



# 13 ans après... L'INRAP : État des lieux

*Les conséquences de la loi de 2003 sur l'Inrap tout juste créé (2001) ont profondément marqué son évolution et pèsent lourdement sur l'état dans lequel se trouve l'institut dix ans plus tard. Par l'intermédiaire de ses présidents et directeurs généraux – nommés avant tout en raison de leurs accointances politiques – l'Inrap a dû, par ailleurs, subir la versatilité des gouvernements qui se sont succédé au cours de la dernière décennie. Entre les effets des choix idéologiques des parlementaires et les choix internes de « gouvernance », l'Inrap traverse aujourd'hui une grave et profonde crise. Mal vécue au quotidien par une grande partie des agents, cette crise multiforme ne paraît pas avoir encore atteint la sensibilité de ses dirigeants.*

## L'organisation et la hiérarchie

Le choix, dès la création de l'Inrap, d'une organisation générale fondée sur un découpage géographique interrégional (hérité de l'Afan) est lourd de conséquences mais ses suites également. Il en résulte une structure pyramidale à trois principaux niveaux très cloisonnés entre eux : central avec le siège parisien ; interrégional avec les directions éponymes ; local avec les centres archéologiques. Aux yeux de la plupart des agents, le jeu des relations hiérarchiques, pas toujours bien claires entre ces multiples échelons, entraîne surtout la dilution des responsabilités. Dans ce cadre, quand un responsable est interpellé, il se défausse très généralement sur les autres niveaux de la pyramide et les problèmes des agents restent sans solution. Le fonctionnement des instances représentatives est souvent entravé par ce problème. En revanche, lorsque le contrôle, l'instruction ou la

sanction viennent du haut, la cascade de conséquences jusqu'à l'agent fonctionnaire beaucoup mieux.

Si encore ce mode d'organisation s'était à tout le moins appuyé sur des cadres locaux (directeurs interrégionaux, administrateurs, adjoints scientifiques et techniques) pourvus d'une fonction limitée



dans le temps, il aurait peut-être pu éviter que les tensions ne se cristallisent sur la durée.

Hélas, cela n'a pas été le cas et les conflits – trop souvent mal arbitrés par la direction générale – ont été nombreux, longs et pénibles pour les agents, avant d'aboutir à la remise en cause nécessaire de certains cadres trop à l'aise dans leur fonction (exemple des directeurs de Grand Sud-Ouest, Grand Ouest, Centre Île-de-France, Rhône-Alpes-Auvergne...). Pis encore, ces mandats trop longs ont rendu possible le développement du clientélisme et des passe-droits de toutes sortes.

Certes, l'Inrap ne compte pas que de « méchants chefs profiteurs ». Mais qui, dans son interrégion ou dans son centre archéologique, n'a pas eu à pâtir – ou à bénéficier – des affectations de son supérieur n+1 ou n+2 - (comme ils disent) – plus fondées sur la servilité que sur les compétences professionnelles et les capacités à animer les équipes ?

## L'incompréhension entre les filières

Quant au fossé qui s'est creusé entre les deux filières de l'Inrap - administrative et scientifique & technique - les raisons sont multiples. En premier lieu, il faut préciser que, sans le travail de la très grande majorité des personnels administratifs, l'Inrap ne pourrait pas fonctionner. Il faut couper court à toute instrumentalisation de la question, ressassée trop facilement par les Directions : non, les opérationnels ne sont pas contre « les administratifs » lorsqu'ils critiquent les errements de « l'Administration ».

Bien que l'Inrap soit constitué à environ 80% d'archéologues et 20% d'administratifs, il est de notre devoir de faire disparaître cet antagonisme entre les filières, existant ou fantasmé, mais savamment entretenu par certains managers. Cependant, l'arrivée aux postes décisionnaires de fonctionnaires aux ordres du pou-

voir, de technocrates, n'a pas manqué de s'opposer à la vision qu'avaient les archéologues de leur discipline et de la manière dont l'archéologie devait s'organiser, s'exercer et évoluer. Le déploiement progressif de tout un arsenal de contraintes administratives rigides, imposées sans explication ni davantage de justification, s'est rapidement révélé insupportable à défaut d'être utile.



Cette évolution s'est accompagnée d'une prolifération de postes hors filière et hors catégorie. Ce choix idéologique visant à contourner les contraintes du décret encadrant les personnels de l'Inrap (fixant les catégories et grilles indiciaires) a multiplié les missions dites d'expertises tout en complexifiant le mille-feuilles hiérarchique et l'opacité de fonctionnement de la structure.

Dans le même temps, un nombre très important d'archéologues exerçait au quotidien des fonctions relevant d'une catégorie supérieure, jusqu'à l'arrivée bien tardive du repyramidage. Il en est tout de même résulté plus de 500 requalifications, c'est dire l'ampleur du passif. Procédure qui, en outre, est loin d'avoir résolu toutes les injustices, que les divers recrutements continuent par ailleurs à recréer génération après génération.

Depuis 2002, la priorité donnée au développement de l'organisation administrative a pris le pas sur la nécessité de réél-

lement faciliter les missions essentielles et premières de l'Institut.

Cette évolution a naturellement généré l'idée chez les archéologues qu'ils n'étaient que le prétexte au fonctionnement d'une machine administrative. Il reste cependant que la filière scientifique et technique a perdu en 7 ans près de 5% d'effectifs (86,8% en 2007 pour 81,8% fin 2014) pendant que la filière administrative en gagnait autant (10,2% en 2007 pour 15,5% fin 2014), à quoi il faut ajouter environ 3% de HF/HC. Un Etablissement Public Administratif a nécessairement besoin pour fonctionner d'une... administration, et l'Inrap n'est en cela pas hors normes. Mais l'idée que le cœur de métier était sacrifié à un ogre administratif toujours plus affamé a ainsi fait son chemin.

Le plan de formation a par ailleurs largement contribué à décrédibiliser l'administration centrale de l'Inrap. À titre d'exemple, il est en effet difficilement compréhensible que la proportion de stages proposés aux personnels scientifiques & techniques (plus de 80% des effectifs) soit très largement minoritaire.

Autre exemple qui alimente ce sentiment : comment justifier également les primes réservées aux seuls collègues administratifs, telles les primes de surcharges de travail ou les primes de sujétion ? C'est évidemment nier que les personnels scientifiques et techniques puissent être en surcharge de travail ou en situation de sujétion ! Quand les difficultés sont quotidiennes pour mener à bien une opération, que le sous-effectif est chronique et qu'il faut « piocher » sur son temps personnel et sa vie familiale pour boucler la mission qui vous est confiée, on n'est pas prêt à avaler toutes les couleuvres. Quand on vous impose des ratios incohérents pour les diagnostics et des budgets de fouilles irréalistes au regard des prescriptions des SRA, on pense incompetence, machine infernale...

Aujourd'hui, face aux dérives comptables, la perte de confiance est totale. Une refonte complète du système s'im-

pose ; elle est nécessaire pour être en phase avec le cœur de métier, notre mission de sauvegarde des données archéologiques. Il faut rendre la part d'initiative à « ceux qui font » et non pas la diluer dans la multiplication de « ceux qui contrôlent ».

## Les chefferies

La triste réalité veut que dans certains centres, si on est dans les petits papiers du chef de service, tout est possible : affectations ou opérations sur mesure, équipe choisie, petit déplacement, large dotation de jour PAS et de jours de colloques... La belle vie en somme. A contrario, même si votre profil est plus en adéquation avec l'opération prévue mais que vous n'êtes pas dans les petits papiers du chef de service, ou simplement si vous êtes nouveau ou nouvelle dans la région, c'est plus compliqué de s'épanouir professionnellement. Certains appellent cela le facteur humain, nous, à SUD Culture Solidaires, nous considérons qu'il s'agit de clientélisme. Dans certaines régions, ce principe de fonctionnement est particulièrement ancré.

L'absence de consultation, de dialogue avec les agents (ne parlons même pas de libre choix, on en est loin !) augmente le ressentiment des agents. L'opacité de la hiérarchie dans ses orientations et décisions alimente les clivages et la perte du sens du travail. C'est nier à ceux « qui font la structure » la capacité de raisonner, d'œuvrer et de contribuer active-



ment aux missions de l'Institut. La même opacité entoure bien souvent la désignation des candidats aux grands, voire très grands déplacements.

La méfiance réciproque crée une concurrence inutile et nocive entre les agents... Utile et bénéfique, elle l'est surtout pour les « managers » qui usent et abusent du « diviser pour mieux régner » en détruisant les notions de collectif de travail et d'interdisciplinarité. La pratique de l'archéologie repose sur un travail d'équipe plutôt que sur une organisation hiérarchique. Peu importe le choix d'organisation territoriale (interrégion ou région), si cette notion n'est pas prise en compte : le résultat n'aboutira qu'à des chefferies qui se mettront en concurrence avec leurs voisins pour l'obtention de moyens de fonctionnement.



Cette dérive a abouti à ce que l'Inrap ressemble davantage, aujourd'hui en régions, à de multiples « agences France Télécom » se disputant les « bouts de gras » communément appelés « jours/hommes », plutôt qu'à un Institut NATIONAL de recherches archéologiques.

Il faut donc renoncer à cette organisation hiérarchique et territoriale, plus proche de considérations comptables et mercantiles que de celles qui devraient animer le fonctionnement de l'Institut comme établissement public national de recherche. Pour ces raisons, SUD Culture Solidaires

n'a jamais soutenu la mise en place d'une organisation décisionnaire en région, ni par ailleurs cautionné l'organisation « interrégionale » héritée de l'AFAN. On peut cependant constater que l'éclatement des duchés en baronnies n'a fait qu'accentuer le problème, ce qui était bien prévisible !

## La direction générale sur la sellette

La défiance des agents vis-à-vis de la hiérarchie ne touche pas que les échelons intermédiaires. Elle se porte aussi sur l'actuelle direction de l'Inrap. Comment peut-on faire confiance à des dirigeants qui, au lieu de répondre aux problèmes concrets, anciens et criants des agents, nous resservent le plat froid et indigeste du Projet d'établissement ? Nombreux sont celles et ceux qui, après s'y être investis et y avoir consacré du temps, gardent en mémoire l'énorme escroquerie du précédent projet qui n'a abouti à aucune amélioration sensible de nos conditions de travail. Les travaux du groupe de travail sur la définition des métiers ont-ils servi à établir les fiches de postes que les agents réclament depuis des lustres ? Hélas, non !

Dans le cadre du dialogue social, SUD Culture Solidaires tend à considérer que la nouvelle équipe de direction saurait difficilement faire pire que la précédente. Dans le même temps, notre organisation syndicale tient également à lui rappeler qu'elle est aux commandes depuis deux ans et qu'un certain nombre de questions restent en suspens ou n'avancent que très lentement. Parmi les sujets qui fâchent parce qu'ils sont au cœur de la vie professionnelle des agents, citons au hasard :

- l'ARE<sup>1</sup> (le conventionnement entre l'Inrap et Pôle Emploi est enfin d'actualité, mais toujours pas effectif)
- l'AREP<sup>2</sup> (quand la Direction mettra-t-elle

1 : Allocation d'aide au Retour à l'Emploi ...ou chômage  
2 : Accord sur la résorption de la précarité, visant à l'embauche de 160 CDD du « vivier »

vraiment tout en œuvre pour prendre en compte la réalité de la situation des collègues précaires et les besoins impérieux de techniciens ?)

- les enquêtes sur les Risques Psychosociaux (les situations sont toujours prégnantes et sans l'ombre de solutions)
  - la question de l'inaptitude
  - la réorganisation des DIR (sur un modèle administratif inadapté)
  - le projet (suspendu) des UDS<sup>3</sup> (ou comment rajouter des « chefs de rayons » lorsque tout fonctionne correctement)
  - les grands et très grands déplacements (faisant fi de l'équité des agents et de leurs situations familiales et sociales)
  - l'alternance des tâches (ou « 75/25 » ou encore « IOTSA<sup>4</sup> » selon les dialectes), qui relève du vœu pieu !
  - la politique des ratios pour les diagnostics (« copyright » de la Direction Scientifique et Technique dans ses délires comptables et technocratiques... « vous m'en mettez deux kilos, ma bonne dame ! »)
  - le budget alloué à la recherche
  - l'attribution des PAS (discrétionnaire, comme de bien entendu)
  - la préparation et le déroulement des fouilles et post-fouilles (là on livre les agents à eux-mêmes avec des moyens sans cesse revus à la baisse ! « démerdez-vous »)
  - la communication entre la hiérarchie et les agents (qui nécessite, entre autres, la généralisation des réunions de service)
    - la méconnaissance voire l'absence de reconnaissance des compétences, etc.
- Comme illustration de problèmes qui tardent à être résolus et qui, quand ils le sont, finissent par l'être de travers, prenons la réorganisation de la DIR CIF. Dans ce qu'elle a entrepris, la direction a largement déployé toute l'inhumanité des nouvelles techniques de management, pour des résultats ô combien calamiteux. En effet, la Région Île-de-France, moteur de l'activité nationale depuis dix ans, est, en 2014, passée la dernière du peloton. Le bilan financier, scientifique et humain de ces errements managériaux est considérable.

3 : Unité de service

4 : Impact de l'organisation du travail sur la santé des agents



Si on peut se réjouir que la direction générale mette enfin à profit son arsenal juridique pour poursuivre devant la justice les opérateurs privés qui enfreignent la loi, on ne peut que déplorer son comportement face à ses propres agents lorsqu'ils veulent faire valoir leurs droits devant le tribunal administratif. Le plus souvent, la direction est prompte à mettre tout en œuvre pour pousser les agents à l'abandon de la procédure ou à s'y épuiser.

Aux manœuvres de la direction s'ajoute le manque de ressources financières nécessaires au paiement des frais de dossier et à la rétribution des avocats, plus particulièrement dans le cadre de procédures d'appel très onéreuses auxquelles recourt systématiquement la direction de l'Inrap. Tout en freinant - voire entravant - le dialogue social sur la plupart des problèmes exposés par les agents, la direction ne tolère pas que ceux-ci en appellent à la justice.

## De la réalité du travail de terrain et de sa méconnaissance par la Direction

Pour la majeure partie des agents opérationnels, le travail quotidien, le cœur du métier - comme ils disent - participe des activités de recherches archéologiques. En tant qu'activité scientifique, ce travail doit plus à l'efficacité des collaborations entre techniciens, spécialistes, topographes, infographistes et responsables scientifiques sur les chantiers ou dans les centres, qu'à la hiérarchie et au contrôle



des agents. Du fait de sa désignation nominative par le préfet de région, le/la responsable scientifique demeure le pivot de l'organisation de la recherche sur la fouille, en post-fouille et au-delà. Il/elle est « responsable », ne serait-ce que parce qu'il/elle est personnellement comptable des résultats scientifiques. L'ensemble de la structure de l'Inrap est donc en principe là pour l'aider au mieux dans ses missions.

Mais on constate que, dans le contexte de crise que traverse l'archéologie préventive, la concurrence entre les agents est exacerbée. Les rivalités, nombreuses et génératrices de tensions, multiplient le nombre des chantiers qui « dérapent ». Où sont les cadres dans ces cas là ? Que font-ils pour que ces situations, dont les effets sont parfois terribles pour les agents, soient évitées ? Comment expliquer que, comme institut de recherche, l'Inrap soit si peu enclin à multiplier les espaces de dialogue, de rencontre, au sein des centres archéologiques, ou d'un centre à l'autre, ou à l'intérieur d'une même région ? Sur ce point, tout le monde a pu constater que les limites interrégionales sont le plus souvent infranchissables. Après plus de dix ans d'existence, l'Inrap a tout à inventer pour favoriser de manière efficiente la cohésion des équipes, accompagner intelligemment la progression de la recherche et donner aux agents les moyens de s'adapter à l'évolution des techniques.

Hélas, l'énergie qu'a pu consacrer la DST

à nous imposer (ou à tenter de nous imposer) des schémas de fonctionnement inadaptés ou inutiles montre à quel point celle-ci croit avant tout à la hiérarchie et au contrôle. L'UDS en est un exemple emblématique. Ce projet, fort heureusement finalement abandonné, visait à créer un nouvel échelon dans « l'organigramme » entre les dessinateurs, maquettistes, infographistes, topographes, photographes, spécialistes et les responsables d'opération, et constituait une nouvelle tentative de nier aux RO leur place essentielle et aux autres agents de cette chaîne opératoire leur part d'investissement professionnel et de responsabilité dans le déroulement de la fouille et post-fouille.

Bref, la DST devait considérer comme anormal que – sans liens hiérarchiques – une organisation du travail puisse fonctionner, quand bien même cela serait le cas depuis plus de vingt ans ! Dans la même veine, rappelons la piteuse tentative de notre précédent président qui, dans le cadre de la mission du Livre blanc, avait proposé une modification du Code du Patrimoine pour remplacer, purement et simplement, la désignation nominative par l'État du responsable scientifique d'opération par une désignation par l'Inrap. Dans cette hypothèse, heureusement écartée, l'emprise de la hiérarchie sur le responsable scientifique d'opération aurait été totale.

## La non-reconnaissance des compétences

Le moins que l'on puisse dire, c'est que sur les questions du recrutement, de la gestion du personnel et de l'évolution des carrières, les politiques menées par la direction de l'Inrap depuis sa création sont plus que défaillantes. L'échec est largement à partager entre la DST, DRH et la DG. Malgré un – et bientôt deux – projets d'établissement plus ambitieux que productifs, la direction n'a pas été capable de créer les outils nécessaires à l'installation des agents dans un véritable établissement de recherche.

Parmi ceux-ci, l'un des plus emblématiques reste le répertoire des métiers et l'annuaire des personnels scientifiques mentionnant les spécialités et compétences de chacun-e, que les agents demandent depuis plus de dix ans. Aujourd'hui, l'absence de ces éléments de base, qui faciliteraient tant la vie des agents depuis leur recrutement jusqu'à leur évolution de carrière, en passant par leur collaboration quotidienne, apparaît à tout le moins comme l'indice du manque d'intérêt de la direction pour la connaissance de la formation réelle, des compétences et du travail quotidien des agents. La DRH n'en a visiblement pas besoin pour gérer les « ressources humaines » et la DST préfère apparemment « faire de la science » claquemurée dans sa Tour d'Ivoire de la rue de Madrid.



L'ersatz de répertoire des métiers qui vient d'être soumis aux organisations syndicales après des années de dur labeur relève à cet égard de la plus pure bouffonnerie.

À l'époque très lointaine où l'Inrap commençait à ébaucher l'esquisse du début de l'amorce d'une timide réflexion sur un « repyramidage », ô combien nécessaire,

SUD Culture Solidaires avait proposé un véritable état des lieux des carrières et compétences des agents pour que soit au mieux prise en compte leur situation professionnelle.

Deux ans après la fin officielle de ce repyramidage, force est de constater que la Direction a préféré l'option brutale d'opposer des refus aux recours des agents laissés pour compte dans la mécanique du repyramidage, se retranchant derrière les arguments d'une mécanique procédurale (à laquelle SUD Culture Solidaires s'est opposé dès le départ) et faisant fi des cas d'exception.

## Le recrutement

Sur le plan du recrutement, depuis plusieurs années, nous assistons à la lente mais très perceptible érosion du nombre de techniciens tandis que parallèlement des postes de chargé-es de mission (hors filières et catégories) et autres chefs de pôles sont créés. L'Inrap devient une « armée mexicaine ».

La conséquence immédiate de cette politique favorisant les postes dits « à responsabilité » est d'engendrer d'énormes difficultés pour constituer les équipes de terrain pour les opérations qui nous sont confiées. Là encore, le cœur de métier se voit malmené au profit d'une organisation et d'une hiérarchisation complexifiant davantage qu'elle ne fluidifie le fonctionnement de la structure. Cela explique aussi que les trois quarts des agents recrutés en CDD le sont pour des fonctions de techniciens, même si certains se voient à juste titre classés en catégorie 3.

Lorsque l'Inrap ne crée pas en juste proportion des postes de techniciens en CDI, il faut bien qu'il les trouve malgré tout pour que les chantiers puissent fonctionner ! Nous ne comptons plus le nombre d'occasions au cours desquelles SUD Culture Solidaires a interpellé la Direction sur cette situation.



## Les catégories et les inégalités hommes/femmes

L'une des conséquences de cette politique de recrutement est donc l'explosion de la catégorie 3 (assistant). SUD Culture Solidaires considère que l'agent régulièrement employé comme responsable d'opération, responsable d'un service ou encore spécialiste – même non reconnu officiellement par la DST (spécialiste du bâti, des enduits peints, de la tabletterie...) - devrait être classé en catégorie 4, sinon en catégorie 5 dans le cas de responsabilités plus importantes. Le sur-dimensionnement de la catégorie 3 montre bien comment il est commode pour la Direction de disposer d'une catégorie « fourre-tout », le plus souvent au détriment des perspectives d'évolution de carrière des agents. Cette dérive initiée lors des dernières années de l'Afan s'est accélérée avec l'Inrap. Il s'agit bien d'une dérive proprement « inrapienne » : la multiplication des postes hors filière et hors catégorie. Dans la filière administrative, au demeurant très majoritairement féminine, il est symptomatique de constater, en observant l'organigramme actuel, une mainmise quasiment exclusivement masculine sur les postes « à responsabilités », c'est-à-dire chez ce qu'il est convenu

d'appeler les « cadres ».

Pointent ainsi dans la catégorie « testostérone » tout le haut du panier de la Direction Générale : le président, le directeur général et son adjoint nouvellement recruté, ainsi que tous les directeurs des diverses directions du siège : le DRH et son adjoint nouvellement recruté, le DST nouvellement recruté, le directeur de la DDCC, le directeur de la DSI, le directeur de la DAF, et le chef de l'agence comptable. A quoi il faut ajouter l'écrasante majorité de la trop longue liste des chargés de missions et autres chefs de quelque chose. Ce schéma, malheureusement révélateur de notre époque, se retrouve au sein des directions interrégionales, où seulement 1 sur 8 directeurs est... une directrice.

Dans les deux filières, les bilans sociaux sont sans appel : la part des femmes s'amenuise en allant vers le haut de la pyramide.

Dans la filière scientifique et technique, cet état de fait se retrouve lorsque l'on compare les catégories : un rapide coup d'œil au dernier bilan social montre que, plus la catégorie augmente, plus la proportion de femmes diminue, pour une répartition générale hommes/femmes des agents de l'Inrap à peu près équivalente.

Alors que parmi les CDD opérationnels, les femmes représentent la majorité des agents – en particulier entre 25 et 30 ans – et ont au moins le même niveau de formation, elles n'obtiennent que rarement





des responsabilités et encore moins celles d'opérations. Cette disparité touche aussi les collègues CDI plus anciens chez qui les femmes sont moins nombreuses, et leur proportion parmi les responsables d'opérations est encore moindre (par exemple, 30 femmes et 73 hommes RO en Grand Ouest en 2011)... alors que, quelques années auparavant, elles remplissaient quand-même aux  $\frac{3}{4}$  les amphis des facs d'archéo. Cette sous-représentation se retrouve de manière criante dans le collège des AST où l'on compte environ 15% de femmes, et empire à mesure que l'on grimpe les échelons.

Est-ce à dire que les femmes seraient généralement sous-diplômées dans notre société ? N'importe quelle analyse un peu sérieuse démontre le contraire. Alors... ? Le fait est que les recrutements à l'Inrap en hors filière/hors catégorie et à de très nombreux postes à responsabilités, y compris responsabilités d'opérations, sont très majoritairement masculins. Mais qu'on se rassure, les « petites mains » qui font tourner l'institut au quotidien (administratives comme opérationnelles) restent pour beaucoup féminines !

## L'évolution des carrières et les salaires

L'évolution des carrières relève à l'Inrap du parcours du combattant, les seuls moyens à la disposition des agents étant l'attente de l'ouverture hypothétique d'un poste correspondant à leur profil dans un « prochain » plan de recrutement (en priant quand on est à Toulouse pour qu'il ne soit pas ouvert à Dijon), un repyramidage qui a eu lieu il y a quatre ans et ne reverra donc pas le jour de sitôt, une nomination au choix (le fait du prince !), ou la « débrouille » : une spécialisation apprise « sur le tas » ou par le biais de la formation continue, ou si on a de la chance une éventuelle reconnaissance – 15 ans après – d'une compétence jusque-là superbement ignorée par la hiérarchie, ou encore le fait d'arriver à se glisser dans la peau de celui qui occupe officieusement une fonction nouvelle-

ment créée (mais généralement, il faut quand même attendre l'ouverture officielle du poste).

Quand elle existe, l'évolution des carrières se fait pour l'instant – on l'a dit – sans le moindre référentiel « métiers » pour la filière scientifique et technique : comment prétendre à la reconnaissance des compétences acquises par les agents sans que leurs métiers ne soient clairement identifiés et définis ? Évidemment, telle n'a pas été la priorité de la DST depuis la création de l'Inrap : mieux valait sans doute plancher sur des projets abscons tels que les UdS, l'établissement de ratios jours/hommes par hectare pour les diags, ou encore (re)définir des méthodes de travail, soit déjà mises en place par les agents qui ne l'ont guère attendue pour le faire, soit complètement inadaptées aux moyens fournis aux agents ou aux exigences des opérations.

Par ailleurs, en l'absence de promotions sur poste – réclamées depuis plus de 10 ans par SUD Culture Solidaires –, l'évolution des carrières ne se fait actuellement qu'au détriment de la vie familiale et sociale en obligeant l'agent à aller occuper le poste qui lui correspond ouvert à l'autre bout de l'Hexagone... ou bien à stagner dans son marasme professionnel. D'autre part, le jeu des mutations étant dépendant des ouvertures de postes, donc des plans de recrutement – au demeurant fort peu nombreux et montés dans une totale opacité –, le nombre d'agents contraints de subir leur vie professionnelle sans changement possible va croissant.

Si l'on conjugue ce parcours du combattant à la répartition des femmes par catégorie, on en vient à la question suivante : L'Inrap entretiendrait-il sciemment le machisme ambiant du monde du travail français ? À l'heure où les vagues de recrutements de l'AREP ont permis l'embauche de nombreuses collègues, la Direction générale ferait bien de veiller à harmoniser leurs évolutions de carrières et celles de leurs aînées avec celles de leurs collègues masculins. Ajoutons à

cette sombre réalité les temps partiels, qui concernent majoritairement les femmes et les catégories les plus basses... ceci expliquant peut-être cela pour la Direction ?

Parallèlement à l'évolution des carrières se pose le douloureux problème de la rémunération des agents de l'Inrap. L'archéologue, dans l'imaginaire collectif, n'est pas regardant pécuniairement parlant et travaillerait presque pour la Gloire. Sauf que l'archéologue ne vit pas comme les glorieux ancêtres qu'il voue sa vie à étudier. Non, l'archéologue, comme tout un chacun, se loge, se sustente, se chauffe, s'éclaire, fait des enfants, adopte un chien, achète une voiture, fait du sport (... ou pas), part en vacances et tous ces petits riens qui font la vie. Ce qui commence à devenir compliqué avec un salaire Inrap moyen, dont la fourchette brute varie, selon sa catégorie et son ancienneté, entre 1430,76€ et 4079,29€.



S'il n'est pas question de se lamenter sur des salaires mensuels de 4000€, il faut reconnaître que la majorité des agents doit se débrouiller avec beaucoup moins et que joindre les deux bouts devient de plus en plus compliqué. Il faut rappeler que les salaires sont basés sur la valeur du point de la Fonction publique, qui n'a pas pris le moindre centime depuis 2010. L'Inrap est par ailleurs fier de compter un nombre important d'agents ayant poursuivi des études supérieures. Mais à diplôme égal, pointer à l'Inrap n'est pas le

calcul le plus judicieux qui soit par rapport à la rémunération.

Il est donc urgent d'obtenir le dégel du point d'indice et d'aligner les salaires de l'Institut sur ceux de la Fonction publique. Il est également urgent que l'Inrap revalorise les indemnités de déplacement (nuitée, repas, indemnité kilométrique), inchangées depuis 2006 alors que le coût de la vie a explosé. Quarante-cinq euros pour une nuit et un p'tit dej, même en « province », c'est une fumisterie que le Ministère du budget a fini par admettre en faisant progresser les indemnités de déplacement de ses agents à un minimum de 55€ ! Il n'est pas admissible que le fait de se rendre sur le lieu de leur mission soit financièrement préjudiciable aux agents de l'Inrap.

## Les grands et très grands déplacements

Cette faiblesse des salaires, en particulier chez les catégories les plus basses, est la raison expliquant les grands déplacements, dans le cas où ils se font à la demande de l'agent. Quoi de mieux pour mettre un peu de beurre dans les épinards que de dormir à 15 dans un gîte pour 3 en mangeant des nouilles quand on a 45 ans et qu'on bourrine à la pioche toute la sainte journée (même si la colocation entre collègues peut avoir du bon à tout âge) ? Peut-être s'enterrer dans la chambre tout plastique d'un Formule 1 au fin fond d'une zone industrielle et partager la douche et les WC avec ses routiers de voisins de chambre en mangeant des carottes râpées industrielles assis en tailleur sur son lit...

Toujours est-il que cette réalité existe chez nombre d'agents et n'a qu'un but : en l'absence de contrepartie financière aux déplacements, ces économies leur permettent d'arrondir leurs fins de mois comme ils le peuvent.

Par ailleurs, les grands déplacements sont souvent imposés par les Dirs et concernent généralement les mêmes

personnes. L'une des raisons de ces déplacements récurrents de ces agents est liée au maillage des centres archéologiques, très disparate d'une région à l'autre, tout comme le niveau d'activité qui va le plus souvent de pair avec celui du taux de prescriptions.

Des interrégions comme GSO cumulent parfois le tout, rendant le quotidien particulièrement difficile pour les personnels. À l'opposé, d'autres interrégions, comme Nord-Picardie par exemple, bénéficient d'un maillage plus serré de centres avec une activité relativement constante qui limite les déplacements de ses agents. En outre, le fait de pouvoir travailler à l'échelle d'un territoire ou d'une région est plus cohérent scientifiquement que le mercenariat à l'échelle interrégionale, voire nationale.

Depuis des années que les organisations syndicales l'interpellent sur ce sujet, qu'a fait la direction générale pour réduire ces trop grandes disparités et inégalités ?

Dans tous les cas, les grands déplacements usent prématurément les agents, augmentent les risques routiers, et génèrent également plus d'accidents sur les chantiers. Ils peuvent aussi conduire à un isolement social et vont parfois jusqu'à briser les couples, les familles et provoquer des addictions. Il est donc irresponsable que depuis tant d'années, aucune charte ou instruction n'organise la quotité des déplacements à l'Inrap.

De la même manière, la non application de l'alternance des tâches (plus communément appelée « 75/25 ») a des répercussions importantes sur la santé des personnels. Pourquoi cette règle n'est-elle pas appliquée dans les faits ? Est-ce le directeur général de l'Inrap qui décide ou est-ce les Directions interrégionales, les AST ? À quoi sert-il que les représentants du personnel au CHSCTC aient travaillé sur l'alternance des tâches avec la Direction générale de l'Inrap pendant plusieurs années ? Pourquoi aboutir à un document commun officiel mais qu'au final, rien ne change dans les faits ?



Mais le pire est à venir car, avec la baisse chronique de l'activité archéologique dans de très nombreuses régions - même dans celles jusque-là épargnées -, la « Nafitude » guette... Afin de couper court à ce fléau, et au lieu de réfléchir intelligemment à la façon d'occuper les agents en mal d'affectation (par exemple en les affectant sur toute activité nécessitant du renfort même si le nombre de jour/homme est dépassé, en les formant à de nouvelles compétences, en leur permettant de mettre ce temps à profit pour leurs recherches, etc), les Dirs les affectent à tort et à travers et on se retrouve face à ce que la direction générale qualifie de « très grands déplacements ». En effet, toutes les régions ou presque étant en crise, il est de plus en plus difficile d'envoyer les agents travailler dans une région limitrophe ou au moins voisine de la leur et les cas se multiplient où les personnels sont envoyés à des centaines de kilomètres de chez eux pour de très longues durées. Les « réunions » amorcées par la direction à propos de la « mobilité » des personnels n'annoncent d'ailleurs absolument rien de bon sur ce sujet.

Le corollaire de ces déplacements imposés réside dans le développement des temps partiels annualisés dans certaines régions. Car afin d'éviter cette dure réalité professionnelle, nombre d'agents choisissent par défaut de travailler à temps



partiel, ce qui leur permet d'être un peu chez eux, de profiter de leur vie de famille, de leur vie sociale, et de se ménager physiquement (pour tenter d'éviter les troubles musculo-squelettiques) et psychologiquement (pour tenter d'échapper aux risques psycho-sociaux). Ce qui équivaut à préférer renoncer à une partie de leur salaire afin de ne pas subir en permanence les grands déplacements et une situation professionnelle imposée.

## Pistes de réflexion de SUD Culture Solidaires, ou les idées que la direction pourrait enfin se décider à entendre

Depuis des années, SUD Culture Solidaires crie dans le désert en alertant la Direction Générale dans son ensemble sur la perte de sens de nos missions et le sentiment de plus en plus partagé que celles-ci se résument à courir derrière une pelle mécanique pour purger des terrains toujours plus vite, avec toujours moins de moyens mais toujours plus de contraintes administratives et hiérarchiques. Il est urgent de redonner sens et cohérence aux activités de chacun dans un cadre de recherche clairement défini et d'établir une transparence et une réciprocité dans les relations nécessaires à l'accomplissement de nos missions. Il est urgent que l'Inrap affirme ses missions de recherche et se définisse enfin comme établissement scientifique au sein duquel chacun doit trouver sa place selon son métier, sa formation et

ses compétences. Il est urgent de remettre à plat le fonctionnement de notre Institut.

Pour en finir avec un management – *comme ils disent* – reposant sur la diffusion parcimonieuse de l'information (notamment sur la planification des opérations) et sur la distribution discrétionnaire des affectations ou des grands déplacements, SUD Culture Solidaires demande aux cadres d'assurer enfin leurs responsabilités dans la plus grande transparence, par la tenue de réunions de services spécifiques et régulières ouvertes à tous, y compris aux techniciens, aux CDI comme aux CDD. De telles réunions sont un des outils qui, correctement employés, peuvent faire coïncider, en toute clarté, les besoins générés par les opérations planifiées et les compétences des agents disponibles. Au-delà de la juste reconnaissance au quotidien des qualités et de l'expérience de chacun, il en va aussi de la réduction des risques psycho-sociaux dont ces cadres ne semblent pas avoir encore avoir pris la mesure. La direction de l'Inrap doit favoriser l'expression des agents et autant que faire se peut prendre en compte leur demande plutôt que de considérer leur expression comme suspecte. La démocratie au travail ne nuit pas !

Le caractère national de notre institut devrait garantir sur l'ensemble du territoire des outils et une pratique harmonisés. Ce qui ne veut pas dire, à la différence du fonctionnement actuel, imposer depuis le haut vers le bas des pratiques ou des outils au seul avantage des gestionnaires du siège et/ou des DIR. Dans un cadre normalisé, le rôle du siège devrait s'attacher à recueillir ce qui fonctionne le mieux en région, à en débattre avec les intéressés puis à le déployer le cas échéant avec l'assentiment des agents et de leurs représentants. Cela économiserait au passage de fort coûteuses analyses menées par des missionnés hors cadres qui n'aboutissent à rien d'efficace.

L'organisation des services du siège de l'Inrap doit être complètement repensée,

à commencer par la DST pour laquelle il y a urgence aux vues de la chute généralisée de l'activité inrapienne, de l'image calamiteuse qu'elle renvoie vers les agents, et de l'incohérence entre son activité et le travail quotidien des personnels opérationnels. L'organisation et le fonctionnement de la DST, qui sort enfin de près d'une année complète sans capitaine à bord avec l'arrivée d'un nouveau directeur scientifique, doivent être complètement remis à plat et elle doit prioritairement réintégrer la place prépondérante qui devrait être la sienne au sein d'un institut dont la mission première est la recherche scientifique. Elle doit à ce titre devenir le pivot de l'Inrap et acquérir une place structurante au sein de tous les services et directions de l'établissement et auprès de tous les personnels (scientifiques en premier lieu, mais pas uniquement) avec qui le lien doit être renoué afin de redonner du sens à leurs missions.

Le rôle clé de la DST doit être affiché, promu et entièrement transparent. Il faut pour y parvenir revoir sur le fond son fonctionnement, pour l'instant complètement opaque et grande source d'incompréhension et de démotivation pour les agents (absence d'interlocuteur et de suivi des dossiers, inaccessibilité, méconnaissance et sentiment d'indifférence vis-à-vis du travail et des compétences des agents, mesures inadaptées émanant d'on ne sait où sans concertation...).

La raison d'être de l'Inrap, son cœur de métier, doit être réaffirmée et tous les moyens doivent être mis en œuvre afin de recentrer l'établissement sur ses missions premières. Les représentants de SUD Culture ont entendu le discours du président de l'Inrap, D. Garcia, sur ce sujet lors du CTC du 28 janvier 2015, et une petite lueur d'espoir se fait jour au vu de l'action qu'il semble décidé à mener auprès de la DST et des différents services du siège. Mais un échec, un blocage par les tutelles ou l'engagement dans une mauvaise direction anéantirait le peu de confiance que les agents portent encore malgré tout à leur institut et à ses missions

de recherche et de sauvegarde du patrimoine archéologique.

De la même façon, certains services du siège dont personne ne comprend la raison d'être, ainsi que le trop grand nombre de chefs de services et de chargés de missions, devraient être remaniés ou supprimés. Au niveau local, il faudrait également revoir le découpage des inter-régions afin qu'il soit en cohérence avec l'organisation administrative nationale existante ou future.

Les liens avec les SRA doivent être renforcés, tout en réaffirmant la place et le rôle de chacun, et les antagonismes stériles doivent être supprimés. Toutefois, il faut rompre avec la balkanisation des DIR et des centres archéologiques et pour ce faire supprimer les postes hiérarchiques inutiles qui nuisent à la bonne marche de l'Inrap et à sa souplesse de fonctionnement afin de favoriser la proximité entre les agents opérationnels et les agents administratifs. Il faut repenser totalement le fonctionnement des DIR mais pas selon le modèle récemment préconisé par la Direction Générale et refusé par SUD Culture au motif premier que l'aspect scientifique de notre activité est totalement gommé du fonctionnement proposé au profit d'une gestion purement comptable des agents, de leurs compétences et de l'activité.

La nécessaire réforme des directions interrégionales devrait être orientée afin



que les compétences des agents administratifs soient plus efficacement mises au service des équipes opérationnelles. A titre pratique, une idée parmi d'autres serait la suppression des relevés de temps et autres paperasses inutiles propres à l'Inrap, ce qui éviterait une perte de temps inutile et permettrait d'améliorer largement le fonctionnement général, tout comme l'idée d'établir des ordres de missions annuels régionaux aux agents opérationnels qui permettrait de gagner en efficacité.

Au niveau opérationnel, chaque dossier de diagnostic comme de fouille devrait être monté collectivement en amont et suivi jusqu'à la fin par le responsable scientifique d'opération (désigné par l'État) et son équipe. Cette organisation sous-tend d'amoindrir le rôle de l'AST dans la préparation et la gestion des dossiers et de renforcer le rôle du collectif de travail (l'équipe archéologique) avec les moyens en temps que cela implique. L'AST doit, principalement, avoir un rôle de coordination des équipes et de relais avec la Direction de l'établissement et les partenaires institutionnels. Des réunions régulières devraient associer l'ensemble des personnels concernés dans le montage et le suivi des chantiers, les programmes de recherches, la valorisation, etc. En outre, tous les personnels scientifiques devraient être pourvus annuellement d'un contingent de jours PAS et de jours colloques. Charge ensuite aux agents d'utiliser ou de redistribuer ces jours au sein des équipes constituées en fonction de leur plan de charge et projets d'études ou de recherches.

De même, la participation aux UMR et aux formations dispensées par les universités devrait, pour les agents qui le souhaitent, être encouragée et valorisée par la DST, qui préférerait jusqu'à mainte-

nant « faire la morte » dans de nombreux cas (non signature ou signature plus que tardive de conventions, non-participation aux réunions de préparation...).

Le répertoire des métiers, urgence absolue, doit être établi avec le concours des AST, sur la base de la consultation des agents qui, dans de nombreux cas, sont seuls à connaître leurs réelles compétences. Ce répertoire devrait servir à chacun à trouver sa place en fonction de ses réelles compétences, et ouvrir la voie à une diversification des métiers ou des fonctions pour chaque agent qui en ressent le besoin, et non pas se limiter à une liste de grandes catégories fourre-tout vides de sens. Parallèlement un travail doit être entrepris par les services du siège pour permettre véritablement aux agents de l'institut qui le souhaitent de s'intégrer à d'autres institutions publiques du patrimoine et de la recherche.

Les pistes sont innombrables de ce qui devrait être supprimé/modifié/réformé/amélioré au sein de l'Inrap !

Nous devons nous donner les moyens d'imposer ces changements face au carcan administratif qui est à l'œuvre depuis la création de l'Inrap. La « Technocratie-land » doit être abandonnée au profit d'une organisation recentrée sur le cœur de métier et le collectif de travail, l'Humain et nos missions de sauvegarde du Patrimoine Archéologique.

**Créons enfin une structure où les archéologues aient envie de venir travailler ensemble et de combiner passion et métier. Un véritable Institut National de Recherches Archéologiques Préventives reste à construire...**

*SUD-Culture-Solidaires, section INRAP, Mars 2015*

