel est le cas notamment de la médecine statutaire, du Comité médical et de la Commission de réforme de la collectivité.

Surtout, **les agents de Paris Musées peuvent s'adresser directement au service d'accompagnement et de médiation (SAM)** qui propose diverses prestations d'accompagnement des agents et des services lorsqu'ils sont confrontés à des problématiques diverses de risques psychosociaux (RPS) résultant notamment de conflits au travail ou de situations de harcèlement. Ces prestations sont présentées ci-dessous.

Extrait du rapport d'activité du SAM présenté en CHSCT du 20 septembre 2021

En réunissant dans un même service, la **cellule d'écoute** (1er espace d'expression d'une difficulté ou d'une souffrance) mise en place en janvier 2017, le **dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations au travail**, l'**accompagnement psychologique** (à travers des consultations ou des analyses de situations de travail), **la médiation interne des conflits au travail** et un **pôle en addictologie**, le SAM offre aujourd'hui un éventail large de modalités d'accompagnement et représente ainsi un acteur de prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Les professionnels du SAM peuvent profiter de cette pluridisciplinarité pour se réunir avec d'autres acteurs de la Ville comme les médecins du travail, les professionnels des bureaux

de prévention des risques professionnels, afin de décliner leurs modalités d'interventions au plus près des réalités de travail, dans l'intérêt des agent.e.s tout en veillant à préserver la plus stricte confidentialité, dans le respect des déontologies respectives.

L'intégralité de ces modalités d'accompagnement est accessible à l'ensemble des agent.e.s de la Ville de Paris, de Paris Musées et du CASVP, quel que soit leur statut ou leurs fonctions, y compris les élu.e.s Un accompagnement spécifique est également proposé pour les encadrants.

Le SAM peut être convié en tant qu'expert aux CHSCT des directions, en fonction des thématiques abordées : présentation du rapport d'activité, signalements spécifiques ou présentation d'interventions par les professionnels du service (psychologues notamment).

Par ailleurs, **sans transiter par la cellule d'écoute, les directions de la Ville, le CASVP ou Paris Musées peuvent solliciter directement la cheffe de service pour une appréciation, des préconisations ou évaluations de situations individuelles ou collectives complexes**.

La mission a pu constater que ces dispositifs n'étaient pas suffisamment sollicités dans les musées parisiens (cf. 3.1.1).

1.1.2.3. Un partage des responsabilités en matière disciplinaire

S'agissant des agents exerçant dans les musées, l'utilisation de l'outil de prévention des RPS que constitue la procédure disciplinaire nécessite plusieurs niveaux d'intervenants : les musées, la DRHRS et la DRH de la collectivité.

Cette répartition des différentes étapes de la procédure disciplinaire entre trois niveaux d'intervenants n'est pas un gage d'efficacité, ni de rapidité dans le traitement des fautes professionnelles des agents (cf. 2.2).

Le partage des compétences et responsabilités en matière disciplinaire s'appuie en premier lieu sur l'article 36 du décret n°94-415 du 24 mai 1994 portant dispositions statutaires relatives aux personnels des administrations parisiennes qui prévoit que la Maire est compétente pour prendre les sanctions du 4eme groupe[8]. S'agissant des autres sanctions disciplinaires (groupes 1, 2 et 3) c'est le chef de l'administration concerné qui est donc compétent.

La dernière convention entre Paris Musées et la DRH de la collectivité ne semble pas avoir intégré cette évolution du décret datant de 2012[9]. [.....].

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[8] L'article 36 du décret de 1994 prévoir que « Par dérogation à l'alinéa précédent, les actes prononçant la nomination dans les grades, la radiation des effectifs d'un corps et les sanctions du quatrième groupe sont pris par le maire de Paris pour les personnels appartenant à un corps commun à plusieurs administrations parisiennes » (Décret n° 2012-1229 du 5 novembre 2012)

[9] [.....]. *Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs*.

Recommandation 1 : Les dispositions de la convention de gestion entre Paris Musées et la DRH de la collectivité doivent, s'agissant de la procédure disciplinaire, être mises en conformité avec le décret de 1994.

C'est la DRH de la Ville qui, après expertise des dossiers, propose le niveau de sanction qui semble adapté au vu de la jurisprudence de la collectivité en la matière, organise la réunion de la CAP siégeant en formation disciplinaire. Un représentant de l'EPPM y participe. La DRH de la Ville est en effet détentrice de l'expertise en la matière et en quelque sorte garante d'une forme d'équité entre les administrations parisiennes, dans le traitement des fautes professionnelles des agents.

* La gestion des procédures disciplinaires pour les agents non titulaires relève totalement de Paris Musée.

À cet égard, il faut mentionner que la commission consultative paritaire n'a pas été réunie en formation disciplinaire au cours des dernières années. Cela peut interroger au regard du nombre d'agents non titulaires exerçant à Paris Musées (plus de 28% des agents).

* Au-delà de cette répartition formelle des compétences entre les deux DRH, il faut se poser **la question de l'instruction et du suivi des dossiers disciplinaires par chaque musée**. C'est ici le rôle des Secrétaires généraux qui est déterminant.

En effet, ce sont eux qui assurent le premier niveau de cette procédure. Ils identifient et signalent les cas, recueillent les témoignages, écoutent les victimes de certains comportements et doivent saisir la DRHRS sur la base d'un rapport faisant état de faits précis et rassemblant les témoignages reçus. À cet égard, le cas d'un Secrétaire général refusant de rédiger tout rapport a été signalé à la mission par un directeur.

Plusieurs Secrétaires généraux ont fait part de leur besoin de formation et d'accompagnement dans la conduite de ces procédures. Certains mentionnent avoir bénéficié du soutien et de l'expertise de la DRHRS dans la formalisation des rapports.

* Enfin, face à des situations particulièrement complexes ou graves résultant par exemple de comportements fautifs individuels ou collectifs d'agents, au-delà du rapport interne qui peut être produit au sein de chaque musée, différents types d'enquête peuvent être enclenchés.

Il s'agit des **enquêtes administratives** pouvant être menées sous l'égide de la DRH Ville en faisant intervenir le réseau des enquêteurs de la collectivité et de Paris Musées. Deux enquêtrices ont été formées à cet effet à Paris Musées.

Une enquête a ainsi été conduite en 2019 au Petit Palais, à la demande de la Secrétaire générale de la Ville. Elle a été décidée suite à la saisine de la cellule harcèlement du SAM par une agente vacataire.

La direction de Paris Musées peut aussi missionner les enquêtrices en interne. Tel a été le cas pour l'enquête conduite en 2021 au musée Zadkine suite au signalement d'une situation dégradée au sein de l'équipe.

Au musée Cernuschi, c'est le BPRP de Paris Musées qui a pu aussi être récemment missionné suite à un signalement de l'établissement.

Enfin, pour des faits plus graves, c'est en principe l'Inspection générale de la Ville qui peut intervenir à la demande de la Maire.

1.1.3. La question de la gestion des ressources humaines au niveau des musées

La mutualisation des compétences et des moyens entre les services centraux et les musées est une ligne directrice souhaitée par l'EPPM depuis sa création. Ainsi, afin de poursuivre la modernisation de la gestion de Paris Musées, le contrat d'objectifs et de performance 2016-2020 se donnait pour objectif de « *renforcer la responsabilisation et les marges de manœuvre des musées* ».

1.1.3.1. Le rôle des équipes de direction

* **Les douze musées parisiens sont dirigés par un directeur/une directrice** qui « *exerce la responsabilité scientifique et culturelle des musées* » et conformément à l'article 12 des statuts de l'EPPM, est chargé du bon fonctionnement de son établissement, dans l'objectif d'un renforcement de son autonomie. Les directeurs « *sont responsables, pour leur musée, sous l'autorité du directeur général de l'établissement public, de l'encadrement de leurs équipes, de l'optimisation de la gestion, de la maîtrise des dépenses et du développement des ressources propres* »[10].

Un Secrétaire général, placé sous la responsabilité du directeur du musée assure la coordination générale des services et des moyens humains. Parmi ses principales attributions figure la gestion des ressources humaines, en lien avec la DRHRS de Paris Musées. À ce titre, le Secrétaire général a la responsabilité du suivi des conditions de travail des agents et notamment les questions d'hygiène et de sécurité mais également la prévention des risques psychosociaux.

La cohésion et la complémentarité des équipes de direction est impérative au bon fonctionnement de chaque musée.

* Au vu des organigrammes, la répartition des compétences au sein de ces binômes n'est pas toujours identique selon les musées.

Le directeur a toujours autorité directe sur les services en charge des fonctions culturelles et scientifiques : régie des œuvres, conservation et gestion des collections, préparation des expositions.

Dans tous les musées, une constante est que les Secrétaires généraux n'ont pas autorité sur l'ensemble des services. Ils ont toujours la responsabilité des services généraux administratifs et financiers, des services techniques et logistiques et surtout des services en charge de la sécurité, l'accueil des publics et la surveillance, qui représentent le plus grand nombre d'agents au sein de chaque établissement.

Il doit être mentionné à cet égard que les musées aux effectifs les plus importants disposent d'un poste de Secrétaire général adjoint (catégorie A) directement en charge de ces équipes d'accueil, surveillance et sécurité[11].

L'obligation règlementaire de l'administration de veiller à la sécurité et à la santé physique et mentale de ses agents repose bien en tout premier lieu sur ce binôme de direction.

[10] S'agissant des deux sites patrimoniaux : la gestion et le fonctionnement de la Crypte archéologique sont rattachés à la direction du Musée Carnavalet ; depuis 2018 la direction des Catacombes est confiée à une administratrice avec l'appui d'un conservateur.

[11] Il s'agit des musées Galliera, Carnavalet, Petit Palais, musée d'art moderne et Bourdelle.

1.1.3.2. L'autorité des secrétaires généraux sur les agents exerçant dans les musées

Il apparait que plusieurs catégories d'agents exerçant dans les musées, échappent à l'autorité des secrétaires généraux. Or, en cas de comportement professionnel fautif, cette situation peut conduire à une perte d'information, allant jusqu'à une absence de traitement au plan disciplinaire de ces agents. Cela peut aussi alimenter un sentiment d'impunité pour les agents concernés.

* La question se pose en effet à la lecture des organigrammes des musées. En effet, ceux-ci ne font que rarement apparaître le service de la **sous régie et de la caisse** se trouvant à l'accueil des musées.

Les personnels qui y exercent (d'un à cinq selon les musées) étant rattachés hiérarchiquement à la direction administrative et financière centrale de Paris Musées, les équipes de direction des musées ne s'en estiment pas responsables. De fait, certains de ces agents ne se considèrent pas non plus comme faisant partie de l'équipe du musée.

Or, ils sont l'un des premiers contacts des visiteurs à leur arrivée au musée et lorsqu'ils sont à la caisse en particulier, ils travaillent en équipe avec les autres agents d'accueil et de surveillance.

Plusieurs situations conflictuelles ou d'agents dont le comportement professionnel pose problème ont été signalées parmi ces agents qui ne semblent pas être traitées actuellement, ni par les musées concernés, ni par la direction centrale de rattachement.

Même si, pour diverses raisons, le choix de Paris Musées est de conserver le rattachement hiérarchique de ces sous régies et caisses auprès d'un service central, il semble important de clarifier, tant pour les agents concernés, que pour les équipes des musées et leur direction, le positionnement de ces agents.

Il s'agirait **d'affirmer expressément l'autorité fonctionnelle des directeurs et secrétaires généraux sur les agents des sous régies et caisses**. Cela peut notamment se faire par une clarification de ce que ce lien fonctionnel signifie auprès de toutes les personnes concernées (préciser les fiches de postes par exemple, mentionner la sous régie dans les organigrammes et le rattachement fonctionnel…).

Un directeur ou un secrétaire général doit avoir, a minima, une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des agents exerçant dans l'enceinte de chaque musée.

* Ce même raisonnement doit être suivi pour les **intervenants culturels (ICM)** au sein des musées. Ces agents sont placés sous l'autorité hiérarchique de la direction des publics et des partenariats mais dès lors qu'ils se trouvent dans l'enceinte d'un établissement, en particulier pour accompagner un groupe de visiteurs, il faut considérer qu'ils relèvent de l'autorité fonctionnelle du secrétaire général et du directeur du musée.

Enfin, il en est de même pour les **agents de l'unité inter musées de surveillance (UIS)** composée de 11 agents relevant de la direction centrale des services techniques. Lorsque ces agents effectuent des remplacements de surveillance dans les musées parisiens ils doivent être placés sous l'autorité fonctionnelle des équipes de direction.

Recommandation 2 : Paris Musées doit préciser le positionnement des agents des sous régies et des caisses, des intervenants culturels et des agents de l'UIS, en affirmant leur rattachement fonctionnel à la direction et au secrétariat général de chaque musée. Une information doit être donnée en ce sens à tous les agents concernés.

1.1.3.3. Une fonction RH des musées assez diffuse et insuffisamment reconnue

Même si une part importante de la gestion RH est centralisée dans les services centraux de Paris Musées et de la DRH Ville, de nombreuses interventions en ce domaine relèvent des musées eux-mêmes.

Le musée d'art moderne fait apparaître dans son organigramme un service « affaires générales et ressources humaines » qui comprend les personnes en charge des questions de gestion des personnels, suivi RH et formation. Au Petit Palais, un Secrétaire général adjoint est particulièrement chargé du budget et des ressources humaines.

Dans les autres musées, la fonction RH n'est pas clairement identifiée et il faut considérer que **les questions ayant trait à la gestion des personnels incombent très directement au Secrétaire général**.

Les musées ont ainsi en charge le pilotage de leurs effectifs, le suivi des carrières et les propositions de promotion, l'évaluation annuelle, le recrutement des contractuels, la constitution des dossiers pré disciplinaires, l'attention portée aux conditions de travail des agents et aux RPS, la gestion du temps de travail et des plannings, l'attribution des heures supplémentaires…

Force est de constater que ce rôle important des musées est assez peu reconnu et formalisé. Ils ne sont par exemple, quasiment pas cités dans la convention précitée entre la Ville et Paris Musées.

Par ailleurs, la DRHRS si elle rencontre de façon bilatérale certains Secrétaires généraux, ne les réunit pas tous sur les problématiques RH. Cette animation de réseau manque. Tous les Secrétaires généraux ont fait part de ce constat en indiquant que c'est de leur propre initiative, qu'ils se réunissent régulièrement, en associant désormais la DRHRS.

Tout en indiquant que sur des sujets structurants tels que le télétravail ou le fonctionnement des PC sécurité-sureté par exemple, la DRHRS a pu organiser avec les secrétaires généraux depuis mars 2022 des réunions de concertation afin de recueillir leurs avis et expertise, Paris Musées indique vouloir porter une attention particulière au pilotage de leur réseau. Les échanges entre la DRHRS et les secrétaires généraux doivent être renforcés et une plus grande transparence et un partage d'information opérés sur les problématiques de gestion des ressources humaines.

Les Secrétaires généraux regrettent aussi de ne pas être tenus informés systématiquement et régulièrement de leurs effectifs par la DRHRS. De fait, ils indiquent avoir du mal à reconstituer et suivre leurs effectifs. Plusieurs d'entre eux ont opté pour reconstituer leurs propres tableaux de bord, souvent sur tableau Excel. Ils ont d'ailleurs demandé à avoir un accès, en consultation, au SIRH[12].

[12] À cet égard, il faut mentionner que le rapport social unique 2021 (RSU) de Paris Musées ne fait plus mention comme cela était le cas pour 2020, de la répartition des effectifs d'agents titulaires et contractuels au sein de chacun des musées parisiens. La seule répartition des personnels entre les musées présentée, est celle des agents vacataires.

La direction de Paris Musées indique que des réunions bilatérales sont organisées en fonction des besoins permettant entre autre d'effectuer une revue des effectifs et d'actualiser cet état des effectifs. Depuis octobre 2022, les secrétaires généraux disposent également d'un état de leurs effectifs via l'outil SI dénommé INSER visant à assurer la dématérialisation des formations. La direction considère que cet outil permet d'accéder aux informations individuelles nécessaires pour la gestion quotidienne des agents.

Recommandation 3 : Paris Musées doit améliorer son pilotage du réseau des Secrétaires généraux, en particulier sur les problématiques de gestion des ressources humaines, en prévoyant des rencontres régulières et au besoin en faisant intervenir la DRH de la collectivité. Les données indispensables au suivi des effectifs de leur établissement doivent leur être régulièrement fournies.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction de Paris Musées indique que la mise en œuvre de cette recommandation va dans le sens du nécessaire renforcement de la communication interne à Paris Musées et de la poursuite du travail de déconcentration.

1.1.3.4. Une organisation peu adaptée au repérage et au traitement des problématiques de souffrance au travail

La multiplication des problèmes interpersonnels et des comportements sexistes dans les musées au sein des équipes de surveillance et de sécurité, ainsi que l'ancienneté de ces comportements dans certains cas, interrogent sur la capacité de l'organisation à les repérer et les maîtriser.

Les situations décrites sont restées souvent méconnues ou sous-estimées des directions d'établissements. On constate une prise de conscience insuffisante de leur impact sur le quotidien des agents et des services.

Les circuits d'alerte existants ont peu ou mal fonctionné : encadrement intermédiaire, relai de prévention, registre hygiène sécurité, organisations syndicales.

Parmi les facteurs d'explication se trouvent :

- **Un mode de fonctionnement des musées « en silo ».** Les musées se démarquent les uns des autres par une identité particulière liée notamment à leur public et leur collection. Chacun est par nature centré sur son activité. Ce mode de fonctionnement individualisé aboutit à une forme de cloisonnement. Les situations vécues dans un établissement ne sont pas connues d'un autre. S'y ajoute un manque d'animation transversale entre les établissements qui fait obstacle à une prise de conscience collective de certains problèmes et de leur importance à l'échelle de Paris musées.

- **Une rétention à faire remonter vers les différents niveaux de la hiérarchie (agent/encadrement intermédiaire et SG), certaines informations sensibles** en raison d'une confiance insuffisante ou d'une sorte de blocage qui prévient une communication naturelle et quotidienne avec la hiérarchie et sans doute aussi du fait de la nature délicate de ces problèmes de propos sexistes ou de harcèlement qui ne favorise pas l'expression spontanée.

Deux exemples peuvent illustrer ces constats :

- au sein d'un Musée, la secrétaire générale a pu estimer qu'avant le courrier pétitionnaire des vacataires, aucun signal d'alerte notable n'avait été identifié ou, du moins, remonté au niveau du secrétariat général. Or, le courrier pétitionnaire des vacataires évoque bien des faits remontant à plusieurs années.

- un agent exerçant les fonctions de relais prévention, en butte à de grave difficultés dues aux réactions de ses collègues du fait de sa mission et en partie ostracisé, ne concevait pas comme une solution de pouvoir demander à rencontrer directement le directeur et/ou le secrétaire général pour leur en parler.

1.2. Plusieurs spécificités des effectifs dans les musées sont porteuses de risques psychosociaux

1.2.1. Les effectifs, statuts et métiers

Paris Musées étant un établissement public de la Ville de Paris, ses personnels sont régis par les dispositions règlementaires et statutaires applicables aux agents de la collectivité. Ainsi, les 14 corps statutaires structurant les ressources humaines de Paris Musées sont des corps d'administration parisienne[13] (adjoint d'accueil, de surveillance et de magasinage (AASM), assistant spécialisé des bibliothèques et des musées (ASBM), conservateur du patrimoine, chargé d'études documentaires etc…).

- **Des effectifs permanents plutôt stables, avec une part prépondérante d'agents chargés de l'accueil et la surveillance**

Au 31 décembre 2021, l'effectif global des agents occupant un poste permanent au sein des services de l'établissement était de 962 personnes dont 273 agents contractuels. Cet effectif est globalement stable depuis la création de Paris Musées.

Tableau 1 : Effectifs 2021 de Paris Musées

Catégorie Hiérarchique	Effectifs (en personnes) au 31/12/2021			% catégorie/effectif total
	Femmes	Hommes	Total	
A	189	60	249	26%
B	73	59	132	14%
C	239	342	581	60%
Total	501	461	962	

Source : Rapport Social Unique (RSU) de l'EPPM-2021.

Le bilan social 2020 montre depuis 2014, une tendance au renforcement des effectifs de catégorie A au détriment de ceux de catégorie C.

Au global, le rapport femmes/hommes est relativement équilibré, avec 52 % de femmes. Cependant, la part des femmes est plus importante en catégorie A et B. Elles sont au contraire, assez minoritaires en catégorie C.

[13] Cf. pour la liste complète des corps de la Ville à Paris Musées : Rapport Social Unique 2021.

Les personnels de catégorie C représentent 60% des effectifs globaux de paris Musées (et 72% des effectifs d'agents titulaires).

Comme le montre le tableau ci-dessous, la grande majorité des effectifs, soit 729 agents, est naturellement affectée dans les 14 musées, les autres agents travaillant dans les services centraux.

Tableau 2 : Répartition des effectifs par établissement

Unités		Nombre d'agents titulaires et non titulaires sur emploi permanent au 15/09/22
Services Centraux	Direction Générale	8
	Collection et Recherche	16
	Exposition et Publication	51
	Développement des publics, partenariats et communication	28
	Services Techniques	29
	Administrative et Financière	73
	Ressources Humaines et Relations Sociales	19
	Sous-Total	*224*
Musées	Bourdelle	42
	Carnavalet Crypte	130
	Catacombes	41
	Cernuschi	42
	Cognacq Jay	25
	Libération Leclerc	22
	Galliera	81
	Maison de Balzac	17
	MAM	135
	Petit Palais	120
	Victor Hugo	36
	Vie Romantique	24
	Zadkine	14
	Sous-total	*729*
	Total	**953**

Source : DRHRS EPPM.

Parmi les 729 agents affectés dans les musées, 374 sont en charge de l'accueil, la surveillance et la sécurité (soit 51% de leurs effectifs).

La part importante de ces effectifs implique donc une attention particulière dans leur gestion, animation et encadrement.

- **Une part importante d'agents contractuels.**

Une des caractéristiques des ressources humaines de Paris Musées est le recours conséquent au recrutement d'agents contractuels.

Les contractuels[14] représentent en effet plus de 28% des effectifs de Paris Musées et près des deux tiers des effectifs de la catégorie A. Le RSU 2021 indique que 73% des recrutements effectués au cours de l'année considérée concernaient des contractuels.

Comme le montre le tableau ci-après, le nombre de contractuels recrutés sur des postes correspondant à la catégorie C n'est pas non plus négligeable.

[14] Hors personnels vacataires.

Tableau 3 : Répartition des agents contractuels exerçant à Paris Musées

Catégorie Hiérarchique	Effectifs (en personnes) au 31/12/2021			% effectif contractuel total
	Femmes	Hommes	Total	
A	120	37	157	58%
B	20	11	31	11%
C	42	43	85	31%
Total	182	91	273	28%

Source : Rapport Social Unique (RSU) de l'EPPM-2021.

- **Le regroupement en trois filières d'activité**

Trois principales filières d'activité sont distinguées par Paris Musées dans le dernier rapport social unique 2021, pour structurer les effectifs[15].

Tableau 4 : Effectifs de l'EPPM par filière d'activité.

Filière	Effectifs
Administrative	220
Culturelle	655
Technique	85
Total	960

Source: rapport Social Unique (RSU) de l'EPPM-2021.

La filière administrative qui concerne surtout les fonctions support en services centraux et dans les musées, occupe moins d'un quart des effectifs. La filière technique est principalement composée des corps techniques indispensables au fonctionnement des musées.

Plus des deux tiers des effectifs de Paris Musée (68%) sont regroupés au sein d'une filière « culturelle ». Elle comprend des agents aux métiers par nature très différents, puisqu'elle rassemble les agents chargés de l'accueil, la surveillance et la sécurité et leurs encadrants avec des agents à profil scientifiques ou culturels détenteurs d'une expertise et d'une qualification particulière (conservation, collection, scénographie, archivages…). Ces catégories professionnelles, aux profils respectifs très différents, ont aussi assez peu de relations dans le travail quotidien au sein des établissements.

Ce regroupement semble moins pertinent quant à la qualification des métiers des agents, que celui qui était précédemment utilisé dans le bilan social, entre les pôles accueil et surveillance, administratif, conservation-médiation et technique.

Certains témoignages entendus dans le cadre de la mission ont fait part du ressenti par certains agents d'une forme de scission entre des équipes de « terrain » aux tâches répétitives et peu qualifiées et une population professionnelle d'expertise à haut niveau de qualification.

[15] Une quatrième filière dénommée « fonctionnelle » est sans incidence sur les effectifs car ne regroupe que deux agents.

1.2.2. La fragilité des équipes d'accueil, surveillance et sécurité

Les auditions réalisées, comme les dossiers consultés au cours de la mission, ont fait apparaître que les difficultés relationnelles entre agents des musées sont quasi exclusivement rencontrées au sein de cette catégorie d'agents d'accueil, de surveillance et de sécurité.

1.2.2.1. Agent d'accueil et de surveillance : un métier d'attente dont les missions pourraient être enrichies

Telle que définie dans les fiches de postes, la fonction de l'agent d'accueil et de surveillance consiste à « *assurer l'orientation, l'information des visiteurs français et étrangers, et effectuer la surveillance des œuvres et des espaces des musées dans le respect des consignes de l'encadrement, du règlement intérieur (…)* ».

La plupart des encadrants rencontrés indiquent que les agents d'accueil et de surveillance montrent un engagement et un attachement à leur métier, ainsi qu'aux établissements dans lesquels ils travaillent. Ils ont une connaissance précieuse des locaux, du public et de l'historique des musées. Ils conservent souvent une mémoire approfondie des lieux et peuvent parfois apporter un éclairage précieux sur l'historique de chaque établissement.

Certains directeurs/trices de musées soulignent dans le même temps l'ancienneté des agents de surveillance au sein de leur établissement. La mobilité entre établissements est relativement rare, elle n'est pas organisée dans le cadre d'une politique RH mais à l'initiative des agents.

Ainsi, ces agents manifestent un réel attachement à l'établissement dans lequel ils exercent mais qui n'est pas exempt d'une forme de routine.

* **L'agent d'accueil et de surveillance est le contact principal des visiteurs** dès leur arrivée au musée. Pour cela, courtoisie, bonne présentation et discrétion sont souhaitées au moment du recrutement de même qu'un goût pour le contact avec le public. Cette mission d'accueil est le plus souvent ressentie comme valorisante pour les agents.

Cependant, les agents d'accueil et de surveillance sont **astreints dans leur fonction de surveillance, à une posture souvent réduite à l'immobilité** dans l'espace fréquenté par les visiteurs. L'exercice usuel des fonctions implique également que les agents de surveillance soient seuls, au cours de la journée, dans les salles de visites. Peu actifs et peu sollicités, leur action au quotidien traverse inévitablement des phases d'inertie.

En outre, ils n'ont pas la formation leur permettant d'informer les publics sur les œuvres exposées, ni même d'exercer une approche de médiation vers le public, telle que celle-ci se développe de plus en plus dans certains espaces d'exposition privés (Fondation Pinault par exemple) ou publics (Musée Branly-Jacques Chirac). Cette relation de médiation culturelle créé un nouveau mode de relation entre les œuvres et le public, dont cette catégorie d'agent est exclue.

* **L'agent d'accueil et de surveillance contribue à la sécurité** au sein du musée en surveillant les espaces de visites pour prévenir les risques de dégradations des œuvres ou de comportements malveillants de visiteurs. Cette mission recouvre aussi parfois la sécurité incendie et des bâtiments et la sécurité des personnes. Elle peut être confiée à un service particulier au sein du musée (PC sécurité/sureté).

Selon les musées, cette mission est donc assurée par une équipe d'agents dédiée ou bien par rotation des membres de l'équipe d'accueil et de surveillance. Or, au-delà de la

répartition de ces agents dans leur statut particulier entre deux spécialités[16], la participation à la sureté/sécurité peut constituer une diversification des taches pour ces agents, les valoriser et contribuer à leur motivation au travail.

Cela pose de manière plus large la question des missions confiées à ces agents, de l'organisation de leur travail et des rotations sur les différents postes. Autant de sujets liés à la qualité de vie au travail et susceptibles d'influer sur l'ambiance générale et les tensions entre agents.

1.2.2.2. La nécessité d'animer et de motiver les équipes d'accueil et de surveillance

Les équipes de direction des musées ont généralement mentionné la **difficulté à animer le collectif de travail de ces équipes** notamment en raison des horaires de travail des agents et d'ouverture des établissements.

Dans la plupart des musées, de brèves réunions de « *briefing* » (5 à 10 minutes) ont lieu en début de journée juste avant l'arrivée du public, pour diffuser des instructions ou informations particulières. Ces moments collectifs, ne permettent cependant pas vraiment les échanges.

Il y a peu d'espace dans la vie des musées pour des temps de dialogue partagé sur des problèmes communs. La pratique élémentaire de réunions de service régulières à des fins participatives est rare. Les représentants du personnel ont également tous souligné ce manque criant[i17].

La plupart des Secrétaires généraux estime qu'aucun temps de réunion n'est vraiment possible sur temps de travail sauf à faire travailler les agents en heures supplémentaires ou à prévoir un temps de fermeture du musée au public pour permettre aux agents d'assister à ces réunions, ce qui n'est quasiment pas pratiqué. Or, il semblerait tout à fait possible de prévoir des créneaux de fermeture des musées, par exemple une heure par trimestre qui permettrait de rassembler régulièrement tous les agents.

L'encadrement de certains établissements sait engager des démarches positives et innovantes pour rassembler et motiver les agents.

Quelques exemples de démarches tendant à la cohésion des collectifs de travail

Au Petit Palais, la Secrétaire générale a initié des **réunions mensuelles « café »** avec les agents, par groupe de cinq. Il s'agit notamment de permettre un échange libre en petit comité et pour la Secrétaire générale, de connaître chaque agent.

Les moments de rassemblement de l'ensemble des personnels à l'occasion d'évènements, comme la présentation d'une nouvelle exposition, relayés par des temps de convivialité, sont une occasion précieuse de créer de la synergie autour des actions et des valeurs des établissements. Ils permettent de favoriser l'implication dans la vie du musée en renforçant la motivation. Plusieurs secrétaires généraux ont ainsi développé ces démarches qui valorisent les équipes et donnent sens au travail. Tel a pu

[16] Cf. les deux spécialités, « accueil et surveillance » et « sécurité incendie » dans leur statut fixé par délibération DRH 28 des 16 et 17 juillet 2007 modifiée.

[17] « *Le principe de réunions avec les agents a beaucoup de mal à se mettre en place, et la parole reste surtout descendante* ».

être le cas du musée Bourdelle, qui a organisé des visites dans une fonderie, site en lien avec le musée, auxquelles tous les agents d'accueil et de surveillance ont pu participer.

La **démarche Qualiparis** doit ici être mentionnée car elle a permis de mobiliser l'ensemble des équipes - accueil et surveillance, conservation, communication - sous la conduite du secrétariat général, autour d'un projet commun, afin de renforcer le service rendu à l'usager. Elle a favorisé la cohésion d'équipe via des objectifs partagés par tous et put ainsi contribuer à l'amélioration des conditions de travail en clarifiant les responsabilités de chacun et en proposant des outils adaptés. 7 musées de l'EPPM sur 14 ont reçu le label Qualiparis (Petit Palais, musée d'Art moderne de Paris, Palais Galliera, musée de la Vie romantique, musée Cognacq-Jay, maison de Victor Hugo et musée Bourdelle). Une démarche de ce type peut être encouragée à l'avenir.

Plus récemment, une **soirée a été organisée au Petit Palais à laquelle étaient conviés tous les agents de Paris Musées**. Ce moment favorisant les échanges entre collègues semble avoir été unanimement apprécié et peut également contribuer, hors toute question de hiérarchie, grade ou fonction, à renforcer le sentiment d'appartenance à un même collectif professionnel.

Toutes ces démarches sont aussi de nature à gommer la scission, évoquée plus haut, pouvant être ressentie au sein des équipes. Elles peuvent contribuer à améliorer l'ambiance au travail et à atténuer les tensions.

1.2.2.3. Des difficultés pouvant tenir à certaines conditions de travail

Si la configuration des espaces dans les musées parisiens est très variable, ces sites sont souvent marqués par l'ancienneté des bâtiments et, dans certains cas, leur exiguïté.

* Malgré cela des **locaux sociaux**, souvent rénovés, sont toujours prévus, comportant des vestiaires et des espaces de détente/restauration pour les agents. Dans ces lieux, sont notamment mis à disposition, un ordinateur et des tableaux d'affichage.

L'encadrement s'efforce de ménager les impératifs nécessaires au maintien d'une qualité de vie au travail avec les contraintes dictées par l'organisation des lieux. Cependant, **certains locaux, par la promiscuité qu'ils imposent parfois, peuvent être à l'origine de tensions entre agents**. Cela a été signalé à plusieurs reprises comme au musée de la vie romantique, au musée Zadkine, au musée Cognacq Jay ou à la Crypte archéologique.

* Enfin, les sites des Catacombes, de la Crypte archéologique ou du musée de la Libération imposent aux agents d'effectuer tout ou partie de leur temps de travail en sous-sol et sans lumière naturelle. Lorsque cela est possible, des rotations sont organisées afin de limiter ces temps en sous-sol.

Ces conditions difficiles (manque de lumière, humidité, poussière…) comportent un risque d'effet négatif sur la santé et le moral des agents concernés. Ces sujétions sont d'ailleurs reconnues par une indemnité compensatrice qui peut aussi contribuer par effet secondaire, à freiner les mobilités professionnelles qui conduiraient à la perte de cette rémunération.

1.2.3. Le recours incontournable aux vacataires

Les musées parisiens, comme les musées nationaux, ont besoin d'un recrutement important de vacataires pour garantir la continuité des missions d'accueil et surveillance.

Les équipes de direction ont mentionné à plusieurs reprises apprécier la qualité de ces recrutements et la « *respiration* » qu'ils apportent au sein des équipes d'accueil et de surveillance.

- **Le recrutement de vacataires est un complément essentiel à la continuité de l'accueil et de la surveillance des musées**

Le nombre de vacataires recrutés chaque année est variable selon les activités, la taille et les besoins des établissements. Certaines années, ce sont jusqu'à 600 recrutements qui sont nécessaires au bon fonctionnement de Paris Musées.

Certains musées y ont très peu recours alors que les « grands » musées comme le MAM et le Petit Palais peuvent en recruter plus de la moitié à eux seuls. [.....].

Tableau 5 : [.....]

[.....]

La phrase et le tableau qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La moitié des recrutements porte sur des temps complets. Il s'agit en particulier de répondre aux besoins de surveillance lors des temps forts des musées correspondant à l'organisation des expositions temporaires (une à deux expositions temporaires chaque année pour la plupart d'entre eux) qui impliquent une fréquentation accrue.

Les vacataires à temps incomplet assurent des moments de la journée (pause méridienne) ou de la semaine (week-end) ou les jours fériés afin de garantir la continuité de la surveillance sur les larges horaires d'ouverture des musées.

Ces recrutements de vacataires sont de durées limitées : généralement de 4 à 6 mois.

Enfin, la DRHRS indique que les personnes recrutées sont peu renouvelées et très peu assurent plusieurs expositions dans l'année.

En 2021, en raison de la fermeture prolongée des musées pour raisons sanitaires, seuls 231 vacataires ont été recrutés. 73% des vacataires recrutés cette année-là étaient des femmes (152 en nombre d'agents).

- **Un différentiel de profil significatif avec les agents titulaires**

Le profil de ces agents vacataires est différent de celui des agents d'accueil et de surveillance avec lesquels ils travaillent, et même à certains égards, à l'opposé. Les vacataires sont en majorité de sexe féminin, jeunes et le plus souvent en cours d'étude dans l'enseignement supérieur.

Lors des auditions de vacataires, il est apparu que le décalage entre leur formation universitaire ou leur parcours personnel confronté à la réalité des missions de surveillance des musées et à la mauvaise qualité des relations interpersonnelles entre agents, a pu fortement décevoir certains d'entre eux.

Une Secrétaire générale évoque aussi cet écart de culture entre les agents titulaires et les vacataires qui est très prégnant dans leurs relations au quotidien.

- **Des conditions d'accueil perfectibles pour mieux intégrer les vacataires**

Les vacataires bénéficient dans la plupart des établissements, à l'occasion de leur prise de fonction d'une formation courte (une demie à une journée). Elle a vocation à leur présenter les locaux et les espaces, les missions du musée et les collections, les conditions de leur gestion, leurs droits et obligations etc. Cette session – plutôt d'information que de formation professionnelle - est souvent complétée par la remise du livret d'accueil de l'établissement. En raison de la brièveté de leurs fonctions, les vacataires n'ont pas accès aux sessions du plan de formation destinées aux agents titulaires et contractuels.

Cependant, certains établissements font des efforts d'intégration de cette catégorie d'agents dans le quotidien des musées : désignation d'un tuteur, implication dans les réunions d'information ou de briefing du personnel, composition d'équipes mixtes (titulaires-vacataires), invitation aux réceptions amicales ou réunions de présentation des expositions etc.

- **Une population plus vulnérable aux ambiances sexistes ou aux tensions**

Ces agents vacataires sont perçus par certains agents titulaires comme des personnels précaires et « *exogènes* ».

Certains vacataires, encore peu au fait de la vie professionnelle, ont parfois pu montrer une forme de fragilité qui les aura exposés à des comportements déstabilisants, ou leur aura donné un ressenti excessif face à des attitudes maladroites ou datées de certains agents anciens dans la fonction.

Cependant, les auditions menées par la mission sont parfois édifiantes sur l'ambiance quotidienne au sein des équipes de surveillance, notamment à l'égard des vacataires.

Ainsi, certains d'entre eux font part de propos homophobes, sexistes, misogynes et islamophobes, dont ils ont été spectateurs et/ou victimes. Ils évoquent des conflits femme/homme dans les relations de travail.

Le problème procède d'une accumulation de nombreuses petites remarques, au quotidien, sous formes de blagues ou de remarques. Il est indiqué que les agents parlent beaucoup entre eux et usent comme d'une manière de passer le temps de ce type de propos. Ils font part de remarques récurrentes sur l'apparence physique, sur les cheveux, la tenue, les formes…, à propos desquelles ils se sentent obligés de se justifier.

Il a aussi pu être entendu au fil des témoignages, que des encadrants titulaires n'avaient pas toujours donné suite en temps utile aux signalements de vacataires, en privilégiant la confiance aux titulaires.

Recommandation 4 : Les Secrétaires généraux des musées doivent significativement améliorer les conditions d'intégration des vacataires aux équipes d'accueil et de surveillance. Ces personnels doivent être associés à tous les temps de regroupement et d'échange avec les agents.

Paris Musées précise que des actions pour mieux intégrer les vacataires ont été mises en places depuis avril 2022 et qu'il est en effet nécessaire de les poursuivre et de les amplifier. Ces actions pourront être ajoutées au Plan de lutte contre les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes.

1.2.4. Le rôle de l'encadrement intermédiaire

L'encadrement des personnels d'accueil et de surveillance est réalisé sous l'autorité du secrétariat général (ou d'un secrétaire général adjoint) par des agents de catégorie B (ASBM) et de catégorie C (AASM). Ces postes requièrent de leurs titulaires une diversité de compétences afin d'exercer l'ensemble des fonctions attendues.

1.2.4.1. L'organisation de l'encadrement des personnels d'accueil et de surveillance

Cette organisation est adaptée à l'environnement professionnel particulier de chaque musée et, hormis ceux ayant de très petits effectifs (Zadkine, Balzac, Crypte), elle est structurée sur deux niveaux.

*** Un chef du service accueil et surveillance (ASBM)**, parfois également en charge des aspects techniques du bâtiment, est chargé selon la formulation des fiches de postes correspondantes, de deux grands types de missions : d'une part celles concernant l'accueil des publics, le déroulement d'évènements particuliers, la sureté et la sécurité et d'autre part, celles liées au contrôle hiérarchique des équipes de surveillance et d'accueil.

Assurer l'encadrement de proximité de l'ensemble des personnels d'accueil et de surveillance nécessite d'intégrer les nouveaux arrivants, effectuer les entretiens d'évaluation, superviser la gestion des plannings, des absences, des congés, recevoir les agents en cas de dysfonctionnement ou de conflit et au besoin, rédiger les rapports sur la manière de servir…

Il s'agit donc d'une fonction qui requiert des capacités avérées de management et de coordination des équipes.

*** Ces chefs de services s'appuient sur un ou plusieurs adjoints** (également ASBM ou plus généralement AASM au grade d'agent chef) qui relaient leur action et assurent le contact quotidien avec les agents dans les salles et les espaces d'exposition. Ils renforcent l'encadrement et la relation quotidienne avec les personnels de surveillance qu'ils soient titulaires, contractuels ou vacataires.

Ce sont en principe les adjoints au chef de service qui assurent chaque jour la tenue du planning des présences et congés des personnels du service.

Enfin, dans les établissements aux effectifs importants, la fonction surveillance et la fonction sécurité relèvent d'équipes distinctes au sein des organigrammes.

Sur un total de 374 agents dédiés à l'accueil, la surveillance et la sécurité déployés dans les 14 musées, la moitié est affectée dans les trois « grands » musées (Carnavalet - MAM-Petit Palais).

Parmi eux, 57 agents de catégorie B et C ont des fonctions d'encadrement.

Tableau 6 : Répartition des effectifs des personnels de surveillance et sécurité

Musées.	Nombre d'agents surveillance et sécurité	Nombres d'encadrants surveillance et sécurité		Total
	C	B	C	
Bourdelle	21	2	1	24
Carnavalet	49	3	7	59
Crypte	7		1	8
Catacombes	29	2	3	34
Cernuschi	21	2	1	24
Cognacq Jay	11	2		13
Libération Leclerc	11	1	1	13
Galliera	18	2	2	22
Maison de Balzac	6	1	1	8
MAM	53	3	5	61
Petit Palais	56	3	7	66
Victor Hugo	15	2	1	18
Vie Romantique	14	2		16
Zadkine	6	1	1	8
Total	**317**	**26**	**31**	**374**

Source : DRHRS EPPM (septembre 2022).

1.2.4.2. Les difficultés du management de proximité

- **Un encadrement de proximité qui a du mal à se positionner**

Ces encadrants de premier niveau rencontrent parfois des difficultés à se positionner face à leurs équipes. Leur légitimité est complexe et parfois instable. Ils se sentent parfois isolés.

Les formations prévues pour cette catégorie de personnel, si elles procèdent d'un effort soutenu, ne permettent pas toujours de faire évoluer les comportements (cf. 3.3).

De l'avis de plusieurs secrétaires généraux, l'encadrement de la surveillance s'exerce souvent sur un mode vertical et plutôt directif. L'autorité, voire l'autoritarisme, peut parfois chercher à compenser une légitimité ou un savoir-faire insuffisants. Les équipes de direction des établissements en sont relativement conscientes ; un des directeurs a pu l'exprimer ainsi : « *La vision du management des cadres de proximité (…) est très descendante, peu relationnelle mais ils sont très professionnels dans leur cœur de métier. Leur autorité selon eux n'a pas à être discutée, de sorte que parfois, le collectif s'en ressent négativement* ».

Le ressenti de certains agents face à leur encadrement direct peut ainsi être générateur de tensions interpersonnelles dont certaines ont été évoquées lors des entretiens avec la mission. Souvent, ces tensions perturbent durablement la vie des équipes, en raison notamment de la faible propension à « faire remonter » les problèmes vers l'encadrement au niveau N+2 ou N+3.

Le sujet de la participation des agents d'accueil et de surveillance à l'organisation des soirées privées, inaugurations ou nocturnes, organisées dans les musées est cité comme exemple de la difficulté du positionnement de ces encadrants directs. Cette participation est en effet indispensable pour garantir l'organisation desdits évènements et elle se fait dans le cadre d'heures supplémentaires et sur la base du volontariat des agents. Or, ce sont souvent les cadres intermédiaires qui se trouvent en position de solliciter et négocier la participation de leurs équipes, ce qui peut fragiliser leur autorité.

- **Planification du travail des équipes et contrôle des présences : un gaspillage de temps et de compétences**

Il convient de rappeler que dans les musées, les agents administratifs badgent, alors que les agents postés émargent quotidiennement sur une base déclarative (souvent sur un simple cahier). Ce mode de fonctionnement impose aux encadrants des saisies manuelles et vérifications nombreuses. Le report[18] dans un tableau Excel est long et susceptible d'erreurs.

Le suivi du temps de travail constitue ainsi un exercice long et fastidieux pour les encadrants ce qui les déporte de leur cœur de mission. Pour les « grands » musées, qui disposent d'effectifs de surveillance et sécurité importants, cette tâche de contrôle du temps de travail peut ainsi représenter jusqu'à un demi ETP pour les encadrants de la surveillance (Petit Palais, MAM). La problématique du contrôle des présences et du temps de travail pèse donc considérablement au quotidien sur leur mission d'encadrement.

De plus, la planification du travail de chaque agent est complexe à assurer en raison de la faible visibilité en continu de la disponibilité réelle des agents, due aux absences, congés, maladies, récupérations, intégration dans le planning des vacataires pour compenser l'absence de titulaires…

La planification des présences et le contrôle du temps de travail constituent deux responsabilités des encadrants, qui occasionnent souvent tensions et conflits interpersonnels. Ce sont là des facteurs de dysfonctionnements constatés par plusieurs secrétaires généraux, des encadrants intermédiaires et des agents chefs.

Des attitudes de favoritisme ou d'arbitraire ont été signalées à la mission, notamment par les organisations syndicales et certains encadrants des musées. Ce problème a notamment été identifié par le BPRP de Paris Musées dans son étude récente sur les risques psycho sociaux au musée [.....] : « *Manque d'équité dans l'affectation des postes (souvent les mêmes agents sur le poste Vigipirate), dans l'octroi des congés. Les agents ont le sentiment qu'il pourrait y avoir des faveurs accordées à certains et pas à d'autres et que le style de supervision pratiqué est un style qui divise et oppose* ».

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La généralisation du badgeage pour tous les agents, qui dégagerait bien des contraintes pour l'encadrement de proximité, semble souhaitée par tous. Une telle disposition permettrait de faciliter le suivi des présences et de consacrer utilement un temps important au management et à l'animation des équipes.

Recommandation 5 : Paris Musées doit à brève échéance étudier les conditions de la généralisation du badgeage de l'ensemble des personnels, en particulier ceux chargés de l'accueil, la surveillance et la sécurité.

Paris Musées indique que cette mesure qui doit être discutée avec les organisations syndicales, permettrait une meilleure équité entre les agents et libèrerait du temps de travail pour les encadrants.

[18] Les saisies du temps de travail des agents remontent ensuite mensuellement à la DRHRS en particulier pour la préparation de la paye.

2. LES PROBLÉMATIQUES DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL RENCONTRÉES DANS LES MUSÉES PARISIENS ET LEUR TRAITEMENT DISCIPLINAIRE

En vue d'identifier et d'objectiver les problèmes évoqués par la presse, la mission s'est déplacée dans tous les musées.

À cette occasion, au-delà de la rencontre des directeurs et des secrétaires généraux, des échanges ponctuels ont pu avoir lieu avec les agents au cours de la visite des locaux et des auditions individuelles ont été réalisées pour les agents qui l'ont souhaité. D'autres témoignages ont aussi été recueillis plus tard dans les locaux de l'Inspection générale.

Les agents auditionnés se sont presque tous exprimés sur un vécu professionnel difficile au sein de leur établissement. Ils ont très souvent évoqué des expériences antérieures douloureuses au sein d'autres musées parisiens.

Parmi les 31 personnes auditionnées, 29 se présentent comme ayant été victimes de divers comportements sexistes ou agressifs dans le cadre de leur activité professionnelle, 19 sont des femmes. Le corps des agents AASM est très majoritairement représenté. Parmi ces témoignages, cinq sont rapportés par des vacataires et trois par des agents contractuels.

Il est à noter que trois agents entendus, sont cités par ailleurs comme étant à l'origine de difficultés au sein de leur musée d'affectation. Ces agents que l'on peut objectivement qualifier au vu des faits et témoignages recueillis, au minimum de perturbateurs se présentent au contraire comme victimes, ou lanceurs d'alerte.

De nombreux dossiers disciplinaires, pré disciplinaires et enquêtes administratives, comportant rapports et témoignages, ont également été examinés par la mission.

Deux constats peuvent être formulés : d'une part, un nombre élevé de tensions entre agents et de comportements déviants, de nature à altérer parfois gravement la qualité de vie au travail de certains personnels et à porter atteinte à l'image de Paris Musées (2.1) ; d'autre part, depuis le printemps 2022, une meilleure prise en considération, à tous les niveaux de Paris Musées, des cas problématiques (2.2).

2.1. Le constat d'une situation globalement dégradée

2.1.1. Aucun musée n'est épargné

La mission a pu constater que tous les établissements ont été ou sont touchés par des tensions diverses. Celles-ci peuvent être de gravité différente et impliquer tout un collectif, ou seulement la relation entre deux agents. Dans certaines équipes au format restreint [.....], il suffit qu'un seul agent soit perturbateur pour que l'ensemble du collectif de travail s'en trouve altéré. Dans d'autres établissements aux effectifs plus importants [.....] les comportements professionnels déviants peuvent rester confinés à l'intérieur des équipes et être peu visibles de l'encadrement.

Les auditions ont conforté cette perception d'un contexte professionnel souvent dégradé, même si les situations vécues et exprimées procèdent de causes très différentes. Cela peut aller par exemple, de la revendication d'un agent en divergence avec sa hiérarchie sur son périmètre de compétences ou son positionnement, aux témoignages de victimes d'un agent au comportement violent récurrent qui ruine le collectif de travail et l'esprit d'équipe.

Les préjudices identifiés sont principalement des dommages psychologiques. La mission a rencontré majoritairement des agents en situation de souffrance morale, sous l'effet de tensions interpersonnelles, ou du fait de propos et comportements sexistes, racistes et parfois même agressifs. Ces agissements ont toujours été perçus comme dégradants, humiliants et intimidants.

Lors d'une audition, une agente de surveillance, qui a subi des commentaires sexistes pendant des années dans une précédente affectation [.....], a reconnu que c'était la première fois qu'elle osait en parler. Elle indique avoir eu alors des pensées suicidaires et besoin d'un suivi psychologique qui perdure encore aujourd'hui. Elle cite le nom de plusieurs agents (dont certains ont fait ensuite l'objet de sanctions disciplinaires).

Concernant plus particulièrement les cas d'agissements sexistes, les informations recueillies n'ont pas permis de relever d'agressions physiques ; mais **les attitudes de certains agents ont produit une ambiance délétère pour des personnels féminins.** Celles-ci ont subi, parfois dans la durée, des remarques à connotation sexiste ou sexuelle. Il s'agit souvent d'un comportement verbal empreint de misogynie et fondé sur une représentation stéréotypée de la femme. Des cas de comportements tactiles ont été rapportés. Des propos homophobes et transphobes sont aussi dénoncés.

Les victimes de ces comportements ne sont pas seulement des vacataires. Le clivage exprimé par la presse entre des agents « titulaires agresseurs » et des « vacataires victimes », s'il correspond à certaines situations, ne recouvre pas la totalité des cas. De nombreuses titulaires, voire même des visiteuses (dont le physique est commenté), sont aussi victimes de ces comportements masculins sexistes.

Enfin, **des cas de violences physiques se sont également produits**. Parmi ceux-ci, une tentative d'empoisonnement sur un agent, ou une agression physique violente d'un agent sur un de ses collègues avec tentative d'étranglement. Les menaces physiques existent aussi et parfois même devant témoin. [.....].

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.1.2. La diversité des cas de tensions interpersonnelles

Les travaux de la mission permettent de retracer – de façon non exhaustive – une catégorisation de comportements déviants constatés :

1. <u>Agissements et propos sexistes</u>, familiarité excessive des propos, plaisanteries ou remarques volontairement déstabilisantes à connotation sexuelle, propos de nature intrusive sur l'intimité ou la sexualité de collègues, gestes déplacés, mimiques sexuelles et tentatives d'attouchements à l'égard de collègues féminines
2. <u>Violences verbales</u>, insultes, intimidation de la hiérarchie ou des collègues, menaces proférées en situation de travail
3. <u>Agression et violences physiques</u>, menaces privées ou publiques de violences physiques et d'agression, mimique de menaces de mort
4. <u>Propos homophobes, misogynes, à connotation raciste ou xénophobe</u>, tenus pendant le service sur le registre de la conversation courante
5. <u>Attitude harcelante d'un agent sur un autre ou sur une équipe,</u> management ou comportement toxique en situation de travail, dénigrement et critique publique du travail des collègues, dérision publique sur le profil ou la

personnalité d'un(e) collègue, propos diffamatoires, pression soutenue sur des collègues pour qu'ils prennent parti sur une question politique ou syndicale

6. Rejet de l'autorité et contestation de la hiérarchie, rejet des directives de l'encadrement, maintien d'un point de vue contre la décision de l'encadrement sur la nature et le périmètre de sa propre compétence, contestation publique de la compétence et autorité de la hiérarchie, ignorance volontaire des règles en matière d'horaire, de tenue et de réserve.

2.1.3. Une récente libération de la parole et la multiplication des cas

Dans son édition du samedi 9 avril 2022, le quotidien « Libération » a publié un article intitulé « *Harcèlements en série dans les musées de la Ville de Paris* ». L'article est assez fouillé dans les éléments et informations qu'il rapporte. Les faits avancés s'appuient notamment sur le courrier d'un collectif de vacataires qui avait été adressé à la direction de Paris Musées plusieurs mois auparavant. D'autres titres de presse ont relayé ces informations, sans rien ajouter sur le fond de l'affaire.

Il est probable que l'initiative collective des agents vacataires a eu un effet révélateur amplifié par cette publication, ce qui a accéléré les processus en réaction et contribué à l'expression des témoignages.

La mission d'inspection est ensuite venue conforter la volonté municipale de mettre un terme à ces situations inacceptables. Elle semble avoir été perçue de manière positive par les agents, dont certains ont souhaité s'exprimer pour la première fois.

Comme cela a déjà été indiqué, il convient de nuancer la teneur de l'article sur un point, les victimes des agissements rapportés ne sont pas uniquement des vacataires, comme les témoins d'ailleurs. Plusieurs agents titulaires sont impliqués à des titres divers, responsables, victimes ou témoins. Le récit d'une population précaire, victime d'une corporation professionnelle et titulaire, apporte un éclairage qui avait sans doute été négligé mais qui ne recouvre donc que très partiellement l'étendue de la situation.

En outre, l'article faisait son principal sujet des agressions et propos sexistes, alors qu'un nombre significatif d'affaires conflictuelles d'une autre nature ont émergé depuis.

Tous les agents rencontrés s'accordent à dire qu'une évolution des mentalités est en cours sous l'effet de mouvements comme MeeToo. C'est ainsi qu'un certain nombre de cas à l'origine de souffrance professionnelle, ressurgissent à la faveur d'une forme récente de libération de la parole.

Si des actions correctives et disciplinaires avaient été engagées avant la publication de cet article, d'autres ont abouti depuis et certaines sont en cours de mise en œuvre pour répondre à des cas plus récents. Enfin, Paris Musées a assez rapidement suite aux échos de la presse, mis en place un plan d'action et en particulier une procédure de signalement (cf. point 3.2).

2.1.4. Des problématiques aggravantes identifiées

2.1.4.1. Le cas des agents dysfonctionnant parfois depuis longtemps

Dans certains cas, l'absence de réaction immédiate et forte de la part de l'administration face à des comportements récurrents sexistes et harcelants a eu des conséquences négatives sur la vie des équipes, en laissant perdurer les difficultés.

La solution qui a pu par le passé consister uniquement à déplacer les agents n'a jamais réglé les problèmes. L'examen de plusieurs dossiers de carrière d'agents actuellement concernés par des procédures disciplinaires atteste de ces « mobilités » successives au sein de plusieurs musées.

D'autres dossiers d'agents, aujourd'hui mis en cause pour leur comportement professionnel, attestent de démarches engagées par l'administration dont certaines ne semblent pas avoir été suffisantes et d'autres n'ont pas encore abouti.

Certains de ces agents ont été repérés dès leur titularisation dans l'administration comme posant des problèmes importants de comportement. Les fiches de notation/évaluation permettent souvent de constater la persistance des propos sexistes et attitudes déplacées envers les collègues ou des comportements agressifs… Il a pu s'en suivre des sanctions disciplinaires comme l'avertissement ou le blâme qui visiblement, n'ont pas eu la vertu pédagogique que l'on aurait pu en attendre.

Si certains agents ont reçu des rapports d'observations ou de rappel à l'ordre, d'autres ont pu être sanctionnés disciplinairement, parfois à plusieurs reprises [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Enfin, alors que des rapports sont rédigés dans plusieurs musées successifs à l'encontre de certains agents pour leur reprocher des fautes professionnelles, ils finissent par échapper au conseil de discipline et à la sanction. Certains agents peuvent ainsi démissionner, partir en retraite…

Des situations, souvent anciennes de plusieurs années, ont pu être isolées : ce sont des problèmes, des noms, des comportements et des préjudices qui traversent plusieurs établissements, en réitérant les mêmes causes et les mêmes effets.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.1.4.2. Des comportements de groupe ou de position dominante

La situation dans deux musées (MAM et Petit Palais) doit être signalée car dans chacun de ces établissements, plusieurs agents ont eu des comportements harcelants et propos sexistes à l'égard de leurs collègues.

Le collectif de vacataires du MAM a ainsi identifié, sur cinq années au moins, plusieurs auteurs de comportements sexistes anciens et récurrents en situation de travail.

Un encadrant d'un de ces deux musées ([.....]) a exprimé de même, avoir été souvent très choqué de l'ambiance sexiste qu'entretenait un petit nombre d'agents de la surveillance. Il a indiqué qu'il s'agissait d'une sorte d'état d'esprit partagé par plusieurs agents. Il précise avoir lui-même fait l'objet d'agressions verbales et physiques, pour avoir apporté son soutien aux jeunes vacataires.

Plusieurs agentes rencontrées par la mission ont confirmé ce constat pour les deux établissements, évoquant des collègues au comportement de groupe, qualifiés de prédateurs, les attendant le matin à leur arrivée au musée, colportant des rumeurs et propos diffamatoires, ayant des propos sexistes.

[.....].

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.1.5. La question du ressenti et de la prise de conscience de ces situations

2.1.5.1. Une prise de conscience insuffisante de ces problématiques de souffrance au travail par l'encadrement

Il a pu être constaté dans les équipes de direction de certains établissements, un niveau de conscience insuffisant des problèmes posés par certains agents dont le comportement est générateur de stress au quotidien pour leurs collègues. Les faits rapportés et décrits le sont principalement par l'encadrement intermédiaire, les agents eux-mêmes, y compris d'anciens vacataires.

Les propos fréquents ne respectant pas l'obligation de réserve et de neutralité, homophobes, racistes ou sexistes ne sont pas connus de l'encadrement supérieur alors que cette « ambiance de travail » est rapportée dans les divers témoignages.

On peut déplorer aussi une forme d'accoutumance ou de tolérance (« *tout le monde savait, mais on ne faisait rien* ») à certains comportements dans le quotidien de travail.

Il est vrai que les agents s'estimant victimes n'osent pas toujours parler et quasiment jamais témoigner contre leurs collègues. Accepter de dire qu'ils subissent une forme de harcèlement est parfois difficile. Certains agents ont même pu évoquer un sentiment de peur.

Enfin, un comportement corporatiste, protecteur des agents de surveillance entre eux, est évoqué par certains secrétaires généraux qui parlent d'une solidarité des agents de surveillance entre eux.

De fait, les agents « victimes » ne savaient jusqu'à présent pas vraiment à qui s'adresser. Le recours à l'encadrement intermédiaire n'est souvent pas estimé utile et aucune procédure de signalement clairement établie et accessible en toute circonstance n'existait vraiment jusqu'alors.

Il semble également que le positionnement des représentants du personnel n'ait pas permis de susciter la confiance des agents qui ne les ont donc pas sollicités.

La libération de la parole nécessaire pour obtenir les témoignages indispensables, tout autant que pour solder les émotions et la souffrance refoulées, appelle des moyens plus directs encore. Les auditions menées par la mission, ont montré la nécessité d'une réelle écoute permettant d'engager ensuite une réaction adaptée de l'institution.

2.1.5.2. Un sentiment très prégnant d'impunité ressenti par les victimes

Parmi les interlocuteurs rencontrés, nombreux sont ceux qui ont indiqué que ce climat et ces tensions au sein des musées sont pourtant connus depuis longtemps.

Cependant, ce qui est toujours très fortement ressenti par les agents, c'est le sentiment d'impunité. Une agente titulaire (précédemment vacataire) témoignant avoir subi du harcèlement sexuel de la part de collègues au sein de plusieurs musées estime la hiérarchie intermédiaire complice, car protectrice de certains agents. Une autre agente victime d'une agression physique indique n'avoir pas été reçue, ni accompagnée par sa hiérarchie à cette occasion. Elle a l'impression qu'aucune mesure n'a été prise pour éviter que cela se reproduise.

Plusieurs cas évoqués lors des entretiens interrogent. Il s'agit d'agents dont le comportement professionnel est notoirement fautif depuis plusieurs années et qui semblent bénéficier d'une forme d'impunité.

Cependant, la plupart des agents se refusent à témoigner par écrit, par souci de « ne pas trahir » l'équipe ou un collègue mais peut être aussi par peur.

Les délais constatés avant que ne s'engage une procédure disciplinaire sont également mal vécus par les victimes ou les simples témoins des agissements fautifs. Le résultat en est **une impression tenace d'impunité, voire d'impuissance des autorités et un sentiment durable d'injustice pour les victimes.**

Enfin, l'absence de diffusion d'information sur les suites données aux procédures disciplinaires contribue aussi à renforcer la perception de ce sentiment d'impunité.

La conséquence en est une perte de confiance dans l'institution et la hiérarchie, qui a pu probablement conduire au recours direct à la presse.

2.2. Un traitement disciplinaire des dysfonctionnements professionnels de certains agents qui peut être amélioré

Un certain nombre de dysfonctionnements professionnels d'agents constatés dans les musées parisiens ces dernières années ont été considérés comme suffisamment graves pour donner lieu à des procédures disciplinaires. Plusieurs courriers d'observation ont aussi pu être adressés à des agents partis en retraite ou démissionnaires et donc non susceptibles de faire l'objet d'une sanction disciplinaire. Pour des faits considérés comme moins graves, certains agents ont aussi été destinataires de courriers de rappel à l'ordre.

A ces cas de fautes professionnelles, s'ajoutent plusieurs situations de tensions entre agents que Paris Musées estime maîtrisées à ce jour grâce à différentes mesures prises au niveau des musées concernés (Carnavalet, Cernuschi, MAM, Vie romantique). Ce sont par exemple, des entretiens ou confrontations organisés par les Secrétaires généraux avec les agents qui ont permis de clarifier des malentendus ou de les mettre en garde quant à leur comportement et, au moins dans un premier temps, de ne pas poursuivre les procédures.

2.2.1. Les procédures disciplinaires abouties

La mission a examiné les procédures disciplinaires conduites à l'égard des agents de Paris Musées et ayant abouti à une sanction depuis 2017.

Ces procédures concernent exclusivement des agents du corps des AASM.

Tableau 7 : Les procédures disciplinaires concernant les agents de Paris Musées depuis 2017

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Avertissement			3	1	3	4
Blâme			3	1	2	3
Exclusion temporaire des fonctions	12 mois dont 3 fermes ; 15 jours dont 8 fermes ; 12mois dont 3 fermes ; 6 mois dont 1 ferme		3mois dont 1 ferme ; 12 mois dont 1 ferme ; 12 mois dont 4 fermes	15 jours fermes	3 mois dont 2 fermes	3 mois dont 2 fermes
Révocation					1	1
Nbe de sanctions prononcées dans l'année	4	0	9	3	7	9

Source : Reconstitution IGVP.

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Au total en six ans, ce sont 32 sanctions disciplinaires qui ont été prononcées, dont 10 exclusions temporaires des fonctions et deux révocations.

On peut noter l'augmentation du nombre de sanctions depuis 2019[19].

2.2.2. Les procédures disciplinaires en cours

En décembre 2022, le nombre de dossiers disciplinaires encore en cours de traitement atteste à la fois, de la libération de la parole qui a eu lieu depuis le printemps dernier et d'une meilleure prise en considération de ces situations, parfois anciennes, par Paris Musées.

Actuellement, cinq procédures disciplinaires sont engagées pour lesquelles un conseil de discipline devrait siéger en début d'année 2023[20]. Paris Musées a en effet saisi la DRH de la collectivité, sur la base des dossiers transmis par quatre musées, en vue de la réunion de l'instance disciplinaire.

La mission tient à signaler par ailleurs, que lors des visites dans les musées, plusieurs situations non encore traitées, d'agents en situation de souffrance et/ou d'agents posant problème dans leur comportement professionnel, ont été signalées. Cela nécessite une attention particulière des établissements concernés [.....].

Tableau 8 : Les procédures en cours en décembre 2022

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

S'agissant plus particulièrement des signalements faits en 2021 par le collectif de vacataires du musée d'art moderne et des suites qui leur ont été données, il peut être indiqué qu'en tenant compte de la gravité des fautes professionnelles constatées, des mesures différentes ont été prévues : un avertissement a été infligé à un agent et deux courriers de rappel à l'ordre ont été adressés à deux autres. Par ailleurs, pour les faits les plus graves, deux conseils de discipline se tiendront début 2023.

2.2.3. L'amélioration indispensable du traitement des affaires disciplinaires

Au-delà des mesures prises, un constat global doit être fait qui est celui de la lenteur du traitement de la plupart de ces affaires. De nombreuses raisons en sont la cause qui n'incombent pas toutes à l'administration.

- **La difficulté à recueillir des témoignages et leur importance en matière disciplinaire**

Comme cela a déjà été mentionné, la mission a pu constater la grande réticence des agents victimes ou témoins à signaler, à faire remonter, à alerter. Dans certains cas, lorsqu'il s'agit de vacataires par exemple, ceux-ci peuvent ne plus être en fonction au musée ou ne plus se sentir concernés en raison de la fin de leur vacation, ce qui rend leur témoignage difficile à obtenir.

[19] Durant l'année 2020 les musées ont été fermés pendant six mois ce qui a pu limiter les situations fautives mais aussi retarder le traitement de certaines situations.

[20] La tenue des conseils de discipline est interrompue momentanément en raison des élections professionnelles de décembre 2023 et du renouvellement des représentants du personnel.

À cela s'ajoute le refus très fréquent des agents de témoigner en relatant les faits par écrit. Or, la procédure disciplinaire est une procédure écrite.

De plus, lorsque les agents acceptent de témoigner par écrit, il convient aussi de s'assurer de la validité formelle de leur témoignage. Certains témoignages non datés, non signés sont souvent reçus qui ne pourront être retenus dans le cadre d'une procédure ultérieure. De même, il convient d'obtenir des témoignages directs et non des « on dit » ou des propos rapportés qui n'ont pas de valeur probante. Les témoignages reçus doivent être objectifs, précis et très factuels.

Enfin, la DRH pourra solliciter certains témoignages à l'occasion de la tenue du conseil de discipline.

C'est souvent sur la base de ces témoignages que l'administration peut qualifier les faits de faute professionnelle. Ensuite, toute sanction prononcée devra être proportionnée à la gravité des faits.

L'importance des témoignages recueillis apparait aussi en cas de recours administratifs contentieux qui sont fréquents en matière disciplinaire. Le juge administratif les examine en effet pour exercer son contrôle à la fois sur le caractère fautif ou non des faits reprochés et sur la proportionnalité de la sanction.

- **La rédaction des rapports de saisine de la DRHRS et la constitution des dossiers pré disciplinaires**

C'est le secrétariat général du musée qui doit recueillir les diverses pièces d'un dossier pré disciplinaire et en fonction de la gravité des faits mentionnés, soit décider de recevoir les parties concernées afin de régler les problèmes à son niveau, soit rédiger un rapport sur la base duquel il saisira la DRHRS, soit solliciter une enquête externe au musée.

Cette étape au niveau des musées requiert une certaine réactivité et prend du temps. Elle est le fondement de toute procédure ultérieure. De la qualité du rapport et des pièces jointes dépendra en grande partie, la qualité et la rapidité du traitement de ces affaires.

Les secrétaires généraux, même s'ils sont systématiquement accompagnés par la DRHRS dans la procédure de traitement des signalements, ont pu faire part de la difficulté à constituer ces dossiers. Ils manquent aussi d'information sur le déroulement des procédures disciplinaires, sur la règlementation et la jurisprudence en la matière.

À cet égard, il semble opportun de prévoir une formation de professionnalisation qui pourrait être dispensée par le bureau des affaires disciplinaires de la DRH. Cette formation pourrait notamment insister sur l'importance des témoignages évoquée ci-dessus.

Recommandation 6 : Une formation sur la procédure disciplinaire doit être prévue par Paris Musées en lien avec la DRH Ville, à destination de tous les Secrétaires généraux. Elle doit notamment comporter une formation au recueil des témoignages.

- **La nécessité d'une coordination renforcée entre les intervenants**

Plusieurs échelons et acteurs intervenant pour mener à bien ces procédures, ce qui requiert coordination et information réciproque entre eux.

Compte tenu du partage des compétences en matière disciplinaire entre les deux DRH et de l'expertise juridique en la matière de la DRH de la collectivité, c'est entre ces deux services que la décision de réunir un conseil de discipline et le niveau de la sanction proposé sont discutés. Or, cela se fait en l'absence du musée concerné et le plus souvent sans l'en informer en retour.

Recommandation 7 : Les Secrétaires généraux doivent être tenus informés par la DRHRS de Paris Musées du déroulement des procédures disciplinaires.

- **Des délais parfois excessivement longs pour faire aboutir les dossiers**

Force est de constater que le délai entre le temps du signalement de certains comportements et celui de la sanction est long.

L'analyse précise du cheminement de certains dossiers montre que chaque étape prend un temps excessivement long et certainement non justifié.

Tel a été le cas pour les situations signalées au sein du MAM pour lesquelles on constate qu'il faut trois mois (d'aout à novembre 2021) pour recueillir quelques témoignages. Ce n'est ensuite que 4 mois plus tard que les cinq entretiens avec les agents concernés sont bouclés (de janvier à mars 2022). Puis, ce n'est que fin avril 2022 que la DRH de Paris Musées est officiellement saisie et en juillet 2022 Paris Musées saisit à son tour la DRH de la collectivité afin de prévoir les conseils de discipline.

Au Petit Palais, les délais constatés entre les signalements et la tenue des conseils de discipline sont plus courts, tout en dépassant une année.

Malgré les nombreux efforts faits ces dernières années pour accélérer le traitement des dossiers disciplinaires à la DRH de la Ville, plusieurs mois sont encore souvent nécessaires à celle-ci pour convoquer les conseils de discipline.

Ces divers constats de retards dans les procédures sont très souvent en partie dus aussi d'une part, à des stratégies d'évitement de la part des agents concernés (non réponse aux courriers reçus et aux convocations en entretien, arrêts maladie, demandes de report pour raisons diverses, référés…) et d'autre part, à des absences fréquentes de quorum ou demandes de report lors des conseils de discipline. Il s'agit là d'autant de démarches qui certes, ralentissent les procédures, mais sont vaines, car au final celles-ci aboutissent toujours.

Ces démarches peuvent cependant largement contribuer à un sentiment généralisé d'impunité face à des comportements que pourtant l'administration condamne.

3. LES DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE ET LES AMÉLIORATION ENVISAGEABLES

Les difficultés relationnelles diverses rencontrées dans les Musées parisiens sont bien constitutives de RPS pour les agents.

Les risques psychosociaux sont définis comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental*[21] ».

Ils recouvrent aussi bien le stress, le mal-être au travail, l'épuisement professionnel, que les violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel, discriminations) et les violences externes (insultes menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par les usagers ou l'environnement).

L'obligation de prévenir les RPS s'imposant à tout employeur, il convient d'examiner les mesures mises en œuvre par Paris Musées pour prévenir et traiter ces RPS.

3.1. Des moyens et outils existants mais à optimiser

3.1.1. Le recours au SAM

Ce service est un acteur essentiel de la prévention des RPS au sein de la Ville. Les agents de Paris Musées peuvent avoir recours à ses différents dispositifs (Cellule d'écoute, accompagnement psychologique, dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations, pôle addictologie…).

Le tableau qui suit présente les appels des agents de Paris Musées à la Cellule d'écoute du SAM au cours des quatre dernières années. Cela peut constituer un indicateur des situations de souffrance au travail au sein des musées.

Tableau 9 : Les appels des agents de Paris Musées à la Cellule d'écoute de la DRH Ville

Nombre d'appels à la cellule d'écoute d'agents de Paris Musées	2019	2020	2021	2022
Nombre total des appels (un appel peut donner lieu à plusieurs orientations)	**5**	**21**	**12**	**8**
dont orientation vers les dispositifs de consultation psychologiques (urgences/ou souffrance au travail)	5	17	10	6
dont orientation vers le dispositif harcèlement /discriminations	3	3	5	2

Source : Données communiquées par le SAM de la DRH.

[21] Définition du rapport sur les RPS remis au ministre du travail en 2011 par Michel GOLLAC et qui a fait consensus.

Il apparait que le nombre d'appels est plutôt faible par rapport à celui des agents de la collectivité. Par contre le profil des appelants est assez similaire (en majorité féminin et âgé de plus de 50 ans).

À l'instar de ce qui est constaté pour les agents de la collectivité, l'orientation par la Cellule d'écoute des appelants de Paris Musées, vers un ou des professionnels, va en premier lieu, vers les consultations de psychologue pour souffrance au travail ou moins souvent, vers celles d'urgence psychologique. Les autres orientations se font vers le dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations.

Il est cependant apparu lors des échanges avec les agents dans les musées, que le SAM et les différents dispositifs qu'il propose notamment en cas de harcèlement ou discriminations sur le lieu de travail ne sont pas forcément connus, tant par les équipes de direction que par les agents des musées.

Aussi, semble-t-il pertinent de procéder à une campagne systématique d'information à ce sujet. Elle pourrait commencer par une présentation du SAM aux Secrétaires généraux dans le cadre d'une réunion de leur réseau. À charge pour eux ensuite de répercuter les informations dans leurs établissements notamment à l'aide des plaquettes diffusées par ce service (Violences sexuelles et sexistes au travail ; Discriminations au travail ; Stop ! Ensemble agissons ! Violentomètre de la Ville de Paris).

Recommandation 8 : La DRHRS et la DRH de la collectivité doivent organiser des campagnes d'information régulières à destination des équipes de direction et des agents de Paris Musées, portant sur le SAM et les différents dispositifs de prévention et lutte contre les RPS.

3.1.2. Un réseau de prévention des risques professionnels à réactiver

Au-delà du sujet du rattachement hiérarchique du bureau de prévention des risques professionnels (BPRP) qui a été évoqué précédemment, (cf. 1.1.1), c'est la question de l'existence même et du rôle du réseau de prévention qui se pose.

Il convient de préciser que si le BPRP n'est composé au total que de deux personnes, il doit pouvoir s'appuyer sur un réseau d'agents exerçant les fonctions de relais de prévention dans chaque musée.

Le relai de prévention au sein d'un établissement, au-delà de sa vigilance sur les questions d'hygiène et sécurité dans les conditions de travail, peut diffuser de l'information sur les RPS et aussi, garantir à un premier niveau, l'écoute, le recueil de la parole d'agents et le signalement.

Or, si en principe, chaque musée dispose d'un (ou deux) agent(s) nommé(s) comme relais de prévention, dans les faits l'organigramme du réseau de prévention (septembre 2022) montre que plusieurs musées n'ont pas encore désigné d'agent sur ces fonctions. De plus, plusieurs relais de prévention rencontrés ont indiqué qu'ils se sentaient isolés pour l'exercice de ces fonctions. Ce maillon de la prévention des RPS est donc manquant dans plusieurs musées.

Enfin, l'animation de ce réseau a été interrompue pendant près d'un an, en raison principalement de la vacance du poste de chef du BPRP[22].

[22] La dernière réunion du réseau de prévention date de novembre 2021.

La nomination récente (septembre 2022) d'une cheffe de ce bureau devrait relancer le fonctionnement de ce réseau.

Recommandation 9 : Paris Musées doit très rapidement, via son bureau de prévention des risques professionnels, reconstituer et réactiver le réseau des relais de prévention.

Paris Musées approuve cette recommandation et précise que la nouvelle responsable du BPRP a d'ores et déjà relancé ce travail d'animation du réseau.

En outre le BPRP a pu constater que certains agents nommés il y a plusieurs années n'ont toujours pas bénéficié des formations requises. Le bureau va s'attacher à les faire monter en compétence et renforcer leur rôle dans les musées, en lien avec les secrétaires généraux.

3.1.3. Quel bilan pour la mise en œuvre du plan de prévention des RPS ?

* Sous l'égide du BPRP, un **diagnostic des risques psychosociaux a été réalisé au sein de Paris Musées au cours de l'année 2017.** La démarche a veillé à associer les agents et tous les acteurs concernés, y compris les représentants du personnel. Plus de 80% des effectifs ont alors été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs.

Le document produit a identifié et analysé de façon globale l'ensemble des risques psychosociaux associés aux fonctions de toutes les catégories de personnels de l'établissement et pour tous les métiers.

Plusieurs facteurs de RPS alors relevés sont visiblement toujours d'actualité comme la gestion des conflits (cf. ci-dessous), l'accueil insuffisant des nouveaux arrivants, l'absence de communication au sein des musées ou du siège vers les musées ou de ceux-ci vers le siège ou encore la complexité du travail des encadrants intermédiaires.

La gestion des conflits dans le diagnostic RPS Paris Musées de 2017

Le diagnostic indiquait alors « la gestion des conflits, souvent anciens, au sein de certains services est insuffisante et a pour effet, sur certains sites, la dégradation du climat général des services, voire du musée. Les rapports sociaux au travail dégradés se constatent par l'absence de « bonjour », de l'animosité entre agents ou services, des clans, des propos déplacés, l'absence d'entraide entre agents, des violences verbales voir physiques dans les cas les plus graves. (…)

Les encadrants intermédiaires estiment ne pas disposer des moyens suffisants pour traiter ces situations (sanction des comportements ou soutien de la hiérarchie) ou ne se sentent pas suffisamment formés pour les traiter.

Dans certains cas, la nature des conflits est jugée par les encadrants comme sans importance conduisant à l'absence de mesures prises pour traiter la situation.

En outre les procédures disciplinaires sont jugées trop longues, ce qui induit un « sentiment d'impunité » au sein des services ».

Il est à noter cependant, que les agissements ou propos sexistes n'étaient alors pas identifiés parmi les risques répertoriés.

* Ce diagnostic a donné lieu à la conception d'un **plan d'action ambitieux présenté en CHSCT de février 2018**, dont l'objet était logiquement d'abaisser les niveaux de risque identifiés. Il déterminait avec précision douze axes de travail et 38 actions associées, pour chacune un ou plusieurs pilotes étaient désignés et des ressources à mobiliser. Le calendrier de chaque action n'était par contre, pas toujours prévu.

* **Aucun bilan de la mise en œuvre de ce plan d'action n'ayant été réalisé à ce jour**, une des premières tâches de la nouvelle cheffe du BPRP doit consister à réaliser ce bilan qui est a priori assez mitigé dans la mesure où certaines actions ont bien été réalisées en 2018 et 2019 mais que depuis lors, les choses ne semblent guère avoir évolué.

Il semble que l'établissement n'ait pu disposer de tous les moyens qu'exigeait la concrétisation des actions identifiées, notamment d'un réseau de relais de prévention opérationnel et surtout d'un BPRP en situation d'exercer la conduite de projet nécessaire.

En particulier, plusieurs actions relevant de la DRHRS n'ont pas été conduites dans les temps impartis ce qui aurait sans doute permis d'améliorer la qualité de vie dans les musées (action 10 - définir la procédure de traitement des situations les plus graves ; action 16 - accompagner et conseiller les encadrants pour réguler les tensions).

Il convient à présent de tenir compte des agissements fautifs divers constatés dans les musées pour intégrer au plan de prévention des RPS, des dispositions permettant de prévenir et au besoin de traiter les agissements et propos sexistes et autres discriminations.

Recommandation 10 : Après avoir fait le bilan de la réalisation du plan de prévention des RPS de 2018, le BPRP de Paris Musées doit piloter en lien avec les établissements et les services centraux concernés, une actualisation du diagnostic ainsi que du plan de prévention des RPS.

Paris Musées est convaincu de cette nécessité qui va également dans le sens souhaité par les représentants du personnels et formulée en CHSCT.

3.1.4. La charte des relations au travail : une opportunité manquée

Une action emblématique du plan de prévention des RPS consistait (action n° 9 du plan), à « *définir une charte des relations de travail au sein de Paris Musées pour l'ensemble des agents, la communiquer aux agents et l'utiliser dans le management des équipes* ».

Cette charte des relations au travail a été finalisée en juin 2019. Elle a pour objectif de « *rappeler les droits et obligations des agents, les règles de savoir vivre dans un collectif de travail et les valeurs portées par les musées municipaux en favorisant leur appropriation* ».

Il s'agissait de créer les conditions d'une implication collective des agents, quelle que soit leur position dans l'établissement.

Les priorités retenues par la Charte des relations au travail de Paris Musées
Faire preuve de professionnalisme
Veiller à un environnement sûr et sans risque
Focus sur les violences, le harcèlement et les agissements sexistes
Adopter une attitude respectueuse et courtoise
Focus sur l'attitude en réunion
Être à l'écoute et favoriser la communication
Focus sur l'usage des courriels
Respect de la vie privée de chacun

La charte décline ainsi en quinze pages, des fiches précises, pragmatiques et lisibles explicitant les principes et engagements attendus et les attitudes à promouvoir par les agents comme par leur encadrement.

Ainsi par exemple, le chapitre 2, « *Veiller à un environnement sûr et sans risque* » consacre un « focus » explicite au harcèlement moral et sexuel, ainsi qu'aux comportements et agissements sexistes désormais proscrits par l'éthique et la règlementation. Des définitions sont données, éclairées par des exemples concrets qui illustrent parfaitement les comportements dénoncés et caractérisés dans certains des entretiens pré disciplinaires notamment[23]. Force est de constater que les lignes de conduite ainsi précisées n'ont pas toujours été traduites dans les relations de travail quotidiennes au sein des musées.

Il semble que ce document, dont les principes répondent presque point par point aux problèmes identifiés par la mission, soit resté au stade de référence opposable. Les autorités de Paris Musées n'ont su – ou pu, trouver un mode de traduction opérationnel dans les situations de travail vécues au sein des établissements.

Lors des visites au sein des musées, il a pu être constaté que ce document était souvent affiché dans les locaux sociaux. Il ne semble pas cependant qu'il ait systématiquement fait l'objet d'une animation parmi les équipes pour qu'elles se l'approprient pleinement.

Le BPRP interrogé par la mission sur ce point envisage, conformément au plan d'action présenté ci-dessous, de relancer plusieurs démarches en vue de son appropriation (campagne d'affichage, interventions devant les équipes dont les modalités restent à préciser).

[23] Charte des relations au travail, pp 8 et 9.

3.2. Le plan de lutte contre les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes engagé par Paris Musées

Dès la publication des articles concernant les musées parisiens dans la presse, Paris Musées a souhaité réaffirmer fortement en direction des agents, son engagement à lutter contre toute forme de harcèlement moral ou sexuel et toute discrimination.

Tel a été l'objet du « Flash Info » spécial du 20 avril de la direction générale adressé à tous les agents et qui a décrit les différents moyens que l'établissement avait mis en place pour lutter contre les agissements et violences sexistes. Ce message interne avait également pour objet d'annoncer le déploiement prochain d'un plan d'action pour renforcer la protection des victimes et le traitement des signalements. Il informait aussi les agents de la mission de l'Inspection générale.

Des travaux ont immédiatement été engagés, en lien avec les Secrétaires généraux pour élaborer ce plan d'action prévoyant plusieurs outils permettant de lutter contre ces comportements.

Le souci de réactivité de Paris Musées fait que dès le 23 mai 2022 les agents ont été destinataires d'un nouveau « Flash info » leur communiquant un outil commun permettant de disposer des informations et moyens nécessaires pour effectuer un signalement sur un ou des actes de violence, de discrimination, de harcèlement ou d'agissements sexistes. Un **formulaire de signalement** ainsi qu'une **fiche d'information** étaient joints à cet envoi.[24]

Le plan d'action[25] a ensuite été mis en place en juin 2022. Il prévoit la formalisation d'un ensemble d'outils et de procédures ayant vocation à concerner tous les agents quel que soit leur statut (titulaire, contractuel, vacataire, stagiaire).

Les secrétaires généraux comme les représentants du personnel ont été associés à l'élaboration de ce plan qui a été présenté en Comité technique le 21 juin. Un premier état d'avancement a été examiné lors du CHSCT de l'établissement du 13 octobre.

3.2.1. Finalité, contenu et déploiement du plan d'action

La finalité du plan est de diffuser une dynamique de lutte contre ces comportements de violences sexistes, sexuelles et de discriminations, en déclinant l'information nécessaire pour agir à tous les niveaux, en mobilisant les acteurs et en développant les outils et process qui semblaient en partie manquer.

Le plan d'actions de Paris Musées pour le renforcement de la protection des victimes et le traitement des signalements (Septembre 2022)

1. Renforcer l'information des agents sur les procédures de signalement.

- S'assurer que tous les agents (permanents, contractuels, vacataires, stagiaires, apprentis) disposent des informations nécessaires pour effectuer un signalement.

[24] Cf. Annexes 5 et 6.

[25] Plan d'actions pour le renforcement de la protection des victimes et le traitement des signalements.

2. Poursuivre les actions en faveur d'une culture commune de lutte contre les violences sexistes sexuelles et discriminatoires.

- Poursuivre le développement des formations à destination des agents en augmentant le volume annuel d'agents formés et en rendant la formation obligatoire.

- Mettre en place une formation spécifique sur le traitement des situations de harcèlement et de discriminations pour les encadrants, les relais de prévention, et les membres du CHSCT.

- Favoriser une meilleure appropriation de la Charte des relations au travail.

3. Consolider les moyens d'actions sur le traitement des situations.

- Doter les musées d'une procédure formalisée, commune et partagée, sur le traitement des situations.

- Favoriser le développement d'une dynamique collective sur le traitement des situations de harcèlement et de discrimination.

Pour chaque finalité, sont précisés les actions à mener, un ou plusieurs pilotes, les différents acteurs et les échéances.

Les échéances prévues (principalement de mai à septembre 2022), sont courtes et témoignent de la volonté de Paris Musées de réagir rapidement aux problèmes identifiés.

3.2.2. Les nouveaux outils déployés

La mise en œuvre de ce plan décline différents outils, en vue de mieux organiser les procédures à l'échelle de l'établissement.

3.2.2.1. Une procédure de signalement à l'attention des agents

Elle se décompose en trois documents :

- Le premier « *Comment identifier ces actes ?* », définit par des exemples précis, harcèlement moral ou sexuel, discriminations, agissements sexistes et actes de violence, pour faciliter à chacun leur identification dans les situations de travail.
- **Un formulaire partagé par tous les musées constitue désormais le support commun de signalement pour tous les agents**. L'auteur du signalement peut être victime/témoin/ ou autre. Il peut préciser la description chronologique des faits, les autres démarches accomplies, ainsi que les éventuels éléments de preuves ou témoignages exploitables. Il permet ainsi de disposer d'un descriptif complet des circonstances et des faits facilitant leur traitement par la suite.
- Enfin, une fiche décrit les étapes de traitement du signalement effectué, afin que l'auteur en connaisse les évolutions (*Déclaration de signalement/Accompagnement et protection/Traitement des situations*). Elle indique bien que tout agent peut dans un premier temps s'adresser soit à sa hiérarchie, soit au BPRP, soit au relai de prévention, soit à la DRHRS, qui pourra orienter ensuite vers les services compétents. Le rôle possible des représentants du personnel n'est pas mentionné.

Ces documents sont assez précis et permettent à Paris Musées de se mettre en conformité avec la loi qui prévoit désormais que chaque administration, collectivité ou établissement public met en place un dispositif de signalement pour les agents qui s'estiment victimes

d'atteintes volontaires à leur intégrité physique, d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, d'agissements sexistes, de menaces (…)[26].

Paris Musées a dans un premier temps privilégié la possibilité pour les agents de se référer à l'interlocuteur de leur choix (supérieur hiérarchique, secrétaire général, BPRP, relai de prévention, DRHRS ou SAM).

Cependant, le formulaire de signalement semble incomplet. Une donnée essentielle manque qui serait une adresse mèl dédiée à l'envoi de la fiche de signalement. Le destinataire mentionné est le BPRP, à l'adresse postale de Paris Musées. On suppose donc que c'est ce service qui centralise les signalements, ce qui peut interroger par rapport au rôle de la DRHRS.

À titre de comparaison, le Musée Picasso qui a mis en place un dispositif de signalement assez opérationnel, mentionne les coordonnées téléphoniques et mèl de la déléguée aux ressources humaines comme seule destinataire.

Recommandation 11 : Paris Musées doit plus clairement identifier au niveau central, un interlocuteur référent sur les questions de violences sexistes, sexuelles, de harcèlement et de discriminations qui soit le destinataire des signalements effectués par les agents. Le formulaire de signalement devra être complété par la mention de ce référent et ses coordonnées.

Au cours des visites dans les établissements, la mission a pu constater les premières étapes de la mise en place de la fiche de signalement notamment par l'affichage et la mise à disposition des agents.

Cependant, dans certains cas, l'accessibilité pour tous à cet outil pouvait encore être améliorée sur un plan pratique en prévoyant systématiquement des exemplaires papiers à disposition directe et/ou une version numérique.

3.2.2.2. Une procédure de traitement des signalements à l'attention des encadrants et relais de prévention

Ce document intitulé « *Procédure interne de traitement des situations* » doit permettre à ses destinataires de savoir comment agir lorsqu'ils reçoivent un signalement.

Le schéma de la procédure interne décline quatre étapes :

1. Réception du signalement et transmission
2. Protection des victimes présumées
3. Ouverture d'une enquête interne
4. Engagement d'une procédure disciplinaire ou fin de procédure.

Pour chacune de ces étapes, un mode opératoire complet est détaillé, avec toutes les initiatives et démarches à effectuer ou envisageables, ce qui permet d'uniformiser le processus à l'échelle de l'établissement.

S'y ajoutent d'une part, une « *Boite à outils du supérieur hiérarchique* » comportant plusieurs modèles de courriers et d'autre part, une « A*nnexe apportant des éléments d'information complémentaires* » et rappelant en particulier le cadre juridique.

[26] Loi 2021-1109 du 24 aout 2021 modifiant la loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Ce « *dispositif de signalement* » assez complet a été communiqué aux équipes de direction des musées le 29 juin 2022 en leur demandant de diffuser cette procédure interne aux encadrants, en prévoyant un temps d'échange avec eux pour en assurer la présentation et la bonne appropriation.

3.2.2.3. Le développement d'une culture commune de lutte contre les actes de violences, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes

Ce troisième volet du plan passe essentiellement par une poursuite de l'effort de formation. Il s'agit d'augmenter sensiblement le nombre d'agents formés à la lutte contre les violences sexistes, sexuelles et les discriminations. Par ailleurs, un cycle de formation spécifique est prévu à destination des encadrants, relais prévention et membres du CHSCT.

La formation – renforcée - reste considérée sur le plan quantitatif. Il est sans doute positif d'accroitre le « volume » de stagiaires convoqués et de rendre l'accès à la formation obligatoire, cependant cette démarche doit être complétée par un décompte et suivi précis des agents formés.

Le plan ne fait pas apparaître une programmation du déroulement de cette formation pour l'ensemble des agents de Paris Musées (volume annuel d'agents formés, calendrier des sessions…).

3.2.3. Analyse de la pertinence du plan d'action au regard des obligations légales de l'employeur

La mission a procédé à une analyse de la pertinence des diverses mesures mises en œuvre par Paris Musées pour lutter contre le harcèlement et les violences sexistes.

Pour cela, elle s'est tout d'abord interrogée sur la pertinence des mesures avancées dans ce plan par rapport aux obligations de l'employeur définies par la réglementation. Elle a ensuite porté un regard sur le traitement de ces problématiques dans des univers professionnels comparables tel que celui de la culture.

3.2.3.1. La pertinence des mesures du plan d'action en regard des obligations de l'employeur

Les principales obligations de l'employeur en matière de lutte contre les comportements sexistes et le harcèlement

La loi 2019-828 du 6 août 2019 et le décret 2020-258 du 13 mars 2020 déclinent les obligations particulières de l'employeur en matière de violences, de harcèlement ou d'agressions sexistes en situation de travail. Ces obligations s'ajoutent aux obligations générales déjà en vigueur de protection de la santé mentale et physique des agents. La circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes précise le cadre d'action pour la fonction publique.

Ces obligations sont structurées sur trois axes :

Un premier axe de prévention, dont les mesures doivent assurer la formation des agents sensibles (managers, représentants du personnel, acteurs RH…), l'information et la sensibilisation de tous les agents par tous les moyens de communication possibles.

Un second axe de traitement des situations s'organise autour d'un dispositif adapté de signalement et de traitement des violences (recueil des signalements et réponse

obligatoire, prise en charge et soutien de la victime) ; de la mise en place d'un circuit opérationnel de traitement par tous les acteurs impliqués définissant les procédures de signalement, d'enquête interne, mesures conservatoires…., d'un accompagnement soutenu des victimes (psychologique, médical, juridique) et de leur information sur le déroulement de la procédure.

Un troisième axe de sanction des agissements identifiés conduit à l'analyse de la situation (recueil des éléments, enquête interne…) et aux actions disciplinaires voire pénales.

Il convient de rappeler que la responsabilité de l'employeur peut être engagée si ces obligations ne sont pas assurées, notamment du fait d'une carence manifeste de la prévention, d'une inaction caractérisée ou absence de suite disciplinaire ou d'une faute de service.

Les obligations peuvent ainsi se transposer opérationnellement en diverses mesures à l'initiative de l'employeur.

À ce titre, **l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines des Grandes Collectivités Locales (ANDRHGCT) a produit un guide pratique** récemment[27] qui a vocation à faciliter la tâche des collectivités territoriales dans la lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

Les obligations de l'employeur y sont regroupées et déclinées, à partir de l'ensemble des textes et dispositions applicables, en 7 grandes catégories (cf. tableau 10 ci-dessous). Des moyens d'actions et des mesures appropriées sont proposés : kit juridique, modèles de processus et d'organisation, formations, bonnes pratiques etc.

La mission s'est attachée sur cette base, à tenter d'apprécier la déclinaison des exigences formulées dans le guide de l'ANDRHGCT en actions envisagées par le plan d'actions de Paris Musées.

Méthodologie d'analyse du plan d'action

Chaque mesure arrêtée par le plan d'action peut être associée à une des catégories d'obligations employeur définies par le référentiel de l'ANDRHGCT.

La mission propose d'évaluer la performance de chaque catégorie d'actions selon la façon dont elle recouvre ou non le champ des obligations définies, avec un indice de 1 (performance faible), 2 (performance partielle) et 3 et 4 (performance satisfaisante à élevée).

[27] Prévenir les violences sexistes et sexuelles, Association nationale des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités locales, 2021.

Tableau 10 : Évaluation du plan d'action de Paris Musée

Obligations de l'employeur public : Prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale (Art. L. 4121 Code du Travail)	**Actions et bonnes pratiques**	Avant 2022	Plan d'action 2022	Performance 1 à 4	**Points forts (PF) points à améliorer (PA)**
Informer les agents	Mettre en place une campagne d'information à destination des agents, utiliser tous les supports disponibles (affiches, kit d'accueil, intranet, réunions d'information…)	non	Partiellement	2	PF: Flash info spéciaux, relayés par les directions des établissements ; charte des relations au travail. PA : sensibilisation de l'encadrement et des OS ; insuffisante information directe des agent par la DRH.
Former le public sensible	Organiser des actions de sensibilisation et de prévention à destination des managers de proximité, des cadres intermédiaires, référent-e-s RH	Partiellement	Partiellement	2	PF: mise en place d'actions de formations, sur des profils et cibles diversifiés.PA : pas de programmation des effectifs à former
Désigner un référent pour accompagner les victimes	Désignation d'un cadre, pour l'ensemble des services, désignation d'un élu référent dans la lutte contre les VSS	non	Insuffisant	1	PA : non prévu à ce jour. Pas d' interlocuteur assurant la fonction de référent dans les services centraux.
Elaborer une procédure interne des signalements	Affichage des supports de signalement dans les lieux communs (secrétariat, restauration, locaux sociaux…), groupes de travail sur les modalités et circuits de signalement	non	oui	3	PF: diffusion de la fiche de signalement à chaque agent ; procédure spécifique détaillée à l'attention des encadrants. PA : pas de destinataire clairement identifiable, accessibilité des supports à renforcer.
Agir rapidement pour faire cesser les faits	Accès direct à une cellule d'écoute, enquête interne immédiate	non	Partiellement	2	PF: enquête interne. PA : les délais encore longs des actions disciplinaires, procédures peu identifées par les agents et les victimes.
Protéger et accompagner les victimes	Formation de l'encadrement à l'écoute des victimes, savoir orienter les victimes et les informer des suites données	non	Partiellement	2	PF: mesures conservatoires (suspension, protection fonctionnelle…). PA : peu d'espaces et de modalités de recueil des signalements et d'écoute.
Investiguer et sanctionner	Dépôt de plainte et engagement des procédures disciplinaires par l'employeur chaque fois que nécessaire	Partiellement	oui	3	PF: un effort d'instruction significatif a permis de mieux conduire les procédures disciplinaires. PA : information des victimes sur les suites données, appui et formation des SG sur les procédures disciplinaires.

Source : ANDRHGCT et IG.

Il apparait que plusieurs actions du plan de Paris Musées peuvent être renforcées ou même sont à initier :

- **La dynamique du plan d'action dans la durée**

Le risque que ce plan d'actions s'efface peu à peu dans la vie des musées ne doit pas être sous-estimé.

L'information des agents sur la procédure de signalement doit donc être régulièrement réactivée, notamment pour prendre en compte les mouvements des personnels et atteindre les agents vacataires.

Il importe aussi de renforcer l'implantation de ces actions en animant régulièrement des échanges avec les agents et leurs encadrants.

- **L'intégration dans les démarches de prévention et de sécurité/santé au travail**

Il importe que chaque musée dispose d'un agent exerçant les fonctions de relai de prévention qui ait bénéficié de la formation nécessaire.

De plus, les travaux annuels du CHSCT doivent intégrer des bilans des différentes mesures mises en œuvre quant à la prévention du harcèlement, des violences sexuelles et des discriminations.

Enfin, un suivi régulier des procédures de traitement des situations de harcèlement et discrimination doit être mis en place au niveau de la direction de Paris Musées, porté par la DRHRS, en lien avec les Secrétaires généraux.

- **L'accompagnement des victimes qui constitue une composante indispensable de la lutte contre les VSS et le harcèlement, doit être renforcé**

Si l'exigence de protection lors du signalement est bien mentionnée dans le processus, l'accompagnement des victimes par la suite n'est pas intégré dans les mesures du plan.

En outre, les conséquences de ces comportements déviants doivent être connues de tous les acteurs et les victimes doivent être tenues informées des suites données à leurs signalements.

- **Il manque à Paris Musées un dispositif d'écoute permanent (cellule d'écoute dédiée) adapté à l'environnement et au contexte particulier des musées**

Une cellule d'écoute peut capter plus directement les messages d'alerte ou de signalement.

Une réflexion devrait être conduite permettant de désigner, au niveau central, un référent sur ces questions. Ce référent pourrait d'ailleurs être désigné comme destinataire de toutes les fiches de signalement (cf. recommandation 11).

- **Dans la continuité du plan d'actions et pour en garantir la portée dans toutes les équipes, Paris Musée doit se doter d'une capacité de réaction plus efficace face aux comportements signalés**

Le dispositif de signalement doit pouvoir être amélioré sur ce point.

À titre indicatif, le musée Picasso donne les délais suivants pour organiser un rendez-vous suite à un signalement :

- dans les plus brefs délais, pour des faits pouvant relever d'agression physique ou sexuelle

- dans les 48h, pour des faits pouvant relever de harcèlement sexuel ou moral

- dans les 2 ou 3 jours suivants le signalement, pour des faits pouvant relever d'agissements sexistes ou discriminatoires.

- **Enfin, il est indispensable de rétablir une confiance des personnels envers les autorités du Musée**

Pour cela la sensibilisation de l'encadrement supérieur et intermédiaire aux problématiques de harcèlement moral et de violences sexistes doit être optimisée.

Recommandation 12 : Paris Musées doit compléter son plan d'action en mettant en place une animation soutenue, dans la durée, de ses modalités de lutte contre le sexisme, le harcèlement et les discriminations et en impliquant fortement l'encadrement, pour en garantir dans la durée l'appropriation par tous les agents.

3.2.3.2. La lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels au ministère de la Culture

Dès 2017, le ministère de la Culture a engagé une politique volontariste dans la lutte contre les violences et le harcèlement sexiste et sexuel au sein de ses services et établissements. **La particularité de l'action engagée, tient dans la diversité et la complémentarité des dispositifs, en fonction des milieux et des secteurs de l'action culturelle et leur extension progressive à l'ensemble des acteurs culturels.**

- Dès 2017, mise en place de dispositifs pour lutter contre les violences et le harcèlement sexiste et sexuel (VHSS) dans les services et établissements du ministère. Des actions sont organisées sur trois plans, qui reprennent les obligations de l'employeur : formations/sensibilisation/prévention.

- Depuis 2018 mise en place : d'une cellule d'écoute « Allosexism », pour faciliter les signalements et leur traitement et d'un réseau de référents dans les services et établissements publics. En 2020 est créée une cellule d'écoute psychologique et juridique dédiée aux personnels du spectacle vivant (320 appels depuis sa création).
- Depuis 2019, des actions de formation mises en œuvre à la faveur d'un marché interministériel, accessible à tous les agents du ministère et de ses établissements publics ainsi que les étudiants de l'enseignement supérieur relevant de la culture.
- Un volet original et volontariste conditionne l'attribution des aides et subventions au Centre National de la Cinématographie (CNC) et au Centre National de la Musique (CNM), à des mesures de prévention et de traitement des VHSS. À compter de 2022, ce conditionnement a vocation à être étendu.
- En janvier 2021, le plan de lutte contre les VHSS est étendu au spectacle vivant.
- En 2021, lancement d'une formation de recueil à la parole sensible pour le réseau de référents, diffusion de fiches-réflexes pour guider les établissements dans l'identification, la qualification et le traitement des VHSS.

À ce jour, il ne semble pas qu'un dispositif particulier ait été mis en place au secteur spécifique des musées nationaux ; cependant, les établissements et leurs personnels ont accès à la cellule d'écoute et bénéficient des formations déployées depuis 2019. De plus, certains établissements ont pris l'initiative de développer des actions en ce sens.

Tel est le cas du **musée Picasso** à Paris qui a mis en place une procédure de signalement constituée d'une fiche de signalement, d'une procédure synthétique et d'une fiche ressources comportant les coordonnées nominatives et/ou téléphoniques et/ou mèl à l'attention des agents.

3.3. Le besoin de repenser la formation professionnelle des agents

Les besoins de formation des agents de Paris Musées sont nombreux et variés compte tenu de la diversité des métiers exercés et des objectifs de l'établissement public. Les actions de formation doivent venir en appui de la stratégie de développement de l'employabilité et des pratiques professionnelles de chacun.

Plus récemment, le plan d'action de Paris Musées permettant de renforcer la protection des victimes et le traitement des signalements a réaffirmé les besoins de formation en matière de lutte contre les situations de harcèlement et de discrimination.

3.3.1. Un effort de formation soutenu par une offre diversifiée

L'effort de formation de Paris Musées est important[28]. Le nombre d'inscrits en formation est en croissance régulière depuis 2011.

Paris Musées confirme que la formation professionnelle des agents est au cœur de sa politique de gestion des ressources humaines.

La mission, en l'absence de communication de données suffisantes sur le bilan de la formation pour 2022, a travaillé avec les éléments du bilan de 2021.

[28] Cet effort correspond dans le bilan de la formation 2021, à un coût de 712 573 euros (hors formations suivies auprès de la DRH de la collectivité). Sources RSU 2021.

Le bilan de la formation pour 2021 mentionne que plus de 228 stages différents sont proposés dans le plan de formation. Au cours de cette même année, près de 75% des personnels de Paris Musées ont bénéficié au moins d'une formation (soit 732 agents qui ont suivi au moins une action de formation, avec une moyenne de 2,3 stages par agent). 63% des bénéficiaires de stages de formation en 2021 sont des agents de catégorie C[29].

Outre ces stages, les agents de Paris Musées peuvent également s'inscrire aux formations proposées par le catalogue de la collectivité parisienne. Il est cependant constaté depuis dix ans une baisse assez régulière de ces inscriptions (elles ne représentent que 4% des inscriptions en 2021) qui portent essentiellement sur des parcours modulaires de préparations aux examens professionnels et des formations liées à la sécurité.

Le bilan de la formation pour l'année 2021 présenté par objectifs de formation, figure dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Bilan de la formation des agents de Paris Musées pour 2021

Objectifs du plan de formation	Nombre d'inscriptions
Accompagner l'innovation, le changement et renforcer l'efficacité du service public parisien	631
Améliorer la gestion des ressources humaines	27
Conforter les pratiques managériales	122
Conserver et valoriser les oeuvres et les collections	127
Favoriser l'égalité des chances	50
Renforcer les dispositifs d'amélioration de la santé, de l'hygiène et de la sécurité	706
Total	**1663**

Source : Bureau emploi et formation – DRHRS.

* Deux objectifs de formation rassemblent environ 80% des inscriptions :

Le premier concerne les actions de formation relatives à **la santé, l'hygiène et la sécurité** et comprend notamment les formations de prévention des risques ou de certification professionnelle dans le domaine de la sécurité incendie et la sûreté (42% des inscriptions).

Dans cette catégorie figure une **formation, mise en place en 2019, à la prévention du harcèlement moral et sexuel** qui a permis au cours de l'année, de sensibiliser une quarantaine d'agents à la prévention du harcèlement moral et sexuel (171 inscriptions au total de 2019 à 2021).

Le second objectif (631 inscrits, soit 37% du total) regroupe les stages améliorant la **professionnalisation des agents** qui portent sur des domaines très différents (qualité de l'accueil et accessibilité de l'offre et des services des musées à tous les publics, langues vivantes, techniques commerciales et marketing, gestion financière, comptable et administrative, maîtrise des outils bureautiques et des applications informatiques…).

[29] Sources - Bilan de formation Paris Musées pour 2021.

* L'objectif « **conforter les pratiques managériales** » n'a réuni que 122 inscriptions au cours de l'année. Il propose un parcours modulaire de formation destiné aux agents en position d'encadrement et s'articule autour d'un ensemble de stages permettant de renforcer les pratiques d'animation d'équipe et de prévenir les risques psychosociaux. Il est conçu pour être suivi, en fonction des besoins des encadrants, de façon pluriannuelle et propose une très grande diversité de type de stages qui ne sont souvent suivis que par un seul agent. Tel est le cas, par exemple en 2021, pour le suivi des formations « **Gérer les personnalités difficiles** » ou encore « **La laïcité et le fait religieux** ».

Il faut noter un effort notable de formation des encadrants intermédiaires des musées en charge de surveillance et d'accueil puisque de 2018 à 2021, sur 465 inscriptions à ces formations au management, 231 (soit 49%) étaient le fait d'ASBM et d'AASM (au grade d'agent chef). Ces chiffres semblent cependant avoir amorcé une baisse sensible depuis 2021.

* Les trois autres objectifs de formation ne rassemblent que de petits nombres d'inscrits :

- L'objectif « **Favoriser l'égalité des chances** » qui correspond à des actions de reconversion professionnelle ou de préparation à un projet d'évolution de carrière, s'il ne concerne qu'un petit nombre d'agents (50), représente par contre un volume important d'heures de formation.

- L'objectif regroupant les **formations permettant de contribuer à la préservation et la valorisation des œuvres et des collections** a permis de former 127 personnes, principalement les personnels scientifiques.

- Les formations organisées pour les personnels impliqués dans la **gestion des ressources humaines** ont essentiellement concerné les personnels des services centraux de la DRHRS de Paris Musées[30].

Or, dans ce domaine apparaissent des formations telles que « Égalité, Laïcité, Lutte contre les discriminations » ; « Dossier disciplinaire » et « Droits et obligations des agents » qui gagneraient à être développées en particulier à l'attention des équipes des musées qui sont amenées à travailler sur les dossiers pré disciplinaires.

3.3.2. Plusieurs axes d'amélioration pour une réelle efficacité de la formation

Paris Musées a formalisé pour 2023 des orientations stratégiques de la formation qui ont été communiquées aux secrétaires généraux et autour desquelles sera organisé le plan de formation pour 2023.

Elles sont organisées autour de cinq axes qui visent : la valorisation et préservation des collections (1), l'élargissement à un public diversifié de l'offre des musées, le renforcement de la portée éducative de la programmation et la fidélisation des publics (2), l'accompagnement des managers dans la conduite des projets et l'entretien de la motivation des équipes de travail (3), l'accompagnement des projets individuels d'évolution professionnelle (4) et l'inscription des activités de l'établissement dans une démarche écoresponsable plus marquée (5).

D'ores et déjà ce document sur les orientations stratégiques indique que sont prévus des parcours d'accompagnement professionnel obligatoires pour tous les personnels et notamment des stages développant les sujets de laïcité, de l'égalité et la diversité au travail, et des dispositifs de lutte contre les agissements sexistes et le harcèlement moral et sexuel.

[30] Cf. page 18 et 19 du bilan de formation Paris Musées pour 2021.

3.3.2.1. La nécessité de construire une offre de formation structurée, transparente et portée à la connaissance des agents

- **Se mettre en capacité de communiquer aux agents sur l'offre de formation**

Il n'existe actuellement pas de catalogue de formation proprement dit auquel les agents peuvent se référer pour choisir les formations qu'ils souhaiteraient suivre.

Jusqu'en 2022, l'offre de formation est adressée sous forme de listings (non exhaustifs) aux Secrétaires généraux ; à charge pour eux de la diffuser aux encadrants qui procèdent aux entretiens d'évaluation/formation. On comprend donc que ce sont les encadrants qui « orientent » vers telle ou telle formation.

Paris Musées conforte ce constat en indiquant que le rôle de prescripteur de formation des managers se situe au cœur du dispositif de recueil des besoins en formation pour les personnels non cadres.

De plus, les agents ne sont destinataires d'aucun message les informant directement et personnellement du lancement de la campagne annuelle d'évaluation qui permet aussi de solliciter les vœux de formation. **Un Flash Info de Paris Musées pourrait remplir ce rôle, de même qu'une campagne d'affichage en direction des agents et de leurs encadrants**.

Cette absence d'information en amont sur la formation et d'incitation à se former n'est pas de nature à emporter une forte adhésion à la formation professionnelle ce qui a été indiqué par plusieurs interlocuteurs rencontrés.

Depuis l'automne 2022 cependant, un nouvel outil est mis en place. Il s'agit d'un **logiciel de gestion de la formation dénommé INSER**. Sa mise en œuvre est progressive et dans un premier temps, c'est seulement les encadrants qui pourront saisir les demandes de stage de leurs équipes pour 2023. À terme (en principe pour les demandes de formation 2024), **ce logiciel devrait permettre à chaque agent de consulter le catalogue des formations, saisir ses demandes de stage, consulter l'historique de sa formation.**

- **Clarifier et rationaliser l'offre de formation**

En l'absence de catalogue des formations, le plan de formation devrait en théorie permettre d'avoir une vision synthétique globale des demandes de formations ayant été validées dans le cadre des entretiens annuels. En 2022, il s'organise autour de quatre objectifs (professionnalisation, fidélisation des publics, accompagnement des managers, projets individuels d'évolution professionnelle) mais ne permet pas d'avoir cette vision claire de la formation des agents.

La lecture des plans de formation successifs, comme celle des bilans de formation, fait apparaitre que l'offre de formation de Paris Musées est totalement ouverte et répond surtout à la demande individuelle de chaque agent. À tout moment, un agent peut solliciter une formation particulière assurée par un organisme externe (plus de 70 prestataires de formation sollicités en 2022).

C'est en partie ce qui explique que **de nombreuses formations ne sont suivies que par un seul agent. Il est constaté que les actions de formations sont ainsi disséminées entre de nombreux stages. Cette dispersion ne favorise pas l'adhésion à la formation et surtout elle ne permet pas de répondre aux besoins de l'institution.**

À cet égard, il convient d'ailleurs de se demander pourquoi Paris Musées ne recourt pas davantage aux formations transverses proposées par le catalogue de la DRH de la collectivité. La participation à ces formations Ville aurait en outre le mérite de mixer les publics. Tant sur la formation aux pratiques managériales, que sur les formations aux principes et valeurs du service public ou la gestion des ressources humaines, des stages divers sont prévus au catalogue de la DRH, qui pourraient accueillir les agents de Paris

Musées. Ainsi, le bureau en charge de la formation pourrait concentrer son activité, à l'instar de ce que font d'ailleurs les directions de la collectivité parisienne, sur les formations métiers requises pour Paris Musées.

Paris Musées indique avoir été contraint de développer sa propre offre de formation en raison du coût horaire des stages issus du catalogue de la Ville de Paris qui aurait progressé de 59% entre 2019 et 2020 et d'une attribution de places pour les agents de Paris Musées parfois insuffisante par rapport aux besoins.

Les auditeurs estiment que cette double allégation, qu'ils n'ont pas pu vérifier, mérite un échange avec le bureau de la formation de la DRH de la collectivité.

L'accès ou l'inscription aux formations est en grande partie, dans les faits, laissé à l'appréciation des agents, malgré un caractère obligatoire affirmé pour certaines formations.

Cependant, l'organisation décrite ne montre ni contrainte, ni planification en regard des objectifs attendus et des effectifs à former. Un agent de surveillance qui ne souhaite pas suivre la formation n'y assistera probablement pas. Il conviendrait de distinguer clairement les formations obligatoires et celles facultatives, de porter cette information à la connaissance des personnels et de s'assurer que tous les publics astreints à des formations obligatoires les ont bien suivies.

Pour les formations dites obligatoires ou fortement incitatives, telles que celles prévues par le plan de lutte contre les situations de harcèlement et les discriminations, il importe à présent de mettre en place un plan de formation pluriannuel, qui déterminera précisément les objectifs attendus des formations, le public envisagé pour chaque formation et de programmer les effectifs à former.

Recommandation 13 : Paris Musées doit clarifier son offre de formation notamment en ayant davantage recours aux formations transverses de la DRH de la collectivité, mettre en place un plan de formation pluriannuel, assurer en lien avec les Secrétaires généraux des musées, un suivi individualisé des formations obligatoires et rendre compte de ces évolutions dans le bilan annuel de la formation.

Paris Musées indique vouloir progresser dans la diffusion et la communication du plan de formation ainsi que dans le suivi individualisé des formations obligatoires. La mise en place d'un plan de formation pluriannuel est envisagée.

3.3.2.2. Une culture insuffisante de la formation professionnelle dans les fonctions d'accueil et de surveillance

Les agents en charge de l'accueil, la surveillance et la sécurité, selon l'avis de certains secrétaires généraux, ne sont pas très réceptifs à l'intérêt de la formation. Celle-ci est vécue par beaucoup d'agents comme peu attractive et parfois même comme une remise en cause de leurs compétences. La nécessité ou même l'utilité professionnelle des efforts de formation ne sont pas perçus par les agents comme une opportunité de progression.

Par ailleurs, la disponibilité des agents se trouve limitée par les exigences de planning au sein des musées. Il est possible, comme cela a pu être indiqué aux auditeurs, que l'encadrement manifeste aussi, en certaines circonstances, une réticence à laisser les agents s'absenter pour suivre des formations. Ce point doit pouvoir être levé, afin de garantir la participation des agents aux formations présentielles.

Il convient de veiller à dialoguer avec les musées sur la formation et ses apports. Les rencontres avec les Secrétaires généraux doivent prévoir ces sujets à l'ordre du jour.

L'adhésion à la formation peut aussi se faire par des démarches intégrées dans les collectifs de travail, comme organiser des formations sur site, des retours de formation consistant à des interventions devant les collègues par les agents qui ont suivi des stages, le partage d'information de documentation….

CONCLUSION

Cette mission a permis de recueillir à l'échelle de tous les musées parisiens la parole des agents. Les situations de harcèlement sexuel ou propos sexistes, homophobes, violences verbales, agressions physiques, management défaillant y ont été, et sont encore parfois présents. Ces comportements sont quasi exclusivement rencontrés au sein des équipes d'accueil, surveillance et sécurité dont les ambiances de travail sont assez dégradées.

Cette vision d'ensemble des risques psychosociaux dans les musées fait ressortir plusieurs faiblesses de la gestion des ressources humaines, tant au niveau des services centraux, que dans les musées eux-mêmes.

En premier lieu, il faut noter l'absence d'animation de la gestion des ressources humaines par la DRHRS de Paris Musées notamment en direction des équipes des musées.

Une prise de conscience trop lente de ces problématiques RPS (et donc de la nécessité de leur traitement) tant par les équipes de direction des musées que par les services centraux a contribué à la persistance des situations décrites, parfois pendant plusieurs années.

C'est à partir du printemps 2022 que la direction de Paris Musées a engagé un ensemble de mesures rassemblées dans un plan d'action destiné à lutter contre les RPS. Désormais une procédure de signalement, portée à la connaissance des agents et des encadrants est prévue. Pour faire vivre ce dispositif dans le temps et l'ancrer dans les réflexes des équipes, il faudra que la DRHRS anime des temps d'échange et de formation avec les parties prenantes (agents, encadrants, secrétaires généraux).

Les procédures disciplinaires conduites à l'égard des agents dont les comportements sont fautifs sont un outil désormais pleinement utilisé, même si l'on doit encore constater les lenteurs excessives de ces procédures. Afin d'améliorer leur instruction, il est nécessaire que les encadrants bénéficient de formations pour les aider dans les diverses étapes de recueil des témoignages et de la parole des victimes, rédaction des rapports, accompagnement des victimes…

Un effort particulier doit également porter sur la rationalisation et la clarification de l'offre de formation à destination des agents. La communication sur ces sujets tant vers les agents que vers les encadrants mérite d'être améliorée. Une programmation d'objectifs chiffrés de formation et un suivi rigoureux des agents formés sont nécessaires.

Au final, c'est un ensemble de mesures qui permettra de mettre un terme au sentiment d'impunité qui a pu être fortement ressenti par les agents et de favoriser une évolution des mentalités dans le quotidien de travail des équipes.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Les dispositions de la convention de gestion entre Paris Musées et la DRH de la collectivité doivent, s'agissant de la procédure disciplinaire, être mises en conformité avec le décret de 1994. 15

Recommandation 2 : Paris Musées doit préciser le positionnement des agents des sous régies et des caisses, des intervenants culturels et des agents de l'UIS, en affirmant leur rattachement fonctionnel à la direction et au secrétariat général de chaque musée. Une information doit être donnée en ce sens à tous les agents concernés. 17

Recommandation 3 : Paris Musées doit améliorer son pilotage du réseau des Secrétaires généraux, en particulier sur les problématiques de gestion des ressources humaines, en prévoyant des rencontres régulières et au besoin en faisant intervenir la DRH de la collectivité. Les données indispensables au suivi des effectifs de leur établissement doivent leur être régulièrement fournies. 19

Recommandation 4 : Les Secrétaires généraux des musées doivent significativement améliorer les conditions d'intégration des vacataires aux équipes d'accueil et de surveillance. Ces personnels doivent être associés à tous les temps de regroupement et d'échange avec les agents. 27

Recommandation 5 : Paris Musées doit à brève échéance étudier les conditions de la généralisation du badgeage de l'ensemble des personnels, en particulier ceux chargés de l'accueil, la surveillance et la sécurité. 30

Recommandation 6 : Une formation sur la procédure disciplinaire doit être prévue par Paris Musées en lien avec la DRH Ville, à destination de tous les Secrétaires généraux. Elle doit notamment comporter une formation au recueil des témoignages. 38

Recommandation 7 : Les Secrétaires généraux doivent être tenus informés par la DRHRS de Paris Musées du déroulement des procédures disciplinaires. 39

Recommandation 8 : La DRHRS et la DRH de la collectivité doivent organiser des campagnes d'information régulières à destination des équipes de direction et des agents de Paris Musées, portant sur le SAM et les différents dispositifs de prévention et lutte contre les RPS.....41

Recommandation 9 : Paris Musées doit très rapidement, via son bureau de prévention des risques professionnels, reconstituer et réactiver le réseau des relais de prévention.....42

Recommandation 10 : Après avoir fait le bilan de la réalisation du plan de prévention des RPS de 2018, le BPRP de Paris Musées doit piloter en lien avec les établissements et les services centraux concernés, une actualisation du diagnostic ainsi que du plan de prévention des RPS. 43

Recommandation 11 : Paris Musées doit plus clairement identifier au niveau central, un interlocuteur référent sur les questions de violences sexistes, sexuelles, de harcèlement et de discriminations qui soit le destinataire des signalements effectués par les agents. Le formulaire de signalement devra être complété par la mention de ce référent et ses coordonnées. 47

Recommandation 12 : Paris Musées doit compléter son plan d'action en mettant en place une animation soutenue, dans la durée, de ses modalités de lutte contre le sexisme, le harcèlement et les discriminations et en impliquant fortement l'encadrement, pour en garantir dans la durée l'appropriation par tous les agents. 51

Recommandation 13 : Paris Musées doit clarifier son offre de formation notamment en ayant davantage recours aux formations transverses de la DRH de la collectivité, mettre en place un plan de formation pluriannuel, assurer en lien avec les Secrétaires généraux des musées, un suivi individualisé des formations obligatoires et rendre compte de ces évolutions dans le bilan annuel de la formation. 56

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

- **Graphiques.**

- Graphique N°1. L'organisation de Paris-Musées
- Graphique N°2. Organigramme de la DRHRS de paris Musées

- **Tableaux.**

- Tableau N°1. Effectifs 2021 de Paris Musées
- Tableau N°2. Répartition des effectifs par établissement
- Tableau N°3. Répartition des agents contractuels exerçant à Paris Musées
- Tableau N°4. Effectifs de l'EPPM par filière d'activité
- Tableau N°5. **[.....]**
- Tableau N°6. Répartition des effectifs des personnels de surveillance et sécurité
- Tableau N°7. Les procédures disciplinaires concernant les agents de Paris Musées depuis 2017
- Tableau N°8. Les procédures en cours en décembre 2022
- Tableau N°9. Les appels des agents de Paris Musées à la Cellule d'écoute de la DRH Ville
- Tableau N°10. Évaluation du plan d'action de Paris Musées
- Tableau N°11. Bilan de la formation des agents de Paris Musées pour 2021

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Procédure contradictoire

Annexe 4 : Mel du 20 mai de la direction de Paris Musées à l'ensemble des équipes de direction des musées

Annexe 5 : Dispositif de signalement mis en place par Paris Musées dans le cadre du plan de lutte contre les actes de violences, de discriminations, de harcèlement moral ou sexuel et d'agissements sexistes

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*