



INTERSYNDICALE CGT-FSU

DEPARTEMENT DES BOUCHES-DU-RHONE

QUESTIONNAIRE CULTURE
SYNTHESE

NOVEMBRE 2023

La pandémie et, par conséquent, la mise en place du télétravail ont fortement impacté les modes de fonctionnement dans les services départementaux.

Afin d'évaluer l'évolution des conditions de travail et des missions des établissements culturels, l'intersyndicale CGT-FSU a souhaité recueillir les avis des agents de manière anonyme à travers la diffusion d'un questionnaire, du 16 au 30 juin 2023.

Ce questionnaire a été envoyé à tous les agents travaillant dans les établissements culturels départementaux recevant du public, à savoir les Archives et Bibliothèque Départementales (ABD), le Château d'Avignon, la Galerie d'art à Aix-en-Provence, le Musée Départemental Arles Antique (MDAA) et le Museon Arlaten. Ces établissements culturels comptent à peu près 230 agents au sein de la Direction de la Culture.

Le recueil des réponses aux 10 questions qui composent le questionnaire a permis d'établir un bilan d'ensemble à la fois sur les conditions de travail et la politique culturelle départementale telles qu'elles sont perçues par les agents. Il a aussi permis de mesurer les sentiments, les ressentis et les attentes des agents vis-à-vis de leur poste de travail, des missions qui leur sont confiées et des mesures récentes mises en place au sein de la collectivité.

Ainsi, ont été passés au crible des questions les missions des établissements culturels, les conditions de travail depuis la pandémie et le télétravail, les projets scientifiques et culturels, la mise en place des 1607 heures, l'ambiance et le bonheur au travail, la communication entre les agents et leur hiérarchie et les souhaits sur la perspective de carrière des agents.

55 agents ont répondu dont 50 titulaires et 5 contractuels. Ce chiffre de répondants correspond à peu près au quart de la totalité des agents concernés par le questionnaire. Ce taux de réponse est plutôt satisfaisant et permet d'affirmer confortablement une bonne représentativité et une solide crédibilité quant aux résultats du sondage. L'ensemble du corpus comprend des réponses longues, argumentées, parfois engagées, ce qui confirme le besoin pour les agents d'une attention, d'une écoute et d'une expression de leurs sentiments et de leurs attentes.

1 – Les missions des établissements culturels : une perte de sens.

« Pas de projets d'établissement qui fédèrent les agents autour d'objectifs communs, pas de réelles dimensions des publics » ;

« Cependant avec beaucoup de difficultés dans la mise en œuvre des missions dues à une attitude fortement procédurière de la direction » ;

« Incohérence, perte du sens de la réalité » ;

« Les missions de fond sont délaissées au profit d'opérations événementielles énergivores pour satisfaire des exigences politiques peu pertinentes » ;

« Il y a une tendance actuelle à diminuer les actions qualitatives pour le quantitatif ».

Les témoignages des agents, à savoir si les établissements remplissent leurs missions, sont très partagés. Si on note une légère supériorité de « oui », les commentaires relevés sont quasi unanimement négatifs et partagent tous un manquement des établissements culturels quant à leurs missions. Les agents expriment des missions « en berne » et le manque de clarté sur la définition des objectifs et de la politique culturelle. La baisse de qualité des actions et des programmations est souvent pointée ; elle est mise en parallèle avec la priorité du chiffre et de l'événementiel, ce qui se résume dans une dialectique entre « qualité » souhaitée et revendiquée par les agents versus « quantité » recherchée par la collectivité. On note aussi l'idée de la culture utilisée comme un instrument politique venant entraver et dévoyer les missions légalement définies des établissements culturels. Par ailleurs, l'autoritarisme des directions mentionné dans plusieurs réponses impose des consignes contrevenant parfois aux missions. Ce comportement directorial heurte les agents dans leur cadre de travail habituel et entraîne chez eux un sentiment de distorsion mal vécu, ce qui aboutit à un malaise professionnel.

L'état des fiches de poste traduit généralement cette situation de malaise observée par les agents. Celles-ci ne reflètent pas toujours la réalité des fonctions des agents au sein de leur établissement et ne sont pas conformes aux missions dévolues. On note souvent des fiches de postes pas assez précises et une absence d'évolution, parfois depuis de nombreuses années. L'évolution du fonctionnement au sein du service et l'incidence qu'elle entraîne sur les fonctions des agents n'occasionnent pas forcément une modification de la fiche de poste. L'obsolescence, qu'elle soit le fait d'un « oubli » pris dans le flot de la charge de travail au fil des ans ou qu'elle soit voulue et programmée par les supérieurs hiérarchiques met en porte à faux l'agent et le défavorise dans sa relation avec sa hiérarchie. En effet, dans cette situation, il ne peut pas justifier et faire valoir à sa juste mesure son travail et encore moins justifier une demande d'adaptation de poste qui pourtant serait totalement légitime. La fiche de poste non conforme à la situation actuelle de travail est vécue comme un défaut de reconnaissance pour les agents. Par ailleurs, ces derniers notent tous une évolution majeure dans leur travail par une forte croissance des tâches administratives. Ces dernières prennent de plus en plus de leur temps de travail au détriment des missions premières.

Au final, les manquements et les sentiments contrastés dans les réponses révèlent ce qu'expriment avec force les agents, à savoir une perte de sens dans leur travail. Ils sont nombreux à pointer ce sentiment et ce constat, face aux dérives résultant d'un dévoiement des missions au détriment des collections, des publics et des activités scientifiques.

« Dans mon cas la fiche de poste mériterait d'être ajustée car elle ne reflète pas à sa juste valeur les missions effectuées » ;
« La charge de travail et la responsabilité de certaines fonctions ne sont pas restituées sur la fiche de poste » ;
« Refus de ma responsable de mettre à jour ma fiche de poste » ;
« Oui mes missions et activités sont bien définies mais dans la réalité les activités administratives et les procédures sans cesse modifiées et alourdies prennent le pas sur les missions de fond ».

2 – D’abord la pandémie, puis le télétravail : « ça casse plus que ça passe ! »

« Un redémarrage de l’activité culturelle appréciable mais dans des conditions très dégradées ; Moins de personnel, moins de budget, alourdissement des procédures administratives, la déprofessionalisation s’accélère à tous les niveaux avec des recrutements ou des placements de personnel inopportuns » ;

« Le télétravail permet de meilleures conditions matérielles de travail mais les liens professionnels se sont altérés, la cohésion me paraît encore moins présente » ;

« Nombreux agents en télétravail et réunion en visio ne favorisent pas la communication et les liens » ;

« Absence de travail en équipe, fragmentation de l’information, multiplication des procédures ».

Quelques agents pensent que leurs conditions de travail se sont améliorées depuis la pandémie ; peu considèrent qu’elles sont restées identiques. Cependant, pour une grande majorité d’agents, elles se sont détériorées. Concernant la mise en place du télétravail qui a suivi, elle bénéficie plutôt d’une légère majorité de satisfaction des agents mais ceux qui sont mécontents pointent de nombreux dysfonctionnements et de multiples disparités d’application dans les différents services, parfois constatés au sein d’un même service.

Parmi les facteurs positifs du télétravail, les agents revendiquent souvent le gain de temps récupéré sur les trajets domicile-travail et une fatigue moindre. Par ailleurs, l’isolement à la maison pendant les jours de télétravail sont vécus comme un temps de concentration optimale pour réaliser certaines tâches, comme la rédaction par exemple.

Bien que le télétravail soit jugé positif pour les raisons énoncées précédemment, qui relèvent d’ailleurs plutôt des avantages d’ordre individuel qu’il procure (transports, déplacements, fatigue), il est aussi beaucoup critiqué pour des raisons qui touchent au collectif, à la fois en terme d’organisation du travail et de relations humaines qui se complexifient. Les agents notent une altération des contacts humains et une perte de cohésion du groupe. Les liens au sein des équipes semblent plus problématiques. Certains notent que les collègues en télétravail sont plus difficilement joignables, les temps de travail en commun sont moins nombreux et la transmission d’informations moins opérationnelle. Cela occasionne la faiblesse voire la disparition d’échanges conviviaux. De plus, la mise en place du télétravail aurait, pour certains, renforcé et accéléré la baisse de la qualité du travail, par le défaut de reconnaissance des savoir-faire, et, inversement, la primauté accordée aux procédures. Ce changement des pratiques déjà amorcé avant la pandémie aurait contribué à la perte de sens du travail et à la défaillance à « faire ensemble ».

Les agents ressentent un déséquilibre entre les postes télétravaillables et ceux qui ne le sont pas. Ils notent également les suspicions entretenues dans les services autour des temps de télétravail, pratiques injustifiées à leurs yeux. Ils pointent dans une grande majorité de grandes

disparités dans la mise en œuvre du télétravail dans les établissements. A ce sujet, les agents revendiquent fortement une uniformisation des pratiques pour tous les établissements.

« Pas accessible pour certains d'où un sentiment d'inégalité parfois et surtout collègues non joignables et ou non disponibles » ;
« Les règles d'application doivent être clarifiées pour tous les agents du département et non laissées à l'interprétation d'une direction, si le droit n'est pas le même pour tous alors nous ne sommes plus en état de droit mais dans l'arbitraire et soumis au bon vouloir d'une direction plus ou moins rigide voire nocive pour les agents » ;
« Tous les agents ne sont pas logés à la même enseigne, certains agents n'y ont pas droit ».

3 – Le projet scientifique et culturel : « Qu'es aco ? »

« Je ne suis pas au courant de tout cela » ;
« Pas de stratégie ni d'orientations à l'échelle de l'établissement ou alors on ne nous les présente pas » ;
« La transition vers quoi ? où ? et quand ? c'est vraiment flou / rien n'a été fait après les entretiens menés par un bureau d'études, tout cela n'a servi à rien à part agacer les agents » ;
« Pas de PSC pour l'instant, c'est le radeau de la méduse
Objectifs flous, information floue, réalisation laborieuse
Manque de clarté et de compréhension entre les missions de chaque service, PSC en cours de rédaction qui a généré plus de discussions, d'anxiété voire de tensions que de cohésion.
Dommage ».

La quasi-unanimité des agents ayant répondu au questionnaire (41 sur 55) disent ne pas savoir ce qu'est un projet scientifique et culturel ou bien ne pas en être informés.

Pour les agents qui en ont connaissance et sont impliqués dans le PSC, on note pour beaucoup des orientations peu claires ainsi que l'absence d'objectifs culturels et de stratégie. Les objectifs mis en avant paraissent aux agents mal définis et trop approximatifs. Les orientations générales définies sont vécues comme un leurre qui sous-tend des volontés politiques en totale incohérence avec les missions scientifiques et culturelles et le travail des agents. Les injonctions des élus, les objectifs des directions et les actions des uns et des autres traduisent cette cacophonie de ces voix qui semblent inconciliables et heurtent irrémédiablement le processus de concertation générale au sein des services. Pour certains, la consultation des agents est une mascarade ; on écoute, on note et on oublie ! Les agents ont aussi le sentiment que le PSC est décidé à l'avance Cette consultation « en trompe l'œil » contribue à

l'épuisement des agents qui se sont beaucoup investis pour un résultat jugé bien médiocre et surtout ne reflétant pas leur implication. On note parfois l'absence d'une présentation des objectifs et des étapes à venir malgré une demande formulée à la direction. En l'absence d'un PSC ou dans l'attente de sa re-définition, le travail est réalisé au coup par coup, sans aucune ligne générale à suivre !

4 – Les 1607 heures, le compte n'y est pas !

« Nous avons perdu tous nos jours "offerts" par la collectivité (soit minimum une semaine) sans compensation véritable. C'est une véritable casse des maigres avantages que nous avons encore » ;

« Quel intérêt de rester dans la fonction publique ? On est beaucoup moins payé que dans le privé et on a plus aucun avantage » ;

« Travailler + sans gagner + me pose un problème éthique. Concrètement, la mise en œuvre sur le terrain est impactée, la nécessaire réorganisation a été très mal conduite par la direction » ;

« Plutôt que d'inciter les agents à travailler plus, on devrait s'interroger sur la qualité du travail proposé aux agents et interroger les agents sur ce qu'ils veulent réellement faire ».

Les positions sont très partagées : une moitié est satisfaite et l'autre non.

Les premiers estiment que la question a été bien gérée et bien anticipée. Les nouvelles règles s'adaptent à chaque service. Certains, faisant déjà plus que le volume horaire attendu, ne voient pas de différence. Parmi ces personnes satisfaites, certaines regrettent tout de même la perte de jours de congés et de jours chômés et soulèvent la question de l'intérêt de la fonction publique.

Cette question de la perte des jours de congés est un des aspects qui revient le plus souvent parmi les personnes insatisfaites par cette mesure. Son utilité est également interrogée car elle ne change pas l'efficacité des agents et n'apporte donc pas un avantage évident à la collectivité. Par ailleurs, ce rythme génère plus de fatigue en allongeant la durée des journées, ce qui a un impact sur la vie de famille, notamment pour les personnes qui habitent loin de leur travail.

La mise en œuvre des 1607 heures pose également problème pour certains. Elle n'a pas toujours été bien expliquée et menée par les directions dans les établissements, ce qui a induit des situations d'anxiété et de tension parmi les agents. Au quotidien, certains personnels d'accueil doivent attendre inutilement 15 minutes avant de pouvoir partir. La pénibilité n'a pas toujours été reconnue et les sujétions admises pour certaines catégories d'agents en raison de la spécificité de leur tâche ont encore créé des tensions entre les agents. Par ailleurs, dans

le cadre des manifestations culturelles organisées par les établissements notamment en soirée, la charge de travail rend l'application des 10 heures de travail dans la journée très contraignante, ce qui entraîne le morcellement des journées.

Finalement la collectivité contraint les agents à travailler plus, sans contrepartie financière et en supprimant des jours de congés. Mais elle ne s'interroge toujours pas sur la qualité du travail proposé aux agents et sur les attentes et envies de ces derniers.

5 - Le bien-être au travail : un vecteur à géométrie très variable.

« Pour être heureux au travail, il faut être considéré et ce n'est pas le cas. La motivation et l'esprit d'initiative ne sont pas pris en compte » ;
« Des conditions de travail qui sont globalement correctes mais des changements à effectuer au niveau des outils de travail défectueux et au niveau de la communication entre services » ;
« Faire moins avec moins, mais faire du chiffre en matière de fréquentation ».

Seuls deux agents sont heureux au travail, tandis que 9 sont malheureux dans leur poste (soit 16,3%). La majorité des agents se situe entre moyennement heureux et moyennement malheureux. Cette hésitation réside souvent dans la distinction qui est faite entre l'ambiance entre collègues directs, avec qui les relations sont bonnes en général, et la hiérarchie avec qui les relations sont plus difficiles. Les tensions ont augmenté.

Les difficultés sont clairement signalées : ordres, contre-ordres, manques d'effectifs, l'intervention politique dans les choix culturels sans lien avec les logiques de terrain, pas d'écoute ni d'échange pour la définition des projets. Il y a surtout un problème de considération : la motivation, le travail et la compétence ne sont pas reconnus, tandis que les agents incompetents sont protégés. Les effectifs ne sont pas remplacés. Du matériel obsolète, défectueux et des conditions matérielles défaillantes entraînent stress, fatigue et anxiété. La visibilité sur l'avenir est nulle voire négative.

6 - « Article 1 : la direction a toujours raison » !

« Très bonne communication avec N+1 et N+2. Mais communication avec la direction plus compliquée = problème de confiance après observation de tentative de manipulation, divisions voire mensonges » ;
« Très fluide avec ma hiérarchie immédiate (N+1, N+2). Complètement inexistante avec la direction de l'établissement et son secrétariat général » ;
« Transmission d'infos peu lisibles, contradictions dans les directives, injonctions qui ne font pas sens, peu de clarté, sentiment de ne pas être compris ou reconnu, non soutien de la direction dans les démarches RH ».

Pour 30 agents sur 55, la communication est difficile ou très difficile.

La qualité de la communication est variable. Certains distinguent le lien hiérarchique N+1 ou N+2. Alors que la communication avec les N+1 est dite plutôt bonne, les relations des agents avec les directions dans l'ensemble paraissent plutôt mauvaises, voire très dégradées parfois inexistantes. Les directions sont clairement mises en défaut dans leurs stratégies d'encadrement malsaines et pernicieuses. De plus, l'écart entre les aspirations des équipes et celles des directions est net. Des agents pensent qu'il n'y a pas de place pour la discussion et que les objectifs donnés sont fallacieux. Pour d'autres, l'incompétence des encadrants est flagrante. Il faut parfois rouspéter pour contrer l'absence de communication. La multiplication des intermédiaires freine aussi la communication. Les petits chefs délateurs sont encore dénoncés.

Mais les problèmes de communication avec la DGA et la direction de la culture sont également dénoncés : difficultés, injonctions contradictoires, pressions inutiles.

Les agents des Archives souhaitent être entendus !

« Les Archives sont devenues un lieu où la délation est encouragée par la directrice, où aucune initiative ni autonomie n'est plus permise. Chacun passe dans le bureau directorial pour se plaindre et dénoncer. Le harcèlement moral, l'infantilisation des agents qui ne peuvent rien faire sans en référer à la hiérarchie sous peine d'avertissement, de blâme, de convocation dans le bureau de la directrice pour se faire « gronder », tout cela concourt à faire de ce service un lieu où venir travailler est une épreuve. La directrice est seule détentrice et gestionnaire d'un certain nombre d'informations, en cas d'absence inopinée de sa part quid de la continuité du service public ? Aux Archives s'est petit à petit instaurée une gouvernance autocratique démotivante et stérilisante » ;

« Toujours descendante, la direction demande aux agents de respecter la voie hiérarchique dans le sens agents vers direction mais la direction court-circuite sans état d'âme ses chefs de secteur et directrice adjointe pour exiger des choses directement auprès des agents. De plus, nous sommes coupés du monde aux Archives, coupés de nos collègues de l'Hôtel du département par la volonté de notre direction de nous isoler pour mieux nous imposer son propre diktat, ses propres règles ou interprétations des règles, toujours en défaveur des agents et de leur bien-être au travail.

Au secours ! »

12 questionnaires, soit le quart, mentionnent explicitement les archives comme lieu de travail. Ces commentaires révèlent le mal-être de ces agents au travail. Il faut donc souligner les problèmes de management clairement exprimés aux Archives : atmosphère de délation entretenue et pratiquée jusqu'au sommet de l'établissement, gouvernance autocratique, pression descendante, dévalorisation, infantilisation et division des équipes. Ces pratiques

explicitement mentionnées de nombreuses fois caractérisent clairement de graves difficultés relationnelles aux Archives.

7 – Partir ou rester ?

A la question sur le choix de l'agent à rester dans le service ou en changer ou encore quitter la collectivité :

- 27 souhaitent rester dans le service
- 4 souhaitent changer de service
- 13 souhaitent changer de collectivité
- 5 souhaitent quitter la fonction publique.

Au regard de ces résultats, 22 agents sur les 50 ayant répondu sont prêts à changer au minimum de service.

« Dérive de fonctionnement du service » ;
« Postuler ailleurs pour avoir la possibilité de reprendre goût au travail » ;
« La place est faite aux agents les moins compétents qui ne discuteront pas et sont de parfaits petits soldats car ils ont l'impression d'être valorisés. (...) Les vexations morales ou intellectuelles sont désormais une forme de management. (...) L'allégeance l'emporte sur la compétence » ;
« Je reste attachée à mon institution et à plusieurs de mes collègues. Mais je ne suis pas sûre de rester à long terme si la direction que prend l'institution reste inchangée » ;
« Je ne sais pas quoi cocher ! Je me centre actuellement sur mes activités privées. Moins je passe de temps au travail, meilleur est mon moral. C'est malheureux à dire car j'aimais bien mon métier avant. Triste constat, certes, mais c'est comme cela que je vois les choses » ;
« Rester à moyen terme, changer de service ou de collectivité si opportunité ».

Le choix dépend de l'attitude de la direction et du cadre de travail. Certains aiment encore leur métier et l'écrivent, mais d'autres ont pris du recul pour encaisser les « décisions », la gestion à coups de 49.3, l'absence de liberté et de confiance qui enlèvent toute motivation et le manque de moyens humains qui entrave le bon fonctionnement des services. L'organisation pyramidale et en silo accentue encore l'impression d'enfermement. Les agents qui en souffrent se recentrent sur leur vie privée et ne viennent que pour le salaire malgré leur enthousiasme initial.

Il faut donc « postuler ailleurs pour avoir la possibilité de reprendre goût au travail » car notre employeur nous l'a enlevé. Mais cet ailleurs est nettement en dehors de la collectivité, le changement de service n'est pas la solution la plus retenue. Le problème vient donc autant des conditions de travail dans le service qu'au sein de la collectivité. D'ailleurs le peu d'intérêt que suscitent les offres d'emploi publiées par la collectivité, et souligné dans les commentaires, en est le reflet.

Mais la spécificité des emplois dans la filière culturelle et leur rareté sur le marché du travail rend cet espoir de changement plus compliqué, ce qui augmente encore la frustration des agents.

Il faut également tempérer le nombre de réponses portées dans la question sur le choix de « rester dans le service » car parmi ceux qui ont répondu, 6 se déclarent trop âgés et parfois proches de la retraite, et ne veulent plus ou ne peuvent plus s'investir dans ce type de démarche. Ceux-là, quels que soient leurs conditions de travail et leur ressenti, restent par défaut.

On tire des réponses au questionnaire les éléments conclusifs suivants :

Les thèmes essentiels qui se dégagent à la lecture des réponses au questionnaire sont :

- Le défaut de reconnaissance des agents
- La mise en cause des directions
- Le mal-être des agents malgré l'intérêt pour leur métier et le souhait de s'investir
- Le manque flagrant d'optimisme des agents.

Le ressenti général des agents illustre les premières conséquences de la Loi de transformation de la fonction publique du 26 août 2019, notamment la casse du service public.

L'ensemble des agents des établissements a été dernièrement sollicité pour un projet de service ou un projet scientifique et culturel. Certains ont exprimé leurs désillusions par rapport à ces démarches.

En répondant à ce questionnaire, les agents veulent être entendus.