Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

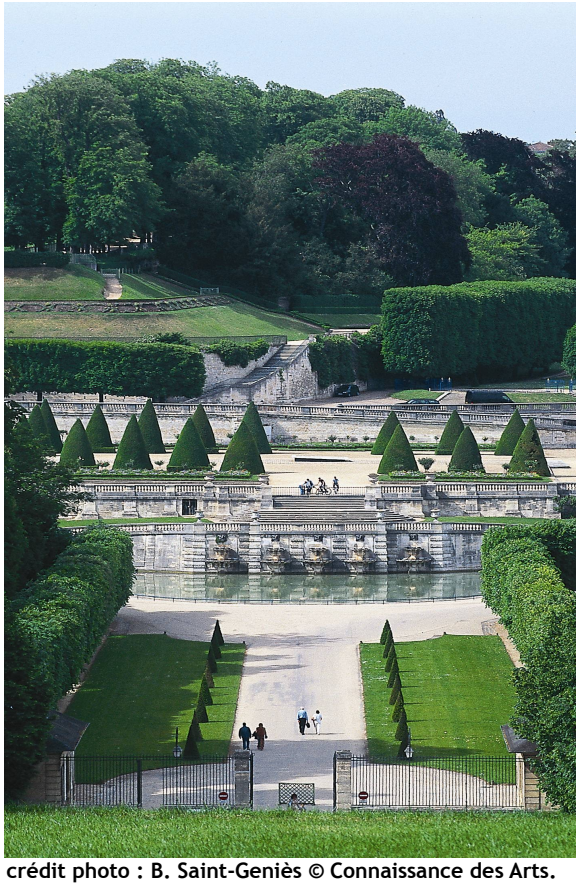
MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2013-03

Le domaine national de Saint-Cloud

La situation sociale



crédit photo : B. Saint-Geniès © Connaissance des Arts.

Janvier 2013

Version avec occultations ; loi du 17 juillet 1978 sur l'accès aux documents administratifs

Jérôme Bouët
Inspecteur général des affaires culturelles

Jean-François de Canchy
Inspecteur général des affaires culturelles

Sommaire

	pages
Lettre de mission	
Synthèse	4
Présentation générale	6
A – La lettre de mission initiale	6
B – Un rapport d'étape	6
C – Le déroulement de la mission	7
D – Descriptif succinct du domaine de Saint-Cloud	8
I- Approche historique : de Louis XIV à Napoléon III	8
II- Du début du XX° siècle à nos jours	8
III- Le domaine aujourd'hui, un ensemble complexe	8
IV- Composé pour l'essentiel d'un parc et d'un jardin	9
V- Mais également d'un ensemble d'immeubles et de concessions	10
VI- Un nœud routier considérable	11
VII- L'ensemble s'inscrivant dans un contexte politique et administratif complexe	12
VIII- Fonctionnement, budget et fréquentation du domaine	13
IX- Une atmosphère de tension interne particulièrement lourde	14
Les ressources humaines du domaine de Saint-Cloud : état des lieux et préconisations	14
A- L'état des lieux	14
I-Les effectifs	14
II-Les éléments structurels	15
III-La fonction de gestion des ressources humaines	17
a-Le rôle de l'administration du domaine	17
b-Le rôle du Centre des monuments nationaux	18
c-Les effets sur la situation concrète du domaine de Saint-Cloud	18

IV-La situation actuelle de crise 19

a-xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx 20

1-xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx 20
2-xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx 20

b-Les problèmes spécifiques à certains services 22

1-Le service du péage et de la régie 22
2-Le service de la surveillance 24

-le stationnement 25
-le contrôle de la vitesse 25
-la mission d'accueil du public 25

V-Les logements 25

B-Les préconisations 26

I-Le rôle des administrateurs 26
2-la circulation automobile 27
3-La gestion des ressources humaines par l'administration du domaine 28

-l'élaboration de textes de référence 28

-la reconfiguration des emplois de l'organigramme de tête 29

Conclusion 30

Réponse du Président du Centre des monuments nationaux en date du 18 février 2013 dans le cadre de la procédure contradictoire 32

Annexes

1 – Liste des personnes rencontrées
2 – Plan de situation des principales parcelles concédées (hors réseaux enterrés, restaurants, Sente du Nord et parc de Montretout)
3 – Parcelles non affectées au ministère de la Culture et de la Communication

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la Culture et de la Communication

La Directrice du Cabinet

10 OCT. 2012

Note à l'attention de
Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'inspection générale
des affaires culturelles

Nos réf. : CC/238/KFE

Objet : Mission d'inspection générale du domaine national de Saint-Cloud.

Le domaine national de Saint-Cloud constitue un ensemble majeur du patrimoine historique français.

Fort de son attractivité, il représente également un élément structurant de l'Ouest parisien et un enjeu de développement pour la région Île-de-France.

Son maintien dans le patrimoine de l'État et son affectation au Centre des monuments nationaux ont été confirmés et l'établissement se propose aujourd'hui d'y développer son action.

Dans ce contexte, il me paraît nécessaire de disposer d'éléments d'appréciation sur l'organisation actuelle du domaine, sur sa situation sociale, ainsi que de propositions concernant son évolution.

Je vous remercie de diligenter une mission d'inspection générale sur ce sujet et de m'en faire parvenir les conclusions avant le 31 décembre 2012.

Laurence ENGEL

3 rue de Valois, 75033 Paris Cedex 01 France - Téléphone : 01 40 15 80 00

Synthèse

Une partie des difficultés actuelles du domaine de Saint-Cloud sont anciennes ; elles sont d'abord le fruit de l'histoire : la disparition du château au XIX° siècle a privé le domaine d'une part de son identité ; puis le développement de la circulation automobile à l'intérieur du parc, du seul fait de sa situation à proximité de grands axes routiers et au cœur d'un tissu urbain très dense, a pesé -et pèse encore - lourdement sur la vie du domaine. D'une part, cette circulation apporte au Centre des monuments nationaux des recettes stables et non négligeables ; d'autre part, elle crée des charges de gestion et oblige à maintenir un effectif significatif d'agents dans des tâches d'exécution pour assurer le péage des véhicules.

Le domaine connait actuellement une situation sociale difficile.

Cette situation est d'abord liée à de fortes spécificités : le vieillissement des agents (près de 80) et leur faible mobilité, la réduction des effectifs en lien avec des processus d'externalisation de certaines fonctions, le poids de la fonction de péage dans la charge de travail globale.

Cette situation difficile est en outre le fruit d'un mode de gestion des ressources humaines qui n'est pas optimal. La direction des relations humaines du Centre des monuments nationaux, responsable des agents en contrats à durée indéterminée et interlocutrice de la direction générale des patrimoines pour les agents titulaires de l'État affectés au domaine, de taille réduite, met en œuvre une gestion essentiellement administrative. Les administrateurs de monuments, à Saint-Cloud comme dans les autres monuments du CMN, dans la période précédant la nomination du président actuel de l'établissement, ont été affaiblis par la réduction de leurs attributions, y compris en matière de gestion des ressources humaines. A tout ceci s'ajoutent des éléments propres au management local : le domaine de Saint-Cloud manque de textes de référence comme un organigramme précis et détaillé, un règlement intérieur ou un projet de service.xxx

Dans l'immédiat, quelques mesures recommandées dans la présente partie du rapport et concernant le renforcement de la gestion des ressources humaines et de l'organigramme de tête de l'administration du domaine devraient permettre d'améliorer la situation en retrouvant un chemin de confiance et un mode de relations professionnelles apaisées. La relance du projet de modernisation du péage paraît en outre être un facteur important d'amélioration de la vie du site et des agents : elle pourrait faire l'objet de décisions rapides.

Le domaine de Saint-Cloud dispose d'atouts majeurs : sa situation à proximité de la capitale ; un patrimoine naturel exceptionnel qui prend aujourd'hui encore plus de valeur avec la préoccupation écologique ; une histoire elle aussi exceptionnelle, même si le principal témoignage physique a disparu ; enfin, un réel attachement des agents au domaine et à leurs métiers. Tout cela crée un contexte favorable à la définition d'un projet ambitieux et mobilisateur pour le domaine de Saint-Cloud, sujet qui sera traité dans la seconde partie de ce rapport.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

A – La lettre de mission initiale

Par note en date du 10 octobre 2012, la directrice du cabinet de la ministre de la culture et de la communication a demandé à l'inspection générale des affaires culturelles de conduire une mission sur le domaine national de Saint-Cloud.

L'objectif fixé était d'apporter « *les éléments d'appréciation sur l'organisation actuelle du domaine, sur sa situation sociale* [et de présenter des] *propositions concernant son évolution* [à la suite de la confirmation] *de son maintien dans le patrimoine de l'État et de son affectation au Centre des monuments nationaux ».*

Un entretien avec le président du Centre des monuments nationaux, Philippe Bélaval, a fait apparaître la nécessité d'expertiser, de la façon la plus large, l'activité et le fonctionnement du domaine dans tous ses aspects, qu'ils soient immobiliers, de gestion et surtout de ressources humaines.

Les conclusions de ce rapport avaient initialement été demandées pour le 31 décembre 2012.

B – Un rapport d'étape

Compte tenu de la charge actuelle de travail de l'IGAC, de la multiplicité et de la complexité des problèmes qui touchent au domaine national de Saint-Cloud, il a été décidé, en novembre 2012, en accord avec le président du CMN, que le rapport serait rédigé en deux temps.

Pour répondre à l'urgence liée à la situation sociale interne, une première partie, consacrée essentiellement à cette question, est remise au ministre et au président du CMN fin janvier 2013, afin que des décisions puissent être prises rapidement.

La deuxième phase, qui abordera plus largement les questions immobilières - travaux d'entretien et de restauration au titre des monuments historiques et des sites, concessions, logements de fonction, locaux techniques et constructions diverses au sein du parc ou limitrophes - mais également le projet artistique et culturel, le budget et la gestion du domaine, sera traitée dans un rapport complémentaire rendu à la ministre et au président du CMN à la fin du mois de mars.

Pour des raisons évidentes de clarté, il est apparu nécessaire d'évoquer certains de ces points de façon succincte pour appuyer l'analyse portant sur l'organisation des ressources humaines du domaine dans cette présentation générale.

C– Le déroulement de la mission

Les auditions se sont déroulées entre le 11 octobre et la fin décembre 2012. Elles ont concerné bien évidemment le personnel d'encadrement du CMN, celui du domaine et les services concernés au secrétariat général ainsi qu'à la direction générale des patrimoines du ministère de la culture et de la communication. Mais surtout, elles ont été ouvertes à la totalité des agents du domaine ayant formulé le souhait de rencontrer les inspecteurs généraux.

Ce point a immédiatement revêtu une importance particulière dans l'organisation de la missionxxx

D– Descriptif succinct du domaine de Saint-Cloud

I- Approche historique : de Louis XIV à Napoléon III

La résidence de la famille Gondi, entourée de terrasses et bâtie sur un coteau dominant la Seine, est achetée en 1658 par Louis XIV pour son frère Philippe, duc d'Orléans, dit Monsieur. Le domaine est alors agrandi et la surface du parc portée à 400 ha. De 1660 à 1700, date de sa mort, André Le Nôtre en trace les perspectives et les dessins du parc et des jardins.

Cette acquisition s'inscrit dans la politique menée par le roi de constitution d'un vaste ensemble de résidences royales (Versailles, Saint-Cloud, Marly, Saint-Germain-en-Laye, Meudon …) dans l'ouest parisien.

A la révolution, la convention nationale décrète, dès 1793, que le parc et le château seront « conservés et entretenus aux dépens de la République pour servir de jouissance au peuple ». Château et parc seront donc partiellement ouverts au public à partir de cette date.

Remanié après la période révolutionnaire, le château devient la résidence favorite des souverains jusqu'à Napoléon III. Un incendie survenu au cours de la guerre de 1870 détruit la plus grande partie du château. La Troisième République décide alors de raser entièrement les ruines de ce bâtiment trop intimement lié aux souvenirs de la monarchie et de l'Empire.

II- Du début du XXe siècle à nos jours

L'État s'est toujours efforcé de préserver jusqu'à nos jours l'intégrité domaniale et paysagère du site, malgré la perte d'identité progressive provoquée par la disparition du château. Il convenait de faire face aux amputations subies aux XIXe et XXe siècles (traversée du domaine par des voies ferrées, routières et autoroutières, implantation de différents équipements scolaires et de loisirs (le Stade français), démantèlement partiel de certains ensembles immobiliers (la caserne des Gardes Suisses, dite caserne Sully) ainsi qu'aux pressions de toute nature provoquées par une emprise de 460 hectares qui s'enfonce profondément à l'intérieur du département des Hauts-de- Seine.

Cette politique s'est concrétisée par un classement global au titre des sites, le 3 mars 1923, puis par un classement, global également, au titre des monuments historiques (seuls étaient protégés auparavant quelques vestiges architecturaux), par arrêtés des 9 novembre et 8 décembre 1994. Le domaine a été remis en dotation au Centre des monuments nationaux par arrêté du 22 février 2008.

III- Le domaine aujourd'hui : un ensemble complexe

Saint-Cloud est de nos jours un vaste domaine clos de 460 hectares. Sa configuration remonte au Second Empire. Il constitue un parallélépipède dont la petite base en bordure de Seine mesure 1,2 km et se développe entre l'accès de la grille d'honneur, au débouché du tunnel de l'autoroute A 13 et celui de la manufacture de Sèvres ; il s'enfonce sur une profondeur de 4 km environ à l'intérieur du territoire du département des Hauts-de-Seine, séparant par cette barrière végétale les communes situées au nord (Saint-Cloud et

Garches) et celles situées au sud (Sèvres, Ville-d'Avray et Marnes-la-Coquette).

Un grand nombre de portes (23) permettent de relier ces communes à travers des accès routiers et piétonniers, dont le fonctionnement se révèle l'un des enjeux majeurs de la gestion du domaine ; un axe principal est-ouest parcourt le site dans sa plus grande longueur et relie la ville de Marnes-la-Coquette à la grille d'honneur du côté de la Seine. Il amplifie ces difficultés de gestion en raison de sa propension à se transformer en itinéraire de délestage de l'autoroute A 13.

L'autoroute A 13, en effet, traverse également le domaine sur sa grande longueur, partiellement à ciel ouvert et, pour le reste, en souterrain, de même que la route départementale 985 qui relie Saint-Cloud à Ville-d'Avray, ainsi qu'une ligne de chemin de fer menant à Versailles.

La propriété de Villeneuve-l'Étang, acquise par Napoléon III et qui faisait partie du domaine, dont le château a été démoli en 1889, a été, pour sa part, coupée de l'ensemble par la percée de l'autoroute de l'ouest en 1939.

Une dizaine de parcelles situées à l'intérieur de l'emprise ne sont pas ou plus affectées au ministère de la culture et de la communication; la plupart d'entre elles ont été cédées aux communes limitrophes, mais également à la Ville de Paris et aux ministères de l'équipement et de l'éducation nationale, en vue, dans le dernier cas, d'y implanter le lycée d'enseignement professionnel Santos Dumont de Saint-Cloud. La principale de ces cessions concerne une parcelle située sur le territoire de Marnes-la-Coquette, qui est devenue la propriété du Mémorial de l'Escadrille Lafayette.

Parmi ces parcelles, 10 d'entre elles, dont certaines relèvent du ministère de la culture et de la communication, ne sont pas classées au titre des arrêtés des 9 novembre et 8 décembre 1994. Elles bénéficient, en revanche des dispositions relatives au classement au titre des sites du 3 mars 1923, ainsi qu'aux périmètres protégés en abord des monuments historiques.

De plus, quelques parcelles situées à l'extérieur de l'ensemble remis en dotation au CMN par l'arrêté du 22 février 2008 appartenaient en fait historiquement au domaine royal de Saint-Cloud. C'est en particulier le cas de l'ensemble immobilier dénommé « Caserne Sully », situé à l'entrée du domaine, en bordure de la grille d'honneur, affecté par la suite au ministère de le défense et actuellement mis en vente par France domaine.

IV- Composé, pour l'essentiel d'un parc et d'un jardin

Pour l'essentiel, l'emplacement de l'ancien château, situé à l'est du domaine, en bordure de Seine, est marqué par des parterres et des rangées d'ifs. Il est bordé par le Jardin du Trocadéro, jardin à l'anglaise créé sous Louis XVIII.

Depuis la terrasse du château se répartissent un certain nombre de bassins, notamment celui du Fer à Cheval, ancien Bassin des Cygnes remanié par Hardouin-Mansart au XVIIIe siècle et le Bassin des Carpes qui servait et sert encore de réservoir pour l'alimentation de la Grande Cascade.
La Grande Cascade est un vaste ensemble architectural séparé par l'Allée du Tillet, qui témoigne d'une volonté de création hydrologique et paysagère dans un espace vallonné,

en contre point des aménagements plus horizontaux de Versailles.

Dans son voisinage immédiat se situent le Grand Jet qui s'élève à 32 mètres de hauteur et, sur l'arrière du bassin, la Fontaine du Gros Bouillon. Le service des fontaines de Versailles, Marly et Saint-Cloud a entrepris une politique de réhabilitation générale des grandes eaux selon les techniques traditionnelles du XVIIIe siècle. Le réseau hydraulique de Saint-Cloud prend sa source à plusieurs kilomètres à l'extérieur du domaine, dans les étangs de Ville-d'Avray. La restauration de cet ensemble constitue un programme lourd comprenant la reprise des réseaux gravitaires, la restauration des ouvrages du domaine et le traitement de l'exutoire de ces réseaux.

Depuis la terrasse du château, la longue perspective est-ouest aménagée par Le Nôtre aligne successivement une série de plans et d'étapes, notamment la Terrasse des Orangers, les Grilles d'Eau des vingt quatre jets, la grande Gerbe et le Tapis Vert. Elle s'ouvre à l'est sur une vue plongeante en direction de la capitale.

Un ensemble de serres situées en bordure de la manufacture de Sèvres produisent une partie des plantes nécessaires au domaine.

A l'est, enfin, de cet ensemble aménagé se développe le parc forestier proprement dit aux abords de Sèvres, Ville-d'Avray, Marnes-la-Coquette et Garches.

V- Mais également d'un ensemble d'immeubles et de concessions

Il est d'usage de dire que le Parc de Saint-Cloud est victime d'un déficit d'image en raison de la destruction de son château. Sans doute est-ce vrai mais il souffre également d'une accumulation d'immeubles hétérogènes ou sous exploités situés sur le site. C'est ainsi qu'il faut mentionner, parmi les principaux :

-L'entreprise Bio Rad, qui, en échange d'une redevance de 2,13 M€ par an, a repris les bâtiments de l'ancien Institut Pasteur, où Pasteur lui-même a mené une partie de ses recherches. Il s'agit d'un ensemble protégé au titre des monuments historiques qui se répartit sur une surface de 9,7 hectares, situé sur la commune de Marnes-la-Coquette et appartient au domaine ; il accueille 600 employés pour des activités de recherche médicale et scientifique. Une convention lie la Société Biorad et le CMN jusqu'en 2021 ;

-Le Stade français : contre une redevance d'un montant de 110.000 euros par an, le CMN concède un terrain de 8,9 hectares. Une réévaluation de ce loyer est en cours avec France Domaine en vue d'une renégociation de la convention qui s'achèvera en 2016 ;

-Le Bureau International des Poids et Mesures occupe gratuitement un ensemble architectural situé au sud ouest du parc, qui entoure le bâtiment principal appelé Pavillon de Breteuil. Cette occupation est régie par une loi promulguée en 1875 par le Président de la République, le Maréchal de Mac Mahon, et une convention de la même date. Doté du statut d'organisation internationale et affirmant bénéficier des avantages de l'extraterritorialité, le BIPM vit aujourd'hui au centre du domaine de façon ostensiblement indépendante.

Par ailleurs, un certain nombre d'associations ou sociétés privées occupent des espaces

de toute nature : pavillons utilisés à des fins de restauration, habitation ou commerce, jardins ouvriers, société de pêche, bureau de poste, certaines d'entre elles sont en cours de règlement contentieux, comme la Ferme du Piqueur, association à vocation pédagogique, ou le Théâtre de Guignol.

Le domaine de Saint-Cloud dispose d'un ensemble de logements gérés par le CMN au nombre total de 56. Ces logements, pour la plupart, dans un mauvais état d'entretien, sont répartis au sein d'ensembles situés à l'intérieur du parc ou en bordure, voire même dans des pavillons individuels situés à l'intérieur du parc. Par ailleurs, un certain nombre de bâtiments d'époques diverses sont utilisés par l'administration du domaine (Pavillons d'Artois, de Priam), par des services de l'État (le STAP des Hauts-de-Seine), ou sont vides, peu utilisés et en voie de dégradation (Pavillon de Valois).

Enfin, un ensemble immobilier qui appartenait au ministère de la défense, situé à l'entrée d'honneur en bordure du tunnel d'accès à l'autoroute A 13, fait l'objet de discussions avec la préfecture des Hauts-de-Seine et France Domaine. Vide, il a fait l'objet de tractations avec le Conseil Général des Hauts-de-Seine qui souhaitait y implanter notamment un centre d'archives.

Une procédure de cession est à nouveau à l'étude. Des hypothèses diverses, notamment d'installation de logements sociaux, sont également en cours d'examen. De l'avancement de ce dossier dépend en partie l'amélioration de l'accès au domaine de Saint-Cloud par la grille d'honneur, qui relève largement de la responsabilité du département des Hauts-de-Seine.

A l'autre extrémité du domaine, un accord en voie de conclusion entre la manufacture de Sèvres, le Conseil général des Hauts-de-Seine et la municipalité de Sèvres en vue de l'amélioration de l'axe d'entrée dans la ville de Sèvres devrait également permettre de rénover l'accès sud.

VI- Un nœud routier et piétonnier considérable

Enfin, ainsi qu'il a été mentionné, un axe routier principal se développe sur la grande longueur entre les communes de Marnes-la-Coquette et la grille d'honneur de Saint-Cloud. Serpentant tout d'abord dans la forêt, il est doté d'une grande ligne droite bordée de dispositifs interdisant le stationnement avant de longer en les contournant les bassins de la Grande Gerbe et celui des 24 jets et de déboucher sur les pavés de l'entrée principale. Il peut être fréquenté aux heures de pointe par des cohortes entières de véhicules soucieux d'éviter les encombrements de l'autoroute de l'ouest.

Cet axe croise d'autres voies empruntées par les véhicules se rendant au Stade français (qui disposent d'un badge et d'un accès privilégié) et les simples visiteurs venus stationner dans le parc. L'ensemble de ces routes et allées sont évidemment parcourues par des visiteurs à pied ou en bicyclette, avec des enfants et animaux de compagnie, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de sécurité qui seront développés plus loin.

De nombreux axes nord-sud traversent le parc dans sa petite largeur et relient de façon piétonnière ou routière les communes du nord aux communes du sud qui sont très attachées à cette perméabilité pour des raisons évidentes. Une telle organisation dans un

parc fermé la nuit ou en cas d'intempéries impose un système complexe de contrôles, de portes et de péages : à elle seule, la ville de Sèvres dispose de quatre accès : les portes du Mail, Brancas, des Vignes et du Guet ainsi que le chalet de la Manufacture. Celle de Saint-Cloud de quatre également : grilles d'honneur, Clémenceau et des écoles, allée de la Glacière.

L'ensemble de ces accès et de ces péages constitue sans doute aujourd'hui l'un des problèmes majeurs rencontrés par l'administration du CMN et du domaine de Saint-Cloud.

Cet ensemble de données succinctes seront développées plus en détail dans la deuxième partie du rapport. Il était nécessaire de les mentionner, car elles constituent la toile de fond des problèmes sociaux que rencontre le domaine.

VII- L'ensemble s'inscrivant dans un contexte politique et administratif particulièrement complexe

Le point d'orgue de la tension politique a été la revendication très médiatisée formulée par le président du Conseil général des Hauts-de-Seine d'un transfert de propriété ou de gestion du domaine à son profit à la fin des années 2010.

Sa fonction, à l'époque, de membre du gouvernement et les relations délicates entre les élus des Hauts-de-Seine et la Présidence de la République ont contribué à alourdir le dossier.

Il semble, à l'heure où est rédigée la première partie de ce rapport, que cette question ne soit plus d'actualité, mais les inspecteurs ne rencontreront le président du Conseil général des Hauts-de-Seine qu'ultérieurement. Il n'en demeure pas moins que cette controverse publique a fortement marqué les agents et que le silence actuel contribue à les inquiéter. En tout état de cause, la solution d'un certain nombre de questions immobilières, notamment le sort de la caserne Sully, ou le transfert de propriété d'espaces appartenant à l'État et susceptibles d'être cédés à la ville de Sèvres ou au Conseil général conditionnent, semble-t-il, les possibilités d'aménagement des accès au domaine en bordure de Seine au sud comme au nord.

D'un impact moindre, mais politiquement sensible également, l'adoption à l'automne 2011 par la ville de Saint-Cloud et avec l'accord de l'État d'un PLU autorisant une constructibilité antérieurement interdite à l'intérieur du parc et susceptible de permettre dorénavant l'édification de bâtiments d'une hauteur supérieure à 10 mètres, de zones de parkings et d'une aire de 7000 m2 pour accueillir les gens du voyage, a suscité une certaine émotion parmi les défenseurs du patrimoine. Cette dernière disposition reprend celle du schéma de cohérence territoriale (SCOT) adoptée antérieurement et contre l'avis de l'État, qui prévoit une implantation de cette aire au centre du domaine.

VIII- Fonctionnement, budget et fréquentation du domaine

Le domaine national de Saint-Cloud est l'un des plus importants établissements gérés par le CMN en terme de budget, de surface et de personnel. Le domaine consomme 4 % du budget total (83 ME) de l'établissement.

L'accès piétonnier y est gratuit et le domaine ne dispose pas de véritable espace d'accueil ni de boutique.

De ce fait, ses recettes sont, pour l'essentiel, générées par les droits d'entrée routiers (1,15 ME en 2011), les concessions de courte durée (tournages, locations et prises de vues) qui ont rapporté 0,4 ME TTC en 2011 et les concessions de longue durée (établissements de restauration, BIORAD, Stade français, divers) dont les revenus se sont montés en 2011 à 2,2 ME environ.

Le nombre de visiteurs comptabilisés par le CMN est de 171.140.

Compte d'exploitation 2010 du Domaine national de Saint-Cloud

Droit d'entrée	1.146.614	
Concessions longue durée	2.264.740	
Mécénat et parrainage	58.839	
Autre (locations tournages, subventions...)	483.351	
Total des recettes.....+	3.936.544	
Dépenses de personnel		1.423.429
Crédits gérés par le monument		1.388.650
Crédits gérés par le siège.....		427.615
Amortissements.....		152.614
Total des dépenses.....-		3.392.208

Sous toute réserve, car ce point sera repris dans la deuxième partie du rapport, un programme de travaux ambitieux est actuellement proposé par la direction de la maîtrise d'ouvrage (DMO) du CMN. Notamment :

-Travaux de mise aux normes des courants forts et faibles de l'administration : 870.000€
-Réfection du pavillon de la Porte blanche : 1.000.000€
-Remise en état de la clôture sur le Quai de Sèvres : 1.000.000€
-Réfection des voiries : 700.000.€
-Reprise des réseaux d'eau, grille d'honneur : 250.000€
-Réfection des clôtures du parc : 255.000€
-Plan de gestion du domaine forestier : 100.000€
-Restauration de la grande cascade : 1.300.000€

Par ailleurs, un plan de préservation global des sculptures du parc a été engagé en 2010.

IX- Une atmosphère de tension interne particulièrement lourde

C'est dans un contexte de forte tension interne au domaine que s'est engagée cette mission. Bien qu'indépendante et totalement autonome, elle n'a pas manqué d'être interprétée par les agents comme une suite du conflit qui a opposé durant pratiquement une année la présidente du CMN et les représentants du personnel. En septembre 2011, un rapport sur la souffrance au travail au CMN, rédigé par Anne Chiffert et Bernard Notari, inspecteurs généraux des affaires culturelles, a été rendu au ministre de la culture et de la communication. Ce dernier rapport était pour une large part consacré à la situation sociale du siège du CMN. Le présent rapport porte quant à lui sur l'ensemble des sujets concernant le domaine de Saint-Cloud, la première partie s'efforçant de répondre à un besoin spécifique de remise à plat objective et rapide de l'organisation interne et du fonctionnement du domaine.

Les problèmes d'organisation du domaine de Saint-Cloud ne sont, de fait, ni nouveaux ni radicalement différents de ceux rencontrés au cours de la décennie passée. En témoignent les neuf rapports, audits et inspections réalisés au cours des 12 dernières années qui ont, parfois, débouché sur des mutations d'office ou des mises à la retraite anticipée ; en particulier, la mission réalisée en octobre 2004 par Alain Bonhomme, inspecteur général des affaires culturelles, sur les difficultés de gestion du personnel, le rapport de René Klein, inspecteur général des affaires culturelles, Jean-Claude Moreno et André Canas sur le même thème en octobre 2005 ou le rapport de Xavier Roy, inspecteur général des affaires culturelles, sur la souffrance au travail au CMN, réalisé en mars 2012.

Alors que la présente mission avait débuté, une procédure de signalement de danger imminent au domaine de Saint-Cloud a été engagée, le 14 novembre 2012, à l'initiative d'une organisation syndicale, devant le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Les ressources humaines du domaine de Saint-Cloud : état des lieux et préconisations

A- L'état des lieux

I- Les effectifs

L'effectif global d'agents du domaine compte 72 agents permanents (fonctionnaires titulaires de l'État et agents en contrats à durée indéterminée du Centre des monuments nationaux), ainsi que 7 contrats à durée déterminée (plus un volant de vacations en crédits de 17.500 heures en 2012, soit 15 ETPT (équivalents temps plein) vacataires, selon la direction des ressources humaines du CMN).

Les effectifs permanents (fonctionnaires titulaires de l'État et agents en contrats à durée indéterminée du Centre des monuments nationaux) sont ainsi répartis par service :

-péage et régie : 21

-surveillance : 17

-jardins : 20

-entretien maintenance : 7

-administration : 4

-service culturel : 3

-TOTAL : 72

II- Les éléments structurels

Une réflexion sur l'état des ressources humaines du domaine de Saint-Cloud a fait l'objet d'une note de synthèse pertinente de Sylvie Glaser, administratrice, pour la visite sur le site de Philippe Bélaval le 22 Aout dernier.

Cette note met l'accent sur un certain nombre de points qui font problème et qui sont ici réexaminés et complétés au regard des enseignements de la mission d'inspection.

-le **vieillissement** des agents et leur faible mobilité : sur 72 agents permanents, 38 agents (52%) ont plus de 50 ans ; 18 agents partiront à la retraite dans les 5 prochaines années ; 50 agents (69%) sont présents sur le site depuis plus de 10 ans.

-la **diminution des emplois** : de 2010 à 2012, le domaine a perdu 8 emplois permanents. La surveillance est passée de 22 à 18 agents, les jardins de 24 à 21 agents, le service culturel de 5 à 2 agents (mais l'administration est passée de 5 à 6 agents et la maintenance de 6 à 7).

-**l'inadéquation de la répartition des agents par service** : l'augmentation régulière de la circulation des automobiles dans le parc (flux de 17.000 passages par jour en 2012) oblige à maintenir un effectif élevé au service du péage et de la régie. Parallèlement, le service culturel qui porte toute l'activité pédagogique, culturelle et domaniale (gestion des concessions) ne comprend que 2 agents. La fonction d'accueil (information du public) n'est quant à elle quasiment pas assurée.

-la montée en puissance lente de l'**externalisation** : le domaine recourt depuis plus de 10 ans à un marché de surveillance nocturne qui couvre la période de la fermeture à l'ouverture du parc. L'administration du domaine réfléchit à une extension de ce marché. Un marché « espaces verts » qui comprend l'abattage et l'élagage, la taille architecturée et l'entretien a été conclu plus récemment. Selon des agents, pour la première fois en 2012, le ramassage des feuilles à l'automne a été réalisé par une entreprise privée. La maintenance donne également lieu à des contrats avec des prestataires extérieurs.

-le **nombre élevé d'agents logés** (43) sur le site, par nécessité absolue de service (25), utilité de service (17) ou convention d'occupation précaire (1): il est certain que l'attribution d'une très large partie de ces logements correspond à de véritables besoins fonctionnels pour le domaine et que les agents concernés sont sous astreinte, notamment dans le service de la surveillance (qui peut être sollicité à tout moment) et des jardins (qui doit pouvoir procéder à des interventions d'urgence dans un parc de 460 hectares). Il est aussi

possible qu'une faible partie de ces attributions aient été assurées dans l'objectif, légitime, de rendre attractifs des emplois en allégeant la charge du logement dans une zone de l'Ile-de-France où le niveau des loyers sur le marché est particulièrement élevé. Cette situation ne favorise pas la mobilité des agents.

-l'**amplitude horaire** : le domaine est ouvert à 7H30 chaque jour et fermé à 20H en basse saison, 21H en moyenne saison, 22H en haute saison. Cette amplitude horaire est donc particulièrement élevée. Elle est liée à la nécessité de permettre le passage des véhicules aux heures de pointe (délestage de l'autoroute A 13). Elle induit une organisation du travail complexe, au service du péage et à la surveillance. Les 23 portes du domaine doivent être ouvertes et fermées chaque jour au tout début et à la toute fin de la journée. L'ouverture tardive le soir est en outre nécessaire à l'activité des restaurants titulaires de concession dans le domaine. Des ouvertures exceptionnelles jusqu'à minuit sur une activité saisonnière courte sont source de revenus complémentaires, administrativement encadrés, pour des agents.

Deux éléments de fond ne figuraient pas dans la note de Sylvie Glaser et paraissent devoir être évoqués.

-l'**absentéisme** : contrairement à la rumeur, l'absentéisme des agents contractuels à durée indéterminée (les statistiques pour les titulaires ne sont pas disponibles) du domaine n'est pas très différent de l'absentéisme pour les mêmes catégories de personnels de l'ensemble des monuments gérés par le CMN. En revanche, l'absentéisme à Saint-Cloud est relativement concentré sur le service du péage, ce qui traduit à l'évidence une difficulté particulière à ce service qui sera analysée plus loin.

-le **climat** : il s'agit là d'un sujet sensible qui doit être abordé avec précaution et dans le respect des agents. L'appréciation du climat doit être le plus possible « objectivée » pour ne pas contribuer à détériorer la réputation du site (qui n'est d'ores et déjà pas bonne comme le montre la difficulté à pourvoir aux emplois déclarés vacants).

Les entretiens conduits par les inspecteurs avec une cinquantaine d'agents ont fourni à cet égard des informations convergentes (cette analyse fait l'économie des problèmes actuels de management, étudiés plus loin).

Une grand part des agents éprouvent des éléments de satisfaction : l'attachement au domaine et aux métiers est important.

Les agents de la surveillance disent ainsi leur satisfaction de ne pas être attachés à un travail posté, de passer leurs journées au grand air, d'être en relation avec le public. Les jardiniers sont conscients d'être en situation d'agir pour préserver et valoriser la principale ressource du domaine, le patrimoine naturel du parc et ils sont heureux de voir que leur mode d'intervention évolue positivement, en intégrant les préoccupations du développement durable. Les agents de la maintenance éprouvent de la fierté à intervenir directement sur l'infrastructure du domaine qu'ils connaissent bien.

Les agents du service du péage sont dans une situation différente : leur travail est moins riche, plus répétitif. Si l'activité est forte en début et en fin de journée, elle est faible pendant le reste de la journée. Les usagers qui paient cher leur droit de passage (5 euros le passage et 50 euros le forfait annuel) sont exigeants et les relations sont parfois

difficiles. En revanche, plusieurs agents du service du péage disent leur satisfaction de disposer de bonnes conditions de confort (les guérites ont fait l'objet de travaux de modernisation), ce qui permet de s'occuper en lisant ou en écoutant la radio.

Beaucoup d' agents reconnaissent l'avantage d'être logés.

En revanche, les relations personnelles entre les agents ne sont souvent pas bonnes, du fait de conflits anciens non soldés, de rancœurs, de rivalités, de médisances (dont les inspecteurs ont été les témoins), tout cela n'ayant qu'un rapport indirect avec le travail. L' « effet village », dû au nombre élevé d'agents habitant sur le site et au vieillissement de l'effectif, à la part importante des liens familiaux (qui concerne 27% des agents, selon la note de S.Glaser), déjà pointé par le rapport d'Alain Bonhomme, inspecteur général des affaires culturelles, en 2004, apparaît comme une donnée structurelle forte du domaine de Saint-Cloud et traduit une tendance au repli sur soi préoccupante.

III- La fonction de gestion des ressources humaines (GRH)

La GRH est-elle à la hauteur des enjeux du domaine ?
Ces enjeux sont liés tout d'abord aux fortes spécificités évoquées ci-dessus (vieillissement, « effet village », poids du péage, baisse des effectifs), ainsi qu'à la nécessaire anticipation des conséquences de l'évolution des effectifs et des métiers dans les prochaines années, pour l'ensemble des monuments historiques du CMN, pour les jardins en particulier et par conséquent pour un grand domaine comme celui de Saint-Cloud.

a- Le rôle de l'administration du domaine

La reconcentration au bénéfice du siège du CMN et au détriment des administrateurs de monument, voulue et mise en œuvre par la présidente du CMN de 2008 à 2012, a affaibli les administrateurs, y compris pour ce qui concerne la GRH.

L'administration du domaine de Saint-Cloud n'a que peu très d'attributions en matière de GRH et elle assure pour l'essentiel une gestion de proximité. Concrètement, un agent des services administratifs du domaine (la secrétaire de l'administratrice) assure une fonction de relais avec le CMN pour le traitement de situations individuelles.

Par ailleurs, les chefs de service du domaine exercent l'autorité hiérarchique directe, proposent à l'administratrice les notations, les promotions, les autorisations de congés, demandent pour leurs agents des formations, formulent des propositions en matière d'hygiène et de sécurité.

L'administratrice négocie avec le siège du CMN les emplois de titulaires, de contractuels et les crédits de vacation. Sa réflexion générale sur le développement d'un projet pour le site (par exemple en développant l'accueil ou en mettant en valeur le patrimoine naturel dans sa dimension de développement durable) porte également bien entendu sur l'évolution des métiers et des emplois.

Le soutien au management local par le CMN paraît faible. La tendance à la reconcentration produit encore ses effets: ainsi l'administrateur n'est plus cité comme la personne à contacter dans les avis de vacance d'emploi.

b- Le rôle du CMN

Il ne revenait pas au présent rapport de procéder à l'analyse de la fonction de gestion des ressources humaines du CMN.

En revanche, il paraît nécessaire d'évoquer l'impact de cette gestion sur le domaine de Saint-Cloud (le plus grand domaine uniquement domaine, et non musée et domaine, comme Compiègne ou Saint-Germain-en-Laye).

L'essentiel de la GRH est traitée par le siège du CMN, qui prend toutes les décisions administratives, en particulier celles concernant l'affectation, la paie, la mobilité, l'avancement des agents de l'établissement public. Pour les agents de l'État mis à disposition du CMN (titre 2 du budget de l'État), la direction générale des patrimoines, autorité d'emploi, prend les décisions administratives. La DGP n'a pas de contact direct avec l'administration du domaine, elle n'en a qu'avec le siège du CMN pour l'ensemble des sites confiés à l'établissement.

La direction des ressources humaines du CMN (un nouveau directeur vient d 'être nommé) joue pleinement son rôle pour ce qui concerne les emplois du CMN mais dans une situation d'éloignement des sites et des agents qui donne nécessairement à cette gestion un contenu essentiellement administratif.

En outre, la DRH du CMN intervient auprès de la direction générale des patrimoines pour ce qui concerne les agents titulaires de l'État, par exemple pour demander l'ouverture d'avis de vacance d'emplois, l'affectation des sorties de concours ou pour des promotions.

Est-elle suffisamment armée pour le faire ? On peut se poser la question et l'on touche là à la difficulté liée au partage en deux des communautés de travail dans les monuments entre agents titulaires de l'État et agents contractuels du CMN. Un cadre du CMN nouvellement nommé estime ainsi que la DRH connait mal le mode de fonctionnement des CAP des agents titulaires.

Le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication relève que la DRH du CMN paraît insuffisante en taille par rapport au nombre d'emplois gérés.

c- Les effets sur la situation concrète du domaine de Saint-Cloud

On mesure les effets sur le domaine de Saint-Cloud de cette insuffisance de la GRH : l'absence de **médecine de prévention** depuis 8 ans (un médecin est en cours de recrutement par le CMN) ; le caractère encore fragile de la **réflexion stratégique sur l'évolution à moyen terme des emplois et des métiers,** par exemple en matière de jardins, même si la direction générale des patrimoines vient de mettre en place un groupe de travail sur les métiers d'art ; l'apparente difficulté à mettre en place une action d'information et de sensibilisation des agents du ministère et de ses établissements publics pour **améliorer les réponses aux avis de vacances d'emploi** (la direction générale des patrimoines dit intervenir au cas par cas lors des sorties de concours) pour des sites insuffisamment attractifs ; la difficulté à répondre aux besoins particuliers du domaine de Saint-Cloud en terme de **soutien psychologique,** en lien avec les situations de conflits personnels - et parfois les drames privés.

On a l'impression que, sur ces sujets, la situation ne progresse pas suffisamment et que le domaine de Saint-Cloud, du fait de ses spécificités et de ses fragilités, en pâtit plus que d'autres.

D'autres éléments traduisent cette insuffisance de la GRH.

A Saint-Cloud, il n'existe pas de véritable **organigramme**, au sens d'un document préparé par les services, discuté avec les organisations syndicales, décrivant précisément les fonctions des différents services et de leurs responsables ainsi que les relations hiérarchiques.

Il n'existe pas de **règlement intérieur**, document à valeur plus externe que le précédent mais important du point de vue de la responsabilité à l'égard des usagers du domaine.

Il n'existe pas de **projet de service**, au sens d'un document élaboré dans une large concertation interne et qui trace des perspectives d'avenir concrètes pour les agents. Enfin, il n'existe pas l'équivalent d'un **règlement de copropriété**, pourtant bien nécessaire dans un site sur lequel habitent un grand nombre d'agents : par exemple, le stationnement des véhicules personnels des agents et de leur famille n'est pas organisé (alors qu'il y a dans certaines parties du domaine une certaine densité de logements). C'est une source de difficultés récurrentes entre les agents et l'administration du domaine.
De la même manière, l'entretien des logements ne donne lieu à aucun texte et semble se faire de manière arbitraire, ce qui ne contribue évidemment pas à améliorer le climat.

Enfin, plusieurs agents se plaignent d'une inégalité de traitement dans l'**attribution des logements** en nécessité absolue de service. Sur tous ces sujets, le manque de documents opposables est évident.

IV- La situation actuelle de crise

Le domaine de Saint-Cloud connait aujourd'hui une situation de crise sur le plan social, qui doit être analysée indépendamment des éléments structurels décrits plus haut, même si tous ces facteurs sont interdépendants.

La situation actuelle remonte pour ses développements récents au signalement de cas de **souffrance au travail** dans le domaine de Saint-Cloud au comité d'hygiène et de sécurité Nord-Ouest Ile-de-France du CMN, en date du 17 mars 2011. Lors de cette réunion, le CHS a demandé qu'une « inspection sur les risques psycho-sociaux soit menée au domaine national de Saint-Cloud par l'inspecteur de l'hygiène et de la sécurité du CMN, en lien avec la médecine de prévention du ministère de la culture ». Cet avis du CHS avait été précédé de plusieurs démarches dans le même sens des organisations syndicales, ainsi que d'une intervention écrite du chef du service de la médecine de prévention du ministère début 2011 (la médecine du ministère suit directement quelques agents du domaine, à leur demande, du fait de l'absence de médecin de prévention au CMN).

Cette situation a perduré jusqu'à la commande par la ministre de la présente mission d'inspection confiée à l'IGAC.

a- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxx.

2- xxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxx.

**xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.**

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxx

Comme il a été dit plus haut, avant l'arrivée de S. Glaser, le service a connu une période de relative autogestion, que certains agents regrettent car elle leur donnait une plus grande responsabilité. Un agent, aujourd'hui caissier, dit : « j'étais caissière confirmée et régisseur de fait ; je gérais le personnel et j'ai conçu le planning perpétuel ». Un autre agent indique : « quand quelqu'un était absent, les caissiers confirmés décidaient de le remplacer et on affectait en priorité les agents présents aux portes les plus fréquentées en fonction de l'heure de la journée et on laissait ouvertes les portes les moins fréquentées ». On voit que l'autogestion avait atteint un niveau difficile à admettre et que la variable d'ajustement était l'entrée libre dans le parc à certaines portes et à certaines heures.

L'organisation du service est en effet structurellement délicate car le coût direct de l'absence d'un agent est élevé : les véhicules passent sans payer et cela discrédite tout le système. Cette organisation est d'autant plus difficile actuellement que, comme cela a été dit plus haut, l'absentéisme dans le service est élevé (situation elle-même nourrie de la dégradation actuelle du lien social qui entraine mécaniquement le recours à des vacataires).

La remise en ordre décidée et mise en œuvre par S. Glaser paraissait donc indispensable . Elle a consisté à redonner pleine responsabilité au chef de service sur l'organisation du travail au quotidien.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

le seul moyen est de recourir à des vacataires. Il y a là un cercle vicieux, dangereux à tous égards, pour les agents, pour le service et pour le domaine, que l'on doit tout faire pour briser, en restaurant le lien de confiance et en retrouvant un mode ordinaire, apaisé de relations, qui ne peut, bien sûr, exclure tout conflit dans un cadre professionnel.

S. Glaser a en outre commencé à engager un **processus d'informatisation des caisses,** qui paraît pleinement justifié.

La mission d'inspection n'a pu qu'être frappée de l'archaïsme de l'état technique de l'organisation actuelle du péage ; délivrance manuelle de tickets, importance du paiement en liquide, comptabilisation manuelle des sommes perçues, vérification manuelle (tactile) d'un tampon sec sur les cartes d'abonnement, déclenchement manuel du lever de barrière, absence d'enregistrement des levers de barrière, présence physique constante des agents (au point que pour satisfaire leurs besoins naturels les agents doivent laisser la barrière ouverte), absence de vidéo surveillance (alors que certains incidents sont provoqués par des usagers récalcitrants ou simplement mécontents, nécessitant parfois l'intervention de surveillants).

Quand on connait l'état technique des systèmes de péages aujourd'hui, sur les autoroutes ou dans les parkings urbains, on ne peut qu'être frappé du retard accumulé dans un grand domaine national, à quelques encablures de la capitale. Ce retard technique contribue, quels que soient les choix d'organisation du travail et la manière de faire des personnes, à la mauvaise qualité de la situation sociale du service du péage, et, par contagion, du domaine tout entier. Il fragilise aussi tout le système qui pourtant génère des recettes importantes pour le CMN.

Les agents expriment la crainte que l'informatisation conduise à la suppression de leurs emplois. Actuellement, seul un péage (sur cinq) a connu un début d'informatisation.

Au total, les réformes du mode de fonctionnement du service engagées sous la direction de l'administratrice paraissent pertinentes.xxxx

Trois sujets particuliers doivent être signalés.

- le stationnement

L'administration du domaine, dont l'objectif louable est de limiter l'impact de la présence des voitures dans le parc, a mieux que par le passé délimité les zones de stationnement et en a réduit le nombre de places.

Elle incite les agents à verbaliser (ils sont habilités à le faire pour le stationnement), y compris leurs collègues travaillant et habitant sur le domaine . Les agents disent ne pas comprendre cette demande et regrettent qu'on leur fasse jouer un rôle répressif. Un dialogue plus approfondi avec les agents permettrait de faire mieux comprendre une démarche qui va évidemment dans l'intérêt de la sauvegarde du domaine.

- le contrôle de la vitesse

Les agents de la surveillance ne sont pas habilités à verbaliser pour excès de vitesse. Par ailleurs, la police nationale n'effectue plus de ronde dans le parc à la suite d'une fâcherie avec l'administration du domaine. La police n'intervient donc plus que sur réquisition. Or la circulation automobile intense à certaines heures de la journée sur toutes les voies du domaine présente de réels risques pour le patrimoine végétal et surtout pour les nombreux promeneurs et joggeurs matinaux. Il conviendrait, à tout le moins, de relancer des processus de contrôle de la vitesse par la police nationale et/ou de former et habiliter les agents du domaine à agir en ce sens, au moins à titre préventif.

- la mission d'accueil du public n'est pas assurée dans de bonnes conditions.

Les visiteurs qui s'inscrivent pour des visites guidées ou pour des animations culturelles bénéficient d'un accueil tout à fait conforme à ce qu'on peut attendre d'un domaine national; en revanche, les visiteurs individuels ou en famille qui souhaitent agrémenter leur promenade d'informations sur l'histoire du domaine ont du mal à les obtenir. Les agents de la surveillance-pas plus que ceux du péage- ne sont pas formés à cet effet.

V- Les logements

Le domaine de Saint-Cloud dispose d'un ensemble de logements gérés par le CMN au nombre total de 56, dont 43 étaient occupés en juin 2012 et 13 vacants. 25 d'entre eux bénéficiaient d'une concession de nécessité absolue de service (NAS), 17 d'une concession par utilité de service (US) et 1 d'une convention d'occupation précaire (COP).

Les logements sont répartis au sein d'ensembles situés à l'intérieur du parc (le Pavillon de la Conservation ou celui des Écuries Basses), voire même dans des pavillons individuels situés à l'intérieur du parc. Ces logements sont, pour la plupart, dans un mauvais état d'entretien. La situation de l'immeuble Malaquais est en particulier préoccupante.

Les agents logés par utilité de service acquittent des loyers allant de près de 100 euros à plus de 700 euros par mois. Les agents logés par nécessité absolue de service

n'acquittent pas de loyer, conformément à la réglementation.

La politique d'attributions de logements pour des raisons de service doit connaître prochainement des modifications importantes avec la mise en œuvre du décret du 9 mai 2012.

Les conditions d'application de ce décret pour le ministère de la culture et de la communication restent à définir et le travail interministériel se poursuit au moment où ce rapport est rédigé. Le ministère continue à solliciter la prise en compte de sa spécificité avec une part d'agents logés de catégorie C plus élevée que dans d'autres ministères. Les organisations syndicales ont été informées au début du processus de la réforme et la concertation doit s'engager prochainement.

Comme indiqué plus haut, le mode d'attribution des logements ne paraît pas transparent aux agents du domaine. Il ne semble pas y avoir de règle écrite opposable. Il paraît cependant inutile d'engager en ce moment une redéfinition du mode opératoire propre à Saint-Cloud alors que la réglementation est elle-même en cours de redéfinition.

Ce sujet est évidemment majeur pour le domaine qui doit pouvoir loger une part importante des agents pour répondre à des besoins fonctionnels liés à la sécurité, au sens large, du site.

B-Les préconisations

I-Le rôle des administrateurs

Il n'entre pas dans le cadre de la présente mission d'inspection de formuler des préconisations sur l'organisation du CMN et en particulier sur le niveau de déconcentration au sein de l'établissement et la part de responsabilité des administrateurs de monuments.

Les auteurs du rapport n'étaient pas mandatés à cet effet et ne disposaient pas des éléments d'information et d'analyse de cette question importante et complexe.

En outre, le sujet de la déconcentration interne au CMN dépasse évidemment la GRH, même s'il l'impacte fortement.

Néanmoins, il a paru souhaitable et possible de formuler quelques observations, qui ne peuvent déboucher sur des préconisations précises.

Tout d'abord, comme cela a été dit plus haut, le CMN a conduit de 2008 à 2012 un **processus de reconcentration qui a réduit les attributions des administrateurs** et les a sans doute affaiblis. Cette évolution peut poser question car la responsabilité des administrateurs est considérable, y compris dans sa dimension juridique, vis à vis des agents et des usagers, surtout dans un grand domaine comme celui de Saint-Cloud.

Par ailleurs, l'**organisation interne de l'établissement** se traduit par le fait que les affaires du domaine sont suivies par plusieurs directions, notamment la direction des ressources humaines, la direction des relations extérieures et de la communication, la direction des affaires juridiques et financières, la direction du développement économique,

la direction de développement culturel et des publics, la direction scientifique, la direction de la maitrise d'ouvrage.

Le directeur général de l'établissement assure évidement sa fonction de pilotage et de coordination mais peut-on imaginer qu'il suive directement la vie d'une centaine de monuments ?

Les **directions régionales des affaires culturelles** ont, quant à elles, été depuis une dizaine d'années assez largement évincées de toute responsabilité à l'égard des monuments du CMN, alors qu'elles ont eu dans le passé un rôle de synthèse, de coordination et d'impulsion, dans l'intérêt des monuments (elles conservent néanmoins quelques attributions : par exemple la DRAC d'Ile-de-France gère des crédits de vacations pour le domaine de Saint-Cloud).

Il semble donc que l'on puisse s'interroger sur le portage des projets des monuments, en particulier des grands domaines comme celui de Saint-Cloud.

Cette question est centrale, si l'on veut améliorer la situation.

Le domaine de Saint-Cloud n'est pas soutenu par un monument emblématique ou un grand musée. Il ne peut être considéré uniquement comme un source abritée et stable de recettes du fait de sa situation géographique de proximité de grands axes routiers constamment encombrés. Il a donc besoin, sans doute plus que d'autres, d'**un soutien politique fort et d'un projet mobilisateur. Les agents du domaine ont eux-mêmes besoin d'un projet nouveau et concret qui les motivera.**

Ces éléments pourraient nourrir la réflexion sur les **clarifications et précisions à apporter à la définition du rôle des administrateurs en général** actuellement conduite par le président du CMN, Philippe Bélaval.

2- la circulation automobile

Ce sujet relève plutôt de la seconde partie du rapport mais il affecte fortement la situation sociale du service du péage et par extension du domaine et il doit donc être abordé dès à présent.

La marge de manœuvre est étroite. Il ne paraît **pas possible d'interdire ou de réduire significativement la circulation automobile** sans créer de réels troubles qui seraient rapidement insupportables. Ce n'est pas seulement une question d'habitude et de confort des automobilistes, c'est une nécessité vitale y compris pour les communes limitrophes qui ont absolument besoin de cette respiration.

On peut en revanche, et c'est la politique de l'administratrice, chercher par tous les moyens à contenir les effets de la circulation automobile, par exemple en délimitant strictement et physiquement les voies de circulation (y compris pour protéger le patrimoine végétal), en limitant les places de stationnement, en contrôlant la vitesse (ce qui n'est pas fait aujourd'hui). On pourrait aussi sans doute restreindre les heures d'ouverture du parc, ce qui allègerait la pression, y compris sur l'organisation du travail.

Il ne paraît **pas non plus possible de rendre la circulation gratuite**, même si cette politique de gratuité de l'accès est mise en œuvre dans d'autres monuments et se justifie pleinement du point de vue de l'enjeu de la démocratisation culturelle. Il ne s'agit pas ici de faciliter l'accès du public à la culture et au patrimoine mais d'assurer la juste compensation économique d'un service rendu à la collectivité, qui n'a rien à voir avec les missions du ministère de la culture et de la communication mais qui s'impose à lui comme une servitude. Par ailleurs, on voit mal comment l'établissement pourrait se priver de ressources financières d'un tel niveau, sans compromettre son équilibre de gestion.
En revanche, il serait juste que les collectivités territoriales participent au financement de l'entretien des voies du domaine.

Compte tenu de ces contraintes lourdes, il faut **moderniser le péage** en allant le plus loin possible et en particulier informatiser et automatiser les péages, les caisses et les barrières et pousser à l'utilisation au maximum de cartes magnétiques pour limiter au strict nécessaire l'utilisation de la monnaie liquide et pour actionner le lever de barrières.

La mise en place de la vidéo surveillance permettrait au poste central de surveillance d'intervenir en cas de nécessité.

Il faut enfin **maintenir des agents sur place car on ne voit pas comment assurer un tel flux de circulation sans une présence humaine** aux 5 portes d'accès des véhicules.

Cette présence humaine ne veut pas dire que les fonctions demeureraient ce qu'elles sont aujourd'hui.

Le travail n'aurait plus autant qu'aujourd'hui un caractère de « travail posté », avec les fortes contraintes que cela implique. Au contraire, il conviendrait de rechercher les moyens d'enrichir les tâches des agents concernés, en leur confiant la **mission d'assurer le premier accueil des visiteurs,** fonction qui n'est pas assurée aujourd'hui (ou très insuffisamment).

3- La gestion des ressources humaines par l'administration du domaine

L'élaboration de textes de référence

Il parait tout d'abord nécessaire de **lancer un processus de concertation interne et d'élaboration de textes de référence concernant l'organisation et la vie du domaine.**

La concertation doit en être le pivot ;xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Ce sera aussi le moyen d'associer tous les agents au travail commun de définition ou de confirmation des procédures et d'utiliser au mieux leur capacité bien réelle, comme les auditions ont pu le montrer, à apporter leur vision et leur connaissance des enjeux et des contraintes de la vie du domaine.
Il est sans doute logique de commencer par l'établissement d'un **projet de service**. Celui-ci se donnerait pour objectif d'organiser au mieux la vie du domaine pour répondre aux missions qui lui sont assignées en matière de conservation du patrimoine, d'animation culturelle et d'accueil du public, ce qui impose des règles de fonctionnement

nécessairement contraignantes, stables et connues de tous.

Le projet de service se donnerait également pour objectif d'enrichir les tâches des agents. Cela vaut pour l'encadrement qui doit pouvoir disposer de marges d'initiative et de responsabilité, sinon les cadres recrutés récemment partiront et ce sera une perte pour le domaine et un énorme handicap pour les recrutements ultérieurs.

Cela vaut pour tous les agents qui doivent être considérés comme des acteurs d'un projet commun et non pas comme des agents de stricte exécution.

Pour l'élaboration de ce projet de service, il serait utile de recourir aux services d'un cabinet compétent, ce qui apporterait un regard neuf et expert bien utile, compte tenu du climat actuel que connait le domaine.

Une fois le projet de service établi, il devrait être possible d'élaborer un **règlement intérieur.**
Autant le projet de service est destiné aux agents, autant le règlement intérieur est destiné aux usagers, même s'il y a des recoupements. Le règlement intérieur doit définir les règles d'usage du parc ; il doit aussi informer le public et en cela il est un outil de communication.

Un **organigramme** précis et complet devrait être établi après concertation. Cet organigramme ne saurait être constitué d'un simple schéma désignant les principaux responsables mais il devrait définir les attributions de chaque service et de chaque responsable de service ainsi que les relations entre les services et les relations hiérarchiques. Le projet d'organigramme devrait être soumis à l'avis d'une instance paritaire.

Enfin, des textes devraient définir des **règles de vie commune** et une clarification des responsabilités pour les habitants du site : stationnement des véhicules personnels des agents logés (et de leur invités) ; règles de programmation et de réalisation des travaux dans les logements, notamment. Ces textes pourraient être intégrés au projet de service ou demeurer autonomes.

- la reconfiguration des emplois de l'organigramme de tête_

-Les **attributions de l'administrateur** ne devraient pas être modifiées (sauf si le CMN décidait de les renforcer dans le cadre d'un nouveau mouvement de déconcentration mais c'est un sujet différent). xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

xxxx

Rappel des préconisations

I-Clarifier le rôle des administrateurs de monument dans le fonctionnement du CMN en général

2-Élaborer pour le domaine de Saint-Cloud un projet de service

3-Renforcer la gestion administrative du domaine et en particulier la gestion des ressources humaines par la création d'une fonction de secrétaire général

4-Relancer le projet de modernisation du péage

Le Président

Paris, le 18 février 2013

Madame l'Inspectrice générale,

A la demande du Centre des monuments nationaux, la Ministre a bien voulu confier à l'Inspection générale des affaires culturelles une mission d'analyse de la situation au domaine national de Saint-Cloud. Les inspecteurs généraux chargés du dossier, MM. Jérôme Bouet et Jean-François de Canchy, ont répondu à la nécessité de disposer rapidement d'éléments sur la situation sociale en rendant un rapport provisoire consacré à ce sujet. J'ai l'honneur de vous faire part des observations du CMN sur ce document.

Les inspecteurs généraux ont accompli leur mission dans un contexte local difficile. Le nombre des entretiens réalisés avec les agents du domaine et la méthode retenue leur ont permis de former une vision de la situation sociale du domaine que je crois exacte. Je rejoins en tout cas les auteurs sur les principaux constats qu'ils établissent :

- une situation locale dégradée de longue date, fruit à la fois de l'histoire d'un monument privé du principal témoin de son passé royal et d'un environnement urbain, administratif et politique complexe ;
- un domaine en manque de projet et de perspectives de nature à fédérer les équipes du monument et du siège ;
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Les préconisations du rapport recueillent mon adhésion. L'établissement les a déjà en partie faites siennes depuis l'été 2012.

Conformément à la lettre de mission que m'a adressée Madame la Ministre, un travail approfondi a été engagé avec les administrateurs et les directions sur la **répartition des rôles entre siège et monuments**. La situation de Saint-Cloud est en effet exemplaire des conséquences néfastes d'une centralisation excessive du pouvoir de décision au siège. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. La Direction des ressources humaines, affectée par une importante rotation des équipes, n'était quant à elle pas assez proche du terrain pour prévenir ou résoudre efficacement les tensions entre des acteurs vivant littéralement dans un espace décrit comme reclus. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Nous avons par ailleurs accéléré et intensifié le travail collectif, porté par l'administratrice avec le soutien du siège, visant à redonner des perspectives au monument et à ses équipes. Les premiers éléments d'un projet intégré et cohérent pour le monument se mettent déjà en place, en attendant les préconisations complémentaires de l'IGAC : dynamisation de la programmation culturelle, participation au plan « CMN vert », développement de l'activité domaniale, ouverture d'une boutique...

Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles
3, rue de Valois
75 033 Paris CEDEX 01

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. La Directrice générale et la Direction des ressources humaines, en lien avec l'administratrice, ont donc lancé le **recrutement d'un(e) secrétaire général(e)**. Il (elle) sera particulièrement chargé(e) de remettre en ordre tous les documents d'organisation du monument. Ce travail sera mené en concertation avec les représentants du personnel. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Je partage sans réserve la recommandation de l'Inspection concernant la nécessité de la **modernisation du péage et du renforcement du contrôle sur la circulation automobile**. Les réflexions de l'établissement sur ce point se feront naturellement en bonne concertation avec les collectivités territoriales concernées mais il me paraît nécessaire de mieux protéger le patrimoine naturel et les visiteurs du Domaine contre les nuisances d'un trafic automobile insuffisamment régulé. L'automatisation du péage, loin d'être perçue comme une menace pour les emplois des agents du péage, devra être conçue et expliquée comme un moyen de réorienter ces agents vers les missions d'accueil et d'enrichir ainsi leur contenu de poste.

Dans l'attente impatiente du second volet du rapport, indispensable à l'établissement des perspectives à long terme du monument, je salue la réactivité de l'Inspection générale et la qualité des analyses proposées.

Je vous prie, Madame l'Inspectrice générale, de recevoir l'expression de ma considération distinguée et de mes sentiments les meilleurs.

Philippe BELAVAL

A N N E X E S

1 - Liste des personnes rencontrées

2 - Plan de situation des principales parcelles concédées (hors réseaux enterrés, restaurants, Sente du Nord et parc de Montretout)

3 - Parcelles non affectées au ministère de la Culture et de la Communication

ANNEXE 1

1 - Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées

- Philippe BELAVAL	Président du Centre des monuments nationaux
- Bénédicte LEFEUVRE	Directrice générale du Centre des monuments nationaux
- Benjamin GESTIN	Chargé de mission auprès de la directrice générale
- Laurence MARSAOUI-LECOQ	Cheffe de l'administration du personnel, de la paie et des logements de fonction au CMN
- Nadège DUSSAULE	Responsable formation et carrières au CMN
- Muriel TROCHERIE	Gestionnaire en charge du domaine de Saint-Cloud au CMN
- Serge LAGACHE	Inspecteur Santé et Sécurité au Travail du CMN
- Christian NEGRE	Sous-directeur des politiques de ressources humaines et des relations sociales, Secrétariat général du ministère
- Isabelle MARECHAL	Cheffe du service du patrimoine, direction générale des patrimoines
- Jean-Pascal LANUIT	Sous-directeur des affaires financières et générales (f.f.) à la direction générale des patrimoines
- Nicolas HOUZELOT	Adjoint au sous-directeur des affaires financières et générales de la direction générale des patrimoines
- Véronique PEREZ	Bureau de la politique immobilière, Secrétaire général du ministère
- Claire NODARIAN	Médecin de prévention du ministère
- Odette TENCER	Médecin de prévention du ministère
- Sylvie GLASER	Administrateur du domaine national de Saint-Cloud
- Laurence GABARD	Adjointe à l'administrateur du domaine national de Saint-Cloud
- Oscar CATARINO	Chef du secteur accueil et surveillance du domaine national de Saint-Cloud
- Odile BUREAU	Jardinier en chef du domaine national de Saint-Cloud
- David DEMANGEOT	Chef du secteur culturel, de l'action pédagogique et des affaires domaniales du domaine national de Saint-Cloud
- Sylvia GAWLIK	Technicienne des services culturels chargée de la coordination technique et des travaux du domaine national de Saint-Cloud
- Laurence ANGOT	Secteur administratif, services financiers, gestionnaire du domaine national de Saint-Cloud
- Sonja SEGADO	Secteur administratif assistante de gestion RH du domaine national de Saint-Cloud
- Amina TALBI	Responsable de la régie du domaine national de Saint-Cloud

Ainsi que les agents du CMN qui ont souhaité rencontrer les inspecteurs généraux

- Bernard NOTARI	Inspecteur général des affaires culturelles en charge du rapport sur la souffrance au travail au centre des monuments nationaux (2011)
-Anne CHIFFERT	Inspectrice générale des affaires culturelles en charge du

	rapport sur la souffrance au travail au centre des monuments nationaux (2011)
-Alain BONHOMME	Inspecteur général des affaires culturelles en charge du rapport d'inspection au domaine national de Saint-Cloud (2004)
- Pierre-André LABLAUDE	Architecte en chef des monuments historiques (en charge du domaine jusqu'au 15 juillet 2012)
- Christian BENILAN	AUE, chef du STAP des Hauts de Seine
- Pierre-André PEYVEL	Préfet des Hauts de Seine
- François BERTRAND	Directeur de l'Unité territoriale de la direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement
- Muriel GENTHON	Directrice régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France
- Thierry GAUSSERON	Administrateur général de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles
- David CAMEO	Président de l'Etablissement public de Sèvres-Cité de la Céramique
- Valérie RENAULT	Secrétaire nationale CGT-Culture
- Thomas PUCCI	Secrétaire général du SNMH-CGT
- Frédéric MAGUET	SNAC-FSU

ANNEXE 2

Plan de situation des principales parcelles concédées (hors réseaux enterrés, restaurants, Sente du Nord et parc de Montretout)

ANNEXE 3

Parcelles non affectées au ministère de la Culture et de la Communication