

OBSERVATIONS EN REPONSE
AU RAPPORT PROVISOIRE
DE L'INSPECTION GENERALE
DES AFFAIRES CULTURELLES
SUR L'ETAT D'AVANCEMENT
DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION
PRESENTE EN CHSM LE 7 OCTOBRE 2011
POUR L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT
ET DU MANAGEMENT
AU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

Le 22 mars 2012

Par lettre du 10 février 2012, le directeur de Cabinet du ministre de la Culture et de la Communication a demandé à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) « *d'examiner les décisions qui ont été prises par l'établissement* » en application des directives adressées au Président du Centre des monuments nationaux (CMN) pour l'application du plan d'action présenté au CHSM du 7 octobre 2011 en vue d'améliorer le fonctionnement et le management de l'établissement, « *d'analyser les conditions de leur mise en œuvre, les résultats attendus et les effets déjà produits* », de signaler « *les difficultés rencontrées* » et de proposer « *les moyens permettant d'accompagner l'établissement dans cette mise en œuvre* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, un rapport provisoire a été transmis au Président du Centre des monuments nationaux (CMN), auquel il a été demandé de présenter des observations écrites.

Ces observations, qui ont vocation à être annexées au rapport définitif, se concentrent sur les conclusions du rapporteur. Elles reprennent et complètent de manière synthétique celles qui ont été formulées verbalement lors de la présentation de ce document le 16 mars 2011.

Les observations en réponse déjà formulées par l'établissement sur le rapport de l'IGAC du 20 septembre 2011 ne sont pas reprises ici mais demeurent totalement d'actualité.

Au total, le rapporteur, constatant qu'une partie du plan d'action présenté au CHSM le 7 octobre 2011 se met progressivement en place, surtout depuis le début 2012, dresse un bilan qu'il qualifie de « *fortement mitigé* ». Il estime, en particulier, que :

- « *pour ce qui est du travail entrepris, l'exigence de rapidité dans la mise en œuvre n'est qu'en partie prise en compte* », « *l'absence d'un plan complet et vraiment formalisé par l'établissement ne permettant pas de suivre l'avancement de la démarche avec la précision qu'exigerait la gravité de la situation* » ;
- « *ce qui porte sur l'axe management* » serait « *fortement en retrait* ».

Concédant qu'il est « *compréhensible* » compte tenu des actions dont il s'agit que tout soit encore « *en projet, en cours de définition ou engagé, sans avoir produit à quelques exceptions près de livrables* », le rapporteur regarde les délais d'exécution annoncés comme « *incertains* ».

Sept actions lui apparaissent « *entreprises ou lancées* ».

Trois lui semblent ne pas avoir été prises en compte : « *la mission d'accompagnement du management, l'organisation du management au niveau supérieur et les indicateurs de suivi* ».

En matière de communication interne et d'intervention sur certains sites, il estime enfin que « *le dispositif n'est pas clairement défini* ».

Après examen des conclusions du rapporteur, le comité de direction du Centre des monuments nationaux estime, pour sa part, que le jugement porté non seulement sur la mise en valeur effective du plan d'action du 7 octobre 2011, mais au-delà sur l'engagement de la direction générale – et plus largement des « managers » de l'établissement - dans sa pleine réalisation, non seulement ne tient pas compte du climat social général dégradé auquel fait face le ministère de la Culture et de la Communication depuis la fin 2011- accentué par la production tardive par la DGAFP des règlements-types des CT et CHSCT qui a bloqué le fonctionnement des instances jusqu'à la fin décembre 2011 - ni des moyens disponibles, mais encore qu'il procède d'une appréciation, pour partie, manifestement erronée de la situation.

En premier lieu, l'appréciation portée sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des directives données à l'établissement doit tenir compte de facteurs exogènes qui ont ralenti l'action du CMN, comme de la mission première de l'établissement qui reste – en toute circonstance – la conservation, la restauration, l'entretien et l'ouverture au public de 100 monuments nationaux dispersés sur le territoire métropolitain.

Comme le relève le rapporteur, ce « rapport de conformité » intervient un peu plus de quatre mois seulement après la présentation au CHSM du plan d'action validé par le ministère de la Culture et de la Communication et la lettre de mission adressée par le Ministre au Président du CMN.

C'est un temps court dans l'absolu. C'est un temps encore plus court si l'on considère que :

- l'établissement se trouve confronté depuis l'automne, comme l'administration centrale et les services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication mais aussi comme beaucoup d'autres opérateurs majeurs de ce dernier, à un climat social extrêmement dégradé qui se traduit par une situation de trouble permanent rendant le plus souvent impossible le fonctionnement des instances représentatives du personnel. C'est la première raison pour laquelle la mise en œuvre du plan d'action a d'abord été différée, dans l'attente d'une réponse positive des représentants du personnel – jamais formulée - à leur participation à des réunions de travail, malgré de nombreuses incitations aussi bien du ministère que de l'établissement, puis ralentie par la nécessaire double convocation des CHSCT centraux et spéciaux ;
- le directeur des ressources humaines qui pilote la mise en œuvre de ce plan d'action a pris ses fonctions le 17 octobre 2011 et le chef du département de la santé au travail, qui l'assiste, le 2 novembre suivant seulement ;
- certaines des actions prescrites nécessitent le recours à des prestataires de service extérieurs choisis après mise en concurrence dans le respect des règles et délais imposés par le code des marchés publics ;

- le retard pris par la DGAFP sur la publication du règlement intérieur type des CHSCT n'a permis au ministère de la Culture et de la Communication d'en fixer le cadre que le 13 décembre et par voie de conséquence au CMN de convoquer régulièrement le CHSCT central de l'établissement qu'en janvier 2012.

Parallèlement, il est essentiel de souligner que, tout en faisant de ce plan d'action l'une de ses priorités, l'établissement continue à effectif constant à remplir la totalité de ses missions, accueillant plus de 9 millions de visiteurs et 200 manifestations par an, conduisant 100 chantiers de travaux en parallèle, éditant 30 titres par an aux Editions du patrimoine, multipliant les partenariats, mais aussi gérant 1 400 agents et plus de 130 M€ de budget.

Les capacités humaines de l'établissement à faire face aux demandes de sa tutelle sont donc également un élément à prendre en compte dans l'appréciation de la rapidité de la mise en œuvre.

En deuxième lieu, l'établissement considère que « son » plan d'action est, dans sa totalité, celui que sa tutelle lui a demandé de mettre en œuvre ; plan qu'il s'est pleinement approprié en le réorganisant autour de trois objectifs majeurs.

C'est immédiatement et sans réserve que le CMN a fait sien, dans sa totalité, le plan d'action présenté par le ministère de la Culture et de la Communication aux représentants du personnel le 7 octobre dernier.

Ce plan comporte tout à la fois des actions et des orientations. Les premières ont été mises en œuvre dans le cadre des moyens humains dont dispose l'établissement et le respect des délais incompressibles inhérents à la commande publique (mission de conseil social, prestataire d'assistance psychologique 24/24 par exemple) ou aux démarches préalables (recrutement du médecin de prévention par exemple). Les secondes (développement de la communication interne par exemple) ont déjà connu un début de mise en œuvre (création d'un webzine et d'une lettre RH par exemple) mais font – et continueront de faire dès que le dialogue social aura été rétabli – l'objet d'un travail de réflexion et d'analyse pour que les actions qui en découleront soient parfaitement idoines.

Contrairement à ce qui est allégué, aucune dimension des préconisations du ministère n'a été écartée. L'établissement, s'appropriant précisément le plan du 7 octobre, a souhaité en ventiler les différents éléments non pas selon 4 axes (management/fonctionnement/santé au travail/situations d'isolement) mais selon 3 objectifs (lutte contre les situations d'isolement et amélioration de l'écoute des personnels/amélioration des conditions de travail et du fonctionnement de l'établissement/développement d'une meilleure connaissance et appropriation par les agents des objectifs et modes de fonctionnement de l'établissement).

Comme le montrent les différents points d'avancement synthétiques adressés, de sa propre initiative, par le Président du CMN au ministère de la Culture

et de la Communication en décembre 2011, puis en février 2012, cette ventilation reprend bien la totalité des items du plan d'action de la manière suivante :

A/ lutter contre les situations d'isolement et améliorer l'écoute des personnels par :

- le recours à un réseau d'assistantes sociales de proximité
- le recours à un réseau national de médecine de prévention ;
- la mise en place d'un numéro vert national d'écoute psychologique, confidentiel et anonyme accessible 24 heures/24 ;

B/ améliorer les conditions de travail des personnels et le fonctionnement de l'établissement par :

- la poursuite de la formation au management du personnel d'encadrement du siège comme dans les monuments ;
- la mise au point de suivis d'indicateurs pertinents, notamment en matière de mobilité et d'absentéisme ;
- la réalisation d'une étude, par un organisme spécialisé en matière de santé au travail, visant à améliorer les conditions de travail, en particulier dans les locaux du siège situés Porte des Lilas ;
- la mise au point de plans d'action spécifiques au bénéfice des sites les plus exposés aux risques psycho-sociaux ;

C/ développer une meilleure connaissance et une appropriation par les agents des objectifs et modes de fonctionnement de l'établissement par :

- la clarification des rôles entre la présidence, la direction générale et le comité de direction ;
- le développement de la communication ;
- la clarification et la stabilisation des processus internes en particuliers transversaux.

L'établissement a par ailleurs décidé, comme cela lui était demandé, de recourir à une mission de conseil social, le ministère de la Culture et de la Communication devant solliciter une mission d'accompagnement auprès de l'IGAS, complétée par un nouveau point de situation de l'IGAC.

Comme le rapporteur le reconnaît dans le corps du rapport, aucun point n'est omis. Il peut, d'ailleurs, difficilement être reproché au CMN tout à la fois de ne pas « avoir établi son propre plan d'action » et d'avoir réorganisé celui du ministère autour 3 objectifs pour faire ressortir certaines cohérences – comme par exemple, au point A/, la synergie entre médecin de prévention/assistantes sociales/écoute psychologique que le rapporteur lui-même appelle de ses vœux.

Comme le souligne le rapporteur à plusieurs reprises, c'est dans les instances représentatives du personnel du CMN que le travail doit se poursuivre et le dialogue désormais reprendre, pour que les orientations données par la tutelle puissent être examinées conjointement. C'est dans ce cadre que devra notamment être assuré le suivi précis de la mise en œuvre du plan d'action, tout en distinguant

les questions qui relèvent du CHSCT central ou ces CHSCT spéciaux de celles qui relèvent du comité technique, selon un rythme qui, pour avoir du sens et offrir un minimum de recul, devrait plutôt être trimestriel que mensuel.

Ce tableau de suivi aura naturellement vocation à être communiqué au ministère de la Culture et de la Communication pour sa parfaite information, afin qu'il puisse accompagner l'établissement dans sa démarche.

Dans l'attente de la reprise du dialogue social, il ressort du tableau ci-joint (Annexe 2) que, dans un délai très court et avec des moyens humains restreints, beaucoup d'actions sont engagées, dans un calendrier prévisionnel d'exécution dont l'appréciation du caractère aléatoire par le rapporteur n'est fondée sur aucun élément objectif.

En troisième lieu, non seulement la mise en œuvre de « l'axe management » n'est pas en retrait mais c'est assurément le point du plan d'action qui est le plus central et qui, depuis 2010, mobilise l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'établissement.

Améliorer son management était déjà l'un des objectifs de l'établissement avant le plan d'action du 7 octobre 2011. Il faut rappeler que la réorganisation de l'établissement est intervenue en juin 2009. D'emblée, l'encadrement intermédiaire a souhaité être acteur de la définition des règles managériales internes. Dès 2010 et jusqu'à l'été 2011 se sont mis en place différents séminaires rassemblant le comité de direction et les chefs de département, qui ont permis une approche collective des difficultés rencontrées par les managers, avec l'accompagnement d'un prestataire spécialisé, et donné lieu, notamment, à l'adoption par eux d'une charte managériale.

Comme le rapporteur, l'établissement regrette que l'IGAS n'ait pas, jusqu'alors, été en mesure de l'accompagner. Si une situation devait se prolonger, l'établissement recourrait à un prestataire de service spécialisé avant l'été, en complément de la mission de conseil social déjà à l'œuvre depuis janvier 2012.

Relativement au « travail sur le management directorial », nul ne soutient qu'il aurait été totalement réalisé avant que la demande n'en ait été formulée.

Comme il a été indiqué au rapporteur, la documentation de base fondant cette répartition des rôles entre le Président, le Directeur général et le comité de direction –code du patrimoine, convention de 1998, organigrammes, description des compétences des directions, fiches de poste...) a été d'abord présentée et fait l'objet d'un échange approfondi en comité de direction en juillet 2011.

Le même exercice a été renouvelé lors de la première réunion sur le recueil des processus en janvier 2012, au cours de laquelle il a été décidé d'intégrer les textes en question dans la documentation de base remise à tout nouveau manager entrant et de les mettre à la disposition de tous sur l'Intranet du CMN en cours de rénovation.

Cette démarche nécessaire s'accompagne d'un effort pédagogique certain à chaque fois qu'elle est utile.

Le travail sur le recueil des processus permet également de clarifier de manière concrète cette répartition des rôles.

Sur ce dernier point, il faut souligner que, dans la mise en œuvre du plan d'action, le comité de direction a considéré là encore que l'ensemble de l'encadrement supérieur devait être le premier acteur des changements attendus.

C'est pourquoi, au-delà de la nouvelle formation qui doit se mettre en place dans les mois qui viennent et qui sera prochainement présentée au comité de direction, après que celui-ci a écarté un prestataire dont la proposition ne le satisfaisait pas, la décision majeure de cet « axe management » a consisté à associer l'ensemble des directeurs, chefs de département, conservateurs des monuments et administrateurs à la réalisation d'un recueil des processus transversaux qui structurent le fonctionnement de l'établissement aussi bien au siège que dans les relations entre le siège et les monuments.

Il s'agit là d'un travail d'appropriation collective considérable, nécessairement long par nature si on veut qu'il soit utile, à l'échelle d'un établissement en réseau de l'importance du CMN ; travail qui associe une soixantaine de participants, dans un programme élaboré par le comité de direction qui se déploie tout au long de l'année 2012 au travers d'une quinzaine de réunions d'ores et déjà programmées jusqu'en décembre.

Ainsi, les premières réunions sur les processus structurants – animées par des membres du comité de direction¹ - se tiendront toutes, comme prévu, d'ici la fin avril².

Elles donnent lieu à des décisions immédiates mais aussi à la mise en place de groupes de travail qui vont œuvrer, dans une première phase, jusqu'à la fin de l'année.

L'exemple (Annexe 1) des premières conclusions tirées par le comité de direction du groupe de travail amont/aval du 18 janvier 2012, qui réunissait le comité de direction élargi aux chefs de département et 7 administrateurs (soit 38 personnes au total) en est une bonne illustration. Il s'en est déduit notamment la programmation des journées techniques mensuelles pour les administrateurs, présidées par le Directeur général, dont le calendrier prévisionnel prévoit 10 réunions en 2012 sous

² Réunions recueil des processus :

Amont/aval : présentation générale du Président et répartition en deux ateliers, l'un animé par le Président et l'autre par le Directeur général. Parcours de visite, expositions patrimoniales/non patrimoniale, spectacle vivant : animation principalement par les directeurs.

18 janvier 2012 : amont/aval

15 février 2012 : parcours de visite

7 mars 2012: exposition patrimoniale

4 avril 2012 : spectacle vivant

18 avril 2012 : exposition non patrimoniale

forme d'ateliers thématiques³ animés par les directeurs avec leurs chefs de département.

En quatrième lieu, il est contesté que trois actions n'aient pas été prises en compte par l'établissement :

- le ministère de la Culture et de la Communication n'est pas parvenu à déclencher l'intervention de l'IGAS ;
- l'organisation du management au niveau supérieur, totalement similaire à ce qu'elle est traditionnellement dans les grands opérateurs du ministère de la Culture et de la Communication, fait l'objet d'un important effort de pédagogie important en direction de l'encadrement supérieur au siège, comme dans les monuments ;
- les principaux indicateurs de suivi ont été arrêtés conjointement avec la tutelle dans le cadre du contrat de performance adopté fin novembre 2011. Ils seront complétés à l'été 2012, dans le cadre de l'étude en cours sur une meilleure exploitation des données issues du bilan social et au moyen des données statistiques qui seront fournies par le prestataire d'assistance psychologique.

De même, il est contesté que le dispositif ne soit pas clairement défini en matière de communication interne et d'intervention sur certains sites.

En matière de communication interne, l'objectif est de favoriser l'appropriation par les personnels des objectifs fixés par la tutelle et la gouvernance de l'établissement par un meilleur partage de l'information, la mise en valeur des agents et des métiers.

L'établissement a fait preuve d'une grande réactivité pour transformer la lettre interne intitulée « Monuments nationaux en ligne » en webzine aux contenus améliorés et complétés, dès janvier, et créer les Flashes info.

La lettre interne, dont il faut relever qu'elle n'affiche pas un ton plus optimiste que les publications de même nature des autres institutions culturelles, y compris du ministère de la Culture et de la Communication - comprend également une nouvelle rubrique « Portrait » valorisant l'implication et la fonction des agents. Elle voit actuellement son sommaire validé par le directeur des ressources humaines

³ Journées techniques administrateurs :

27 janvier 2012 : conservation préventive (DSC)/communication de crise (DREC)

19 mars 2012 : mise en place du nouveau cadre de gestion/plan d'action (DRH)

10 avril 2012 : gestion domaniale (DDE)/ spécificité des jardins (DMO)

Mardi 15/5 : régies (AC) / boutiques (DDE)

Mardi 19/6 : gestion budgétaire (DAJF)/ discipline (DRH)

Mardi 10/7 : DSC

Septembre (11 ou 18) : Inauguration (DREC)/Organisation du temps de travail & logements de fonction (DRH DMO)

Mardi 16/10 : médiation culturelle (DDCP) & connaissance des publics (DDCP/DDE)

Mardi 13 novembre : Valorisation, promotion & mécénat (DDE et DREC)/ responsabilité patrimoniale et gestion foncière (DMO)

Mardi 18 décembre : Règlement de visite (DRH) / Action éducative (DDCP)

dont les équipes produisent les contenus RH. Le comité de rédaction informel qui associait jusqu'alors dans les processus de validation le Président, le Directeur général, le Directeur des relations extérieures et de la communication et le Directeur des ressources humaines sera institué pour le numéro d'avril prochain.

Les Flashs info sont réservés à une communication plus ponctuelle, comme l'annonce mi février de la présente mission de l'IGAC, initialement prévue en décembre 2011 où aucun trait d'humour ne paraît d'ailleurs pouvoir être relevé.

Au-delà des nombreuses informations déjà faites sur la mise en œuvre progressive du plan d'action, une information plus générale est prévue dans un numéro spécial de la nouvelle lettre RH dématérialisée dont le premier numéro sortira au mois d'avril. Un suivi en sera effectué sur l'Intranet – dont la rénovation est en cours - en plus de la mise en ligne habituelle des comptes-rendus des CHSCT.

Là encore, la conception et la réalisation technique de ces nouveaux supports de communication a demandé un investissement important de la part des directeurs, des chefs de département et des collaborateurs de la direction des relations extérieures et de la communication, et de la direction des ressources humaines.

Au-delà, l'établissement partage l'avis du rapporteur quant au rôle fondamental de la communication managériale qui fait partie des points d'amélioration sur lesquels le CMN travail avec la mission de conseil social qui l'accompagne.

Depuis novembre dernier, les conseils d'administration sont suivis d'une réunion du comité de direction élargi d'une part, et des administrateurs d'autre part, afin que leur soient présentées de manière privilégiée les principales décisions prises. Il a été insisté auprès des directeurs pour que leurs réunions de service hebdomadaires soient le lieu d'échanges approfondis qui permettent, en cascade, l'appropriation des décisions stratégiques de l'établissement par les agents grâce à une meilleure explicitation des enjeux et des objectifs. C'est également l'un des objectifs poursuivis au travers des journées techniques administrateurs.

En ce qui concerne l'intervention sur certains sites plus particulièrement exposés aux risques psychosociaux, l'établissement a fait le choix, compte tenu d'un climat social extrêmement tendu, de donner la priorité au site de Carnac. Ainsi, dès novembre 2011, un travail conjoint a été engagé par la direction des ressources humaines et les représentants du personnel. Ce travail en concertation a abouti à un diagnostic et à des préconisations qui ont été présentés en février 2012 après 3 jours d'enquête sur site et feront l'objet d'une restitution aux agents fin mars dans la perspective d'un plan d'action en CHSCT.

Cette démarche, en concertation avec les représentants du personnel, doit permettre de définir une méthode générale de traitement de ces situations difficiles, qui tienne compte du souhait des personnels des monuments concernés de ne pas être stigmatisés.

En conclusion, le présent rapport de conformité intervient à un moment où il est déjà possible de constater objectivement l'engagement total des équipes du Centre des monuments nationaux dans la mise en œuvre du plan d'action du 7 octobre 2011 mais encore trop tôt pour que celle-ci soit complète et, *a fortiori*, en mesurer les effets.

Cet engagement représente sur le long terme pour l'ensemble de l'encadrement supérieur - et tout particulièrement pour la direction des ressources humaines - un investissement considérable qui mérite d'être salué, dans un contexte social globalement difficile et alors que la charge de travail résultant pour l'établissement de l'accomplissement de ses missions dans une logique d'efficience est particulièrement lourde.

Les observations de l'établissement sur les 17 recommandations formulées par le rapporteur figurent à l'Annexe 3. La plupart se rapportent à des actions déjà en cours ou envisagées en tout ou partie. Deux sont, du point de vue de l'établissement, inappropriées⁴ : le directeur général n'est pas un agent d'exécution dont il faut lister les tâches qui lui incombent et les motifs qui ont conduit à la suppression en 2009 du poste d'inspecteur général par le conseil d'administration sont toujours opérants. Sur ce dernier point, il faut rappeler que toute mission d'inspection générale implique un certain niveau de compétence et doit nécessairement s'exercer dans la collégialité. Le conseil d'administration a donc fait le choix du recours aux corps d'inspection de l'Etat, et de la sollicitation des directeurs ou des administrateurs, pour des missions d'audit dans le cadre de leurs compétences métiers, en tant que de besoin.

La mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) a été l'occasion pour l'Etat de moderniser les règles de la gouvernance des établissements publics. Conjointement au principe de l'autonomie juridique et financière des opérateurs qui a été réaffirmé, il a été rappelé que l'autorité de tutelle doit notamment apporter un soutien méthodologique à ces derniers.

C'est dans cet esprit de collaboration conjointe à la mise en œuvre de la politique patrimoniale nationale que le Centre des monuments nationaux situe son action.

ANNEXE 1

RECUEIL DES PROCESSUS
GROUPE DE TRAVAIL
ANTICIPER LA GESTION AMONT/AVAL
REUNION DU 18 JANVIER 2012

RAPPEL DU CONTEXTE

Le Centre des monuments nationaux (CMN) est engagé depuis plus de trois ans dans une dynamique qui a pour objet d'assurer l'avenir de l'institution et de ses personnels.

Alors que d'une part, l'institution a déjà vu sortir de son périmètre 11 monuments dont la gestion a été confiée par l'Etat à des collectivités locales dans le cadre d'une politique de « décentralisation » qui demeure à l'ordre du jour et que d'autre part, les ressources publiques se raréfient, le choix a été fait par le conseil d'administration, en application de la lettre de mission adressée au président du CMN par le ministre de la Culture et de la Communication en mai 2008, d'une réorganisation qui permette à l'institution :

- d'exercer pleinement sa compétence de maître d'ouvrage ;
- d'accroître son rayonnement culturel et scientifique ;
- de développer ses ressources propres ;

avec une économie de moyens et en accentuant la mutualisation qui est le propre du réseau, dans une relation renouvelée entre le siège et les monuments porteuse d'une meilleure visibilité et donc d'une plus grande notoriété pour le CMN.

Cette réorganisation réalisée à effectif constant est entrée en vigueur en juin 2009. Elle s'est progressivement mise en place jusqu'en 2010. Conjuguée à un fort investissement des personnels, elle a porté ses fruits.

En 2011, le CMN a accueilli plus de 9,1 millions de visiteurs (soit une augmentation de 600 000 visiteurs en trois ans), confortant son statut de premier opérateur public culturel et touristique français, un programme d'investissement de plus de 40 M€ a été mené à bien, la saison culturelle placée sous le thème « monuments et animaux », complétée par des événements remarquables tels que les spectacles nocturnes de l'Abbaye du Mont Saint-Michel et du château d'Azay-le-Rideau a connu un grand succès public, les Editions du patrimoine ont célébré leur 15^e anniversaire avec la publication d'ouvrages de très grande qualité tels que la réédition du Vocabulaire de l'Architecture dirigé par Jean-Marie Pérouse de Montclos, un concept boutique a été créé et le taux d'autofinancement en fonctionnement a été porté à 75%.

Cette dynamique a été valorisée par une politique de communication et une politique de commercialisation actives qui ont permis d'accroître le rayonnement du CMN en France comme à l'étranger.

Parallèlement, le CMN a été doté de son premier contrat de performance qui décline pour trois ans les objectifs fixés par le ministre de la Culture et de la Communication au président dans la lettre de mission du 28 octobre 2011. Le cadre de gestion de ses personnels contractuels a été révisé. Plus dynamique, il intègre les vacataires permanents et doit permettre une meilleure reconnaissance des talents. Il représente une dépense annuelle récurrente supplémentaire de 1 M€ pour 750 agents.

Le tout s'est effectué avec le souci constant d'améliorer la sécurité juridique, financière et comptable de l'institution. Démarche qui a d'ailleurs été saluée, dès 2010, par les rapporteurs de la Cour des Comptes, puis en 2011 par ceux du CEGEFI.

La diversité des missions et la capacité pour les personnels à les exercer conjointement fondent la richesse et l'efficacité de l'institution. Le président a fait du thème « mieux travailler ensemble » la priorité 2012.

Des séminaires de réflexion organisés avec les administrateurs des monuments ou avec le comité de direction élargi aux chefs de département, comme de la mission de l'IGAC conduite à l'été 2011, est ressortie la nécessité d'améliorer le management de l'institution mais aussi de stabiliser, de clarifier et de mieux partager certains processus transversaux qui structurent les modes de fonctionnement au quotidien.

Cette démarche déjà accomplie de longue date avec succès en matière de procédure budgétaire doit être généralisée à tous les domaines où elle est utile.

Dans un premier temps, le comité de direction a distingué cinq processus principaux à traiter en priorité :

- l'élaboration et la révision d'un parcours de visite,
- l'organisation d'une exposition temporaire patrimoniale,
- l'organisation d'une exposition temporaire non patrimoniale,
- l'organisation d'une animation relevant du spectacle vivant ;
- l'anticipation de la gestion amont/aval des projets.

A ces processus transversaux s'ajouteront des processus sectoriels en matière juridique, comptable ou encore de ressources humaines de maîtrise d'ouvrage ou de communication, par exemple.

Le travail s'effectue au sein de groupes dont la composition a été communiquée à l'ensemble des participants par une note du Président du 8 décembre 2011.

METHODE

Lors des derniers séminaires, les cadres supérieurs des directions et des monuments ont exprimé le besoin d'être davantage informés de ce que font leurs collègues et mieux associés à certains processus décisionnels.

Ce ressenti sert de point de départ aux réflexions de cette première réunion qui a pour objet de définir une méthode et de lancer un travail d'écriture collectif de ces processus.

La réunion se déroule en deux temps. La matinée est consacrée à un travail d'analyse et de restitution par direction pour par groupe d'administrateurs et l'après-midi à un travail de proposition en groupes transversaux mêlant directions et administrateurs.

Le présent compte rendu, après discussion en comité de direction, arrête un calendrier de travail et hiérarchise les problématiques soulevées.

En complément de cette démarche, les participants ont été informés de la désignation de KPMG, après mise en concurrence, pour réaliser une cartographie des risques. L'un des consultants seniors, M. Peretti, leur est présenté. La démarche consistera dans un premier temps à mener des entretiens avec les différentes directions pour connaître leur perception concernant ces démarches de diagnostic de contrôle interne, avant de réaliser des ateliers afin de recenser l'impact, l'occurrence et le degré de maîtrise des risques au niveau du CMN. Enfin, un plan d'action sera formalisé suite à la finalisation de la cartographie des risques.

PREALABLE

Le comité de direction a jugé utile que soit remis à tous les participants les textes légaux et réglementaires qui fondent le statut de l'établissement, ainsi que ceux, issus du conseil d'administration, qui explicitent la structure des différentes directions, ainsi que la répartition des compétences entre elles, à savoir :

- les articles L. 141-1 et suivants du code du patrimoine ;
- les articles R. 141-1 et suivants du code du patrimoine ;
- la convention Etat/CMN du 8 avril 1998 sur la gestion des biens non remis en dotation ;
- l'organigramme général ;
- les fiches descriptives des 9 directions ;
- la fiche de poste type d'administrateur de monument(s).

Décision n°1 : il est décidé que ces documents déjà remis systématiquement à tous les directeurs, seront également donnés aux chefs de département et administrateurs nouvellement recrutés. Ces documents seront par ailleurs accessibles sur l'Intranet.

RESTITUTION DU GROUPE DE TRAVAIL SECTORIEL ADMINISTRATEURS : LES MARGES DE PROGRESSION

DEMANDES		OBJECTIFS
1.0	Création d'un livret d'accueil des administrateurs	Meilleur accompagnement des entrants
1.1	Meilleure identification des interlocuteurs au siège	Gain de temps et d'efficacité
1.2	Meilleure connaissance des processus opérationnels	Gain de temps et d'efficacité
1.3	Information plus en amont sur les grandes orientations	Efficacité et confort de travail
1.4	Meilleure coordination au siège	Gain de temps, efficacité et confort de travail
1.5	Plus de visibilité sur la motivation des décisions du siège	Appropriation et confort de travail
1.6	Plus d'attention à la hiérarchisation des priorités des administrateurs	Efficacité : éviter que les problèmes locaux ne changent de nature et d'ampleur faute d'être traités rapidement
1.7	Davantage d'association à la mise en œuvre des thématiques annuelles culturelles	Efficacité et confort de travail

Il est rappelé que les priorités de l'établissement résultent des décisions du conseil d'administration – dont les comptes-rendus des réunions sont accessibles sur l'Intranet - et s'ordonnent d'une part, autour des 14 opérations majeures de conservation/restauration et d'autre part, des thématiques culturelles annuelles qui sont « monuments et imaginaires » en 2012 (commissaires Christian Caujolle et Christian Corvisier), « monuments et cuisines » en 2013 (commissaire Alain Ducasse). En 2014, le CMN célébrera le centenaire de la création de la CNMHS par des manifestations qui feront une place particulière aux artisans et artistes qui ont contribué ou qui contribuent encore à l'existence et au rayonnement des monuments nationaux. Un comité de pilotage sera prochainement mis en place pour préparer cet événement particulier.

Décision n°2 : Un livret d'accueil va être réalisé qui rassemblera en partie I les documents issus de la décision n°1, complétés d'éléments sur la responsabilité juridique des administrateurs et en partie II des fiches thématiques guidant l'administrateur dans ses tâches quotidiennes et ses relations avec le siège.

Décision n°3 : Au-delà des fiches décrivant les rôles respectifs des directions et des départements, accessibles sur l'Intranet, les supports de communication interne (monuments nationaux en ligne) feront des focus réguliers sujets/interlocuteurs.

Décision n°4: Les journées techniques mensuelles pour les administrateurs permettront de mettre ces derniers en relation directe avec leurs interlocuteurs du siège sur des sujets précis (ex : communication de crise avec la direction des relations extérieures et de la communication (DREC) ou conservation préventive avec la direction scientifique (DSC).

Décision n°5 : L'aménagement des salles en sous-sol de l'Hôtel de Sully permettront d'organiser des focus présentés par les directions sur les projets en cours auxquels les administrateurs seront naturellement conviés.

Décision n°6 : La mise au point et l'écriture des grands processus transversaux va permettre leur clarification et leur partage (cf. supra). Au-delà des ateliers siège/monuments vont être constitués pour répondre aux premières préoccupations quotidiennes des administrateurs.

Décision n° 7 : Les parties II des comités de direction hebdomadaires se poursuivront, qui permettent en présence des administrateurs concernés et de l'ensemble des directeurs, d'arrêter les principales décisions transversales, au siège ou *in situ* selon les sujets.

Décision n°8 : La liste des 14 opérations majeures est remise aux participants. Elle sera désormais remise à tout cadre supérieur entrant dans l'établissement et accessible sur l'Intranet.

Décision n°9 : Il est rappelé que les administrateurs sont placés sous la responsabilité hiérarchique directe du Directeur général qui est notamment chargé d'organiser la coordination de la réponse des directeurs aux sollicitations des administrateurs lorsque plusieurs secteurs sont concernés par une même question et la saisine du Président lorsque celle-ci est nécessaire.

Décision n°10 : Les directeurs appelleront l'attention de leurs collaborateurs sur la nécessité d'explicitier le fondement des décisions prises à chaque fois que les administrateurs le jugent nécessaire.

Décision n°11 : Les deux réunions principales du conseil d'administration (mars et novembre en général), qui correspondent à l'adoption du rapport d'activité et au lancement de la saison culturelle d'une part, et à l'adoption du budget primitif d'autre part, seront l'occasion de réunir les administrateurs pour porter à leur connaissance le bilan arrêté et les grandes orientations qui sont retenus.

Décision n°12 : Pour la réalisation de la saison 2012, les administrateurs seront associés très en amont, comme en 2011. Une note du directeur du développement culturel et des publics leur parviendra dans le courant du mois de février pour recueillir leurs propositions ordonnées autour des thèmes retenus par le commissaire.

LIVRET D'ACCUEIL DES ADMINISTRATEURS

LISTE DES ATELIERS THEMATIQUES

ATELIER RESPONSABILITE ET MAITRISE DES RISQUES :

Juridique (civile/pénale)	DAJF
Budgétaire et comptable	DAJF/Agence comptable
En matière d'archivage	DAJF
En matière d'hygiène, de sûreté, de sécurité et d'environnement	DMO/DRH
En matière sanitaire	Intervenant extérieur
Gestion du parc automobile	DAJF

ATELIER RESSOURCES HUMAINES :

Recrutement	DRH
Evaluation/Evolution de carrière/formation	DRH
Discipline	DRH
Congés	DRH
Organisation du temps de travail/Astreintes	DRH
Logements de fonction	DRH
Santé au travail	DRH
Règlement intérieur/organigramme	DRH
Dialogue social	DRH

ATELIER COMPTABLE ET FINANCIER :

Régie	DAJF/Agence comptable
Achat et mandatement	DAJF/Agence comptable
Elaboration et suivi du budget	DAJF
Tableaux de bord	DAJF

ATELIER DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES :

Promotion	DDE
Boutiques	DDE
Domanial	DDE
Mécénat	DREC

ATELIER DOMANIAL

Cahier des charges utilisateurs	DDE/DAJF
Redevances	DDE

ATELIER MAITRISE D'OUVRAGE :

Responsabilité patrimoniale immobilière	DMO
Gestion foncière	DMO/DAJF
Entretien	DMO
Gestion des parcs, jardins et espaces naturels	DMO

ATELIER COLLECTIONS :

Responsabilité patrimoniale mobilière	DSC
Acquisitions, prêts, dépôts	DSC
Objets classés	DSC
Identification	DSC
Organisation des collections	DSC
Sécurisation et présentation au public	DSC

ATELIER ACCUEIL DU PUBLIC :

Règlement de visite	DRH/DDCP
Médiation culturelle	DDCP
Connaissance du public	DDE/DDCP
Action éducative	DDCP

ATELIER COMMUNICATION/RELATIONS EXTERIEURES :

Gestion des fichiers	DREC
Communication de proximité	DREC
Communication de crise	DREC
Gestion des réseaux sociaux	DREC
Gestion des inaugurations	DREC

ANNEXE 2

**ETAT D'AVANCEMENT
EN MARS 2012
DE LA MISE EN ŒUVRE
DU PLAN D'ACTION POUR
L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT
ET DU MANAGEMENT AU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX**

A/ lutter contre les situations d'isolement et améliorer l'écoute des personnels		
le recours à un réseau d'assistantes sociales de proximité	<u>Objectif</u> : informer et conseiller les agents sur toute question juridique et administrative relevant du domaine social	Après avoir en vain tenté de conventionner avec un ministère, lancement d'un appel d'offres avec plusieurs lots géographiques. <u>Mise en œuvre</u> : d'ici la fin du premier semestre 2012
le recours à un réseau national de médecine de prévention ;	<u>Objectif</u> : principalement, prise en charge de la visite médicale périodique des agents, participation aux 18 réunions annuelles des CHSCT, analyse des postes de travail, vérification poste/aptitude, recherche de solutions pour l'amélioration et l'aménagement des conditions de travail, prévention de l'inaptitude, harmonisation du fonctionnement des services de santé au travail conventionnés CMN en province.	Après avoir en vain tenté de conventionner avec le ministère de tutelle, comme avec les services de santé au travail de la région parisienne, publication d'une fiche de poste <u>Mise en œuvre</u> : candidatures en cours d'examen
la mise en place d'un numéro vert national d'écoute psychologique, confidentiel et anonyme accessible 24 heures/24	<u>Objectif</u> : mettre à la disposition de tous les agents une plate forme d'écoute, des consultations plus approfondies en face à face en tant que de besoin et l'intervention d'une équipe de psychologues en urgence sur site lors	Choix du prestataire après appel d'offres le 16 mars 2012. <u>Mise en œuvre</u> : avril 2012

	d'événements traumatisants	
Dorénavant les DUERP par monument seront élaborés par filière d'activité. Ils intégreront les risques liés à l'organisation du travail notamment isolé, et les risques psychosociaux. Ils seront utilisés comme de véritables outils de pilotage permettant de hiérarchiser les actions.		
B/ améliorer les conditions de travail des personnels et le fonctionnement de l'établissement		
la poursuite de la formation au management du personnel d'encadrement du siège comme dans les monuments ;	<p><u>Objectif</u> : après l'adoption d'une charte managériale par les managers du CMN en mai 2011, et dans la continuité des séminaires mis en place l'année dernière, élaboration d'une formation spécifique au management en mode projet pour le comité de direction élargi et les administrateurs.</p> <p>Accentuation de l'offre de formation destinée au management et à la gestion RH.</p>	<p>Un premier prestataire sélectionné avant l'arrivée du nouveau directeur des ressources humaines a été écarté par le comité de direction.</p> <p>Un nouveau prestataire a été pressenti avec lequel un projet est en cours d'élaboration.</p> <p><u>Mise en œuvre</u> : avant l'été</p> <p>Des coachings individuels seront possibles.</p> <p><u>Mise en œuvre</u> : à l'issue de la formation collective.</p> <p>Autres formations, dont l'accès est étendu à l'encadrement intermédiaire des monuments (TSC, ISC) : clés de la GRH, entretiens annuels d'évaluation et de formation, développement des compétences managériales, manager au quotidien dans les monuments, prévenir et gérer les risques psychosociaux.</p> <p>Pour tous les agents : prévenir la souffrance au travail et le harcèlement moral.</p> <p><u>Mise en œuvre</u> : janvier</p>

		2012
la mise au point d'indicateurs de suivi pertinents, notamment en matière de mobilité et d'absentéisme ;	<u>Objectif</u> : disposer de critères objectifs pour apprécier de manière statique et dynamique la situation sociale de l'établissement, en particulier en matière de santé au travail.	<u>Mise en œuvre</u> : une première réponse a été apportée conjointement par l'établissement et sa tutelle dans la conclusion, en novembre dernier, du contrat de performance triennale qui intègre les principaux indicateurs. Ces indicateurs seront complétés dans le cadre de l'étude en cours sur une meilleure exploitation des données issues du bilan social (juin 2012) et à moyen des données statistiques qui seront fournies par le prestataire d'assistance psychologique (premiers indicateurs en juillet 2012).
la réalisation d'une étude, par un organisme spécialisé en matière de santé au travail, visant à améliorer les conditions de travail, en particulier dans les locaux du siège situés Porte des Lilas ;	<u>Objectif</u> : identifier les axes de progrès dans l'amélioration des conditions de travail des agents du siège affectés dans les locaux de l'immeuble Domino.	<u>Mise en œuvre</u> : une première mission d'évaluation des conditions de travail a été confiée à l'Inspecteur santé et sécurité au travail du CMN. Remise des conclusions fin mars 2012 Selon les conclusions de l'ISST, une étude plus approfondie pourra être confiée à un prestataire expert externe.
la mise au point de plans d'action spécifiques au bénéfice des sites les plus exposés aux risques psycho-sociaux ;	<u>Objectif</u> : accompagner de manière plus étroite les sites identifiés comme sensibles en matière de risque psycho-sociaux	<u>Mise en œuvre</u> : dans un climat social extrêmement tendu, l'établissement a choisi de se concentrer de manière prioritaire sur le site de Carnac où une démarche conjointe a été lancée avec les représentants du personnel dès novembre

		<p>2011. Il en est résulté un diagnostic et des préconisations, pour le site comme pour le siège, qui ont été présentés aux représentants du personnel en février 2012, après 3 jours d'enquête sur site.</p> <p>Un nouveau déplacement sur site conjoint est prévu fin mars pour restitution aux agents, dans la perspective d'une présentation du plan d'action d'un CHSCT spécial.</p> <p>Cette démarche doit également permettre de définir, en concertation avec les représentants du personnel, une méthode plus générale de traitement de ce type de situation, en prenant garde toutefois à ne pas stigmatiser les personnels de tel ou tel monument.</p>
<p>C/ développer une meilleure connaissance et une appropriation par les agents des objectifs et modes de fonctionnement de l'établissement</p>		
<p>la clarification des rôles entre la présidence, la direction générale et le comité de direction ;</p>	<p><u>Objectif</u> : mieux faire comprendre les rôles respectifs des dirigeants du CMN, en rappelant les textes qui fondent cette répartition et en s'attachant à la faire comprendre à chaque fois que nécessaire.</p>	<p><u>Mise en œuvre</u> : la documentation de base fondant cette répartition – code du patrimoine, convention de 1998, organigrammes, description des compétences des directions, fiches de poste...) a été d'abord présentée et fait l'objet d'un échange approfondi en comité de direction en juillet 2011.</p> <p>Le même exercice a été renouvelé lors de la</p>

		<p>première réunion sur le recueil des processus en janvier 2012, au cours de laquelle il a été décidé d'intégrer les textes en question dans la documentation de base remise à tout nouveau manager entrant et de les mettre à la disposition de tous sur l'Intranet du CMN en cours de rénovation.</p> <p>Le travail sur le recueil des processus permet également de clarifier de manière concrète cette répartition des rôles.</p>
<p>le développement de la communication ;</p>	<p><u>Objectif</u> : favoriser l'appropriation par les personnels des objectifs fixés par la tutelle et la gouvernance de l'établissement par un meilleur partage de l'information, la mise en valeur des agents et des métiers.</p>	<p><u>Mise en œuvre</u> :</p> <p>Création de Flashs info en juillet 2011</p> <p>Transformation de la lettre électronique d'information interne en webzine avec de nouvelles rubriques valorisant les métiers du CMN et les agents en janvier 2012</p> <p>Création d'une lettre d'information spécifique RH fin mars 2012</p> <p>Rénovation de l'Intranet en cours pour un basculement à l'automne 2012</p> <p>Elargissement de la diffusion de la revue de presse aux chefs de département</p> <p>Mise en place de réunions d'information dans les services sur les sujets structurants par la direction métier</p>

		<p>compétente (ex : nouveau cadre de gestion) depuis décembre 2011</p> <p>Réunion systématique des managers à l'issue des conseils d'administration depuis décembre 2011</p> <p>Mise en place de journées techniques mensuelles thématiques pour les administrateurs, présidées par le Directeur général, depuis décembre 2011.</p> <p>Valorisation des métiers par l'organisation de mini conférences à l'Hôtel de Sully fin 2012</p>
<p>la clarification et la stabilisation des processus internes en particuliers transversaux.</p>	<p><u>Objectif</u> : améliorer, stabiliser et mieux partager les processus transversaux qui structurent le fonctionnement de l'établissement</p>	<p>Le comité de direction a défini les cinq premiers processus à traiter : amont/aval, parcours de visite, expositions patrimoniales et non patrimoniales, spectacle vivant.</p> <p><u>Mise en œuvre</u> :</p> <p>Note de cadrage du Président au comité de direction élargi aux chefs de département et aux administrateurs puis réunions programmées de janvier à avril 2012.</p> <p>Collation de l'ensemble des processus arrêtés et des décisions résultant de ces travaux fin 2012.</p>
<p>L'établissement a par ailleurs décidé, comme cela lui était demandé, de recourir à une mission de conseil social, le ministère de la Culture et de la Communication devant solliciter une mission d'accompagnement auprès de l'IGAS, complétée par un nouveau point de situation de l'IGAC.</p> <p>La mission de conseil social est à l'œuvre depuis janvier 2012, le prestataire ayant</p>		

été désigné à l'issue d'un appel d'offres. Après avoir travaillé avec le comité de direction, il procède à une phase d'auditions dont seront issus un premier état des lieux et des préconisations d'action. A l'issue d'une seconde phase d'enquête, d'ici l'été 2012 ; de nouvelles préconisations susceptibles de recueillir l'accord des parties prenantes seront formulées et des modalités de mise en œuvre définies.

Le ministère de la Culture et de la Communication n'a pas obtenu que l'IGAS accompagne l'établissement. Si cette situation devait se prolonger, une consultation pour le recrutement d'un prestataire spécialisé sera lancée avant l'été.

Un premier point de situation par l'IGAC est l'objet même du présent rapport.

ANNEXE 3

	Recommandations du rapporteur	Observations du CMN
1	Formaliser au sein du plan de prévention annuel du CMN son plan d'action pour la mise en œuvre des prescriptions ministérielles, précisant la liste des actions, la définition de leur contenu, de leurs modalités de mise en œuvre, de pilotage et de suivi ainsi que leur calendrier	Possible dans le cadre du respect des compétences respectives du CT et du CHSCT central
2	Créer un comité de rédaction de la lettre interne. Faire du plan et de sa mise en œuvre un axe fort de la communication interne, dans la lettre actuelle, sur un support spécifique ou sur l'intranet	Formalisation du comité de rédaction existant en cours. Le plan d'action est déjà un axe fort de la communication interne qui peut toujours être accentué sur tout support intranet, webzine, lettre RH)
3	Développement de la communication managériale	Déjà en cours
4	Veiller à un fonctionnement exemplaire des instances de dialogue social (...) veiller à la consultation du secrétaire du comité sur l'ordre du jour.	Déjà en cours (18 CHSCT et 3 CT/an). La consultation du secrétaire est aujourd'hui une formalité impossible.
5	Soumettre à un nouveau CHSCT, en présence des représentants des personnels, l'article du règlement intérieur relatif au secrétaire du comité.	Déjà prévu
6	Préciser la procédure d'élaboration du plan annuel d'action en matière de prévention qui doit être désormais présenté par les monuments et en débattre en CHSCT	Déjà prévu
7	Inclure dans le plan de prévention de l'établissement l'ensemble des actions relatives au management et aux indicateurs de suivi	Possible dans le cadre du respect des compétences respectives du CT et du CHSCT central
8	Assurer la mise en place d'une mission d'accompagnement se substituant à celle qui n'a pu être assurée par l'IGAS	Recours à un prestataire de service prévu d'ici l'été si le projet de recours à l'IGAS est abandonné
9	Demander au CMN une description précise des tâches du directeur général	Le directeur général n'est pas un agent d'exécution dont les tâches doivent être décrites. Son rôle comme son champ de compétence et d'intervention résultent directement des textes

		statutaires de l'établissement et son niveau de responsabilité implique notamment de sa part la capacité à organiser et adapter en permanence l'exercice de ses fonctions aux besoins de l'établissement
10	Préciser le calendrier et le contenu des processus sur lesquels l'établissement travaillera notamment en 2012 (à présenter au CHSCT, au conseil d'administration et à la tutelle)	Calendrier et contenu déjà fixés. Ne relève pas de la compétence statutaire du conseil d'administration.
11	Mettre en place un groupe de travail avec les représentants du personnel en vue de soumettre avant la fin 2012 un dispositif d'indicateurs de suivi.	Travail déjà programmé d'ici l'été mais formalité impossible dans l'immédiat.
12	Définir en concertation avec les représentants du personnel une méthode pragmatique de choix entre les différentes possibilités d'intervention dans les sites où apparaissent des difficultés, et des méthodes de travail. Former les membres des CHSCT aux missions d'enquête. Arrêter annuellement en CHSCT un programme d'interventions.	Déjà en cours pour ce qui concerne le travail sur la méthode, à partir du site de Carnac, et la formation. Pas de programme annuel d'intervention contraire à la volonté des agents des monuments de ne pas être stigmatisés mais programme de visites possible.
13	Rétablir un poste d'inspecteur général au CMN	Poste supprimé par le conseil d'administration lors de la réorganisation de 2009. Pour les mêmes motifs qu'alors il n'est pas souhaitable de le rétablir.
14	Traduire dans la lettre de mission au médecin coordonnateur la démarche globale et pluridisciplinaire de prévention qu'engage l'établissement.	Déjà prévu
15	Veiller à l'installation matérielle du cabinet médical à créer et à son secrétariat	Déjà prévu
16	Insérer le dispositif d'écoute psychologique d'une part et le réseau d'assistantes sociales de proximité d'autre part dans la démarche de protection de la santé, avec ses autres intervenants et d'abord des médecins de prévention dans le respect des règles déontologiques protégeant la confidentialité et le secret médical ainsi que la volonté des agents consultants.	Déjà prévu

17	Demander un tableau de suivi mensuel de la mise en œuvre du plan de l'établissement. Prévoir un nouveau point sur son avancement à la fin de l'année 2012.	Un suivi trimestriel semble plus pertinent. Il faut raisonnablement considérer que c'est à la fin de l'année 2012 qu'une première évaluation d'ensemble pourra être faite sur le caractère complet de cette mise en œuvre. Il faudra sans doute un an supplémentaire pour porter un premier jugement sur l'efficacité des différents dispositifs déployés de manière complémentaire.
----	--	--