

# Acte 2

## La perte de sens, les réorganisations perpétuelles, les injonctions contradictoires

Les femmes et les hommes qui appartiennent au ministère du développement durable ont depuis toujours considéré qu'ils étaient au service d'un projet, d'un service public républicain, de la réponse aux besoins des citoyens...

Ce ministère est par essence technique, largement composé d'ingénieurs, de techniciens, de dessinateurs, de contrôleurs... C'est-à-dire de professionnels formés à répondre aux problèmes par les solutions les plus efficaces, les plus économes, les mieux adaptées au contexte concret du territoire. Cette présence multiple fait sa particularité et imprègne culturellement l'ensemble du personnel. Ainsi, tous les agents, y compris ceux issus de filières administratives sont ancrés dans ce contexte technique. Ils n'ont donc jamais eu peur d'adapter l'organisation, de mettre en place des démarches d'amélioration de la productivité dès lors que cela était au service d'un projet. Les exemples en sont nombreux, de la reconstruction de l'après guerre à la politique de la ville en passant par la décentralisation, la crise pétrolière de 1973 ou la création du ministère de l'écologie.

Pourtant, depuis presque une décennie, les agents du ministère subissent des réorganisations brutales, sans stratégie, sans orientations claires, sans perspectives d'avenir si ce n'est le leitmotiv du « toujours moins, toujours moins, toujours moins » : moins d'effectifs et de moyens, moins de service rendu à l'utilisateur, moins de missions...

### Des réorganisations structurelles en cascade

L'historique des réorganisations est édifiant. La réorganisation s'est transformée en mode de management. Les agents sont contraints de changer à plusieurs reprises de fonction, de poste, de structure de manière imposée. Ces réorganisations au début organisées et suivies sont devenues de plus en plus anarchiques, la prise en compte sociale des agents s'est de plus en plus réduite jusqu'à devenir inexistante à présent. Cet historique devient un lourd passif à tel point que seule une poignée de cadres (certains hauts fonctionnaires en administration centrale par exemple) croient à la pertinence des réorganisations nouvelles. En particulier, les cadres qui ont toujours porté les réorganisations font aujourd'hui le triste constat que ces dernières ne sont plus porteuses de sens.

### Des réorganisations rampantes et insidieuses

Au-delà de ces réorganisations structurelles, les agents et les cadres se voient imposer des réorganisations rampantes. Par exemple, les Directions Départementales des Territoires à peine constituées le 1er janvier 2010 sont déjà en réorganisation !

Ces réorganisations ne sont en fait pas pilotées et ne font l'objet d'aucune concertation nationale. Elles sont simplement la seule réponse possible des services pour faire face à la baisse constante des effectifs et restent gérées localement, introduisant des disparités de traitement discriminantes.

#### Historique des principales réorganisations / restructurations passées

2000	Réforme de l'ingénierie publique
2000	Réforme de l'urbanisme loi SRU
2004	Acte II de la décentralisation
2004	Lettre de mission du Premier Ministre sur les fusions de services
2006	La LOLF transformée en outil de restructuration par les ministères
2006	Expérimentation dans huit départements de la fusion DDE/DDAF.
2007	transfert de 30 000 agents aux collectivités territoriales ; création des DIR
2007	Fusion des ministères de l'Équipement, ex-écologie et ex-industrie
	Suppression des logos des ministères et négation de leur histoire
2008	Décision RGPP de généralisation de la fusion DDE/DDAF (DDEA)
2008	Décision de délocalisation du SETRA à Sourdun
2008	Décision RGPP d'arrêt de l'ingénierie publique concurrentielle
	Réorganisation des services aéronautiques et bases aériennes
2009	Fusion des Directions Régionales
	Création des DREAL
2009	Polarisation des CETE
2010	Réforme de l'administration territoriale de l'État : dissolution des DDEA dans les DDT
2010	Création des DIRM
2010	Réorganisation des CETE, nouvelle réorganisation des services BA
2010	Projet de transférer les agents de la voie d'eau à VNF
	Réorganisation des services de transport guidé
2010	Remaniement ministériel : transfert de l'Énergie à l'Industrie et de la Sécurité Routière à l'Intérieur
2010	Fusion LCPC INRETS
2011	Transfert des bases aériennes au ministère de la Défense
2011	Transfert des Parcs aux Conseils Généraux

L'administration peut ainsi tester sur le terrain des mesures de réduction ou de destruction d'acquis sociaux sans avoir à en débattre avec les représentants nationaux du personnel.

## La perte de sens par les symboles d'identité

Les réorganisations sont la cause ou le prétexte d'une remise en cause des identités des communautés de travail. Quatre exemples permettent d'illustrer la façon dont les porteurs des réorganisations font table rase du passé de façon autoritaire.

Le premier est la suppression de toute référence à l'Équipement, mot devenu non seulement tabou, mais diabolisé à l'extrême : tout ce qui était Équipement est mal par principe. Ce mot a été littéralement rayé du vocabulaire ministériel aussi bien dans le nom du ministère (on peut noter que l'écologie est restée, et l'agriculture aussi) que dans les services. Par exemple les CETE (centres d'études techniques de l'équipement se sont aussitôt rebaptisés centres d'études techniques) et le SETRA (service d'études sur les transports les routes et les autoroutes) devenu service d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements).

Le deuxième exemple est la charte graphique des ministères. Au niveau départemental et dans une certaine mesure au niveau régional, les agents d'un ministère ont interdiction de rédiger courrier ou avis sur des papiers à en-têtes ministérielles. Ils ne peuvent donc plus se référer à leur ministère d'appartenance, au ministère qui pilote les politiques publiques qu'ils conduisent sur le terrain. Cette décision d'apparence anodine est perçue par les ingénieurs des TPE comme une véritable violence envers leur culture. Dans la même logique, au moment de la disparition du ministère de l'Équipement, la première décision prise a été de supprimer le logo pour le remplacer par... un vide ! On détruit un symbole, un blason, une armoirie pour laisser à la place un vide... lourd de sens.

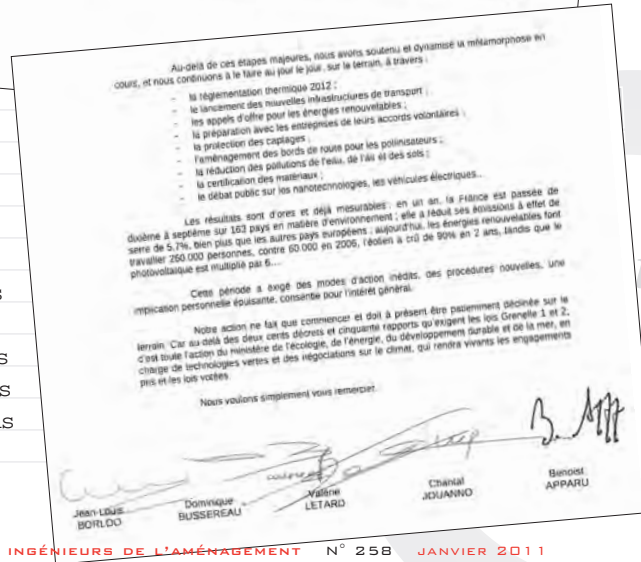
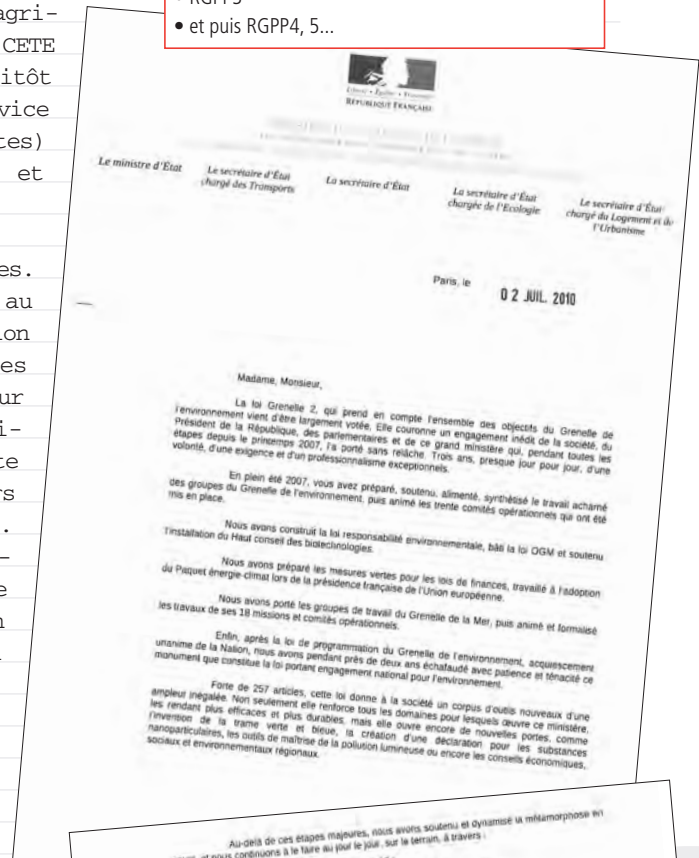
Le troisième exemple correspond aux messageries électroniques des agents. Auparavant, les agents avaient tous une adresse du type @ « Ministère ».gouv.fr. Avec les réorganisations, les agents se voient attribuer des adresses différentes (et qui ne suivent pas l'agent) en fonction de l'appartenance à une direction départementale ou à un autre service ministériel. Certains agents se retrouvent donc avec une adresse : @ « nom du département ».gouv.fr et d'autres avec @developpement-durable.gouv.fr.

Cela n'a eu qu'un seul résultat : consolider une césure auparavant inexistante entre les directions départementales et les autres services d'un même ministère.

Par ailleurs, les modifications des adresses électroniques correspondent aussi aux réorganisations successives. Des agents ont ainsi pu voir leur adresse changer en l'espace de trois ans

### Nouvelles restructurations Odéjà annoncées

- Mesure RGPP 2 sur l'ingénierie routière,
- Fin des Directions Départementales des Territoires par saignée sur les moyens et les effectifs et par les tentatives d'absorption totale au niveau des préfectures,
- Réorganisation de l'administration centrale, proposition de disparition des services techniques centraux
- Volonté de créer un EP biodiversité par fusion d'autres organismes
- Changement de statut des CETE et réorganisation du réseau scientifique et technique
- Fusions d'Établissements Publics
- Multitudes de « réorganisations » isolées : prévision des crues, référents risques, cetmef, transfert des bureaux interdépartementaux des remontées mécaniques à un service central,
- RGPP3
- et puis RGPP4, 5...



seulement : @equipement.gouv.fr -> @equipement-agriculture.gouv.fr -> @developpement-durable.gouv.fr -> @ « nom du département ».gouv.fr

Le dernier exemple est la carte de vœux ministérielle du nouvel an. Depuis trois ans, en effet, cette carte nie catégoriquement les valeurs et l'histoire culturelle du ministère en rabaisant ce qui a été fait « avant », comme dans la carte de 2009 (à rapprocher de la diabolisation de l'Équipement), ou en gommant purement et simplement les missions (carte 2010) ou les métiers ministériels (carte 2011).

## Les injonctions contradictoires, l'absence de stratégie ministérielle, le management par circulaires

Un autre élément nouveau qui vient alimenter le constat d'un harcèlement managérial institutionnalisé au MEDDTL est l'absence de stratégie ministérielle claire et suivie. En effet, en 2008, sous la pression du syndicat des ingénieurs des TPE le MEDDAT (devenu le MEEDDM puis le MEDDTL) a rédigé un document de stratégie ministérielle (largement inspiré de la propre contribution du SNITPECT-FO).

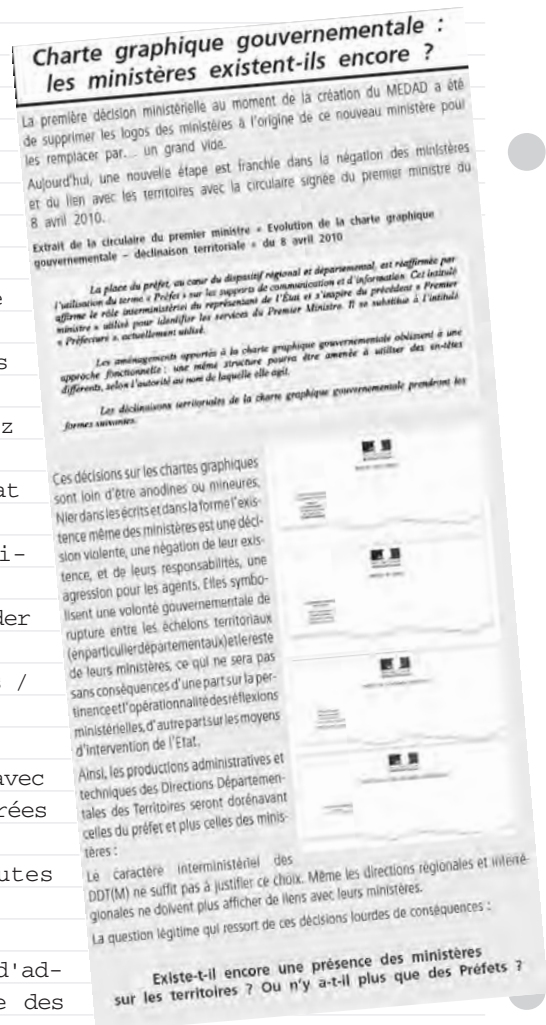
Depuis rien n'a été fait par le ministère pour essayer de donner du sens. Le document de stratégie ministérielle a été bien vite enterré sous l'autel de la RGPP. Aucune déclinaison opérationnelle n'a été faite.

Par contre, un management par injonctions contradictoires a été mis en place... Des circulaires successives ont eu pour objet de modifier les orientations prises, dans un sens puis dans l'autre entraînant les cadres en général et les ITPE en particulier dans la spirale contradictoire : porter prioritairement une politique publique tout en supprimant les compétences utiles à cette politique,

Exemples :

- il faut arrêter l'ingénierie publique (RGPP) / il faut porter techniquement les politiques du Grenelle (stratégie ministérielle)
- il faut mobiliser tous les agents sur le Grenelle (injonction ministérielle) / il faut confier les missions Grenelle à l'extérieur du ministère (courriers ministériels aux préfets, appels à projets ministériels, engagements volontaires...)
- il faut former les agents à de nouveaux métiers / il n'y a pas de crédits pour former à de nouveaux métiers
- il faut mieux payer les fonctionnaires / il faut geler les salaires et les primes
- vous devez être exemplaires pour la facturation / vous n'avez pas de quoi payer les fournisseurs
- les services doivent dépenser tous les crédits ouverts/ l'Etat gèle les crédits ouverts
- réduire les effectifs et les moyens / mettre en place des politiques exigeantes en effectifs et moyens (dénéigement...)
- lancer des politiques nationales sans concertation locale/ demander à l'Etat régional de piloter les stratégies régionales
- demander aux services d'être garants des équilibres entre régions / leur demander de lancer des appels à projet qui favorisent les régions riches
- réorienter les CETE vers des missions Grenelle non rémunérées avec suppression des missions routières qui garantissaient des entrées financières et demander le maintien de ces entrées financières,
- demande de spécialisation et d'expertise en supprimant toutes missions le permettant.

Enfin, cette situation est exacerbée par l'autisme de directions d'administrations centrales qui non seulement ne sont pas à l'écoute des services territoriaux mais ne se coordonnent pas entre elles.



## Des ministres qui sont coupés de leurs services et des agents qui se sentent méprisés par leurs ministres

Un autre élément qui marque le ministère du développement durable depuis sa création est la déconnexion entre les discours politiques des ministres et la réalité du vécu des agents. Le ministère est peut être devenu un très bon communicant autour des problématiques d'écologie mais oublie systématiquement les autres dimensions du développement durable, ou les autres missions du ministère (comme les risques par exemple). Par ailleurs, les engagements ministériels semblent s'arrêter à l'élaboration de quelques textes législatifs, de l'attribution de quelques compétences à des agences satellites et hors de tout contrôle. Par contre, il n'y a aucun investissement des ministres dans la conduite des politiques publiques par leurs services. Lors des déplacements de nos ministres, il est nécessaire d'organiser un mouvement pour obtenir d'être reçus (par exemple lors du congrès d'une ONG, le ministre qui y participait n'avait en aucune façon prévu de venir à la rencontre de ses services et agents) ou pour évoquer les questions de formation en développement durable à Lyon, le ministre choisit une école d'ingénieurs qui n'appartient pas à son ministère. De plus, les ministres (en tout cas jusqu'à présent) ne reçoivent plus les organisations syndicales (ils les font recevoir par leurs conseillers) alors qu'ils n'hésitent pas à afficher avec publicité des rencontres avec la société dite civile.

Le paroxysme de cette déconnexion, de ce mépris, se retrouve dans les messages envoyés une fois l'an par messagerie électronique à tous les agents et qui suscitent de vives réactions (Remerciements de Jean-Louis Borloo pour le vote de la loi Grenelle 2).



**LE MINISTRE NOUS REMERCIE TOUS ...**  
(Remercier : Renvoyer, Faire sortir quelqu'un d'une pièce)  
Deux jours après l'adoption de la loi Grenelle 2, un vendredi soir le Ministre d'État et les Secrétaires d'État ont envoyé par mail une lettre pour remercier les agents du MEEDDM. Si les mots sont importants, celui-ci prend un relief particulier à l'aune du contexte actuel : RGPP, externalisations, réorganisations... Cette lettre affirme que : « Cette période a exigé des modes d'action inédits, des procédures nouvelles, une implication personnelle épuisante consentie pour l'intérêt général »

**Modèles d'action inédits !**  
Inédit, certes, la stratégie de l'administration de supprimer de façon dogmatique des ETP en oubliant qu'il y a des femmes et des hommes derrière ces ETP.  
Inédit, le courrier du 21 juin du ministre d'État aux Préfets de Région sur la territorialisation du Grenelle, s'appuyant sur des conventions avec les exécutifs régionaux. Non seulement le niveau départemental n'est pas cité mais l'échelon régional du MEEDDM ne se retrouve qu'en fin d'une annexe pour développer des sites internet !  
Inédite la convention signée avec Syntec-Ingénierie, qui fait des bureaux d'ingénierie privée les vecteurs de la territorialisation du Grenelle, les services du ministère devant leur « apporter soutien en tant que de besoin » !  
Inédit également, le coût final de cette mise en œuvre qui délaïsse les compétences des services de l'État pour s'appuyer à grands frais sur le secteur privé et sur les collectivités qui devront de leur côté dépenser plus.  
Le ministre méprise ses propres services et s'évertue à détruire toutes les compétences présentes en leur sein et qui sont en mesure d'être les acteurs de la territorialisation du Grenelle. A travers cet affichage, **ce sont tous les agents qui sont méprisés.**

**Des procédures nouvelles !**  
Depuis trois ans que le MEEDDM existe des procédures nouvelles ont été mises en place par l'administration ; le mépris du dialogue social au niveau local, régional et national (pressions sur les agents pour qu'ils changent de poste, blocage de certaines demandes de mobilité au mépris des CAP, alignement systématique par le bas lors des rapprochements des pratiques de gestion des ministres à l'origine du MEEDDM).  
A travers ces procédures nouvelles, **ce sont tous les agents qui sont méprisés.**

**Une implication personnelle épuisante consentie pour l'intérêt général !**  
Un rapport récent de l'inspection du travail sur l'entreprise publique France Telecom dénonçait le « harcèlement managérial » dont « sont victimes les fonctionnaires, mis sur la touche, incités à changer de métier ou à quitter l'entreprise ». Si les agents sont épuisés, ce n'est pas par le travail effectué, mais par les coups de rabot dans les missions et les moyens dictés par la RGPP, par le mode de management actuel du ministère qui fait du MEEDDM un France Telecom de demain. **Rabotage et Sabordage, les deux mamelles du MEEDDM ? A travers la RGPP et le harcèlement managérial, ce sont tous les agents qui sont méprisés.**

**Monsieur le ministre d'État, Mesdames et Messieurs les secrétaires d'État, vous écrivez aux agents pour les remercier. Vos actes prouvent que vous ne remerciez pas les agents par leur gratitude ou reconnaissance pour ce qu'ils ont fait pour construire ce ministère mais pour les congédier !**

## Une négation des identités par l'extinction de certains corps, les fusions de corps, la déconnexion entre les compétences des corps et les métiers attendus

Le MEDDTL s'est lancé dans un vaste plan de destruction des cadres statutaires et de gestion des corps qui le compose.

Certains corps sont en extinction, comme par exemple celui des dessinateurs. Pour d'autres, le ministère entend expédier des fusions autoritaires au mépris des compétences spécifiques des différents corps. Ces fusions par dogme ne sont que la traduction de la logique actuellement mise en œuvre où pour l'administration du MEDDTL, il suffit de mettre un ETP sur un poste pour que les missions soient accomplies, qu'importe si cela revient à positionner un ingénieur avec un profil de technicien sur un poste de spécialiste du droit maritime ou un juriste sur de la construction de bâtiment.

**Acte 2 du harcèlement managérial :**  
**Réorganisations perpétuelles, absence de sens, injonctions contradictoires, négation des histoires, cultures et compétences**