

## Mission commune d'information sur les conséquences de la révision générale des politiques publiques pour les collectivités territoriales et les services publics locaux

### - Annexes à la contribution du SNITPECT-FO -

- Dossier sur l'avenir des DDT,
- Dossier sur le harcèlement managérial au MEDDTL
- Elements de réflexions sur la rupture du pacte social entre la puissance publique et ses agents
- Livre noir de la RGPP (Force Ouvrière)

**Le SNITPECT-FO :** Les ingénieurs des travaux publics de l'Etat constituent un corps d'ingénieur de plus 5 000 agents intervenant dans les domaines du développement durable, de l'écologie, de l'aménagement, des infrastructures, de la construction, de la prévention des risques, du logement, de l'urbanisme... Ils exercent dans l'ensemble des structures de l'Etat (administration centrale, directions départementales, directions régionales, agences, établissements publics), des collectivités locales et dans le secteur para-public et privé. Ils sont positionnés sur les différents niveaux de fonction (encadrement intermédiaire et niveau de direction). Le syndicat national des ingénieurs des travaux publics de l'Etat – FO est le syndicat majoritaire du corps avec une représentativité de 80 % lors des dernières élections professionnelles.

# LA TRIBUNE



**des ingénieurs de l'aménagement**

ORGANE DU SYNDICAT NATIONAL DES INGÉNIEURS DES TRAVAUX PUBLICS DE L'ÉTAT ET DES P... FORCE OUVRIÈRE

sommaire 1

## Réunion des Directeurs Départementaux des Territoires (et de la Mer) 21 au 23 septembre 2010 DOSSIER DIRECTEURS

**éditorial** par Thierry LATGER, secrétaire général

### En direct de nos territoires : gouv.fr devient re.org

Composée à partir du dossier DDT(M) remis aux directeurs le 21 septembre 2010, cette tribune est presque entièrement dédiée à ces services territoriaux. Vous y retrouverez les réflexions du SNITPECT-FO, ainsi que quelques extraits choisis de courriers ou documents officiels.

Pourquoi ce dossier, pourquoi cette tribune, pourquoi cette prise de position publique de notre organisation ? C'est que le contexte ministériel devient de plus en plus préoccupant. Notre syndicat et les ITPE ont depuis de nombreux mois alerté l'administration sur l'absence totale de vision prospective, l'état de délabrement des services, le manque de considération pour les agents et sur le fait qu'aucune démarche ne semblait aller dans un sens positif.

L'annonce juste avant l'été des mesures RGPP 2 (avant les RGPP 3, 4, 5...) n'a fait qu'accentuer ce malaise. On va réorganiser à nouveau les administrations centrales et les DIR alors que ces services se stabilisent à peine. On prend prétexte d'une informatisation des procédures pour supprimer du personnel en ADS, et en parallèle on abandonne les services de navigation à VNF...

À peine créées, les DDT(M), qui n'ont pas encore soufflé leur première bougie, sont déjà en réorganisation officieuse, car les organigrammes produits il y a quelques mois ne sont pas assez robustes pour encaisser des suppressions de personnel comme on n'en a jamais vécues. Les baisses (maintenant à deux chiffres : -10, -15, -20 %) donnent le tournis. En parallèle, la gestion des agents suit elle aussi une logique bureaucratique, vers une gestion au dirigisme absolu dans la droite ligne des hypothèses du rapport Silicani.

Mobilité forcée, postes subis à la durée déterminée, gestion autocratique et arbitraire des primes et des promotions. Délire de syndicaliste ? Voire... la charte de gestion des DDI, prise sans concertation avec les agents, écorne déjà bien les modalités de gestion de notre corps. Sa version .1, déjà prête alors qu'elle n'a pas été concertée, elle non plus, avec les personnels, va encore plus loin : abandon progressif des CAP nationales, plus grande liberté laissée aux directions locales pour les mutations « volontairement désignées », modalités d'ARTT dont on imagine sans mal qu'elle gommara tous les droits particuliers acquis pour s'aligner sur une version de base, comme en DREAL. La répartition des effectifs ne suit aucune logique, et la machine comptable infernale d'une suppression de poste pour deux départs broie les etp sans se préoccuper des dégâts sur le terrain.

Or, le terrain, ce sont les DDT(M). C'est là, au plus près du territoire, que les politiques publiques prennent un sens, se frottent au concret, et créent des richesses ou des contraintes pour nos concitoyens. L'exposition est majeure, et le couperet tombe à la moindre erreur. Abandonner le terrain, c'est entrer dans une logique administrative certes plus réconfortante pour ceux et celles qui la pilotent, mais c'est s'éloigner implacablement de la réalité, perdre les repères les plus concrets qui fondent notre démocratie.

Si les services départementaux sont en péril, c'est tout l'édifice de notre administration qui est menacé. Parce que nous sommes persuadés qu'ils sont nécessaires au bon fonctionnement et à la bonne santé économique et sociale de notre pays, nous devons donc les défendre, envers et contre tous les bureaucrates/comptables qui ne raisonnent qu'à partir d'etp, masse salariale, dette publique.

Ce dossier est donc un cri d'alerte. Il n'apporte pas de solutions : elles doivent être construites sur le terrain, avec les agents, les usagers, les collectivités, pour être efficaces, crédibles et respectueuses de tous.

# Réunion des Directeurs Départementaux des Territoires (et de la Mer) 21 au 23 septembre 2010

## DOSSIER DIRECTEURS

### Sommaire commenté :

Ce dossier récapitule les éléments relatifs à la situation catastrophique vécue dans les DDT(M). Nous savons que vous êtes conscients de cette situation critique et nous vous remettons ce document pour que vous puissiez alerter les administrations centrales : SGG, MEEDDM, MAAP.

A l'aube du dialogue de gestion qui s'annonce, tout n'est pas encore perdu pour le service public technique au niveau des territoires. Mais si les ministères s'entêtent dans leur politique irresponsable, seules les préfectures transformées en sous-préfectures de région subsisteront au niveau départemental. Il sera dès lors très difficile pour l'Etat – si ce n'est impossible – de concevoir, porter et développer les politiques publiques d'aménagement du territoire, préserver les populations et les biens des risques naturels et technologiques, prévoir et gérer les crises.

#### **A** Le SNITPECT-FO alerte les instances nationales, mais se heurte à un front d'incompréhension :

- Réponse du Secrétariat Général du Gouvernement suite au courrier commun du SNITPECT-FO/SNIAE-FO sur la situation en DDI du 4 mai 2010 / [Page 4](#)
- Réponse du Secrétaire Général du MAAP suite au courrier commun du SNITPECT-FO/SNIAE-FO sur l'absence de dotation en vacataires pour la campagne PAC 2010 / [Page 5](#)
- Réponse du directeur de cabinet du ministre en charge de l'espace rural suite à l'interpellation du SNITPECT-FO et du SNIAE-FO en échos au discours du Président de la République rappelant la nécessité d'une ingénierie au service des territoires / [Page 5](#)

#### **B** Le SNITPECT-FO l'avait annoncé, les agents la subissent : la guerre des chefs !

- Exemples de courriers devenus publics montrant explicitement la vision qu'une partie (importante ?) des préfets peut avoir de l'autonomie des DDT(M) : courrier du préfet du Vaucluse sur le contrôle des digues, courrier du préfet de région centre sur l'arrachage des bulbes de perce-neige (accompagné du communiqué de presse de la FEETS-FO) / [Page 7](#)
- Extrait et analyse critique de la circulaire du Premier Ministre d'avril 2010 sur la charte graphique gouvernementale : comment nier les cultures ! / [Page 21](#)
- Note sur la gestion des ETP en DDI : comment asphyxier les DDT(M) ! / Page 23
- Extraits de la Directive Nationale d'Orientation du Ministère de l'Intérieur : les sous-préfectures auraient vocation à se substituer aux DDT(M) et deviendraient l'équivalent de subdivisions en charge d'une ingénierie territoriale (mais sans les moyens existants en DDE/DDAF) / [Page 8](#)
- Note du Secrétariat Général du Gouvernement du 22 juillet 2010 sur la mutualisation des crédits de fonctionnement des DDI au sein d'un nouveau programme 333 / [Page 9](#)
- Circulaire du Secrétariat Général du Gouvernement du 30 juillet pour lancer des mutualisations tout azimut / [Page 11](#)

#### **C** Enfin la prise de conscience ?

- Article de la revue Acteurs Publics : « Réorganisation ministérielle : le cri d'alarme des préfets » (juin 2010) / [Page 13](#)
- Commentaire du rapport parlementaire de la commission des finances (n° 2706) « L'olf et réforme de l'Etat : complémentarité ou contradiction ? » (juillet 2010) / [Page 14](#)
- Analyses et commentaires du rapport sénatorial sur l'ingénierie publique (rapport Y. Daudigny de juin 2010) / [Page 15](#)
- Courrier du groupement des DREAL au SG du MEEDDM (juillet 2010) / [Page 19](#)
- Courrier de l'association des DD CS PP CSPP au SG du MEEDDM (septembre 2010) / [Page 19](#)

#### **D** Mais des réponses absolument inadaptées...

- Analyse du SNITPECT-FO de la charte de gestion des DDI/ Article de la tribune de février 2010
- Note du 30 juillet 2010 du Secrétaire Général du Gouvernement aux Secrétaires Généraux des ministères sur l'avenir des DDI / [Page 20](#)

#### Annexes

- Témoignages / [Page 21](#)
- Le livre noir de la RGPP (Document Force Ouvrière Août 2010) / [Page 22](#)

Au regard de ce dossier accablant, le SNITPECT-FO, au nom des ingénieurs des TPE, réclame un résultat concret et rapide sur la définition des missions de l'Etat au niveau départemental et régional, avec la mise en place des moyens correspondants. Ces missions nécessiteront une présence forte d'ingénieurs, notamment des ITPE, dont les compétences correspondent aux enjeux d'aménagement et de développement économique durable des territoires, de la prévention des risques et de la gestion des crises.

Le gouvernement doit faire en sorte que ces ingénieurs soient gérés convenablement et que leur culture soit respectée.

Dossier réalisé par le Syndicat National des Ingénieurs des Travaux Publics de l'Etat et des Collectivités Territoriales-Force Ouvrière (SNITPECT-FO). Le SNITPECT-FO représente 78 % de votes aux dernières élections professionnelles. A son appel, environ 1 500 ingénieurs des TPE se sont déplacés le 29 juin 2010 pour venir manifester leur mécontentement sous les fenêtres du ministre en charge du développement durable et réclamer un projet pour leur ministère et ses agents, un avenir pour les ingénieurs des TPE, la concrétisation d'un projet statutaire ambitieux.

## Éditorial du Secrétaire Général du SNITPECT-FO

# « DDT : extinction massive de l'espèce ? »

DDT : ce fut, un temps, un puissant insecticide, vite interdit d'utilisation pour des raisons de... préservation de l'environnement et de la santé ! Cet acronyme peut alors paraître déplacé, pour un service créé à partir de la fusion des DDE et des DDAF, chargé entre autres, des politiques d'aménagement des territoires et en particulier du développement durable et de la préservation de l'environnement ! Comme son acronyme « ancêtre », sera-t-il « interdit » de territoire ? Poussera-t-on le mimétisme jusqu'à le supprimer radicalement des listes des administrations ? La question se pose, quand on contemple les luttes de pouvoir, les pillages de moyens, bref le champ des ruines que devient progressivement ce service.

Le SNITPECT-FO tire depuis longtemps la sonnette d'alarme : si la fusion DDE-DDAF était une réorganisation pleine de sens – et d'ailleurs soutenue par les personnels –, permettant d'avoir un service public technique capable de porter les politiques publiques d'aménagement durable des territoires, son avatar, la DDT(M), n'est pas née sous les meilleurs auspices.

L'abondante littérature présentée dans ce dossier reflète fidèlement les difficultés en cours.

Les DDT(M) sont en effet l'objet de luttes de pouvoirs entre administrations, que ce soit au niveau national ou local, au détriment de la construction d'un service public de qualité. Elles ne sont plus considérées comme des services déconcentrés du MEEDDM (ce dernier ne s'en préoccupe presque plus), elle sont utilisées très partiellement par le MAAP et presque uniquement sur la politique agricole. Sous la pression conjuguée des préfetures et des directions

régionales, les administrations centrales (MEEDDM plus que MAAP) ont fait le choix de couper toutes relations avec ces services, qui se retrouvent isolés, sans conseil, sans priorisation nationale, sans doctrine claire (autre que la suppression de l'ingénierie publique), sur les missions à mener dans le champ de l'aménagement et du développement durable et de la prévention et gestion des crises.

Le ministère de l'Intérieur, après avoir dit pis que pendre de l'ingénierie publique jusqu'à obtenir son extinction, la réintroduit dans sa directive nationale d'orientation (DNO) et la positionne dans les sous-préfetures, éclipsant la question des moyens et occultant les prérogatives naturelles des DDT(M). Cette DNO n'explique aucunement comment mettre en place ces compétences qu'on fait par ailleurs disparaître. Il serait surprenant de voir les sous-préfetures porter de l'ingénierie territoriale sans avoir pour partie à leurs têtes des ingénieurs.

De leur côté, les responsables de BOP, qui gèrent les budgets et les effectifs, ne considèrent plus ces services comme prioritaires et donc les saignent à blanc.

Le traitement des directeurs et directeurs adjoints est révélateur du management plus général des DDT(M) : gel des rémunérations (au mieux pour la première année), perte d'autonomie, injonctions contradictoires entre les demandes des préfets et celles des ministères qui assurent la gestion des carrières des directeurs...

Les préfets ont tenu dans un premier temps, à tester leur nouveau pouvoir et à mettre un point d'honneur à montrer (d'une manière parfois pué-

rile) qu'ils étaient les seuls maîtres à bord, puis, en réalisant l'étendue du désastre, se sont émus des « évactions » de moyens vers les niveaux régionaux ainsi que des difficultés à concilier RGPP et LOLF au niveau local.

Le secrétariat général du gouvernement en charge des DDI et depuis peu de la gestion de leurs directeurs, dont le discours initial a été d'un optimisme surprenant sur l'état réel des services, prend également, peu à peu, conscience du problème et propose des groupes de travail pour déterminer qui fait quoi et avec quels moyens. De même le regroupement des moyens de fonctionnement au sein d'un même programme ne laisse rien présager de positif. Aujourd'hui déjà, certaines DDT(M) en viennent à donner la consigne de ne plus utiliser les téléphones ou encore de ne pas commander d'agendas face à la baisse des moyens de fonctionnement. Demain, la situation empirera avec la fongibilité des moyens des DDI et des Préfetures.

Au cœur de ces luttes, les agents sont totalement laissés pour compte. Plus d'analyse stratégique des missions, plus de sens, incohérence des ordres et des discours tenus, plus de projet de service, la démobilisation est totale, uniquement rythmée par la pente descendante des objectifs cibles d'effectifs et l'abandon des missions correspondantes. Plutôt que de travailler sur leurs missions de services publics, ils sont occupés par les réorganisations incessantes, les déménagements, les mutualisations pour tenter de sauver le peu qui reste avec des agents qui quittent massivement le département et avec des crédits en chute libre. Nous frisons le fonctionnement virtuel ...

Vu de l'extérieur, le résultat est pathétique : aucune visibilité claire sur la nouvelle organisation de l'Etat, un sentiment d'abandon – voire de trahison, par des contrats rompus – pour les collectivités qui se retrouvent seules face à leurs problématiques d'aménagement, une crédibilité de l'Etat en berne, autant auprès des collectivités que du tissu économique qui voit l'Etat incapable d'honorer ses engagements.

Le SNITPECT-FO, par ce dossier remis aux directeurs départementaux réunis ce jour à Paris, souhaite alerter l'administration sur la situation dramatique de ces services.

L'Etat a un rôle prépondérant à jouer en matière d'aménagement durable des territoires, en matière de développement local, en ingénierie de conseil et de portage de projets mais également aussi en matière de prévention des risques, qu'ils soient d'origine routière, naturelle ou technologique, et de gestion des crises. Il est légitime et attendu par ses partenaires locaux, car le besoin existe, mais ne peut pas intervenir à partir d'un niveau régional peu opérationnel et trop lointain.

Il est grand temps d'en prendre conscience et d'arrêter la casse, mais aussi de comprendre que ces stratégies ne peuvent se mettre en œuvre qu'avec des moyens renouvelés et en s'appuyant sur les agents, en valorisant leurs compétences, en leur proposant des parcours diversifiés et intéressants, en respectant leur culture, leurs règles de gestion.

Les ingénieurs des TPE sont prêts à relever ces défis, ils attendent de la part de l'Etat des éléments concrets justifiant et valorisant leur implication.

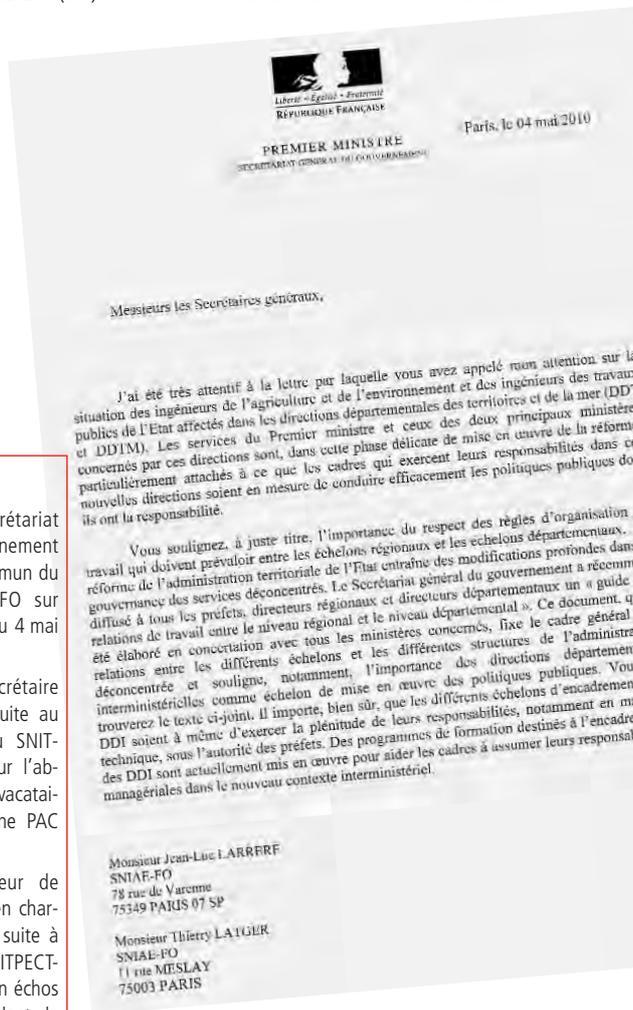
# A Le SNITPECT-FO alerte les insta à un front d'incompréhension

**T**rès tôt dans l'année, dès la mise en place des DDT(M), le SNITPECT-FO a alerté les ministères concernés (PM, MEEDDM, MAAP, MERAT) sur les difficultés rencontrées par ces services.

Les réponses sont ahurissantes : reflètent-elles une déconnection totale avec la réalité du terrain, ou d'autres priorités que de faire fonctionner correctement les DDT(M) ? La question se pose, et, au vu de la guerre des chefs qui a suivi, on peut penser que l'urgence pour nos instances dirigeantes était de marquer leur territoire.

Lorsque le SNIAE-FO et le SNITPECT-FO alertent :

- le Secrétariat Général du Gouvernement : la réponse est « guide des relations de travail entre le niveau régional et le niveau départemental ». Pourtant, le SGG pourrait intervenir pour défendre l'avenir des DDT(M)... Si et seulement si on l'alerte.



## Liste des pièces :

- Réponse du Secrétariat Général du Gouvernement suite au courrier commun du SNITPECT-FO/SNIAE-FO sur la situation en DDI du 4 mai 2010
- Réponse du Secrétaire Général du MAAP suite au courrier commun du SNITPECT-FO/SNIAE-FO sur l'absence de dotation en vacances pour la campagne PAC 2010
- Réponse du directeur de cabinet du ministre en charge de l'espace rural suite à l'interpellation du SNITPECT-FO et du SNIAE-FO en échos au discours du Président de la République rappelant la nécessité d'une ingénierie au service des territoires

Je suis, comme vous, particulièrement attentif aux moyens accordés aux directions départementales des territoires. En dépit du cadre budgétaire particulièrement contraint et de l'objectif de maîtrise des dépenses publiques qui impose, comme dans l'ensemble de l'administration, des recherches d'économies, notamment par la voie des mutualisations, un intense travail interministériel est en cours pour faciliter l'identification et le suivi des moyens de fonctionnement des DDI, y compris s'agissant des dotations en effectifs. Je peux vous assurer que ce travail a notamment pour objectif de permettre aux DDI d'assurer de façon pérenne la conduite des missions de proximité qui leur incombent, dans le cadre des priorités qui sont définies par les ministères en charge de la définition des politiques publiques.

Vous faites état d'inquiétudes s'agissant du climat social au sein des directions départementales des territoires. Les travaux de mise en œuvre de la Charte de gestion des DDI devraient, dès cette année, commencer à concrétiser les aspects positifs que les agents sont en droit d'attendre de la réforme. Le gouvernement a demandé aux préfets et à l'ensemble des équipes dirigeantes des nouvelles directions de pratiquer un dialogue social particulièrement intense au cours de cette période et la mise en place des nouvelles instances de concertation, à la fin de l'année, donnera un cadre approprié à ce dialogue social.

Contrairement à ce que vous redoutez, la constitution des DDI ne doit en aucune façon aboutir à une remise en cause des modalités de gestion des ingénieurs de vos corps : ces corps restent gérés par vos ministères respectifs qui, aujourd'hui comme hier, veillent au déroulement de carrière de leurs membres. Le caractère interministériel des DDI n'aura donc aucune conséquence négative sur le déroulement de carrière des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement et des ingénieurs des travaux publics de l'Etat. Les membres de ces corps sont, au contraire, en droit d'attendre de la réforme de nouvelles opportunités et un enrichissement de leurs parcours professionnels. J'ai eu dernièrement l'occasion de rappeler à plusieurs reprises aux directeurs départementaux et aux préfets, lors de déplacements dans les régions, l'attachement du gouvernement au maintien d'un haut niveau de compétence technique des agents des directions départementales interministérielles. La création d'une culture commune au sein des DDI doit susciter un enrichissement des compétences des équipes d'encadrement et non un appauvrissement des compétences individuelles. Les qualités similaires des ingénieurs de vos deux corps devraient faciliter ce processus au sein des DDI et DDTM.

S'agissant enfin de votre revendication relative à la création d'un troisième niveau de grade, je vous informe que j'ai transmis votre demande à la direction générale de l'administration et de la fonction publique qui est en charge de ces questions d'ordre statutaire.

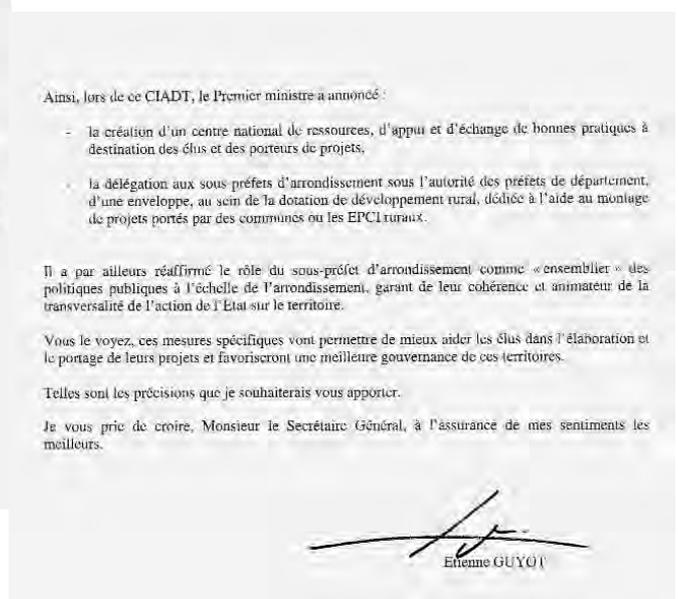
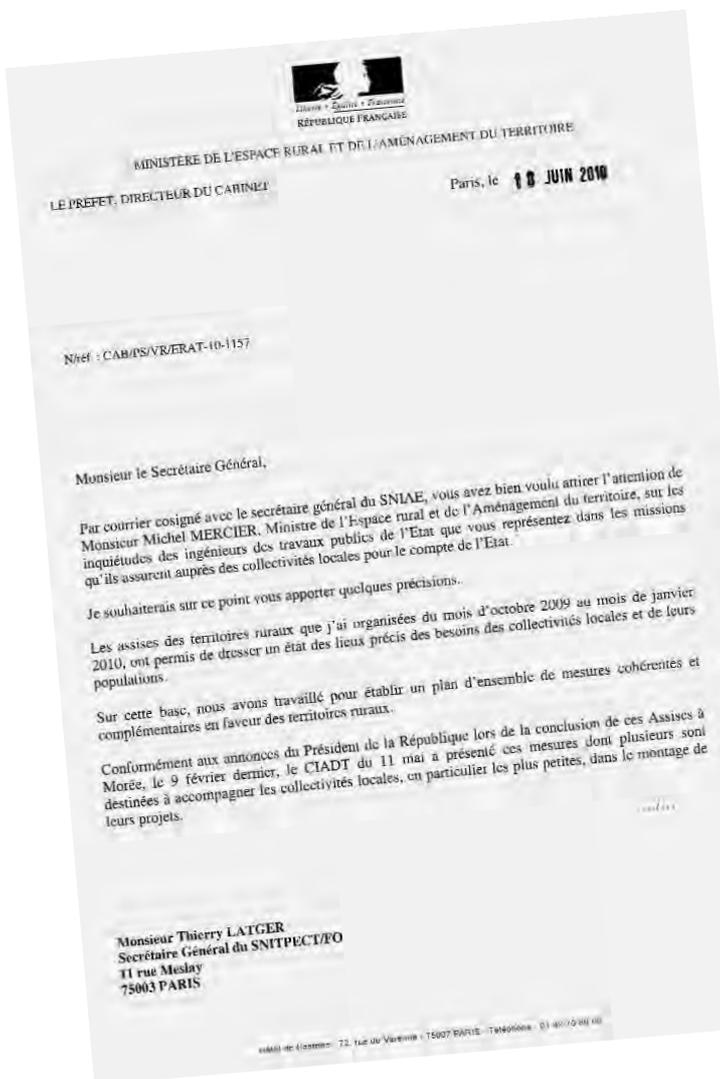
Je vous prie de croire, Messieurs les Secrétaires généraux, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur,  
adjoint au Secrétaire général  
du Gouvernement

François SÉNERS

# nces nationales, mais se heurte

- le SG du MAAP sur l'absence de vacataires pour la campagne PAC 2010 : la réponse est « les services d'économie agricole voient leurs moyens en personnels permanents maintenus, voire dans certains cas augmentés » (au détriment des autres missions, ce qui est constaté sur le terrain, mais nié par l'administration centrale)
- le Ministre de l'espace rural sur l'ingénierie territoriale : la réponse est « sous-préfecture » !



# **B** Le SNITPECT-FO l'avait annoncé, la guerre des chefs !

Les préfets, renouvelés dans leurs prérogatives, lancent des OPA hostiles sur les services, jusqu'à nier leur existence sur les courriers, et parfois jusqu'au ridicule (les perce-neige).

On se croirait dans une cour de récréation... sauf que les agents paient le prix fort pour cette guérilla. Quelques rares situations montrent que les Préfets de Région, Préfets de Département, Directions Régionales et Directions Départementales peuvent travailler en bonne intelligence. Donc, il est possible d'avoir des relations intelligentes au-delà des conflits de pouvoir... pourtant ces situations sont trop rares.

Pendant ce temps, la préoccupation du Premier Ministre est de mettre en place une charte graphique interdisant aux services de se référer aux ministères.

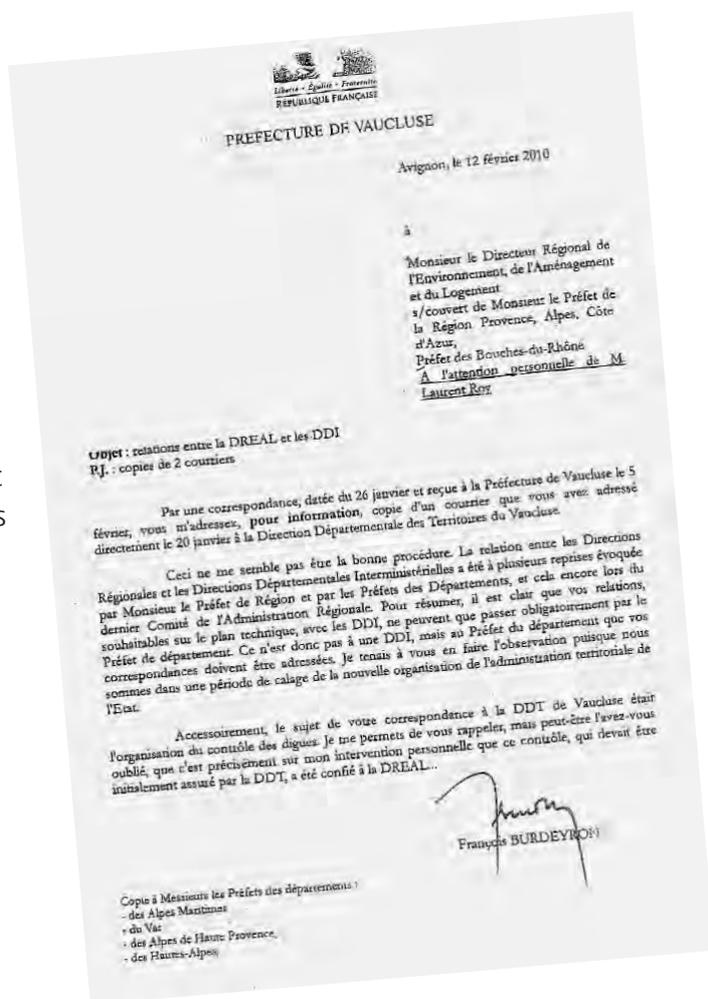
Parallèlement, les DREAL asphyxient les DDT(M) par le biais des effectifs et des crédits. Quant au MAAP, il indique clairement que sa priorité se situe dans l'économie agricole quitte à dévoyer le peu de moyens consacré aux autres missions des DDT(M).

Le ministère de l'intérieur tente de récupérer l'ingénierie territoriale, ce qui laisse songeur, après en avoir entendu pis que pendre sur le sujet !

## Liste des pièces :

- Exemples de courriers devenus publics montrant explicitement la vision qu'une partie (importante ?) des préfets peut porter sur le degré d'autonomie des DDT(M) : courrier du préfet du Vaucluse sur le contrôle des digues, courrier du préfet de région centre sur l'arrachage des bulbes de perce-neige (accompagné du communiqué de presse de la FEETS-FO).
- Extrait et analyse critique du SNITPECT-FO de la circulaire du Premier Ministre d'avril 2010 sur la charte graphique gouvernementale : comment nier les cultures !
- Analyse du SNITPECT-FO sur la gestion des ETP en DDI : comment asphyxier les DDT(M) !
- Extraits de la Directive Nationale d'Orientation du Ministère de l'Intérieur : les sous-préfectures auraient vocation à se substituer aux DDT(M) et deviendrait l'équivalent de subdivisions en charge d'une ingénierie territoriale.
- Note du Secrétariat Général du Gouvernement du 22 juillet 2010 sur la mutualisation des crédits de fonctionnement des DDI au sein d'un nouveau programme 333.
- Circulaire du Secrétariat Général du Gouvernement du 30 juillet pour lancer des mutualisations tout azimut.

Et en guise d'apothéose, la mutualisation interministérielle va encore et toujours plus loin avec pour objectif de réduire encore et encore les moyens pourtant nécessaires et annihiler les besoins spécifiques.



# les agents la subissent :

## Charte graphique gouvernementale : les ministères existent-ils encore ?

La première décision ministérielle au moment de la création du MEDAD a été de supprimer les logos des ministères à l'origine de ce nouveau ministère pour les remplacer par... un grand vide.

Aujourd'hui, une nouvelle étape est franchie dans la négation des ministères et du lien avec les territoires avec la circulaire signée du premier ministre du 8 avril 2010.

Extrait de la circulaire du premier ministre « Evolution de la charte graphique gouvernementale – déclinaison territoriale » du 8 avril 2010

*La place du préfet, au cœur du dispositif régional et départemental, est réaffirmée par l'utilisation du terme « Préfet » sur les supports de communication et d'information. Cet intitulé affirme le rôle interministériel du représentant de l'État et s'inspire du précédent « Premier ministre » utilisé pour identifier les services du Premier Ministre. Il se substitue à l'intitulé « Préfecture », actuellement utilisé.*

*Les aménagements apportés à la charte graphique gouvernementale obéissent à une approche fonctionnelle : une même structure pourra être amenée à utiliser des entêtes différents, selon l'autorité au nom de laquelle elle agit.*

*Les déclinaisons territoriales de la charte graphique gouvernementale prendront les formes suivantes.*

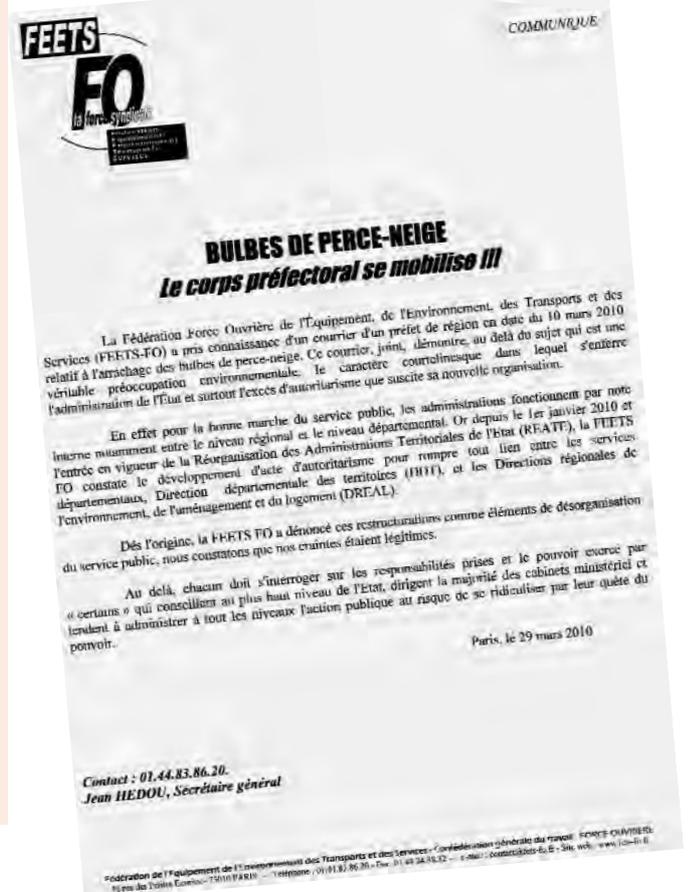
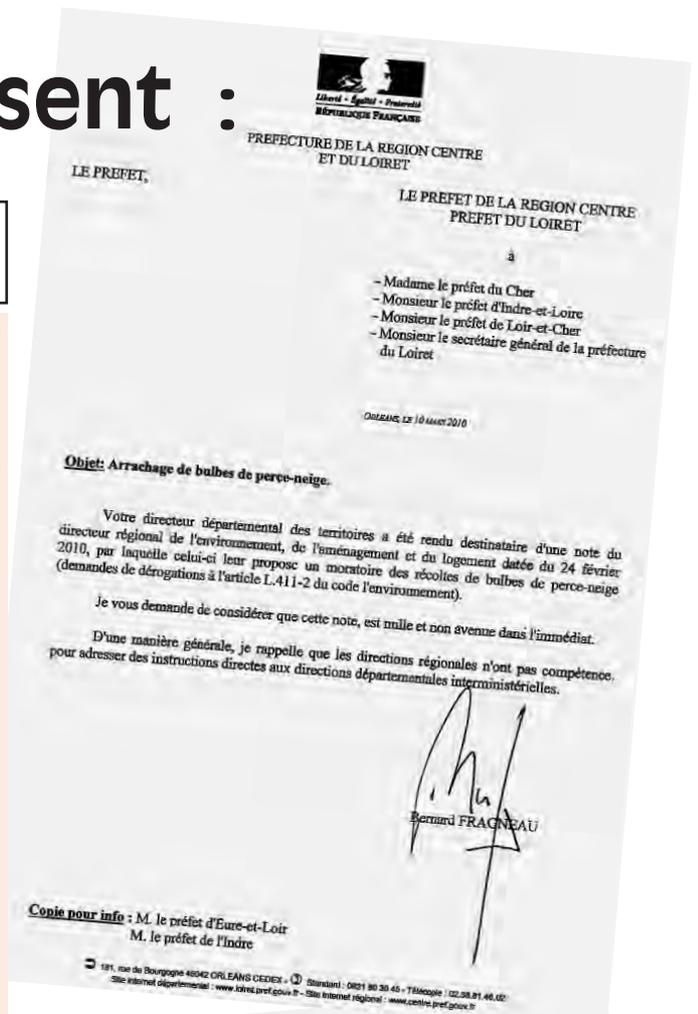
Ces décisions sur les chartes graphiques sont loin d'être anodines ou mineures. Nier dans les écrits et dans la forme l'existence même des ministères est une décision violente, une négation de leur existence, et de leurs responsabilités, une agression pour les agents. Elles symbolisent une volonté gouvernementale de rupture entre les échelons territoriaux (en particulier départementaux) et le reste de leurs ministères, ce qui ne sera pas sans conséquences d'une part sur la pertinence et l'opérationnalité des réflexions ministérielles, d'autre part sur les moyens d'intervention de l'Etat.

Ainsi, les productions administratives et techniques des Directions Départementales des Territoires seront dorénavant celles du préfet et plus celles des ministères :

Le caractère interministériel des DDT(M) ne suffit pas à justifier ce choix. Même les directions régionales et interrégionales ne doivent plus afficher de liens avec leurs ministères.

La question légitime qui ressort de ces décisions lourdes de conséquences :

**Existe-t-il encore une présence des ministères sur les territoires ? Ou n'y a-t-il plus que des Préfets ?**



## La stratégie des ministères sur les ETP des DDT(M)

### L'invention des compteurs

Depuis 2010, le ministère de l'agriculture et le ministère du développement durable ont développé respectivement une stratégie de blocage de la mobilité interministérielle. En effet, du fait de la contrainte budgétaire globale au niveau des ministères, ils bloquent la venue d'agents venant d'autres ministères sur des emplois budgétaires leur appartenant. Ainsi, la priorité entre deux candidats sera toujours donnée en fonction de l'appartenance à un ministère, quelque soit le classement du chef de service. Plus grave encore, les ministères privilégieront une vacance sur un poste plutôt que d'avoir un "ETP" arrivant d'un autre budget !

Concrètement, au sein d'une même DDT(M), un agent ne pourra pas passer d'un service à l'autre si cela l'oblige à passer d'un budget MEEDDM à un budget MAAP ou réciproquement. Nous avons raison de l'annoncer : les promesses tonitruantes d'une meilleure mobilité interministérielle avec la création des DDI n'auront été qu'un leurre.

Aujourd'hui la situation n'est plus tenable. La seule solution est de desserrer la contrainte sur les effectifs en DDT(M). L'autre option qui est esquissée par le SGG, à savoir le regroupement des ETP au niveau d'un BOP interministériel, n'est pas acceptable car elle conduirait inéluctablement à un abandon définitif des cadres techniques du niveau départemental.

### Un ministère de l'agriculture exclusivement centré sur l'économie agricole

A la différence du MEEDDM qui montre tous les signes d'un abandon de l'échelon départemental, le MAAP a adopté une autre démarche. En effet, le ministère de l'agriculture se recentre totalement sur la partie économie agricole et abandonne les autres missions qui étaient exercées en DDAF. Ainsi, les missions relatives au domaine de l'eau, de l'environnement, de l'ingénierie sont maintenant en déshérence, les postes vacants ne sont pas renouvelés, les ETP supprimés...

Cette situation déséquilibrée n'est pas plus acceptable que l'abandon pur et simple du niveau départemental.

### Un ministère du développement durable qui se retire des DDT au profit exclusif des DREAL

Le MEEDDM se retire clairement des DDT(M). A Le dialogue de gestion est assuré par des DREAL juge et partie qui saignent les DDT(M) en ETP et en moyens à leur profit.

Cette ponction extravagante est même soutenue par l'administration centrale du MEEDDM puisque même dans ses circulaires elle donne un pouvoir exorbitant aux DREAL. Par exemple, non seulement les directions régionales valident la publication des postes vacants mais elles ont maintenant la possibilité de retirer des postes vacants, y compris ceux des DDT(M) après le dépôt des candidatures, même si des candidats y postulaient.

Un autre exemple est celui des postes grenelles 2010 (données issues de l'intranet du MEEDDM), dont la répartition parle d'elle même :

DREAL/DEAL/DR Ile de France	DDT	Autre	Total Général
163	106	2	271

### L'exemple du corps des Ingénieurs des TPE

Les décisions du ministère, la propagande de dénigrement des DDT(M), l'hyper valorisation du niveau régional dans les discours ou dans les valorisations de parcours et bientôt de primes ont des effets directs sur le positionnement des ITPE.

#### a) Les sorties d'école de l'ENTPE :

Les postes proposés en sortie d'école en 2010 montrent clairement que le ministère entend clairement minimiser les affectations en DDT(M)

DREAL	51
DDT(M)	28
Administrations Centrales	17
SETRA	13
CETE et STC hors CETRA	12
Services Spécialisés (SN, DIR)	12
Ministère de la Défense	2

#### b) Les cycles de mutation

#### **"Solde Migratoire" des ITPE et ID/CTPE entre le cycle 2008/1 et le cycle 2010/9**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 1<sup>er</sup> septembre 2010, en moins de trois ans, **les effectifs d'ITPE des directions régionales ont augmenté de l'équivalent de deux promotions complètes d'ingénieurs fonctionnaires de l'ENTPE** par l'intermédiaire des mutations classiques en CAP, donc hors sorties d'école, examen professionnel, liste d'aptitude et recrutement sur titre, tandis que, **dans le même temps, le niveau départemental perdait par voie de mutation classique l'équivalent d'une promotion complète.**

En outre, l'analyse des derniers mouvements de l'année 2010 (cycles 2010/5 et 2010/9) semble montrer une accélération de ce mouvement.

Ainsi, le solde cumulé des deux dernières CAP s'élève à :

- + 60 I(D/C)TPE pour les directions régionales
- 41 I(D/C)TPE pour les DDT(M) dans le même temps.

Si rien n'est fait pour corriger ce phénomène, les missions techniques des DDT(M) ne pourront plus être correctement menées, en particulier la prévention et la gestion des crises, le conseil et le contrôle sur les thèmes de l'aménagement durable du territoire (ingénierie, urbanisme, logement...).

## Extrait de la Directive Nationale d'Orientation du ministère de l'intérieur sur l'avenir des DDT sous-préfectures

**L**a lecture de la Directive nationale d'orientation du ministère de l'Intérieur est particulièrement instructive. En particulier en ce qui concerne sa stratégie concernant les sous-préfectures. A en croire ce document, les sous-préfectures se voient attribuer des missions normalement sous la responsabilité des DDT(M) : ingénierie territoriale, portage de projets...

Ainsi, plutôt que de refonder des missions pour les sous-préfectures, le ministère de l'Intérieur entend empiéter sur les prérogatives des DDT(M) pour donner de nouvelles missions aux sous-préfectures en compensation des pertes liées à la RGPP.

Déjà en 2006, un rapport de l'administration mettait en exergue le « malaise des sous-préfets » et l'urgence de leur trouver des missions (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000454/index.shtml>). Nous pourrions nous réjouir que les préoccupations d'ingénierie territoriale, de portage de projet, d'assembler soient prises en compte par un ministère. Pourtant, le simple affichage de ces missions ne peut constituer à lui seul un gage de maintien de cette action de l'Etat, qui plus est disséminé sur l'ensemble des sous-préfectures à l'heure où on parle surtout mutualisation des compétences. En effet, cette responsabilité aujourd'hui exercée par des ingénieurs ne sera pas portée avec la même efficacité par des sous-préfets habitués à une logique purement régaliennne, et sans support technique.

gent, de sa capacité de mobilisation, de son énergie personnelle, de sa réactivité que se mesurera la réussite du sous-préfet.

Le sous-préfet aura ainsi à développer ses interventions en matière d'ingénierie territoriale : on attend aujourd'hui de lui une capacité à conduire un projet, à faire adhérer les acteurs chargés de porter une réforme, mais aussi une capacité de synthèse, d'évaluation et de communication. Son rôle de producteur de consensus et d'assembler sera en particulier apprécié pour la mise en œuvre de politiques partenariales : activités économiques, Grenelle de l'environnement, restructurations industrielles, politique de la ville, mais aussi pour la mise en œuvre de projets interdépartementaux et/ou régionaux.

L'animation interministérielle sera un enjeu, d'autant plus essentiel que les services de l'Etat tendent dans un souci d'efficacité et de qualité à concentrer leurs équipes aux chefs-lieux de département et de région.

Le sous-préfet sera donc conduit à décliner au niveau local la stratégie territoriale définie au niveau régional et à renforcer le dialogue avec les collectivités locales, les acteurs socio-économiques et les services déconcentrés de l'Etat. A cet égard, la relation avec les élus revêt une importance particulière, tant la demande de conseil de leur part demeure forte, et comporte une exigence accrue de fiabilité et de réactivité. Le sous-préfet reste un médiateur recherché par une grande variété de partenaires.

Le sous-préfet sera également amené à jouer un rôle plus affirmé dans les domaines de la sécurité nationale, qu'il s'agisse de sécurité publique et de prévention de la délinquance : représentation de l'Etat dans les CLSPD, relations privilégiées avec les commandants de compagnie de gendarmerie et les responsables des circonscriptions de sécurité publique, ou qu'il s'agisse de sécurité et de défense civiles : suivi de l'élaboration des plans, information des populations, sensibilisation et assistance auprès des élus locaux, coordination des réserves civiles, notamment communales, des conseillers de défense, relais local en cas de crise, animation d'un PCO ou direction des opérations

### 2.2. La représentation territoriale de l'Etat : la sous-préfecture, nouvelle administration de mission tournée vers le développement local

Près de 80 % des 6 000 agents des sous-préfectures sont concernés à un titre ou à un autre par la mise en œuvre des mandats de réforme RGPP (délivrance des titres, contrôle de légalité, réorganisation de l'administration territoriale de l'Etat). De plus l'environnement des sous-préfectures se transforme avec le développement des TIC, la modernisation des infrastructures de transport, le renforcement des capacités administratives des collectivités territoriales, l'intervention croissante de cabinets de conseil, etc. Ces évolutions exigent de forger une nouvelle mission pour les sous-préfets d'arrondissement et leurs équipes.

Dans ce contexte, la sous-préfecture doit évoluer, pour devenir une administration de mission tournée vers le développement local. Investissant pleinement les champs de l'interministérialité et de l'ingénierie de projet, équipe avancée de l'Etat

départemental et régional, elle ne sera plus organisée sur le modèle de la préfecture mais comme une équipe d'appui à l'action de proximité du sous-préfet. Ses activités de gestion de procédures et d'accueil du public seront réduites au strict nécessaire afin de laisser place à l'accompagnement des acteurs locaux. Ces évolutions engagent autant le sous-préfet que ses services.

En toute hypothèse, une plus grande intégration avec les préfectures de département et de région sera recherchée (missions attribuées aux sous-préfets d'arrondissement, rapprochements fonctionnels entre les services, organisation de coordinations avec les DDI/unités territoriales au niveau de l'arrondissement, etc.).

#### 2.2.1. La transformation des missions du sous-préfet d'arrondissement

*2.2.1.1. Le rôle du sous-préfet d'arrondissement*  
« Assembler » des politiques publiques à l'échelle de l'arrondissement, garant de leur cohérence et animateur de la transversalité de l'Etat sur le territoire, c'est à l'aune de son entre-

de secours par délégation du préfet, etc. L'articulation de l'action du sous-préfet avec celle du cabinet du préfet sera renforcée.

Le décret du 16 février 2010 modifiant le décret du 29 avril 2004 a ouvert la possibilité précédemment offerte au sous-préfet de mise en œuvre de compétences interdépartementales, en permettant au préfet de région de lui confier, avec l'accord du préfet de département, des missions d'intérêt régional pour l'exécution desquelles il pourra recevoir délégation de signature.

Enfin, de par sa connaissance fine du terrain, des projets des élus ou des acteurs de l'arrondissement et sa capacité à mobiliser un partenariat local divers, le sous-préfet d'arrondissement frontalier est tout désigné pour intervenir, sous l'autorité du préfet de département, dans le pilotage des territoires frontaliers et l'animation de la coopération transfrontalière ; à cet égard, il pourra se voir confier, par le préfet de région, responsable du domaine, la conduite d'un projet transfrontalier.

### **Le sous-préfet et l'appui aux projets locaux**

Outre la facilitation administrative des projets, et de par leur bonne connaissance des territoires et des acteurs locaux, les sous-préfets doivent pouvoir investir plus pleinement le champ de l'ingénierie territoriale de développement, afin d'aider à l'émergence des projets et à la constitution d'une maîtrise d'ouvrage. Cela suppose qu'ils mobilisent des capacités : d'études (conduite de diagnostics), d'aide à la décision et à l'émergence de stratégies de développement, de conduite de projets (formalisation et/ou conduite de programmes, de contrats, de procédures et de projets opérationnels), d'animation (mobilisation des acteurs locaux et animation des réseaux), d'appui et de conseil (pouvant impliquer des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projets) et d'évaluation (évaluation des politiques et des actions mises en œuvre, mais aussi veille dans ces différents domaines).

### *2.2.1.2. Le nouveau positionnement du sous-préfet d'arrondissement*

Le sous-préfet doit être en mesure de coordonner efficacement les services de l'Etat, de manière à apporter aux usagers et partenaires de l'Etat les réponses qu'ils sont en droit d'attendre sur des sujets de plus en plus variés et complexes.

Cela suppose une meilleure articulation entre :

- le sous-préfet et la préfecture de département : non seulement pour le contrôle de légalité, mais pour toutes les autres missions dont le sous-préfet est chargé (avec le cabinet pour la sécurité, le secrétaire général et son équipe rapprochée pour les actions interministérielles, le sous-préfet Ville ou le préfet délégué pour l'égalité des chances, etc.). Les missions départementales doivent être développées à bon escient (avec ancrage territorial et mandat clair). La lettre de mission du préfet sera systématisée ;
- le sous-préfet, les DDI, voire les directions régionales, dans la conduite de projets de développement local par exemple : cela pourra aussi impliquer l'organisation de permanences des services déconcentrés en sous-préfecture, d'autant plus judicieuses pour des services ne disposant généralement pas de relais infra-départemental, ou la création de pôle de compétences d'arrondissement réunissant les DDI et les UT à intervalles réguliers autour du sous-préfet pour passer en revue les projets de l'arrondissement et renforcer la déclinaison des politiques publiques dans une logique de complémentarité ;
- le sous-préfet et le SGAR, en ce qui concerne les missions régionales qui sont confiées aux sous-préfets, dans le cadre fixé par le préfet de département.

Cette réorganisation des rapports relatifs entre autorités de l'Etat accompagne nécessairement la réforme de l'administration territoriale. A défaut, cela priverait les interlocuteurs de l'Etat d'un partenaire efficace et de proximité.

### **2.2.2. L'évolution des missions et fonctions de la sous-préfecture**

Les missions de production de titres et de contrôle des actes des collectivités sont amenées à décroître rapidement dans les sous-préfectures. Parallèlement celles-ci devront investir pleinement le champ des relations avec les collectivités locales, qui réclameront d'elles un conseil expert et une appréciation en matière de rationalisation de l'intercommunalité, ainsi que de l'ingénierie de développement territorial.

S'agissant des titres, le cas de l'Île-de-France et, plus largement, des arrondissements urbains ou suburbains, pourra être distingué compte tenu de l'importance des flux à traiter, en particulier pour l'accueil des étrangers, sous réserve de la nécessaire réalisation des gains d'efficacité et de l'impératif de ne pas remettre en cause la sécurité de la chaîne de contrôle ; cela suppose que les agents exécutent ces missions régulièrement de manière à demeurer familiers avec les réglementations concernées.

Ainsi, sauf exception, les fonctions d'accueil du public ont vocation à devenir marginales.

Par ailleurs, il conviendra de ne pas maintenir en sous-préfectures des missions qui ne seront plus dévolues aux préfectures mais aux DDI.

Les moyens alloués aux fonctions supports dans les sous-préfectures (standards, chauffeurs, résidence), devront être strictement mesurés comme l'a rappelé la note stratégique du 27 février 2009 adressée aux préfets, et dans les conditions fixées par une prochaine circulaire révisant la circulaire du 10 décembre 1998 (fonction de représentation).

### **Vers une sous-préfecture « de mission »**

Les évolutions mentionnées amènent à accélérer la transition, déjà engagée dans la précédente DNO, vers un nouveau modèle de sous-préfecture, administration de mission appuyant le sous-préfet dans ses attributions et fonctionnant en relation étroite avec le SG et le SGAR.

Ceci suppose un resserrement des équipes, un accroissement de leurs compétences en termes d'expertise juridique et de conduite de projet. Un effort de formation, de qualification et de repyramidage sera nécessaire. Le profil du poste de secrétaire général de sous-préfecture

sera davantage orienté vers l'animation de politiques et de projets que sur des compétences strictement juridiques.

Quelle que soit l'hétérogénéité des arrondissements, de façon générale, le sous-préfet aura la charge de suivre la vie institutionnelle locale, de conduire le dialogue avec les élus, de porter les projets de développement territorial et durable, de veiller à la sécurité des populations.

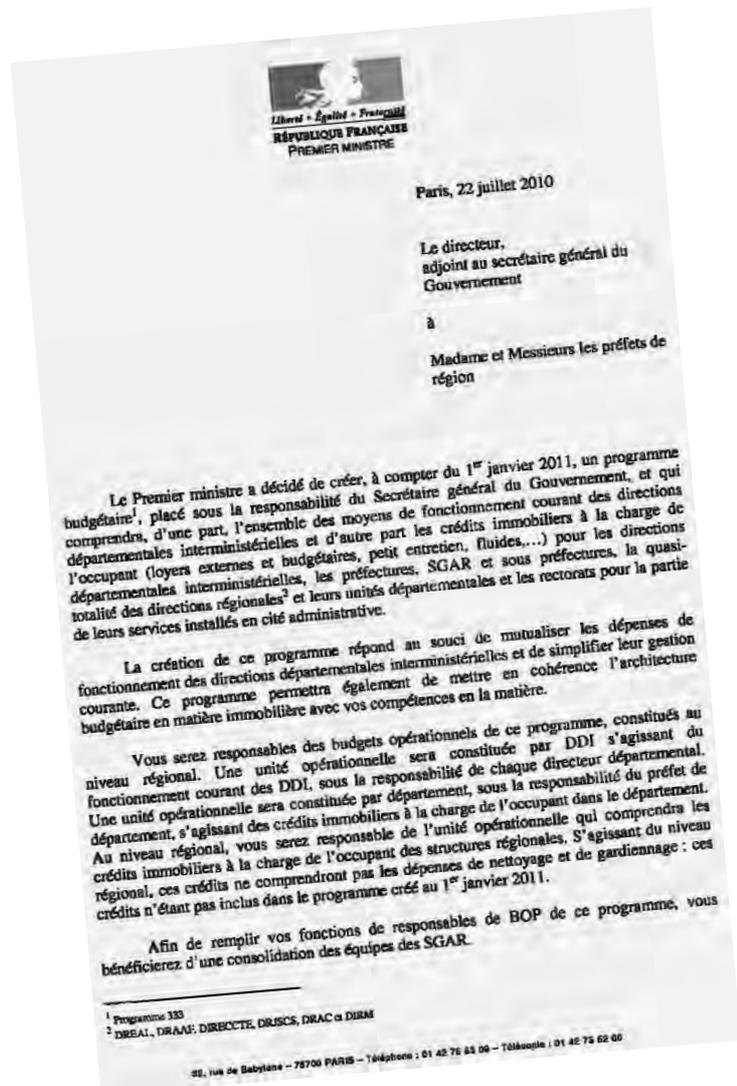
Le contrôle de légalité des actes des collectivités locales, dont les moyens seront regroupés au chef-lieu, sera, conformément à la circulaire du 27 juillet 2009, organisé en lien étroit avec les services concernés de la préfecture, sur lesquels le sous-préfet aura autorité fonctionnelle.

Cette évolution de l'organisation et du rôle des sous-préfectures suppose un accompagnement en matière de gestion des ressources humaines. Tel est l'objet du plan de transformation RH qui porte une attention particulière :

- à la requalification des agents qui le souhaitent et le peuvent vers les nouvelles missions à assumer en sous-préfecture, au moyen de formations adaptées ;
- à la mobilité fonctionnelle des agents qui le souhaitent vers les unités de Gendarmerie nationale et les services de Police nationale, voire en collectivité locale.

Cela suppose des sous-préfets qu'ils s'impliquent personnellement dans cette démarche, en accordant une attention particulière à la situation de chaque agent concerné.

Le maillage territorial actuel des 240 sous-préfectures sera largement maintenu. Leur organisation pourra, toutefois, être adaptée lorsque les circonstances locales le justifient : transformation en antenne de la préfecture chargée de la délivrance des titres, notamment dans le domaine du droit des étrangers ; jumelage de deux sous-préfectures, un même sous-préfet assurant la représentation de l'Etat dans les deux arrondissements ; nomination de conseiller d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer chargé des fonctions de sous-préfet d'arrondissement ; modifications des limites d'arrondissements ; etc.





PREMIER MINISTRE

LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT  
N° 1062/10/SG

Paris, le 30 juillet 2010

Le Secrétaire général du Gouvernement

à

Madame et Messieurs les Préfets de région

Mesdames et Messieurs les Préfets de département

Copie à : Madame et Messieurs les Secréaires généraux des ministères

Objet : Mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'Etat

La mutualisation des fonctions support est l'un des axes importants de la mise en œuvre concrète de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat.

En vertu de l'article 23-1 du décret du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, dans sa rédaction issue du décret du 16 février dernier, «En conformité avec les orientations nationales, le préfet de région dans la région et le préfet de département dans le département arrêtent un schéma organisant la mutualisation des moyens entre services de l'Etat (...)». Les dispositions du schéma départemental sont conformes aux orientations du schéma régional ».

Le guide des relations de travail entre le niveau régional et le niveau départemental du 26 mars 2010, dont vous avez été destinataires, prévoit que «le secrétaire général pour les affaires régionales est chargé d'organiser et d'animer les mutualisations opérées dans le domaine de la gestion des ressources humaines (plates-formes d'appui interministériel à la gestion RH) et des moyens de fonctionnement (immobilier, gestion budgétaire et comptable avec le déploiement des plates-formes fonctionnelles (immobilier, gestion budgétaire et comptable), en prenant en compte les orientations définies par le CHORUS, correspondant « achats » du SAE, etc.), en prenant en compte les orientations définies par les ministères. En conformité avec les orientations nationales, le préfet de région arrête, après consultation du CAR, un schéma régional organisant la mutualisation des moyens entre services de l'Etat. De même, chaque préfet de département élabore et met en œuvre un schéma départemental de mutualisation dont les dispositions s'inscrivent en conformité avec les orientations du schéma régional.»

<sup>1</sup> Guide des relations de travail entre le niveau régional et le niveau départemental, page 9.

Ces schémas de mutualisation doivent bien évidemment tenir compte des contraintes et des opportunités locales. Je vous demande néanmoins de retenir les orientations nationales suivantes en appelant votre attention sur le fait que le Premier ministre a indiqué, dans le cadre de sa communication en conseil des ministres du 23 juin dernier, qu'il attendait des propositions concrètes accentuant le processus de mutualisation.

### I. Orientations nationales

Le principe de la mutualisation repose, outre les économies de moyens, sur les gains d'efficacité attendus d'une structure unique (professionnalisation, systématisation d'un processus...) et doit se traduire par des avantages au profit de l'ensemble des services contributeurs.

1. **Mutualisation en matière de gestion des ressources humaines** : vous veillerez à examiner toutes les modalités possibles de mutualisation, notamment en matière de gestion de proximité des agents, de recrutements de vacataires et d'agents contractuels, de suivi des plafonds d'emplois. Vous attacherez un soin particulier à rechercher des mutualisations en matière de formation, en vous appuyant sur la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines. Les travaux de convergence et d'harmonisation conduits au niveau national en matière de ressources humaines s'agissant des directions départementales interministérielles doivent vous permettre de formuler des propositions innovantes en matière de gestion mutualisée des ressources humaines.
2. **Mutualisation en matière budgétaire et d'achats** : conformément aux instructions précédemment transmises<sup>1</sup>, vous mettez en œuvre les centres de services partagés (mutualisation en matière d'exécution budgétaire) selon les modalités prévues, en veillant notamment à la qualité de l'accompagnement de la conduite du changement. Vous vous attacherez à donner toute sa mesure au processus de mutualisation en matière d'achats, dans le cadre des compétences dévolues à la mission régionale du service des achats de l'Etat.

3. **Mutualisation en matière de logistique et de communication** : vous êtes invités à rechercher des mutualisations en matière d'entretien immobilier, de gardiennage, de nettoyage, d'entretien du parc automobile, de gestion du courrier, d'accueil, de services téléphoniques et de reprographie. Les responsabilités nouvelles qui vous seront confiées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour la gestion des crédits de fonctionnement courant et d'immobilier locatif (nouveau programme 333) devront être pleinement exploitées à cet effet.

Vous pourrez également rechercher utilement des mutualisations en matière d'actions de communication, en application du décret du 25 mai 2009 relatif aux missions des SGAR et de la circulaire du délégué interministériel à la communication relative à la mise en œuvre des actions d'information et de communication au niveau territorial, datée du 9 novembre 2009.

4. **Mutualisation en matière de gestion des archives** : en vous appuyant sur les directeurs des archives départementales, qui exercent au nom de l'Etat le contrôle scientifique et technique sur les archives courantes et intermédiaires, vous veillerez à formuler des propositions concrètes de mutualisation en matière de gestion des archives.
5. Vous n'omettez pas, enfin, de réfléchir à de possibles mutualisations en matière de services juridiques. Ces services exercent, dans les services déconcentrés, des fonctions de différentes natures (analyses, conseil, contentieux) ; certaines de ces fonctions peuvent se prêter à des mutualisations qu'il vous appartient d'examiner dès lors qu'elles ne s'effectueraient pas au détriment des compétences particulières nécessaires aux différentes sphères concernées.

<sup>2</sup> Circulaire du Directeur de Cabinet du Premier ministre n°5397/SG du 1<sup>er</sup> juillet 2009

Les mutualisations en matière de **systèmes d'information** sont mises en œuvre dans le cadre des orientations spécifiques définies par le comité de pilotage national des systèmes d'information.

Les articles 20-1 (services support partagés) et 29 (délégations interservices) du décret du 29 avril 2004 modifié créent des instruments juridiques susceptibles de concourir à la mise en œuvre de ces mutualisations.

Des contrats de service pourront, le cas échéant, fixer la qualité des prestations attendues dans le cadre des processus de mutualisation.

Je vous demande par ailleurs de porter une attention particulière, dès le stade de l'élaboration de vos projets de mutualisation, aux modalités de leur mise en œuvre s'agissant de la situation des agents concernés (règles de mobilité, conditions de prise en charge financière...).

### II. Dispositif national interministériel de suivi des mutualisations

La mise en place d'un dispositif national interministériel de coordination et d'information sur les mutualisations doit vous permettre de conforter vos initiatives en matière de mutualisation et de garantir aux ministères concernés une information complète et partagée sur celles-ci.

Une **instance nationale interministérielle de suivi** des projets de mutualisations, composée de représentants des ministères concernés et de la direction générale de la modernisation de l'Etat, se réunira dès le mois de septembre prochain sous l'égide du secrétariat général du gouvernement.

Elle a pour fonction de recenser les projets de mutualisations que vous me transmettez et d'examiner ceux qui, en raison de leur importance, de leurs difficultés particulières ou de leur caractère exemplaire, doivent faire l'objet d'une analyse spécifique.

Elle assurera la diffusion des bonnes pratiques en matière de mutualisations.

Elle pourra, en outre, au vu des initiatives que vous lui proposerez dans d'autres domaines que ceux mentionnés au I ci-dessus, proposer des orientations nationales venant compléter celle qui sont définies par la présente note.

Je vous demande de me rendre compte de toute difficulté rencontrée dans la mise en œuvre de ces orientations.

# **C** Enfin la prise de conscience ?

Les préfets constatent qu'ils ont hérité de services ingérables (de véritables tours de babel Iolfiennes) et en passe d'être vidés de leur contenu... Les parlementaires s'émeuvent du retrait de l'Etat, qui n'a pas demandé au pays quelles devaient être ses missions, et de la RGPP (politique interne à la fonction publique, non votée par le parlement...) qui vient percuter et entrer en conflit avec la LOLF (votée, elle, par le parlement). Les services déconcentrés dénoncent une gestion inadaptée... et une PFR contre productive, poussant les cadres à abandonner les DDTM. Ces réactions arrivent plusieurs mois après celles de Force Ouvrière. Ces premiers signes d'une prise de conscience sont encore trop faibles et proposent le plus souvent de mauvaises solutions. Pour faire évoluer les lignes, il est nécessaire de réagir plus fortement !

## Liste des pièces :

- Article de la revue Acteurs Publics : « Réorganisation ministérielle : le cri d'alarme des préfets » (juin 2010)
- Commentaire du rapport parlementaire de la commission des finances (n° 2706) « Lolf et réforme de l'Etat : complémentarité ou contradiction ? » (juillet 2010)
- Analyses et commentaires du rapport sénatorial sur l'ingénierie publique (rapport Y. Daudigny de juin 2010)
- Courrier du groupement des DREAL au SG du MEEDDM (juillet 2010)
- Courrier de l'association des DD CS PP CSPP au SG du MEEDDM (septembre 2010)

28/06/2010

Document exclusif - Extrait revue "Acteurs publics"

## Réorganisation ministérielle : le cri d'alarme des préfets



**Dans une note interne du ministère de l'Intérieur, dont Acteurs publics s'est procuré une copie, les préfets de département font part des difficultés rencontrées sur le terrain par les nouvelles directions départementales interministérielles. À leurs yeux, les états-majors parisiens des ministères ne jouent pas le jeu et les écarts de rémunération freinent la mobilité des agents.**

Le Premier ministre a-t-il eu vent de la note du ministère de l'Intérieur rassemblant les inquiétudes des préfets face à la réforme de l'administration territoriale ? Peut-être. Le 23 juin, en Conseil des ministres, François Fillon a en tout cas appelé à surmonter "les rigidités administratives" qui "entravent encore la mobilité des agents".

Rigidités, le mot est bien choisi et revient constamment dans la note de Beauvau, qui, six mois après l'installation des directions départementales interministérielles, demandait aux préfets de donner leur appréciation sur les principaux freins à la mobilité interministérielle des fonctionnaires et les moyens de les dépasser.

À lire la synthèse des réponses des préfets, les rigidités s'expriment aujourd'hui à tous les niveaux et ne "favorisent pas l'émergence de communautés de travail au sein des directions départementales". Statuts, primes, action sociale... La gestion des ressources humaines demeure "ministérielle" et "cloisonnée".

Les préfets déplorent l'absence de cohérence dans les règles de consultation des commissions administratives paritaires (CAP), chargées de se prononcer sur les droits et carrières des agents. Ces instances de dialogue avec les syndicats sont encore étroitement liées aux ministères dont sont issus les agents.

Une direction de la cohésion sociale peut ainsi réunir des agents issus de vingt-cinq corps et régimes différents et tenir un nombre astronomique de CAP. Trois réunions annuelles pour telle catégorie d'agents, deux pour une autre. On imagine sans peine les difficultés pour faire vivre le dialogue social...

### Écarts des salaires

D'autant que la création des directions interministérielles met en avant les écarts de salaire entre agents des différents ministères. Le préfet de l'Ardèche note qu' "un agent de catégorie C du ministère des Finances avec deux ans d'ancienneté perçoit un salaire supérieur à un agent de même catégorie issu des préfectures, mais avec quinze ans d'ancienneté" !

Un cadre A de la "jeunesse et sports" perçoit lui seulement 30 % de la prime d'un cadre du ministère de la Santé, alors même qu'ils partagent

le même bureau. Un cadre B peut même gagner plus qu'un agent de catégorie A, grâce à ses primes. En clair, il arrive qu'un chef de service gagne moins que son subordonné...

Plus grave, le préfet du Pas-de-Calais précise qu' "un directeur qui voudrait recruter un agent relevant d'un autre ministère est obligé d'y renoncer, faute de disposer de la masse salariale suffisante pour lui offrir un régime indemnitaire équivalent à celui de son ministère d'origine".

Avec des budgets encore rattachés aux ministères et cloisonnés entre eux et un plafond d'emplois lui aussi fixé par ministères, la gestion des ressources humaines vire au casse-tête. Une direction de la cohésion sociale compose avec pas moins de quatre plafonds d'emploi et jongle entre quinze enveloppes budgétaires dépendant de six ministères !

Au-delà des inévitables ajustements techniques, ce sont les freins culturels que les préfets redoutent le plus. Les ministères tentent de reprendre la main par tous les moyens pour donner la priorité à leurs personnels, au mépris de la logique interministérielle. Deux ans après le lancement de la vaste réorganisation des services déconcentrés, la volonté des administrations centrales de "tout contrôler, de tout décider, est intacte", résumant les préfets.

Au quotidien, ceux-ci ne peuvent que le déplorer. Le préfet d'Ille-et-Vilaine évoque une "recentralisation de la décision". Sur la foi de circulaires ministérielles, ce haut fonctionnaire relève que le "Meedum ouvre des postes uniquement en interne" et que le ministère de l'Intérieur lui-même "ouvre des postes en détachement à ses agents pour des emplois dans la gendarmerie et dans les tribunaux administratifs".

### Freins culturels

Dans le Bas-Rhin, "certaines consignes ont été passées pour limiter le recrutement interministériel", déplore le préfet du département. Dans de nombreuses régions, par exemple, passer d'un poste "Agriculture" à un poste "Environnement" dans une direction des territoires relève du parcours du combattant. Certains préfets relèvent que "les postes sont laissés vacants jusqu'à ce qu'il soit pourvu par mobilité interne plutôt que par un fonctionnaire d'un autre ministère".

Ajoutée à la baisse des effectifs, la mobilité devient encore plus difficile à faire valoir. Car c'est selon les préfets, "prendre le risque de ne pas pouvoir remplacer un agent". La stabilité est de rigueur. Les départs se font au compte goutte, quand les postes vacants ne sont tout simplement pas publiés. Ainsi s'explique, selon les préfets, "le faible succès des bourses interrégionales de l'emploi".

Au total, ce sont les directions départementales interministérielles (DDI) qui font les frais de ces blocages. Les préfets les jugent dans une "situation insoutenable" et "dévitalisées au profit des directions régionales". Les DDI sont soumises, conclut la note, au "bon vouloir des responsables de budget", "leurs directeurs n'ayant aucune marge de manoeuvre"... Le protectionnisme de l'échelon central ne fait guère de doute pour le corps préfectoral.

"Les administrations centrales entendent protéger leurs effectifs et leurs spécificités qu'elles considèrent comme le prolongement en même temps que le gage de leur importance et de leur pérennité." L'appel du préfet de l'Ariège à ce que "les ministères se réforment de manière à mieux coïncider avec la nouvelle organisation territoriale" parviendra-t-il jusqu'à Paris ?

**Xavier Sidaner et Laurent Fargues**

## « Le train de la RGPP s'apprête à percuter celui de la LOLF ! »

**C'**est en ces termes que M. Rodet, membre de la commission des finances de l'assemblée nationale, commente la présentation du rapport « **articulation entre la LOLF et les réformes de l'organisation de l'État** ».

Le SNITPECT-FO l'écrirait, on crierait au scandale. Mais ce sont des députés en commission de l'Assemblée Nationale qui le disent : les logiques LOLF et REATE (RGPP) sont verticales et transversales, et donc forcément en conflit à un moment donné. Ainsi, vouloir au niveau départemental gérer globalement les crédits et les effectifs éloigne de l'esprit de la LOLF, qui veut pouvoir rendre compte des dépenses programme par programme. On doit ainsi inventer des « machines infernales » à la fiabilité douteuse, pour tenter d'obtenir la quadrature du cercle. Encore une injonction contradictoire ? faites de l'horizontal, mais verticalement !

Résultat, selon ces mêmes députés :

- « un grand désordre semble régner, accompagné d'une démotivation des fonctionnaires les plus actifs et les plus capables. N'assistons nous pas au délitement de la vie administrative, et de ce fait à un appauvrissement de la culture et de l'action de l'Etat ? dans certaines directions administratives, les responsables ont même le sentiment de ne plus être chargés de trouver des solutions aux problèmes mais des problèmes aux solutions »
- « les crédits arrivent par petites tranches, ce qui ôte toute efficacité au dialogue de gestion »
- « le système administratif se bloque ».

Même les préfets sont dans la souffrance ! En particulier, chorus est montré du doigt.

- « si les réformes ne sont pas pilotées différemment, on court à la catastrophe ».

Certes, et ce n'est pas faute d'avoir tiré le signal d'alarme. Ainsi, si même les élus républicains s'en émeuvent, peut-être nos alertes pourront elles être entendues et les mesures correctives mises en œuvre avant le crash.

Rapport parlementaire disponible sur :  
<http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i2706.asp>

## **RAPPORT SENATORIAL « LES COLLECTIVITES TERRITORIALES : MOTEURS DE L'INGENIERIE PUBLIQUE »**

ou

*Comment remettre sur la table des questions pertinentes et centrales  
que le MEEDDM et le MAAP feignent d'oublier depuis longtemps*

**D**epuis bien longtemps, le sujet de l'ingénierie n'est plus un sujet d'intérêt pour le MEEDDM, si ce n'est pour gager les moyens correspondants en tant qu'offrande sur l'autel des inquisiteurs RGPP.

Et si ce « grand » ministère ne porte plus aucune ambition pour ses services (dont on peut douter que les DDT en fassent encore partie), ses agents et leur technicité, le Sénat s'intéresse lui à la question au travers d'un rapport d'information présenté par le Sénateur Yves Daudigny devant la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation.

Dans le cadre de la préparation de son rapport, le sénateur DAUDIGNY a souhaité auditionner le SNITPECT-FO. Pourquoi lui ? Simplement parce qu'il a toujours posé la question d'une ingénierie publique au service des territoires, qu'il s'est toujours intéressé aux vrais besoins des territoires et au maintien d'un réel service public technique au bénéfice de « la collectivité nationale » (cf contribution commune du SNITPECT-FO et du SNAIE-FO : [http://www.snitpect.fr/IMG/pdf\\_Contribution\\_commune\\_SNAIE\\_FO\\_SNITPECT\\_FO.pdf](http://www.snitpect.fr/IMG/pdf_Contribution_commune_SNAIE_FO_SNITPECT_FO.pdf)).

Adopté par la commission aux collectivités et à la décentralisation le 15 juin dernier (sous la présidence d'Alain Lambert), le rapport intitulé « les collectivités territoriales : moteurs de l'ingénierie publique » (<http://www.senat.fr/notice-rapport/2009/r09-557-notice.html>) présente un plaidoyer pour le maintien d'une ingénierie publique au niveau des territoires répondant aux besoins opérationnels des collectivités, avec au passage une dénonciation du retrait brutal des anciens services de l'Etat en appui des collectivités (les DDE et les DDAF), et insiste sur la nécessité de maintenir une expertise de l'Etat partagée notamment au niveau du RST en animation de cette ingénierie des territoires.

Partant du constat que les décisions issues de la RGPP ne permettront pas aux services territoriaux de l'Etat maintenir une réelle capacité d'ingénierie opérationnelle en appui des petites collectivités (AMO/Moe), le rapport propose de laisser

les territoires s'organiser pour reconstituer une capacité mutualisée d'ingénierie, apportée auparavant par l'Etat, au travers d'agences départementales ou de sociétés publiques locales. Dans le même temps, s'interrogeant sur la capacité réelle et pérenne de l'Etat à maintenir l'ATESAT dans sa dimension « voirie » en particulier, le rapport propose que les conseils généraux volontaires puissent expérimenter sa prise en charge en substitution de l'Etat.

Au bilan, les DDT étaient attendues par les collectivités en tant que partenaire technique pour la mise en œuvre de leurs projets opérationnels recoupant pour grande partie les enjeux issus du Grenelle de l'Environnement. Elles auraient donc pu légitimement avoir un avenir si leurs ministères « actionnaires majoritaires » s'étaient un tant soit peu préoccupés des besoins des territoires. Mais il en a été tout autrement et les voilà désormais sacrifiés sur l'autel de la réduction des effectifs, coincés entre leurs RBOP souvent plus préoccupés par le maintien des moyens dans leur propre service et les Préfets, rêvant de constituer un réseau de Sous-préfets chargés d'une ingénierie territoriale (cf la DNO du ministère de l'Intérieur).

***Un beau gâchis au final dont les victimes sont à la fois les services, les agents et la collectivité nationale qui doivent s'armer de palliatifs face aux impacts désormais palpables de la dogmatique RGPP !!!***

***Alors, tout espoir est-il perdu ou bien le MEEDDM prendra-t-il enfin un jour la mesure des enjeux correspondants, et s'attachera à préserver la capacité notamment des DDT dans leurs missions d'impulsion, d'animation, de contrôle ?***

PROPOSITIONS DU RAPPORTEUR DAUDIGNY  
DEVANT LA DELEGATION AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES ET A LA DECENTRALISATION

**RECOMMANDATION N° 1 :** Votre rapporteur souhaiterait que toutes les directions départementales des territoires (DDT) puissent présenter leur **plan de redéploiement des capacités d'ingénierie publique** de façon systématique à leurs personnels et aux collectivités territoriales concernées. Il lui paraîtrait également utile que ces plans soient **harmonisés**, en tenant compte de la spécificité des territoires, afin que **l'unité de l'ingénierie publique** qui a fait sa force soit préservée.

**RECOMMANDATION N° 2 :** Votre rapporteur suggère que les **conseils généraux qui en font la demande** soient autorisés à expérimenter la prise en charge, dans le domaine de l'ingénierie publique, de **la mission de solidarité et d'aménagement du territoire au profit de communes ou d'établissements publics de coopération intercommunale volontaires**. Les conditions d'exercice de cette mission de solidarité seraient déterminées par une **convention** signée entre le conseil général et les communes ou groupements concernés. Cette convention préciserait les modalités de rémunération de cette « **ATESAT décentralisée** »<sup>1</sup>. Les critères d'éligibilité devraient être revus afin que lorsqu'une **solution intercommunale** doit être recherchée pour un meilleur résultat en ingénierie publique, les **seuils d'éligibilité des groupements** de communes n'empêchent pas la réalisation du projet.

**RECOMMANDATION N° 3 :** Votre rapporteur recommande que les expérimentations en cours, visant à permettre l'exercice par les collectivités territoriales, dans le **cadre départemental** notamment, **d'une nouvelle forme d'ingénierie publique territoriale** soient soutenues. Il s'agit de permettre l'exercice d'une **mission de service public**, par des collectivités territoriales et pour elles seules, **sans mise en concurrence mais dans le strict respect des règles communautaires**. Enfin, votre rapporteur suggère la **mise en place d'un réseau** des agences techniques départementales et autres formes d'ingénierie publique territoriale afin que les **bonnes pratiques** puissent être recensées.

**RECOMMANDATION N° 4 :** Votre rapporteur note que l'initiative de la création de l'IDRRIM2 est porteuse d'une **amélioration immédiate de la gouvernance du RST**. Les CoTITA semblent également être des **instances efficaces et prometteuses**. Il serait sans doute souhaitable de **poursuivre dans ces voies**, et de les **approfondir** avant de développer de nouvelles initiatives. Votre rapporteur propose donc de **privilégier ces formes d'association des collectivités territoriales au RST**.

**RECOMMANDATION N° 5 :** Votre rapporteur souhaite que toute diligence soit faite afin de **clarifier le code des marchés publics et son application** pour que les collectivités territoriales puissent librement choisir les **prestataires les mieux-disants** lorsqu'elles le souhaitent. Les critères permettant le choix du mieux-disant pourraient être élargis. Par ailleurs, les collectivités territoriales se regroupent pour passer un **marché à bons de commande**. Si ce type de procédure semble particulièrement adapté à la voirie ou à l'entretien de réseaux d'assainissement, il paraît plus difficile à mettre en œuvre dans d'autres domaines. Là encore un effort **d'information des collectivités territoriales et de simplification de la législation** pourrait être mené.

*Commentaires : c'est le constat, en dépit d'efforts développés ça et là par des services départementaux en pleine décomposition, d'un déficit global patent de stratégie, de pilotage, de cohérence et de communication interne et externe du MEEDDM*

*Commentaires : cela illustre la rupture durable de confiance entre l'Etat et les collectivités, ces dernières ne croyant plus à la possibilité de partenariat durable auprès des services du premier, pour des besoins pourtant concrets et incontournables*

*Commentaires : il s'agit d'un plaidoyer pour le maintien d'une capacité d'ingénierie publique opérationnelle au niveau des territoires, en l'occurrence mutualisée entre collectivités afin de reconstituer ce que l'Etat a brutalement détruit via la RGPP*

*Commentaires : alors que le MEEDDM se montre incapable de mettre en place un pilotage et une stratégie ambitieuse et cohérente pour le RST, les collectivités en reconnaissent l'intérêt et demandent son ouverture.*

*Commentaires : cela illustre d'une part la difficulté pour les collectivités suite au retrait brutal des services de l'Etat d'appliquer des réglementations toujours plus complexes, d'autre part leur forte crainte de ne pas disposer d'offres alternatives de bon niveau*

## QUELQUES MORCEAUX CHOISIS DU RAPPORT... se passant de commentaires !

### Un peu d'histoire... et beaucoup de regrets !!

« Ce rapport s'adresse aux élus des plus de 30 000 communes ou groupements de communes de France qui n'ont pas la capacité d'organiser leurs propres services d'ingénierie. Il aurait pu s'intituler "**chronique d'une mort annoncée de l'ingénierie publique d'Etat**"... »

« C'était le vieux monde. Les plus anciens des élus en sont, à tort ou à raison, nostalgiques. Dans ce temps, les services publics irriguaient les campagnes. **Le maire bénéficiait du premier conseil et de l'expertise de l'ingénieur de subdivision de la devenue mythique DDE** (direction départementale de l'équipement). **Les discussions techniques se déroulaient souvent dans un climat cordial. Les dossiers étaient préparés et les chantiers étaient suivis à des coûts adaptés aux moyens des petites communes.** La direction départementale de l'agriculture pour sa part accompagnait les programmes d'amélioration des réseaux de distribution d'eau potable de la conception des travaux aux contrôles des factures, **elle garantissait le sérieux des projets dans le respect des normes du moment. Ce monde semblait immuable, être un aboutissement. Qui aurait pu imaginer un seul instant qu'il n'existerait plus un jour en France de ministère de l'équipement, ni même simplement de direction des routes ?**

Mais des forces se sont mises en mouvement. L'Europe et ses directives dont le rôle fut peut-être moins exclusif que je ne l'imaginais au début de ce travail, la remise en cause des conditions d'exercice de l'ingénierie publique par la Cour des comptes posant de fait la question de la légitimité même de celle-ci, les affirmations par l'ingénierie privée d'une concurrence déloyale, l'évolution de la jurisprudence du Conseil d'Etat. »

### L'origine du mal RGPP et ses effets néfastes sur la collectivité nationale....

« **De nouvelles décisions d'Etat fondées elles essentiellement sur des considérations financières**, à travers la première étape de la révision générale des politiques publiques (RGPP), **allaient apporter le coup de grâce...** »

« **Les causes de l'évolution de l'ingénierie publique sont intrinsèques à la RGPP.** Le retrait du champ concurrentiel des services extérieurs de l'Etat ne répond pas à un durcissement des normes régissant la concurrence au niveau européen mais à **un souci de réduction des dépenses publiques et d'amélioration de la performance des services de l'Etat tels que la RGPP les définit.** »

« **De faibles économies budgétaires attendues** » (sic...)

« **Cassure brutale vers un monde nouveau. La notion de concurrence devient la référence absolue. Le vide soudain autour de beaucoup d'élus.** « *Je me suis senti abandonné. Vouloir rompre le contrat signé en 2006 et m'avertir soudainement, alors que nous sommes à la phase d'élaboration du dossier nécessaire à la mise en concurrence me désespère* » écrit le maire d'une commune de l'Aisne. »

« **...le désarroi des collectivités territoriales face au désengagement de l'Etat** n'est pas réellement comblé par la mise en place d'une initiative privée qui est pourtant en partie à l'origine du recul des services extérieurs dans le domaine concurrentiel... »

« Les assurances données par le plus haut niveau de l'Etat **sur la survie de l'ATESAT portent sur le court terme** ; les prochains conseils de modernisation des politiques publiques pourraient revenir sur ces orientations. Si tel n'était pas le cas et que le cap était bien conservé, **la réduction drastique des moyens en personnel du ministère poserait tout de même de réelles questions.** »

« Il a été indiqué à votre rapporteur que dans certains départements les **missions de l'ATESAT ne seraient plus exercées**, faute de personnel ou suite au départ des personnels compétents dans ces domaines, ou encore en raison d'un changement de politique étatique. »

### Et pourtant les besoins existent !!....

« **Pourtant la multiplication des lois et normes, la complexification technique et juridique des dossiers, la prise en compte des orientations de développement durable, la nécessité de projets qui abordent les aspects de gestion et de maintenance exigent une ingénierie de plus en plus performante, seule garante d'une bonne élaboration des dossiers et d'une exécution de travaux de qualité.** Sont perceptibles **les dangers de prestations intellectuelles qui ne seraient soumises qu'à la seule loi de la concurrence sans aucune référence à des missions de service public, les dangers de la perte de connaissance du terrain local.** »

« Compétence a été ainsi donnée aux collectivités territoriales, notamment au département, dans les domaines que couvre le RST. Pourtant, le transfert opéré en 2004 n'a **pas tranché la question de l'avenir du RST**, alors qu'il a induit de **nouvelles attentes de la part des collectivités territoriales**, en matière de **normalisation, d'accès à la formation dispensée par le réseau scientifique et technique de l'Etat, d'utilisation de ses compétences, de ses personnels** et de son **expertise** et, plus largement, de participation au pilotage et aux orientations des travaux de ce réseau. »

« Apparaît vite la difficulté de trouver un modèle économique viable pour des prestations en direction de petites communes dans des territoires peu denses. **Apparaît, à un autre niveau, le danger de perte de compétences de l'Etat dans notre pays d'ingénierie publique et où ont émergé de grands groupes mondiaux privés de travaux publics.** »

« Les collectivités territoriales risquent de se retrouver seules, l'Etat se concentrant sur ses compétences régaliennes. **Les professionnels de la construction ont pourtant besoin de maître d'ouvrage en capacité de leur passer des commandes claires, de la même façon les entreprises de travaux publics ont besoin d'une direction de maîtrise d'œuvre efficace.** »

« Les représentants de la maîtrise d'œuvre indiquent que le désengagement de l'Etat se traduit par la quasi-disparition de la maîtrise d'ouvrage. Or sans maîtrise d'ouvrage, l'exercice de leur activité est rendu extrêmement difficile. »

« ...votre rapporteur a entendu, à de nombreuses reprises, que **le faible niveau des travaux envisagés par les petites collectivités territoriales en matière d'ingénierie publique risquait de décourager les structures d'ingénierie**, d'autant que dans un climat de concurrence accrue, les prix revus à la baisse rendraient les petits contrats très peu rentables. »

« ...si l'ingénierie publique de demain appartiendra aux collectivités territoriales ou disparaîtra totalement, le rôle de l'Etat, à travers son réseau scientifique et technique, demeurera indispensable et déterminant. »

« L'Etat prestataire s'éteint progressivement quand s'affirment ses missions d'impulsion, d'animation, de contrôle. La mission d'Etat expert, dans un contexte d'ouverture aux collectivités, est un fondement indispensable pour cette nouvelle ingénierie publique que les élus espèrent et attendent à côté de l'ingénierie privée. »

« La réorientation des DDT, et des personnels chargés de la mission de solidarité en leur sein, vers les missions d'économie d'énergie, de ville durable, et autres éco-quartiers, **ne devrait pas se faire au détriment des secteurs traditionnels d'intervention des services extérieurs de l'Etat dans lesquels la demande des acteurs locaux est forte.** »

### **Etat pas vraiment exemplaire au programme...**

« ...le manque de visibilité et de prévisibilité est un handicap majeur pour les collectivités territoriales **qui ne savent pas dans quels domaines les services de l'Etat sont encore présents, pour combien de temps et dans quelles conditions.** »

« **Nombreux sont les témoignages des élus locaux sur le désengagement des services de l'Etat.** »

« **Dès 2009, la réforme des services extérieurs a pris des contours contraignants en termes d'effectifs.** Les DDAF ou DDE s'étaient engagées à finir les chantiers commencés, notamment en termes d'aide à la maîtrise d'ouvrage. Il apparaît aujourd'hui que les DDAF, regroupées avec les DDE au sein des directions départementales des territoires, ne disposent plus dans certains départements que d'un seul ingénieur, qui ne semble pas en capacité de mener à bien tous les chantiers engagés. Votre rapporteur a reçu témoignage **d'opérations interrompues.** »

« **Le défaut de communication est caractérisé.** L'Etat qui a pourtant préparé cette mutation de longue date **n'est visiblement pas parvenu à associer pleinement ses partenaires premiers : ses personnels et les collectivités.** »

« **Votre rapporteur estime que des actions d'information de ces deux publics doivent être mises en œuvre dans les meilleurs délais, et sont indispensables.** Ceci est d'autant plus nécessaire que lors de son déplacement dans une DDT, **votre rapporteur a pu constater que la réforme des services de l'Etat pouvait être menée de façon intelligente, en préservant une réelle ingénierie publique étatique au service des territoires...** »

### **Et les agents dans tout cela ?**

« Selon les informations recueillies par votre rapporteur, les **personnels de l'Etat doivent faire face à un certain manque de visibilité sur l'évolution de leur mission, d'une part, et sur le format dans lequel elle sera exercée dans les prochaines années, d'autre part.** »

« **L'attachement de ces personnels à leur mission de service public et leur compétence ne font pas de doute, mais face aux incertitudes, certains choisissent de réorienter leur carrière, délaissant les champs de l'ingénierie publique, même dans sa nouvelle version axée sur le Grenelle de l'environnement.** »

« Votre rapporteur note **que les personnels d'encadrement pourraient ainsi manquer à moyen terme, à tel point que la poursuite de l'exercice des missions de service public pourrait être mise en cause.** De plus, le non-remplacement quasi systématique des personnels réorientant leur carrière se traduit pour **les collectivités territoriales par l'arrêt des chantiers en cours dans de nombreux départements, et par la méconnaissance des missions encore exercées par les DDT.** »

-1 JUL. 2010

### GROUPEMENT DES DREAL

Monsieur le Secrétaire général,

Il nous paraît nécessaire de vous alerter du fait que plusieurs de nos collègues ont été témoins de pouvoirs d'exécution de plus en plus ouvertement au sein du corps préfectoral et du ministère de l'Intérieur pour obtenir des réponses jusqu'à maintenant par le Premier ministre. L'objectif affiché serait de faciliter la gestion des DDI, même un risque fort de dégradation dans l'exécution des missions de l'Etat.

Fondamentalement, cette idée part du principe que les postes et les compétences seraient pourrissent ment interchangeables, à minima à l'échelon départemental, voire à l'échelon régional. Or, les métiers du ministère sont majoritairement des métiers techniques : si certains d'entre eux sont pratiqués par des personnels de formation administrative, un grand nombre ne peuvent être mis en œuvre que par des cadres de haute spécialité et de spécialisation pointue dont la gestion est par nature ministérielle. En outre, la critique est faite d'une gestion rigide de chaque ministère, alors même que l'affectation actuelle est une traduction directe de la LOLF et du Grenelle. Un changement de gestion ne reproduirait économiquement à cette échelle.

Une telle évolution serait très préjudiciable tant pour le pilotage des politiques publiques que pour le maintien d'un haut niveau de compétences au sein de l'Etat, et ceci à tous les échelons, à l'heure où le RGPF entend des compétences plus pointues.

En matière de pilotage des politiques publiques, elle présenterait un grave danger pour la bonne mise en œuvre des politiques de ministères. En effet, le seul cas particulier des éditions MAAF mis à notre disposition pour l'examen des subventions est et bloquant de la DGALN dans les DDT démontre que la perte de maîtrise des ETP nous laisse impuissants pour l'exercice de missions de ministères, dont le défaut de réalisation peut être la cause de graves conséquences. Alors même que ce document a été remis à nos collègues, M. MERDUM, il nous semblerait préconiser de couvrir le risque que nous évoluons d'être à l'examen des autres missions du ministère.

Le regroupement des ETP de nos programmes au sein du BOP 217 est dérogatoire par rapport à l'usage de la LOLF, mais ouvre de réelles possibilités de flexibilité au niveau de la mission. Il serait surprenant que le Parlement vote chaque année en ETP des moyens affectés à des missions et que leur affectation soit soumise à une flexibilité totale, à l'échelon départemental ou à l'échelon régional. Ceci représenterait en outre une dérogation à l'usage de la LOLF. Les promoteurs d'une telle organisation admettent qu'il suffirait d'un faire le décompte des crédits, comme moyen de preuve vis-à-vis des parlementaires. Bien au contraire, nous espérons que l'affectation des postes de région, et certainement indissociables des objectifs à atteindre. A l'inverse, MERDUM a souligné le fait que, dans et déjà, des agents du MERDUM ont été affectés à des missions et non clairement fléchés.

En matière de compétences, même si le RGPF érode peu à peu les moyens techniques au département, une gestion « décentralisée » des affectés conduirait inévitablement à une banalisation des profils, que ce soit au sein de l'Etat, entre profils administratifs et profils techniques ou au bénéfice des autres partenaires concernés (et tout particulièrement des collectivités territoriales) et à une dévalorisation excessive des agents. La gestion des corps dans la mesure que des agents sont formés, sans succès, pour occuper un certain nombre de missions techniques, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet une grande adaptabilité dans ces missions.

A l'inverse, une gestion globalisée pourrait probablement à court terme l'expertise pointue aux niveaux régional et inter-régional. Nous sommes d'ailleurs inquiets de ce que le soutien des secrétaires généraux du mois de juin ne semble pas exclure a priori cette hypothèse. Dès lors, comment traiter les sur-effectifs départementaux, qui nécessitent un investissement important de qualification en compétences ou une gestion à minima surajoutée ? Ceci nous semblerait condamner de fait, à terme, l'exercice de missions techniques à l'échelon départemental.

Enfin, économiquement, nous mesurons déjà la complexité de gestion de BOP 217. Sa stabilité à l'échelle interministérielle paraît encore plus complexe, sans nécessairement apporter de gain significatif en termes de coût ou de complexité de gestion, bien au contraire.

Si le diagnostic d'une rigidité de gestion des personnels en partage, nous n'en voyons pas vraiment les solutions résident dans l'amélioration d'autres paramètres (complexité des SERM, affectivité des nominations en position normale d'activité, etc...)

Dans ces conditions, il nous paraît être de notre devoir de vous réitérer nos plus fortes réserves dans l'intérêt du ministère et, plus largement de l'Etat, au risque d'une disparition irrémédiable de compétences pointues, dont l'Etat a pourtant de plus en plus besoin pour l'exercice de ses missions. Nous souhaitons que le ministre d'Etat en soit personnellement alerté compte tenu des risques que cette option de principe pourrait présenter pour la mise en œuvre des politiques de son ministère, dès lors que ces compétences sont essentiellement les mêmes que celles qui l'avaient vu jusqu'à se maintenir en février 2004.

### Association DD CS, PP et CSPP

Chambéry, le 1<sup>er</sup> septembre 2010

Monsieur le Secrétaire Général,

Le gouvernement a décidé de mettre en place et de généraliser à tous les corps de l'Etat, un système indemnitaire de type PFR (prime de fonction et de résultat), qui intègre à la fois l'implication de l'agent (part résultat) et son niveau de responsabilité dans sa structure (part fonction). Nous avons bien pris note à ce sujet de votre circulaire du 30 juillet 2010 relative à la mise en place de la PFR au MEEDEM.

La mise en place progressive de ce dispositif a conduit à ce que le premier corps de catégorie A qui soit concerné soit celui des Attachés d'Administration, défini au sens large, puisque les corps administratifs équivalents ont aussi été intégrés dans ce dispositif.

Il va de soi qu'une mesure telle que la PFR va bouleverser profondément la gestion des carrières des agents. Il va de soi aussi que la hiérarchie des fonctions sera durablement inscrite « dans le marbre » pendant plusieurs années et qu'ainsi votre circulaire sera considérée comme un précédent de référence.

C'est ce qui inquiète les directeurs de DD CS PP (en charge de la cohésion sociale et de la protection des populations) et leur association, à la lecture de cette circulaire. En effet, l'annexe II, qui détermine les coefficients appliqués à la part « fonction », nous interpelle particulièrement.

Le choix a été fait de segmenter les fonctions selon la structure qui emploie. Les DDI (directions départementales interministérielles) ont été dissociées des directions régionales, ce qui aurait pu constituer une hypothèse si les fonctions avaient été différentes. Or les fonctions énumérées dans les deux structures sont les mêmes.

Ce qui change, c'est que pour tous ceux qui ont un grade équivalent au principalat, être en Direction régionale apporte une part de prime supplémentaire d'au moins 0,5 point, voire de 1. L'écart est de 2500 € par an.

Vos services semblent ainsi considérer que ces fonctions doivent être financièrement valorisées si elles sont exercées en direction régionale.

Ainsi un chargé d'étude, chargé de mission rattaché à une entité de niveau 1 aura un coefficient de 3,0 en DREAL mais de 2,5 en DDI, et le chef de service lui-même en DDI ne sera coté que 3,5 ou 4,0 selon la taille du service, soit moins qu'un adjoint en DR.

La PFR peut être un vrai outil de gestion des ressources humaines. Cependant, le message va à ceux qui font le choix d'aller en direction départementale. Cela va sans doute entraîner un appauvrissement mécanique avec une difficulté chronique à pourvoir les postes dans nos services, en particulier au chef lieu de région, dans un contexte de raréfaction des ressources.

Cela risque aussi de déconsidérer le travail fait en département, où nous sommes confrontés à la polyvalence, où il nous faut allier un travail de terrain et la nécessité de développer des relations partenariales de qualité, dans un contexte de pression de l'urgence et du politique.

Nous ne doutons pas de votre engagement pour une organisation de l'Etat qui soit respectueuse de la Réaite : des échelons départementaux aux côtés et en synergie des échelons régionaux.

Aussi, nous apprécierions fortement que vous reveniez sur l'annexe 2 publiée dans votre circulaire, en intégrant simplement les DDI dans le tableau des DR. Cela serait logique, ne desservirait aucun agent et ne serait sans doute pas d'un coût majeur pour l'Etat.

Nous nous tenons à votre disposition pour échanger à ce sujet ou vous rencontrer si vous le désirez.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Secrétaire général, l'expression de notre haute considération.

Pour l'association des DD CS PP

Le président

# D Mais des réponses absolument inadaptées...

Face à ce constat alarmant, les premières tentatives de réponses ont été totalement inadaptées voire contreproductives pour l'avenir des DDT(M).

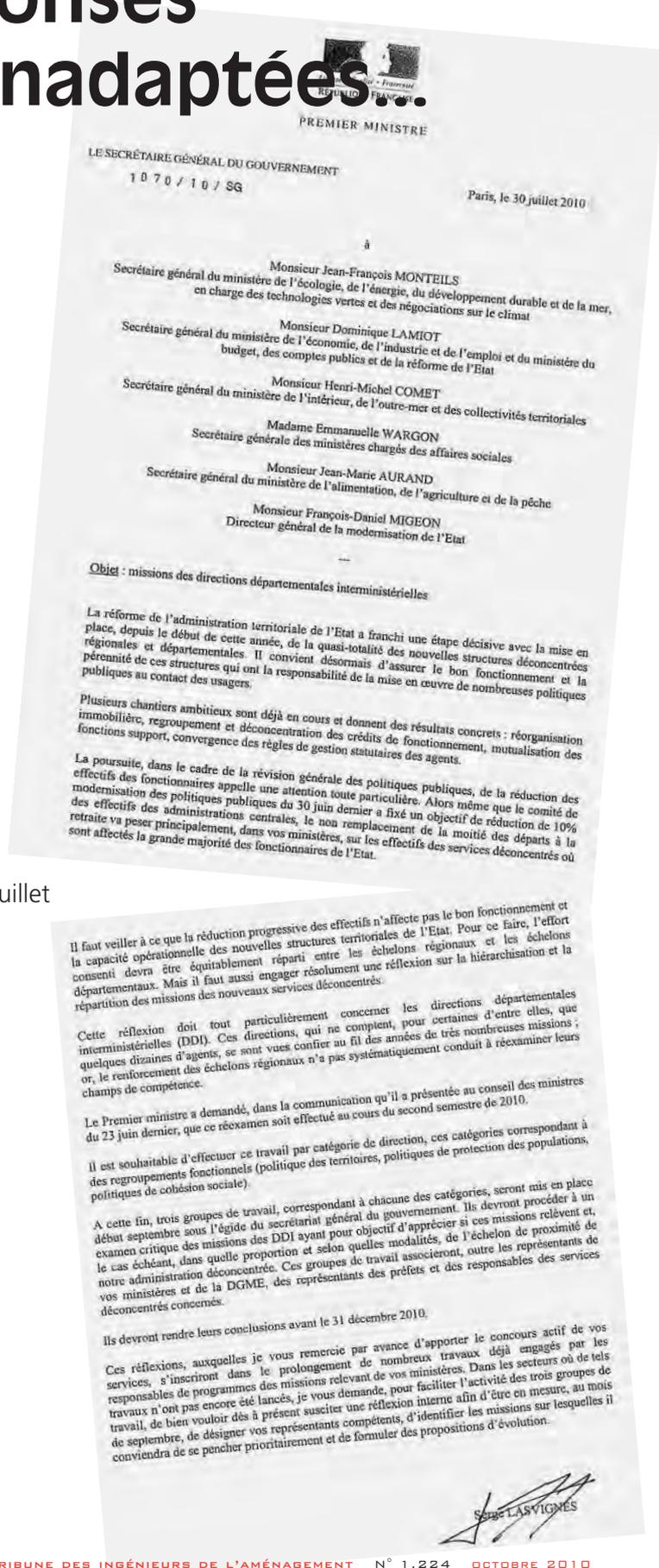
Le premier élément est la charte de gestion des ressources humaines en DDI. Cette charte de gestion dérogeant aux règles nationales de gestion des corps est un repoussoir pour un corps comme celui des ITPE qui s'est construit sur la construction des parcours professionnels au service du développement de la compétence (voir Tribune, février 2010).

Le deuxième élément est la mise en place de la PFR pour les emplois de Directeur de l'Administration Territoriale de l'Etat. En particulier les corps d'ingénieurs voient leurs rémunérations diminuer ce qui laisse présager des baisses salariales importantes pour les autres agents de la filière technique.

Enfin, la dernière réponse est la circulaire du 30 juillet sur la définition des missions des DDI. Après avoir créé les DDT(M) à marche forcée, organisé un désordre complet, démotivé totalement les agents, il est temps de s'interroger sur les missions des DDI et « d'assurer leur fonctionnement » et... de savoir comment survivre avec les suppressions d'effectifs.

#### Pièce annexée :

- Note du 30 juillet 2010 du Secrétaire Général du Gouvernement aux Secrétaires Généraux des ministères sur l'avenir des DDI.



# E Annexes

## Liste des pièces :

- Témoignages
- Le livre noir de la RGPP (Document Force Ouvrière Août 2010)

## Témoignage des cadres techniques en DDT

Des témoignages alarmants, poignants, émouvants nous parviennent régulièrement. Ils ne reflètent pas forcément des positions du SNITPECT-FO et ne sont que des cris d'angoisse personnels, mais il est de la responsabilité de notre syndicat de diffuser ces témoignages et de les faire partager par tous : ils reflètent le malaise dramatique des cadres techniques en DDT(M)

En attendant de lancer une rubrique complète sur ce malaise, voici l'un des derniers qui nous soit parvenu :

*« La réduction d'effectif drastique que subit le personnel composant la DDT depuis les deux dernières années nécrose la structure et la mortifie.*

*Voilà deux ans que je suis arrivé dans ce département et j'ai déjà dit au revoir à Laurence, Nicolas, Serge, Cédric, Éric, Hervé, Pierre, Catherine, Bernard, Marie-Thérèse, Pascal, David, Laurence, Dominique, Christian, Monique, Nicolas, Serge, Alain, André, Evelyne, Catherine, Marie-Jeanne, Cécile et d'autres que j'oublie ou que je n'ai pas eu le temps de connaître...*

*Je n'ai participé à aucun pot d'arrivée depuis le début de cette année, l'année dernière ils se comptaient les doigts d'une demie main...*

*Les regroupements collectifs ne sont aujourd'hui que couverts par les larmes du départ d'une communauté de travail qui se désagrège.*

*A peine six mois après la création de la DDT il est déjà temps de revoir la structure tant certains bureaux ont vu leurs effectifs décimés.*

*Aujourd'hui les fiches de poste en circulation interne obligent les cadres à aller séduire les collaborateurs des autres ; c'est déshabiller Paul pour habiller Jacques, les arrangements bilatéraux se développent et l'ambiance se dégrade...*

*Nous sommes aujourd'hui devant une problématique simple aux conséquences graves :*

- *la diminution des effectifs augmente de façon conséquente et difficile la charge de travail sur les agents restant*
- *la diminution des effectifs fragilise la structure avec des fiches de postes qui dans un an seront composées d'un tiers temps au service juridique, d'un quart temps à la police de l'eau, d'un mi temps au courrier et d'une demie journée par mois à l'instruction des permis de construire...*
- *la diminution des effectifs ne nous permet pas d'assurer un niveau de service à la hauteur des ambitions, il va donc falloir bientôt expliquer pourquoi nous ne pouvons assurer les missions d'ATESAT que nous avons vendues lors de la signature de conventions, pourquoi les permis de construire sont tacites, pourquoi les subventions tardent à venir, ou pourquoi nous ne pouvons plus accueillir le public que le troisième mardi de chaque mois de 14h17 à 15h32...*
- *la diminution des effectifs sans aucun remplacement, c'est la mort d'un vieillard seul et isolé sans perspective d'avenir et sans descendance...*

*Une communauté de travail c'est, certes des départs, mais aussi des arrivées, des idées nouvelles et un autre regard sur les problématiques qui nous concernent.*

*Ne voyez aucun fatalisme dans mon message il s'agit bien là d'une lettre ouverte et les solutions sont simples. A la veille du dialogue de gestion je demande à la direction de faire pression sur les R-BOP pour que notre DDT ne paie pas plus cher que les autres le prix de la RGPP. Le texte dit le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, alors soit nous nous plions à celui-ci, mais il est parfaitement intolérable de voir le niveau régional se servir grassement sur nos moyens humains.*

*Je vous demande donc, membre de la direction et membre du CODIR, de nous permettre à tous de rencontrer de nouveaux collègues l'année prochaine, sollicitez nous, nous avons d'autres arguments pour défendre le dialogue de gestion que le seul remplissage de SAMOURAI. »*



# LA TRIBUNE

des ingénieurs de l'aménagement

ORGANE DU SYNDICAT NATIONAL DES INGÉNIEURS DE L'AMÉNAGEMENT

## le harcèlement managérial

**éditorial** par Thierry LATGER, secrétaire général

### La machine à broyer

Que diriez vous d'une petite histoire ? Un conte pour enfants – non pour fonctionnaires – sages ? Oui ? Et bien... il était une fois quatre petites souris nommées Flair, Flèche, Baluchon et Polochon, perdues dans un labyrinthe, à la recherche continue de ... fromage. Mais un jour le fromage disparaît. Dès lors, les bons éléments que sont Flair et Flèche, « sérieux et disciplinés, guère surpris car ils s'étaient préparés à l'inévitable », partent à la recherche de nouveaux morceaux. Baluchon, pour sa part, se trouve « pétrifié » par l'événement, il est trop émotif... mais il finit par accepter la nouvelle situation et part suivre les bons éléments, Flair et Flèche, et ils finissent par trouver l'eldorado du fromage. Par contre, Polochon, le grincheux de la bande, est « abattu », il « vocifère » et « refuse de bouger ». Il prend « l'air supérieur » pour s'indigner en criant que « c'est dangereux dehors », et qu'il « n'a pas envie de changer ses habitudes ». Evidemment, il ne trouvera pas de bon fromage...

Cette histoire édifiante fait partie du plan de formation au management « du changement » de La Poste et a été produite par l'un des mercenaires du management dont les grands groupes et les grandes administrations sont de friands consommateurs.

Le message véhiculé auprès des agents est très clair : suivez les bons élèves disciplinés, écoutez ce que la hiérarchie vous dit, acceptez les déplacements « inéluctables » et vous y gagnerez ...plus tard ! Demain, on rase gratis.

Par contre, mettez à l'index les grincheux, râleurs (souvent des syndicalistes...), des réactionnaires qui ne veulent rien changer, qui se vautrent dans leurs privilèges et qui évidemment, seront punis, car il n'auront plus de pitance. « Celui qui refuse le changement creuse sa propre tombe » est-il écrit dans la formation. Y a-t-il menace plus claire ?

Et dans notre ministère ? Au début, il y eut quelques réorganisations. Rien de bien dramatique, on avait l'habitude, on en avait vu d'autres. Puis, de manière insidieuse, les

réorganisations ont succédé aux réorganisations, des missions ont été mises en cause, complétées par des baisses de moyens, d'effectifs, avec une accélération de plus en plus sensible, comme le courant du fleuve, d'abord lent et majestueux, s'accélère et devient torrentiel à l'approche de la chute.

Alors, le point d'orgue du harcèlement managérial arriva : la perte de sens. L'avalanche de réorganisations toutes plus incompréhensibles les unes des autres, l'absence de lien avec les missions du ministère, le crédo lancinant du « vite, vite, vite » qui résonne dans tous les couloirs, désorientent des agents qui ne sont plus soutenus par leur ministre ou le gouvernement. Au contraire, leur utilité est remise en question, les attaques anti-fonctionnaires se multiplient : privilégiés, coûteux, inutiles, inefficaces, leur « embauche à vie », fait couler beaucoup d'encre.

La (sur)vie au quotidien dans les services, pour les ingénieurs des TPE comme pour les autres agents, ressemble de plus en plus à un cauchemar. Pour démanteler le ministère au plus vite, détruire services et missions, supprimer des postes, rien n'est trop violent.

Pendant ce temps, les « outils » disponibles et les pratiques « ad hoc » s'accumulent, comme en témoignent les fiches de ce dossier.

A chaque étape, à chaque texte de management qui paraît, le puzzle se complète. Le tableau final est terrifiant : notre ministère est mis en pièces et bradé, les agents sont poussés dehors par tous les moyens. « Tu t'en vas, bon débarras » devient le leitmotiv des services.

Les ITPE, cadres responsables et porteurs du service public républicain, ne peuvent laisser-faire. Résister au harcèlement managérial est un devoir, une « ardente obligation », pour soi-même et pour les autres. Après l'exemple de France Télécom, nous savons. On ne peut reproduire les mêmes causes sans se soucier des effets, ce serait criminel. Ce flash spécial, au moment où les services sont tenus de mettre en oeuvre en moins de deux mois le programme « Ravages Humains 2013 » est un cri d'alerte, un signal d'alarme, une sirène hurlante : danger ! La cataracte est droit devant !

- 2 A) La machine à broyer est en place
- 3 Le temps de travail
- 5 La perte de sens
- 9 La mobilité forcée
- 13 Les conditions de travail
- 19 Le dénigrement des métiers
- 23 L'intimidation
- 25 La performance et le contrôle
  
- 27 B) Mêmes causes et mêmes effets qu'à France Telecom
- 27 Comparaison entre France Telecom et le MEDDTL
- 32 Le tabou de la souffrance au travail
  
- 33 C) Pourtant, FO alerte dès 2008

# A) La machine à broyer est en place

*Avec les derniers éléments du décret mobilité et du projet RH 2013, avec le projet de casse de la RTT, débuté dans les DREAL et maintenant développé au niveau des DDI, le harcèlement managérial peut donner toute sa mesure. La machine à broyer les individus peut tourner à plein régime.*

*En huit fiches, nous avons fait le point d'étape de tous ces « outils » mis en œuvre et de toutes ces pratiques « ad hoc », qui, pris individuellement, peuvent déjà s'assimiler à un management très directif, voire dictatorial, mais pris dans leur ensemble dépeignent un tableau terrifiant, une volonté délibérée de détruire toute velléité de résistance. C'est le harcèlement managérial à tous les étages ministériels.*

## Le témoignage de France Télécom

*Le harcèlement managérial, que d'autres appellent harcèlement « stratégique » ou « professionnel », est condamnable.*

### **Pourquoi ?**

*Parce que toute méthode de gestion, ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité des femmes et des hommes au travail, d'altérer leur santé physique ou mentale, ou de compromettre leur avenir professionnel, est une méthode de gestion condamnable.*

***Nous avons souffert de cette méthode de façon caricaturale à France Télécom.***

*Dans un premier temps, on a formé les cadres au changement, imposé comme une évidence économique et sociétale. Ensuite on a stigmatisé les soit-disant « esprits faibles » incapables de suivre les évolutions de l'entreprise, commode raccourci qui a justifié tous les excès... En parallèle, on a orienté tout le système de management pour atteindre l'objectif de 22 000 départs « volontaires » sur trois années. La consigne était d'y arriver par tous les moyens. Le nombre de départ était suivi et piloté au jour le jour du sommet de l'entreprise.*

*Cette logique est une perversité, un mode de management exclusivement tourné vers la gestion, au détriment de l'humain. Avec le recul, on comprend que le harcèlement « stratégique » ou « managérial » repose sur la manipulation des cadres pour qu'ils propagent le désordre psychologique nécessaire à la déstabilisation des femmes et des hommes qui travaillent dans leurs services.*

***Le harcèlement managérial a :***

- pour but :*** d'économiser, de rationaliser et d'éliminer des « ressources » humaines ;
- pour méthode :*** la mobilité forcée, la manipulation, la culpabilisation, l'intimidation, la « placardisation » et la « rétrogradation » ou « déclassification » ;
- pour prix :*** l'incompréhension, la démotivation, la perte de sens et la violence envers les autres et envers soi-même.

***La solution est de résister, tous ensemble !***

**Nabyl Beldjoudi,**

Secrétaire Général Adjoint, Fédération Force Ouvrière Communication

# Acte 1

## Le temps de travail et la réduction des droits existants

Depuis les années 1980, les agents de l'actuel ministère du développement durable sont habitués à s'impliquer très fortement en terme de temps de travail. Les différentes missions exercées comme l'assistance aux collectivités, la gestion de crises, l'exploitation routière, le contrôle des installations classées... ainsi que le management par objectifs, instauré depuis des lustres, demandent un investissement important.

Ces activités de cadre de service public et ce mode de management appuyé sur des réalisations en mode projet ne peuvent pas être comparés à de classiques emplois de bureau à heures fixes. Les fluctuations des plans de charges ont conduit de nombreux agents de ce Ministère à choisir des modalités d'horaires variables dès la mise en place de l'ARTT.

Ainsi, les ingénieurs des TPE ont non seulement accepté mais demandé l'introduction des badgeuses pour leurs situations individuelles. En effet, cet outil permettait d'officialiser les horaires réellement effectués par les ITPE et surtout les dépassements très larges par rapport aux conditions normales de l'époque (durée journalière, hebdomadaire, travail le soir et le WE...).

Le forfait jour n'avait donc pas été introduit pour les cadres (en dehors des Directeurs, bénéficiant d'autres avantages compensatoires comme le niveau de prime ou la voiture de fonction) car le décompte horaire répondait hier comme aujourd'hui à une nécessité de régulation du temps de travail. Par ailleurs, les modalités d'horaires variables donnaient droit en cas de dépassement des heures à des récupérations sous formes de demi-journées plafonnées par mois. Ce dispositif bénéficiant à l'ensemble des agents à horaires variables permettait une forme de compensation d'une partie des heures supplémentaires (certes moins valorisée qu'un véritable dispositif de récupération des HS qui comptabilise la plus value des heures de nuit ou de WE par exemple) qui ne sont pas reconnues par l'administration (à l'exception du corps d'exploitation soumis à une organisation particulière).

### Ainsi, auparavant :

- // Les ingénieurs des TPE n'étaient pas soumis à un forfait jour les rendant corvéables à merci,
- // L'ensemble des agents à horaire variable bien que ne disposant pas de la rémunération normale des heures supplémentaires pouvaient récupérer une petite partie de ces heures sous forme de demi-journées (sans toutefois avoir la plus value horaire des heures de nuit et de WE)

Aujourd'hui, alors que la productivité des agents du MEDDTL est très bonne et certainement supérieure à celle d'organisations similaires, une démarche de mise sous pression est organisée.

### Au niveau de l'ensemble de la fonction publique :

- // Par des discours démagogiques : sur les bancs du Sénat, certains démagogues n'hésitent pas à dire « ils n'ont qu'à travailler plus » à propos des agents assurant le déneigement. Des propos de café du commerce, propos ignobles dans la bouche d'élus à l'encontre d'agents dévoués au service public, aux conditions de travail déplorables et qui risquent leur vie.
- // Par des décisions absurdes : comme l'annonce de la suppression des jours RTT pour les agents malades. On entend punir des agents malheureusement malades, (coupables de ne pas être en bonne santé ?) pour un gain de productivité mineur et un surcoût de gestion qui dépassera de loin le peu de bénéfice de cette décision. Le même raisonnement poussé légèrement plus loin conduirait à supprimer 2,5 jours de congés payés lorsque le malade est en congé maladie pendant un mois dans l'année... quel élu poussera le cynisme jusqu'à le réclamer à l'assemblée ?

Pour les agents affectés en Direction Départementale Interministérielle, où les services du premier ministre lancent un chantier RH qui sur le volet RTT prévoit :

Un forfait-jour obligatoire pour les chefs de service dans le souci de « répondre à toutes sollicitations du Préfet » !

L'instauration d'un système d'astreinte sans précision sur l'indemnisation de cette forte contrainte sur la vie familiale

L'absence de possibilité de récupération des heures supplémentaires sous forme de demi-journées (pour tout le personnel).

De nombreux ingénieurs des TPE seront donc soumis à de multiples contraintes :

- Ne pas avoir de décompte du temps de travail pour répondre à toutes sollicitations du préfet, alors que le ministère du développement durable s'était officiellement engagé à ne pas rendre ce dispositif inique (le forfait cadre) obligatoire,

- L'absence de possibilité de récupération des heures supplémentaires réalisées,

- La démotivation de l'ensemble de leurs collaborateurs issue de la suppression des récupérations horaires.

Ils devront être disponibles à toute heure, quel que soit le jour, pour répondre aux sollicitations du préfet et auront des équipes forcément démotivées qui n'auront d'autre choix que de faire strictement les horaires conventionnels (35 h par semaine).

Certains services poussent le cynisme jusqu'à écrire que les agents au forfait jour qui seraient contraints par leur hiérarchie de travailler le samedi ou le dimanche pourront peut-être bénéficier d'une compensation sous forme de demi-journée SUR DECISION du directeur. Il n'a pas encore été rajouté « s'ils le demandent poliment », mais ça ne saurait tarder...

### Acte 1 du harcèlement managérial :

Des cadres corvéables à merci et entièrement à la disposition du préfet quelle que soit l'heure, en semaine comme le week-end

ingénierie  
de  
l'aménagement

# 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.

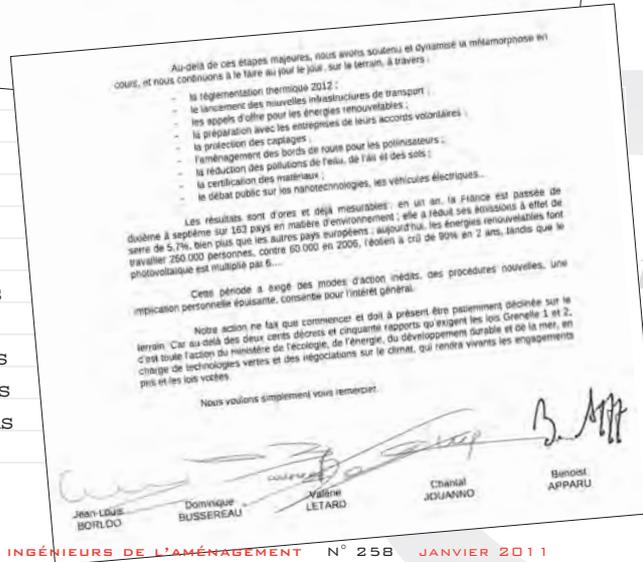
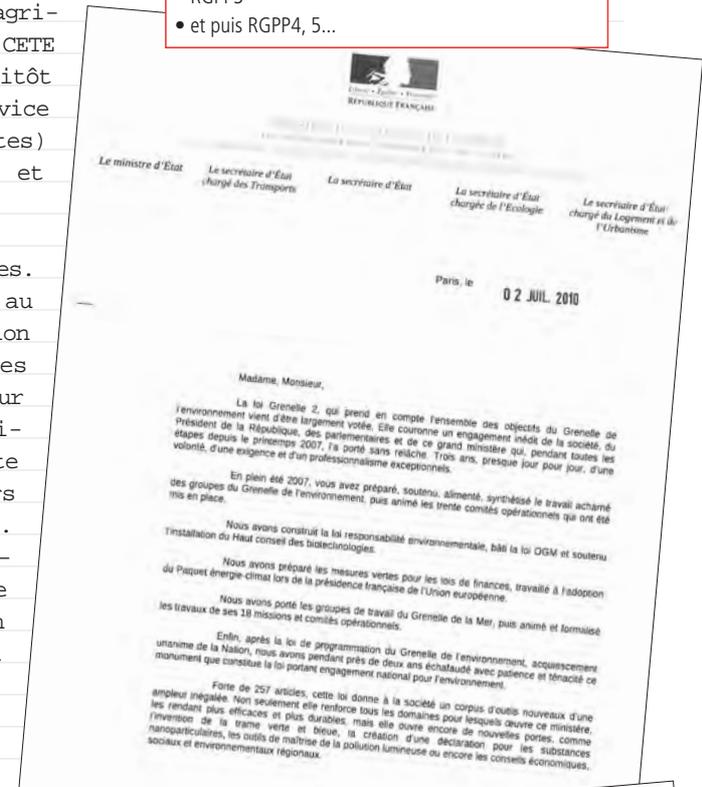
Le troisième exemple correspond aux messageries électroniques des agents. Auparavant, les agents avaient tous une adresse du type @ « Ministère ».gouv.fr. Avec les réorganisations, les agents se voient attribuer des adresses différentes (et qui ne suivent pas l'agent) en fonction de l'appartenance à 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 Odjé 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).

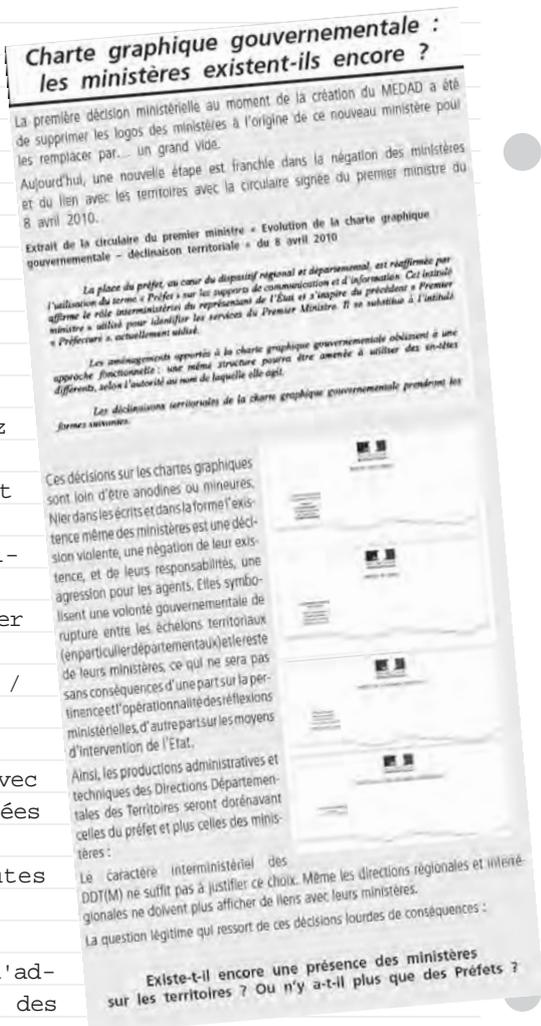
Depuis rien n'a été fait par le ministère pour essayer de donner du sens. Le document de stratégie ministérielle a été bien vite enterré sous l'autel de la RGPP. Aucune déclinaison opérationnelle n'a été faite.

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 département 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 vrais 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 insultés.**

**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 ministères 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 attaqués.**

**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**

# Acte 3

## Le déplacement massif et planifié de fonctionnaires

Au cours de l'année 2010, la Direction des Ressources Humaines du ministère du développement durable a mis en place un dispositif très avancé de déplacement massif d'agents.

Tout d'abord centré sur les déplacements de personnels des fonctions support, ce dispositif s'est élargi à l'ensemble des mesures de l'acte 2 de la RGPP.

Ce dispositif sous le vocable technocratique de « Plan Perspectives RH 2013 » est en réalité un plan massif de mobilité forcée des agents du ministère :

- avec mobilité géographique,
- avec changement de métier,
- avec baisse de niveau de fonction et par conséquent baisse de rémunération.

Ce plan, qui est une instrumentation de déplacement massif, a été conduit en catimini par la DRH durant presque toute l'année 2010, à l'abri du regard des organisations syndicales et des services du ministère. Aujourd'hui, il est envoyé aux responsables de budget régionaux pour une déclinaison pratique dans des délais toujours ahurissants (les services n'ont que janvier et février pour terminer le travail). Pourtant, l'habillage très technocratique et théorique fait que pour l'instant peu de services ont réalisé l'impact de ce plan sur les activités, missions et sur les agents.

Ce plan concerne pour l'instant plus de 10 000 agents mais toute l'instrumentation est prête pour appliquer à nouveau cet outil au gré des « réformes » et autres mesures. Lorsque la DRH est interrogée sur le déplacement de ces agents et des conséquences financières pour les intéressés, elle répond que cela ne concernera essentiellement que les agents de catégorie B et C, c'est-à-dire les plus précaires financièrement et qu'elle se bat en interministériel pour qu'un décret permettant de verser des indemnités compensatoires évitant des pertes de rémunération (pour quelle durée ?) des agents déplacés dans le cadre des réorganisations soit publié. Ce faisant, elle admet qu'il y aura des pertes de rémunération imposées aux agents qui seront déplacés de force.

Cette démarche, déjà appliquée ponctuellement au gré des précédentes réorganisations, est particulièrement inhumaine, on ne parle pas de femmes et d'hommes mais d'ETP, on assigne des chiffres à des personnes, on positionne des points sur des cartes, on remplit des rubriques, on met des clignotants... On reste dans la théorie et l'abstraction



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,  
DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT



Paris, le 16 DEC. 2010

Secrétariat général  
Direction des ressources humaines  
Service des emplois et des compétences  
Sous-direction de la gestion des ressources  
en emplois et en compétences

Note  
à  
Monsieur le Secrétaire général

**Objet :** Perspectives RH 2013 – Synthèse des demandes des services suite à la présentation de la déclinaison régionale du projet PJ : points importants abordés lors des réunions de présentation de la déclinaison du projet Perspectives RH 2013 en région

Comme je vous l'ai indiqué par note en date du 25/11/2010, a présenté le projet Perspectives RH 2013 aux DREAL, aux services de leur zone de gouvernance et quelques fois aux responsables des plates-formes RH de SGAR. Cette présentation avait pour objectif de mobiliser les services pour réaliser les plans de GPRH 2011/2013 régionaux et par itération le plan national. Plus de 300 cadres ont assisté à ces présentations dont plus de la moitié des directeurs de DREAL.

Les participants ont apprécié la transparence des éléments d'information communiqués et le fait d'être associés à une démarche donnant de la cohérence à leurs actions. Ils envisagent d'utiliser les projections issues de Perspectives RH 2013 pour l'élaboration du dossier stratégique régional (DSR).

Vous trouverez ci-joint, à titre de compte rendu, l'ensemble des demandes et réflexions relevées lors des neuf réunions en région. Je souhaite appeler votre attention sur les points suivants que les participants ont souhaité porter à votre connaissance.

**1. Politiques ministérielles**

Les cadres et les agents attendent un message fort de la part de la ministre ou de vous-même sur les missions prioritaires à assurer dans les années à venir (3 à 5 ans) par les services et corrélativement les missions à abandonner. En effet, suite à la présentation des mesures RGPP 1 et 2, les DREAL et DDT(M) ont indiqué que les baisses attendues par mutualisation ou dates de déploiement d'outils informatiques ne permettaient pas de faire les gains escomptés aux dates attendues. Il est en effet souvent nécessaire d'accorder plus de moyens au moment de la mise en

Présent pour l'avenir

YOUSSEF LA CHENNE CHEF - Tél: 33 (0) 10 81 21 22

place des réformes et en conséquence à ce jour les moyens mobilisés pour ces actions se font au détriment des autres politiques publiques. Le bilan provisoire de la réforme 155 dite la RGPP1 confirme ce constat. Les services sont prêts à faire tomber des pans entiers de leurs activités (ADS en particulier) sous réserve que les gains attendus se fassent en phase avec un redéploiement des agents sur des postes pérennes. Il faut en effet éviter, comme cela a été fait pour l'ingénierie publique concurrentielle, de repositionner les agents sur des postes à supprimer.

Les directeurs rencontrés souhaitent connaître le cadre pluriannuel des suppressions de postes et la fixation d'objectifs prioritaires avec des ratios d'efficacité pour évaluer les effectifs nécessaires par service. Ils ont en effet pris conscience du caractère durable de la contrainte des agents et souhaitent s'engager dans la démarche de gestion prévisionnelle que nous leur proposons en disposant de cette visibilité sur le moyen terme.

Ils demandent, pour chaque réforme devant être portée par le MEDDTL, la diffusion d'une circulaire précisant les actions nécessaires à mettre en place. Ils pourraient en effet utiliser en toute transparence et légitimité les décisions qu'ils seront amenés à prendre. A cet égard, ils demandent que le projet PERSPECTIVES RH 2013 et ses premiers résultats (plus de 10 000 agents à repositionner sur 17 000 postes en trois ans) soient présentés aux préfets de région et aussi de département.

Ils attendent du secrétariat général et des directions générales la mise en place de tous les leviers indispensables pour réussir les réformes. Par exemple, pour permettre la suppression des postes attendus par la réforme du droit des sols et dématérialisation des déclarations d'urbanisme, la modernisation de l'application du droit des sols et dématérialisation des déclarations d'urbanisme liées aux travaux, qui ne peuvent être mises en œuvre par des outils informatiques (voir ci-dessus), il faut que les textes législatifs et réglementaires soient pris. Pour l'ADS, les services proposent que le seuil des permis de construire instruits par l'Etat soit revu à la baisse. Sans cette mesure, aucun gain significatif ne peut être atteint. Par ailleurs, afin de ne pas y repositionner des agents sur des postes devant être supprimés à terme, ils souhaitent, par exemple, qu'on leur dise rapidement si l'ATESAT est susceptible de faire également ou non l'objet de réforme.

**2. Aide au management**

Les cadres, au cours des échanges, ont exprimé leur inquiétude relative à la situation des agents de catégorie C et B, mais aussi, et de plus en plus d'agents de catégorie A/A+ qui n'ont plus de visibilité de leur déroulement de carrière et sont en attente de sens dans leurs actions quotidiennes. Afin de prévenir les risques psychosociaux, ils souhaitent disposer d'outils permettant aux chefs de service de suivre les repositionnements successifs des agents et de formations managériales adaptées.

Compte tenu par ailleurs des craintes exprimées par les services et les organisations syndicales, je vous propose d'élaborer et diffuser rapidement une note qui définira la posture du ministère sur l'application du décret n°2010-1402 de réorientation professionnelle en date du 12 novembre 2010 afin d'anticiper que la notion de « poste à clocheter au départ de l'agent » telle que définie dans Visio-M n'est pas assimilable à la notion de « poste à supprimer en cas de restructuration » telle que mentionnée dans le décret, et donc ne saurait entraîner l'application mécanique de ce dernier.

**3. Dialogue social**

Après la présentation de la démarche et des réformes aux représentants du personnel au niveau national réalisée en groupe d'échange le 2 décembre dernier, les services demandent des éléments de langage leur permettant de relayer le projet au niveau local, ainsi qu'un plan de communication accompagnant la démarche. D'ores et déjà on peut noter que la démarche « Perspectives RH 2013 » fait l'objet de fréquentes interventions de la part des OS dans la plupart des instances paritaires (CTPM-CTFC-CCHS-CAP diverses) ce qui donne l'opportunité aux

représentants de l'administration, de recadrer les propos tenus et de faire connaître l'esprit et les objectifs de la démarche. Je vous soumettrai très prochainement une proposition d'article à diffuser sous Fil Info car il paraît important d'assumer auprès de l'ensemble des agents du ministère la même transparence que celle qui a prévalu pour les services et les OS.

La directrice des ressources humaines  
  
Hélène EYSSARTIER

  
MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER  
en charge des Technologies vertes et des Négociations sur le climat.

CVRH - Centre de valorisation des ressources humaines de Tours  
CIFP et cellule GUEPARH de Tours

**SE PRÉSENTER A UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT  
DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ**

**16 et 17 septembre 2010**

**avis de stage**

**CONTEXTE**

- L'entretien d'embauche dans le cadre d'une mobilité est un moment important qui détermine l'avenir professionnel de l'agent. Il mérite d'être préparé car une appréciation va être portée sur la personnalité et les compétences du candidat pour le poste de travail proposé.
- Pour réussir un entretien de recrutement il est indispensable de se préparer à répondre aux questions qui sont susceptibles d'être posées selon le type de poste et le profil de candidat recherché.
- L'entretien de recrutement a pour but de vérifier en quoi et comment les compétences du candidat sont à même de répondre au poste à pourvoir. Cette phase d'entretien précède le recrutement et doit mettre en évidence les qualités du candidat afin de permettre au recruteur de faire son choix.
- La maîtrise de l'entretien de recrutement, est l'un des outils majeur pour se donner les meilleures chances d'être retenu sur un poste.
- Pour être efficace et performant, un entretien de mobilité nécessite une préparation rigoureuse, il est indispensable d'en maîtriser les méthodes et le déroulement ; c'est l'objet de cette action de formation.

**PUBLIC**

- Agents amenés à se présenter à un entretien de recrutement dans le cadre d'une mobilité.

**OBJECTIFS**

- S'approprier les méthodes et les outils pour préparer un entretien de recrutement
- Se donner toutes les chances d'être retenu lors d'un entretien de recrutement

**ÉLÉMENTS DE PROGRAMME**

- Programme en cours d'élaboration

CVRH de Tours  
59, rue Roger Salengro - BP 1537 - 37015 TOURS cedex 1  
eMailnet : [info@cvrh.tours.developpement-durable.gouv.fr](mailto:info@cvrh.tours.developpement-durable.gouv.fr) / Internet : <http://www.cvrh.tours.developpement-durable.gouv.fr>

Fichiers pour l'avenir

**RENSEIGNEMENTS**

Lieu  
CVRH de Tours - Salle SOLOGNE - 58, rue Roger Salengro - TOURS

**Personnes à contacter**

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

La formation est destinée en priorité aux agents chargés de mettre en œuvre les missions du MEEDDM. Elle est ouverte gratuitement aux autres agents de l'Etat dans la limite des places disponibles. Les stagiaires des collectivités territoriales peuvent également accéder à cette formation, à des conditions communiquées sur demande.

**Pour en savoir plus sur le CVRH de Tours**

Pour tout complément d'information concernant le CVRH (les missions, l'accès, l'hébergement, l'ensemble des formations, les prestations en conseil recrutement et centre ressources), consulter notre site Internet (<http://www.cvrh.tours.developpement-durable.gouv.fr/>) ou notre site intranet (<http://intra.cfp.tours.i2i>).

**Date limite d'inscription auprès de votre cellule formation**  
(qui transmettra au CVRH de Tours)

**14 août 2010**

## Acte 3 du harcèlement managérial :

**10 000 agents qui subiront des mobilités forcées  
avec changement de métier, déclassement de fonction  
et perte de rémunération**

# Acte 4

## La dégradation des conditions de travail

Le harcèlement managérial s'organise aussi à travers la dégradation continue, organisée, systématique des conditions de travail. Ces dégradations peuvent avoir un impact sur la vie des agents ou les empêcher d'accomplir leurs missions et métiers.

### Des délocalisations de services pour mieux les fermer

Dans le registre des décisions absurdes, il y a en premier lieu les délocalisations de service. Suite à la restructuration de la carte militaire où il avait été annoncé par le chef de l'Etat que « La défense n'a pas vocation à s'occuper d'aménagement du territoire », le gouvernement a décidé de délocaliser plusieurs administrations dans les casernes abandonnées. Pour ce qui est du MEDDTL, il y a eu en particulier la décision de délocaliser le SETRA et le LREP (Service technique intervenant dans le domaine de la route, des ouvrages d'arts, des transports) à Sourdun (Seine et Marne, près de 200 km de Paris) en lieu et place du deuxième régiment de hussards. Or il s'agit d'un service technique avec un rayonnement international, nécessitant des infrastructures particulières, en particulier la proximité de gares et d'aéroports, des liens de travail avec des centres techniques et de recherche localisés à proximité de Paris.

Cette décision a été annoncée alors qu'un projet de déménagement du SETRA sur un site commun avec d'autres services techniques à proximité de Paris était prévu. Le résultat de cette décision absurde est :

- que la plupart des agents actuellement au SETRA quittent le service (déjà un tiers de partis, et seuls 10% des agents pourraient suivre le déménagement),
- que de jeunes sorties d'écoles sont envoyés par défaut dans ce service, presque en pénitence,
- que des agents sont recrutés localement et que le déménagement ayant du retard, ils se retrouvent à faire le trajet Sourdun/Bagneux tous les jours

Ainsi, on détruit un service qui était le fleuron de l'ingénierie française, vecteur de développement de notre économie BTP en France comme à l'étranger, on impose à des experts de haut niveau de devoir changer de domaine ou subir une délocalisation. Au final, cette décision n'est rien d'autre qu'une volonté de fermeture en imposant des conditions de travail intenable aux agents publics.

### Des déménagements de services

Toutes les fusions/restructurations qu'ont connu les services du MEDDTL se finissent généralement par des déménagements pour les agents. En particulier, lors de la constitution des Directions Régionales, les agents positionnés sur plusieurs sites ont dû être regroupés (pour plusieurs régions le regroupement est encore en cours). Mais ces changements géographiques continuent pour tous les services. Les missions de schémas immobiliers et autres dispositifs confiés

au ministère des finances (France Domaine) et aux Préfets impliquent une transhumance régulière des agents dans tous les services.

Ces regroupements géographiques sont loin d'être anodins. Au-delà de la nuisance pour la continuité de service, et du surcoût réel qu'ils entraînent (il faut recâbler des bureaux à chaque fois, payer des déménageurs...), ces déménagements impliquent pour toute une série d'agents des rallongements dans leurs trajets domicile travail, avec par endroits plus d'une heure de transport !

Ces situations qui peuvent paraître normales pour les dirigeants de ce ministère entraînent une augmentation du stress, des risques de circulation, implique des déménagements s'accompagnant de divorces ou de la perte de garde d'enfants... D'autant que l'injonction contradictoire fleurit ici aussi, lorsqu'après avoir imposé ces trajets, on culpabilise les agents en leur expliquant qu'au MEDDTL il faut être exemplaire en terme de développement durable, et limiter les trajets au minimum.

En seul palliatif, la DRH du MEDDTL a mis en place une Prime de Restructuration de Service conçue uniquement sous forme d'alibi puisqu'elle exclut toute une série d'agents. En particulier, l'augmentation du temps de trajet n'a pas vocation à être indemnisé dès lors qu'il n'y a pas de changement de résidence administrative ou si les agents ont été contraints de muter sur un poste dans un service différent mais dans le même département.

## De nouveaux locaux indignes

Les nouveaux locaux sont prévus pour être en-dessous des minimas recommandés par les ergonomes du travail. La logique des projets immobiliers de l'Etat est de comprimer les agents dans une boîte de 12 m<sup>2</sup> de surface utile nette en moyenne. Ce message est tellement bien repris en slogan qu'un préfet affirme même publiquement qu'« un fonctionnaire, ça doit tenir dans 12 m<sup>2</sup> ! C'est comme le brodequin du Moyen Âge, je suis parfaitement déterminé à le régler à la bonne taille... » ? Pour mémoire, le brodequin est un instrument de torture, et les bureaux du corps préfectoral, qui sont bien loin des 12 m<sup>2</sup>, entrent dans le calcul de la moyenne...

Non seulement, les tailles des bureaux sont réduites drastiquement, mais en plus, les bureaux partagés à plusieurs agents se développent. Des agents disposant

### Immobilier DREAL. Rotonde

Nord

Du dehors et du dedans

Accès aisé en train, tram et voiture mais à revoir pour les piétons

Proximité autoroute, cimetières, caserne de pompiers et parkings lorsque les volets sont ouverts

16 Brevet 2010

### Se rendre à l'espace de convivialité et se délasser

16 Brevet 2010

### Des conditions de confort contrastées

parois soleil bricolés à tous les étages

Dans les bureaux allongés ou en pointes, les armoires sont difficiles à caser, comment circuler ?

16 Brevet 2010

### Des conditions de travail à améliorer

- Confort thermique et lumineux défaillant
  - Façade Sud, 87 bureaux à parois vitrées, très chauds en été, travail sur ordinateur difficile ;
  - Bureaux intérieurs (environ 30 bureaux) du U orienté Nord obscurs, froids et environnement triste
  - Pompes à chaleur défaillante par grand froid
- Complexité de l'utilisation de l'espace
  - Formes en losange, en p, rectangles allongés, etc.

16 Brevet 2010

### 68 postes de travail hors normes et quelques bureaux indignes

C130 et salle de réunion C128 absence de fenêtres ouvrantes

B216 - Local photocopieuse très mal éclairé utilisé comme poste de travail

C102 : un long couloir inutile et un joint de dilatation de 5 cm de large sur 2m50 de long qui rafraichit considérablement l'atmosphère

16 Brevet 2010

d'un bureau individuel pour recevoir des partenaires, des usagers se retrouveront à 2, 3, 4 et parfois même plus dans une même boîte. Ces dispositions rappellent la logique de l'open space absolument pas adaptée aux métiers du ministère.

De plus, les nouveaux locaux posent d'autres problèmes pour les agents, comme par exemple l'absence de stationnements suffisants, la diminution des locaux sociaux ou de restauration...

D'autre part, la logique financière sous tendue par cette politique du 12 m<sup>2</sup> par agent (les moyens financiers fournis aux services pour payer les loyers et les charges ne peuvent couvrir que cette surface, et des pénalités financières sont prévues s'ils la dépassent) conduit les services à maintenir les agents en perpétuel déménagement, car les diminutions constantes d'effectifs font qu'ils sont toujours en dépassement de surface. Ainsi, certains services ont déménagé physiquement leurs agents cinq fois en cinq ans...

Enfin, ces locaux peuvent être très dégradés et présenter un risque pour les agents. En particulier, l'administration n'hésite pas à déplacer des agents dans des locaux amiantés en niant ou en minimisant tout problème : elle va même jusqu'à faire évacuer certains agents lors de la chute d'un faux plafond amianté et de le faire revenir après une intervention de maintenance sans précision sur les risques.

## **L'interdiction de se déplacer**

La plupart des missions du ministère sont liées au territoire, il est donc indispensable de se déplacer sur le terrain : contrôle d'ouvrage comme les digues, inspection d'une usine, urbanisme, projet routier, cours d'eau, rencontre des partenaires, des élus...

Par ailleurs, le ministère entend régionaliser de plus en plus de missions (voire nationaliser des prestations comme pour les organismes du RST) et pourtant l'échelon d'intervention pertinent reste le niveau départemental. Donc les besoins en déplacements augmentent naturellement. Pourtant, une réduction drastique des déplacements a lieu dans tous les services du MEDDTL. Les missions ne peuvent pas être accomplies et les agents se déplacent à leurs frais pour accomplir leurs missions. Certains directeurs ont interdit tout déplacement et refusent d'aller à Paris en réunion.

Pour l'instant, la seule réponse de l'administration est de développer des outils de visioconférence.

### Problèmes liés aux scénarios : 370 agents à la Rotonde

1. Augmentation de 20% du taux de compression actuelle
2. Absence de prise en considération des normes (NF X35-102) en matière de surface des postes de travail
3. Absence de prise en considération des possibilités matérielles effectives d'occupation des locaux
4. Augmentation significative des bureaux partagés
5. Absence de toute compensation par des lieux d'accueil et de convivialité
6. Sacrifice d'au moins une salle de réunion
7. Disparité importante et non justifiée de la distribution des surfaces entre agents (4,2 à 40,3 m<sup>2</sup> par agent) et entre service (la moyenne de surface par service varie entre 9,9 et 22,6 m<sup>2</sup>)

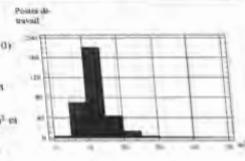
LE DÉPARTÉMENT

Sous-direction DÉPARTEMENT

### La capacité d'accueil de la Rotonde est déjà dépassée

320 postes de travail (30 décembre 2010)

- 58 postes de travail inférieurs à 10 m<sup>2</sup>
- 170 postes de travail compris entre 10 et 15 m<sup>2</sup>
- 42 postes de travail compris entre 15 m<sup>2</sup> et 20 m<sup>2</sup>
- 30 postes de travail supérieurs à 20 m<sup>2</sup>



La surface par poste de travail varie entre 4,2 m<sup>2</sup> et 40,3 m<sup>2</sup>  
elle reflète une disparité de situations difficilement compatible.

LE DÉPARTÉMENT

Sous-direction DÉPARTEMENT

### Le choix de la Rotonde, à condition de rester raisonnable

- 372 postes de travail totalement impossibles
- 250 à 270 postes de travail envisageables
- réaliser des travaux d'amélioration du bâtiment avant l'emménagement

LE DÉPARTÉMENT

Sous-direction DÉPARTEMENT

### Bureaux partagés, une fausse bonne solution

PT Nombre de PT/bureau ↓	320 PT 30 décembre 2010	372 PT envisagés
1	57 %	38 %
2	34 %	48 %
3	6 %	20 %
4	3 %	4 %

- Perturbation dans son travail d'où diminution d'efficacité
- Nécessité de compenser par des bureaux d'accueil externes... Où est le gain ?
- Où trouver les surfaces ?
- Revoir l'aménagement global des bureaux initialement 1 personne (éclairage, aménagement, etc.)

LE DÉPARTÉMENT

Sous-direction DÉPARTEMENT

### Perspectives

1. Accord sur le nombre d'agents que la Rotonde peut accueillir 250 à 270 maximum
2. Méthode :
  - Une attention professionnelle de la question de l'immobilier avec une identification des agents en charge du dossier
  - Un fonctionnement renforcé du dialogue social (au sein des services avec les agents) et formel (CHS)
3. Dans l'attente d'une décision pas d'affectations provisoires et successives des agents

LE DÉPARTÉMENT

Sous-direction DÉPARTEMENT

## Témoignage sur un des projets immobiliers de l'Etat

Ce message est déclenché par notre prochain déménagement des locaux de l'ex-DIREN vers la cité administrative dans le cadre de la mise en place de la DREAL. Sans mauvais jeux de mots, le climat délétère actuel crée par la Réforme Générale des Politiques Publiques laisse peu de place au dialogue et à la prise en compte des interrogations des agents : réductions de personnel généralisées, baisses des budgets intempestives, interdiction des déplacements faute de crédits, redimensionnement incessant des périmètres des postes, déménagement dans des bureaux de « surface utile nette » de 12 m<sup>2</sup> par agent (salles de réunion, archives et couloirs de circulation compris)...

La cité administrative, construite en 1974, propriété de l'Etat, est un immeuble de grande hauteur (IGH, articles R122-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation), hébergeant de nombreux services de l'état : Services Fiscaux, DREAL, DDTM... Il s'agit également d'un établissement recevant du public (ERP, articles R123-1 et suivants du Code de la construction et de l'habitation), et fréquenté par de nombreux citoyens venus effectuer des démarches fiscales notamment. Ce bâtiment, comme beaucoup d'immeuble de ce type à cet époque de construction, contient de l'amiante dans de nombreuses formes et en divers endroits. La cité est gérée par le service gestion du Ministère des Finances. Il existe un Conseil de Cité, instance présidée par le représentant du Préfet (le Secrétaire Général de la Préfecture) qui se réunit deux fois par an et où sont représentés les différents services occupants.

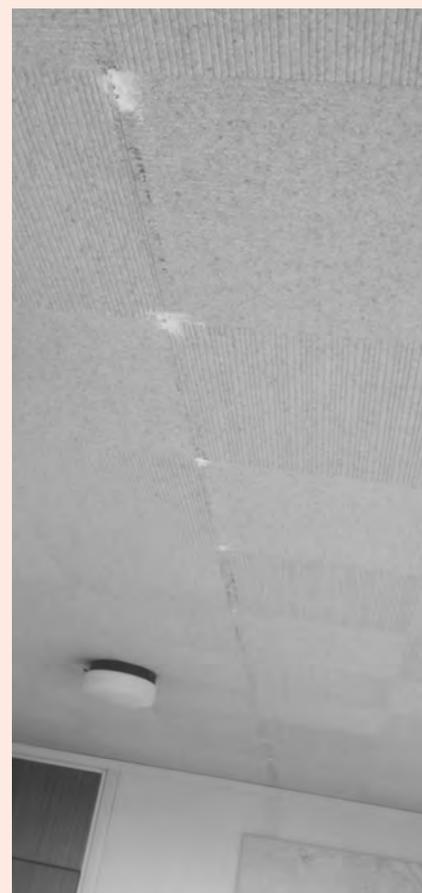
### Concernant l'amiante.

Aujourd'hui, la réorganisation des services de l'Etat a conduit le préfet à imposer un regroupement de l'ensemble des services de l'Etat dans cette cité. Les déménagements ont commencé en début d'année 2010 et doivent se poursuivre en 2011. Les informations sur l'amiante fournies aux agents devant déménager sont lacunaires, voire nulles. Les demandes des syndicats et des agents sont souvent

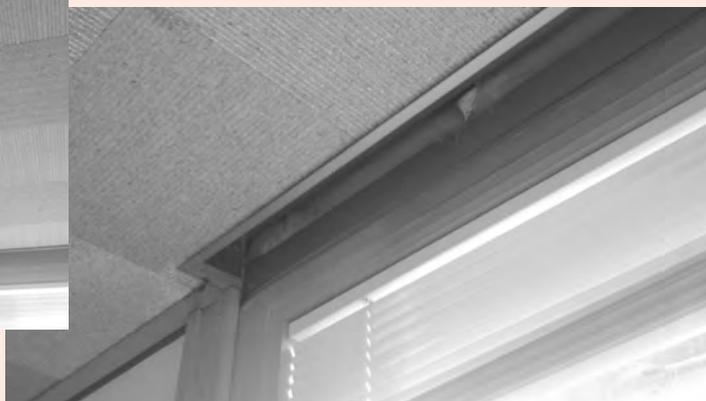
rapidement écartées en déclarant que la réglementation est parfaitement respectée et que les mesures d'empoussièrément sont parfaitement conformes. Hors, il est dit dans l'un des rapports ci-joint : "Les contrôles effectués en 2006 ont montré que l'état de conservation des flocages situés dans les faux-plafonds de la tour B a évolué (passage de l'état dit « intermédiaire » à l'état « dégradé »), cette évolution nécessite des travaux de désamiantage en tour B dans un délai de 36 mois, reductible éventuellement deux fois, c'est-à-dire avant 2015 au plus tard."

Cette affirmation n'est qu'en partie vraie, puisque si l'on se réfère aux articles R1334-17 3°, au dernier alinéa de l'article R1334-18 et à l'article R1334-19 du code de la santé publique, la prorogation du délai de 36 mois est certes possible pour les immeubles de grande hauteur, mais doit cependant être transmise dans les 27 mois suivant le dernier contrôle, et doit faire l'objet d'un arrêté préfectoral après avis consultatif du Haut Conseil de la santé publique. Contacté par téléphone, le Haut Conseil m'a confirmé n'avoir jamais été saisi par le Préfet, et le recueil des actes administratifs de la préfecture ne contient aucun arrêté préfectoral concernant la cité administrative. Cela n'empêche pourtant pas l'administration de déménager les agents ni d'accueillir du public dans des locaux où du matériau friable en état de dégradation avancé est recensé. Si les mesures d'empoussièrément sont certes conformes, il est parfaitement anormal et illégal en l'absence de contraintes techniques particulières de prévoir un désamiantage total de ces locaux à l'horizon 2015, soit la date limite de deux prorogations de 3 ans permise par les textes.

En outre, le dernier alinéa de l'article R1334-18 précise que "Pendant la période précédant les travaux, des mesures conservatoires appropriées doivent être mises en oeuvre afin de réduire l'exposition des occupants et de la maintenir au niveau le plus bas possible, et dans tous les cas à un niveau d'empoussièrément inférieur à 5 fibres par litre. Les mesures conservatoires ne doivent conduire à aucune sollicitation des matériaux et produits concernés par les travaux." . Ne peut-on considérer que faire emm-



nager des agents dans des bâtiments amiantés augmente leur exposition à l'amiante ? En outre, le déménagement impose la modification de cloisons, ce qui est susceptible de solliciter les matériaux amiantés puisque les cloisons actuelles sont fixées à des rails directement au faux-plafond en contact avec le calorifugeage amianté. Vendredi dernier, une collègue a été évacuée de son bureau pour une plaque de faux plafond décrochée, qui a été rafistolée par les agents de sécurité avec une plaque en plastique vissée... Une heure plus tard, elle était autorisée à regagner son bureau, sans plus d'explication sur l'intervention et les éventuels risques.



Le ministre de l'époque allant même jusqu'à affirmer en CTPM que pour faire face à la diminution de moyens : « il y a des choses, comme des CISCO..., ça permettra de limiter les déplacements ».

Ainsi, les dirigeants de ce ministère ne comprennent toujours pas qu'ils sont à la tête d'un ministère de terrain et opérationnel et non pas constitué uniquement d'agents de bureaux qui n'ont pas besoin d'être à proximité des territoires.

## **La paralysie complète**

La réduction des moyens provoque des réactions extrêmes comme :

- laisser un service sans chauffage parce qu'on n'a pas de quoi payer le réparateur ;
- laisser un service sans téléphone parce qu'on n'a pas payé la facture et que la ligne a été coupée ;
- laisser les agents gérer leurs billets de train pour les déplacements parce que l'agence chargée de gérer les demandes n'a pas été payée et refuse de travailler ;
- l'absence de fournitures : il n'est plus possible d'avoir de stylo, les agents n'ont plus d'agenda ;
- l'absence de commandes : par exemple, les décisions d'arrêt de renouvellement du matériel informatique et des logiciels, ce qui imposera un effort beaucoup plus important l'année suivante sous peine d'arrêt des missions, mais avec des crédits que l'on sait toujours en baisse ;

### **Extrait de compte-rendu d'un comité de direction**

#### **Budget de l'Etat**

Plusieurs décisions ont du être prises la semaine passée en vue de réaliser des économies. Car,

rappelle que le MEEDDM a révisé notre dotation de fonctionnement  
Toutes les pistes d'économies ont été explorées : pas d'achat de fournitures en tentant de finir l'année avec le stock existant, pas d'achat d'agendas en fin d'année. Malgré le recours croissant aux transports collectifs, le nombre de déplacements (notamment vers le chef lieu de région) augmente encore en raison de la multiplication des groupes de travail régionaux.

disposent d'un téléphone fixe et d'un mobile, il faut appeler un mobile depuis son mobile, et un fixe si possible depuis son fixe. Dans tous les cas, lorsque c'est possible, il vaut mieux être appelé qu'appeler.

Nous subissons la hausse du prix du gaz. Notre budget est en déficit malgré l'absence de tout investissement notamment informatique.

ajoute que l'objectif triennal de -10 % est affiché pour le budget de fonctionnement de l'Etat. précise que nos budgets de fonctionnement seront fondus l'an prochain en un seul alimenté par un BOP DDI dont la répartition sera assurée par la préfecture de région.

- la consigne de ne plus utiliser les téléphones mais de se faire appeler !

Cette situation d'indigence des services du ministère empêche tout fonctionnement normal.

## **/ Les agents payent la note**

Enfin, la dégradation des moyens se reporte non seulement sur les conditions de travail des agents du ministère mais directement sur leurs finances. Ils se retrouvent dans des situations inextricables où par exemple leur paye est divisée par deux au prétexte de problèmes informatiques. Ou encore, ils reçoivent à tort un double salaire et se battent pour pouvoir rembourser et éviter la double imposition. L'administration du MEDDTL vidée de ses moyens ne répond pas, l'administration fiscale refuse de prendre en compte le fait que ces agents doivent rembourser ces sommes et n'ont pas à être imposés.

Enfin, le déploiement de chorus empêche les entreprises d'être payées par l'Etat mais aussi les agents d'être remboursés des frais de déplacement qu'ils ont contractés pour leurs déplacements professionnels. Lorsque certains agents payés au smic et qui sont déjà financièrement précaires ont plus d'un mois de paye en retard de remboursement par le MEDDTL depuis plusieurs mois, ce sont des drames qui se préparent.

### **Acte 4 du harcèlement managérial :**

**Diminuer les moyens au point d'atteindre les conditions de vie des agents, d'empêcher le fonctionnement du service public et de faire payer la note aux agents**

ingénierie  
de  
l'aménagement

## Acte 5

# Le dénigrement de certains métiers ou services

Suite à la fusion des ministères créant le ministère du développement durable dans sa configuration actuelle, un discours généralisé dénigrant systématiquement certaines missions et certains services s'est largement développé. Suite au grenelle de l'environnement, les missions qui ne relevaient pas strictement du champ de l'écologie (routes, risques, aménagement, urbanisme, logement...) ont été particulièrement stigmatisées. De même, les services du ministère ont été méthodiquement mis à l'écart au profit de seules agences et établissements publics.

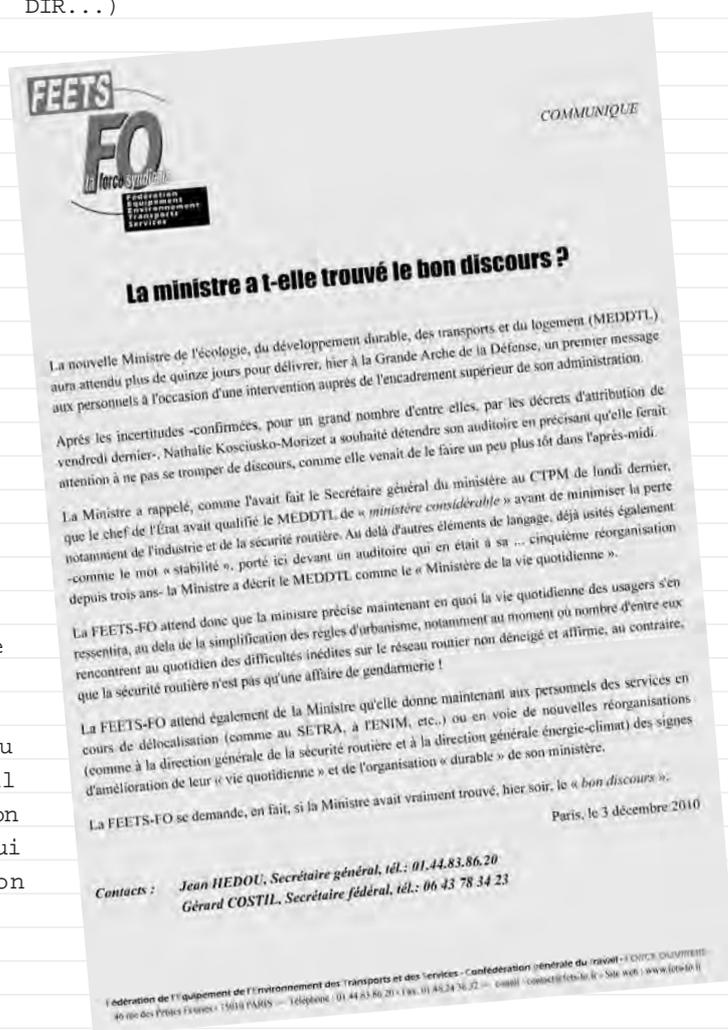
### Le dénigrement de certains services et métiers et la survalorisation de certains services

Toutes les communications du ministère, expressions des ministres vont dans le sens de survalorisation de certains services, notamment les Directions Régionales, et dénigrent les autres services (Directions Départementales, DIR...)

Au-delà du discours ambiant généralisé, des actions concrètes pour stigmatiser encore plus certains services sont clairement affichées :

- Un choix des suppressions d'effectifs sur les services dénigrés,
- Une cotation des postes (dans le cadre de la prime de fonction et de résultats) particulièrement défavorable à certains services. Le signe est fort : le ministère considère que les fonctions dans certains services doivent être moins rémunérées uniquement pour respecter la propagande ministérielle. Cela est d'autant plus révoltant qu'une telle hiérarchie dans les postes ne correspond à aucune réalité sur le terrain.

Des emplois fonctionnels plus accessibles ou mieux rémunérés dans certains services : il s'agit notamment de l'emploi de Direction d'Administration Territoriale de l'Etat qui dévalorise les emplois en Direction Départementale.



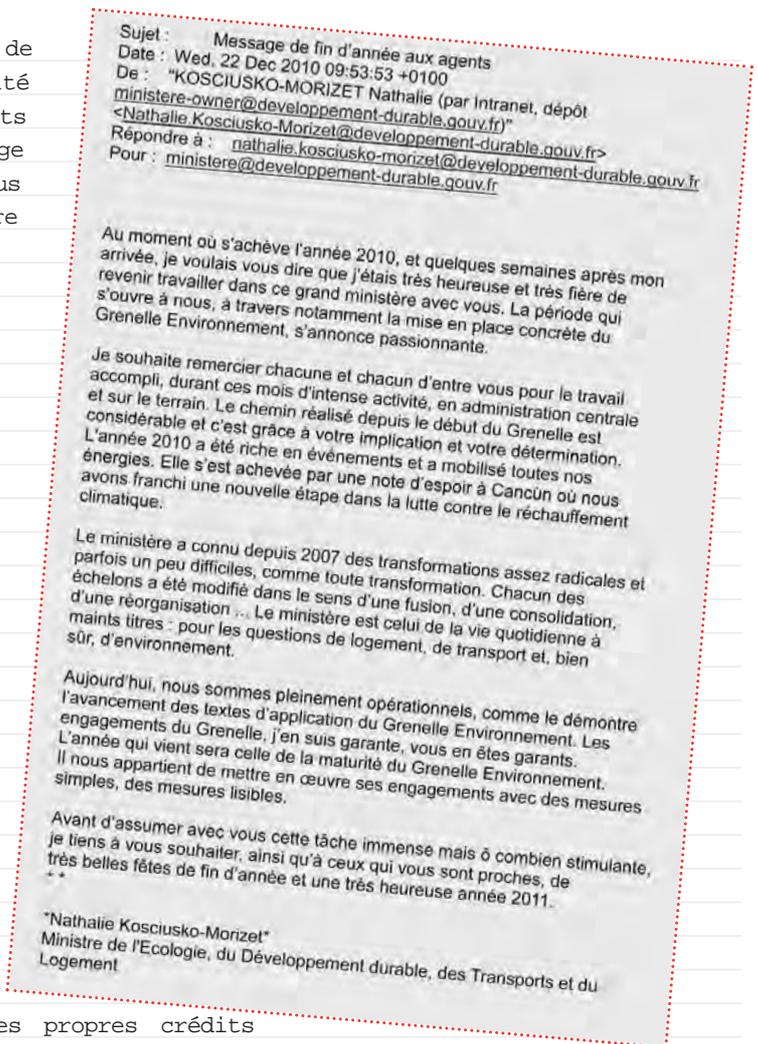
Ce discours et ces choix de dénigrement de services, ne sont étayés par aucune réalité mais ils contribuent à démoraliser les agents des services et à les stigmatiser. Le message véhiculé est malheureusement clair : « vous ne comptez pas, vous êtes un poids, on espère pouvoir se débarrasser de vous ».

## Opérateurs contre services centraux et déconcentrés du ministère

Au-delà de ces faits en interne au ministère, les ministres du développement durable ont établi une ségrégation entre les opérateurs (exemple ADEME, ANRU...) et services (centraux ou déconcentrés).

Ces opérateurs et agences sont omniprésents dans les discours ministériels et ont été mis en avant au détriment du ministère lors du Grenelle de l'environnement...

Enfin, alors que leur gestion des crédits est décriée, et le contrôle sur leur activité notoirement absent, les opérateurs ont été les grands bénéficiaires du grand emprunt et le ministère a dû puiser dans ses propres crédits pour rembourser la dette de cet emprunt !



## Des conceptions archaïques sur les compétences

Parallèlement au dénigrement de certains services, un dénigrement des compétences et des agents du ministère est largement propagé en interne au ministère.

Tout d'abord, par le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable, qui n'hésite pas à écrire dans ces rapports :

« établir un plan de gestion des compétences des personnels en place comportant un important volet de requalification pour ceux actuellement utilisés sur des missions qui apparaissent moins prioritaires, tant au niveau national que local, comportant un suivi individualisé des personnels, des actions de formation lourdes, un accompagnement, et la recherche de postes de débouché pour ces personnels soit dans l'administration de l'Etat, soit en dehors. »

ingénierie  
de  
l'aménagement



## **La discrimination de certains corps**

La vision archaïque des compétences nécessaires au ministère conduit logiquement à une discrimination sur l'accès aux postes. Par exemple, certains services s'évertuent à réserver leurs postes à certains corps au seul préjugé que les ingénieurs des TPE ne disposeraient pas des compétences pour occuper ce type de fonction.

Pourtant, il n'en est rien : de nombreux ITPE pourraient occuper ces postes, ils en possèdent les compétences et l'ont prouvé par leurs parcours professionnels.

## **Le symbole des cartes de vœux et des messages des Ministres aux agents**

La cristallisation de ce dénigrement institutionnalisé des agents du ministère par leurs propres dirigeants se retrouve également dans les symboliques cartes de vœux du ministère qui font fi de l'existence, de l'expérience ou des métiers de la majorité des agents.

### **Acte 5 du harcèlement managérial :**

**Dire aux agents que leur service ne compte plus dans le ministère, qu'ils n'ont pas les compétences pour répondre aux enjeux du développement durable et qu'il faut aller chercher des compétences à l'extérieur...**

**Alors que les compétences et les services peuvent répondre aux enjeux du développement durable.**

*ingénierie  
de  
l'aménagement*

# Acte 6

## Le management par l'intimidation

Des exemples de management par l'intimidation se développent de façon croissante depuis la création du ministère du développement durable.

A chaque CAP, les représentants du personnel interviennent avec énergie pour défendre les agents et leur dignité face à une Direction des Ressources Humaines autiste à la situation individuelle des agents.

défavorable même si l'agent est déjà resté longtemps sur le poste...

Par ailleurs, il n'est presque jamais tenu compte des situations individuelles personnelles : célibat géographique, décès familial, maladies... La DRH n'hésite pas à « oublier » les drames humains pour simplement satisfaire les services. N'y a-t-il pourtant pas la notion d'humain dans DRH...

### La mobilité contrainte

Il existait la mobilité souhaitée, historiquement mise en œuvre pour les agents du ministère qui en ont la culture, il existe à présent la mobilité forcée à travers le déplacement de milliers d'agents suite aux « réformes », mais aussi une nouvelle forme de mobilité « contrainte ».

En effet, régulièrement, à chaque cycle de mobilité, il arrive qu'un agent soit convoqué par son directeur qui l'oblige à changer de poste, soit en interne au service soit pour quitter le service. Par peur de représailles, l'agent n'a souvent d'autre choix que demander cette mobilité.

### Le refus de mobilité

A contrario, lorsqu'un agent souhaite avoir une mobilité, que le service d'accueil émet un avis favorable, il arrive régulièrement que l'administration refuse cette mobilité au motif que le service indique que « l'agent doit rester pour la continuité du service ». Et pourtant en réalité, il arrive régulièrement que cette prétendue nécessité de service ne soit pas justifiée et la raison non écrite est que « Le responsable de BOP va supprimer le poste s'il devient vacant ! » (sic) ou encore qu'il s'agisse d'une position de principe du service de mettre un avis

### L'intimidation pour ne pas avoir à justifier d'une diminution de prime en dessous du minimum

Les taux de primes sont plafonnés avec un minimum, mettre un coefficient au-dessous du minimum doit faire l'objet d'un rapport circonstancié. Il est donc tout naturel qu'un agent sanctionné fasse un recours gracieux sur ce rapport ou simplement pour avoir ce rapport. Cela est légal, légitime et même responsable.

Pourtant, certains services n'hésitent pas à refuser de produire ce rapport et même à convoquer l'agent sanctionné, qui n'a pourtant jamais démérité, devant le comité de direction, sans hiérarchie pour le soutenir, en lui demandant de justifier son activité des cinq dernières années... demande totalement injustifiée et ne portant sur aucune règle administrative. Il s'agit simplement d'une mesure d'intimidation.

## **La « rétrogradation » de fait par la suppression de responsabilités**

Un classique de management par l'intimidation dans le cadre des réorganisations perpétuelles est de rétrograder un agent en diminuant le niveau de responsabilité, en lui retirant des délégations et même en positionnant un de ces anciens collaborateurs comme nouveau supérieur hiérarchique direct (sans que ce dernier n'ait obtenu la moindre promotion). Quel motif invoquer sinon une tentative de harcèlement moral ?

## **La « placardisation »**

L'autre variante de la « rétrogradation » dans le contexte actuel est la « placardisation ». Il s'agit tout simplement de retirer, soit en une seule fois soit progressivement, les missions et prérogatives d'un agent. Cette forme de harcèlement se développe de plus en plus au niveau de l'encadrement pour en faire des exemples.

## **Convoquer un agent malade pour lui demander de quitter le service**

Certains services n'hésitent pas à s'en prendre à des agents en souffrance. Même en étant en arrêt de travail, ces services réduisent drastiquement les primes des agents concernés (pour les punir d'être malade ?), les envoient faire des bilans de compétence dans des organismes extérieurs pour les forcer à changer de service et même, les convoquent à plusieurs centaines de kilomètres de chez eux pour exiger leur départ.

## **Mettre quelqu'un sur un poste pour faire partir l'actuel titulaire**

Lorsqu'il s'agit d'obliger quelqu'un à partir, la DRH n'hésite pas à tenter d'imposer à la CAP un avis favorable pour acter la mobilité d'un agent sur un poste dont le titulaire ne souhaite pas partir. Quelle pression et quel signe à l'agent qui voit que son administration a acté la mobilité d'un de ces collègues sur le poste qu'il n'a pas quitté !

La variante de plus en plus prisée consiste à publier le poste d'un agent en « susceptible d'être vacant » sans avoir demandé l'avis de l'agent, qui découvre, lors de la publication de postes, que son propre poste est susceptible d'être vacant et est donc offert à la concurrence de candidats potentiels. Certains agents découvrent cet état de fait quand un agent les appelle pour se renseigner sur leur poste...

**Acte 6 du harcèlement managérial :**  
**Le management par l'intimidation**

## Acte 7

# La rémunération à la performance et les outils de contrôle : Surveiller et punir

### **/ Toute l'activité doit être suivie et contrôlée par l'administration**

Depuis quelques années, les outils de contrôle et de mesure de l'activité se développent. Auparavant les outils de comptabilité analytique, présents depuis des décennies au ministère de l'ex-Equipement, étaient bien acceptés car ils avaient une utilité directe pour les missions de ce ministère : convention avec les départements sur l'entretien des routes, ingénierie publique concurrentielle...

A présent, ces outils aux noms variables et exotiques : SAM, SALSA, SAMOURAI n'ont aucune utilité directe si ce n'est obliger encore et toujours les agents à justifier dans les moindres détails les activités qu'ils exercent. Et pendant qu'ils saisissent ces outils dédiés à la mise en oeuvre de la RGPP ou de la LOLF (plus de cinq cents indicateurs !), ils sont forcés de se détourner de leurs missions. Cela est d'autant plus incompréhensible qu'une analyse des activités peut se faire de façon plus globale et tout aussi précise, avec peu d'indicateurs, de l'aveu même des concepteurs de la LOLF. L'intérêt de ces outils pour le ministère est bien d'exercer une contrainte nouvelle au niveau des services et des individus.

Cette contrainte s'exerce d'autant plus que les administrations centrales du ministère adressent ces demandes de chiffres sous forme d'envois anarchiques, des périmètres d'enquêtes qui se chevauchent... ou qui ne présentent plus d'utilité.

Il ne s'agit plus d'un management par objectifs tel qu'il peut être pratiqué dans de nombreuses organisations mais d'un management par le chiffre et pour le chiffre. La plupart des indicateurs suivis sont par ailleurs absurdes dans une logique de qualité du service public. Par exemple l'indicateur sur les installations classées, qui vise uniquement le nombre de rapports de visites effectuées, invite les agents à en « faire le plus possible » au détriment de la pertinence et de la qualité. On se situe dans la même logique qu'un indicateur « nombre de PV dressés » ou « nombre de gardes à vue » dans la police ou la gendarmerie.

### **/ Une hyper modulation des rémunérations**

Parallèlement à cette contrainte du chiffre, le ministère du développement durable met en place un système dit de Prime de Fonction et de Résultat (PFR) qui a vocation à se substituer aux primes des corps.

Ce système est composé d'une part liée à la cotation du poste (où il apparaît clairement que la vocation de la cotation du poste est de dénigrer certains services ou fonctions et de pointer les postes et missions voués à disparaître) et une part liée prétendument aux résultats.

Or dans un contexte où les objectifs sont mal définis, changent radicalement tout au long d'une année, où les réorganisations imposent une valse régulière de l'encadrement supérieur, il est illusoire de penser que la partie résultat puisse avoir un sens, ne serait ce que parce que les agents sont très rarement évalués par le supérieur qui leur a fixé leurs objectifs, est déjà parti pour un autre poste.

De plus, cette partie résultat peut être extrêmement modulée, la plage de modulation de la part résultat de 0 à 6 conduit à variation possible du régime indemnitaire d'un agent d'une année à l'autre de l'ordre de 50% !

## **Une opacité de plus en plus grande sur les critères d'attribution des primes et bonifications**

Les attributions de primes et bonifications d'ancienneté (possibilité de grimper plus rapidement que le déroulement statutaire) sont maintenant du ressort du RBOP et sont très peu encadrées par l'administration, qui laisse toute latitude au «manager » pour gérer. Les conséquences directes sont l'hétérogénéité de traitement des agents, et une pression supplémentaire, qui peut s'exercer sur les agents considérés comme « indésirables » parce qu'on voudrait bien supprimer leur poste ou y mettre quelqu'un d'autre.

Par le biais des DDI, les services introduisent même la possibilité de rallonger les durées d'échelon des carrières, avec l'attribution d'un « malus » rallongeant d'autant le délai pour obtenir une augmentation salariale.

Ce système de sanction financière, qui n'est pas une sanction et qui n'est donc pas soumise à l'analyse objective de la CAP, reste à l'appréciation exclusive des directeurs, qui, pour l'attribution des primes, ont de plus en plus tendance à « oublier » les règles édictées par l'administration centrale pour créer leur propre mode de gratification, n'hésitant pas à aller jusqu'à l'intimidation pour imposer leur mode de management.

**Acte 7 du harcèlement managérial :  
Surveiller et Punir**

ingénierie  
de  
l'aménagement

# B) Le ministère du développement est devenu le ministère du développement des réformes accélérées et vides de sens

*Malgré les alertes de notre organisation, qui se sont concrétisées dès 2008 par une lettre ouverte de la Commission Exécutive du SNITPECT-FO, ainsi que par un communiqué confédéral, le ministère a continué sa course en avant. Des réformes de plus en plus rapides, de moins en moins lisibles, sans justification autre que le crédo « il faut baisser les effectifs ». Pourquoi ? Parce que la RGPP l'a dit... Le sens des missions, la raison d'être du ministère, sa vision prospective en tant que service de l'Etat garant du long terme, tout cela a disparu dans le maelström réorganisationnel.*

*La comparaison managériale avec « l'affaire France Télécom » devient alors évidente, elle saute aux yeux. Mais notre administration nie cet apparentement, s'offusque des expressions de Force Ouvrière, mais évite de produire des bilans sociaux.*

## Comparaison des managements de France Telecom et du MEDDTL

La comparaison managériale entre le MEDDTL et la situation vécue à France Telecom est édifiante. Les mêmes causes ont été produites au sein du ministère et les effets dévastateurs sur le moral des troupes commencent à se faire sentir. Cette comparaison des modes et outils de management s'appuie sur le rapport fait par l'inspection du travail sur l'entreprise France Telecom et les points abordés dans les fiches de la première partie du document.

### Extraits du rapport de l'inspection du travail au Procureur de la République (4 février 2010)

### Situation au MEDDTL

#### Les restructurations, les réorganisations

France Télécom s'est de nombreuses fois réorganisée et restructurée depuis sa privatisation. Ces réorganisations ont donné lieu à d'importantes réductions d'effectifs, à des changements de métiers et de culture.

Ainsi, les effectifs de France Télécom en France sont passés de 161 700 personnes en 1996 à 103 000 personnes en 2009.

Le ministère est en perpétuelle réorganisation.

Des réformes contradictoires ont été conduites aboutissant à une négation des cultures et une perte de sens, des changements de métiers (par ex par suppression de l'ingénierie, la mise à l'écart de la route, l'abandon de l'ADS...).

Depuis une dizaine d'années, il est passé de plus de 130 000 agents (ex équipement et ex écologie) à 60 000.

## Le plan Next

Lors d'une conférence devant l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Telecom, [...] le Directeur général adjoint de France Telecom indiquait qu'il convenait d'augmenter la productivité de 15 % entre 2006 et 2008 soit 5 % par an. Didier Lombard, lors de cette même convention rappelle les choix faits pour augmenter la productivité de France Télécom et dynamiser la politique commerciale. Deux axes essentiels sont retenus : supprimer 22 000 emplois en 3 ans et renforcer les métiers dédiés au service client ainsi qu'aux nouvelles technologies. Pierre Louis Wenes insiste sur le fait qu'il faut « faire vite, faire vite, faire vite ».

Au MEDDTL, il s'agit de la RGPP. Tout doit être fait vite, vite, encore plus vite pour respecter un diktat venant du sommet de l'Etat sans rapport avec les finalités de service public du ministère. On ne demande pas l'avis des agents ni des syndicats, les éléments RGPP sont décidés en secret. Plus de 4000 emplois doivent être supprimés en 3 ans sur 60 000, ainsi que de nombreuses incitations à quitter le ministère.

## La gestion des ressources humaines et le management mis en œuvre dans le cadre du plan Next

### A) Suppressions d'emploi et mobilités professionnelles

Lorsqu'une entreprise supprime 22 000 emplois, et fait changer de métier 10 000 personnes, elle s'inscrit normalement dans le cadre réglementaire prévu à cet effet à savoir, la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi et/ou d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences. Or ni l'un ni l'autre de ces dispositifs n'ont été mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Ces dispositifs parce qu'ils font l'objet de consultations des instances représentatives du personnel et négociations offrent des garanties en terme de transparence et de respect des droits des salariés. Des procédures sont prévues afin que les salariées puissent exprimer un choix, si ce n'est librement consenti tout au moins éclairé, entre un changement de métier, un changement de lieu de travail ou encore un licenciement.

Elles garantissent qu'un salarié ne sera pas muté d'un endroit à un autre sans son accord. Le pouvoir de gestion et de décision de l'employeur est ainsi tempéré et régulé par les dispositifs négociés avec les représentants du personnel. Des commissions de composition paritaire sont en général mises en place qui permettent aux représentants du personnel de veiller à la bonne application des mesures et de traiter des cas difficiles. Si ces dispositifs ne permettent pas d'éviter l'impact sur la santé des réorganisations entraînant changement de métier ou mobilité fonctionnelle, ils permettent par la régulation mise en place d'en limiter les effets.

La direction de France Télécom a fait le choix de ne pas inscrire ses 22 000 suppressions d'emploi dans le cadre d'un PSE. On peut concevoir que compte tenu du nombre de fonctionnaires employés par France Télécom, la mise en œuvre d'un PSE eut été délicate et aurait demandé des adaptations sérieuses au regard du dispositif réglementaire. Mais alors la direction de France Télécom aurait dû tout mettre en œuvre pour que pour le moins cette réorganisation massive soit effectuée dans le cadre d'un accord avec les organisations syndicales.

Au MEDDTL, on supprime des milliers d'emplois et on déplace 10 300 agents en moins de trois ans. Tout comme France Telecom, aucun plan social n'est présenté.

Les organisations syndicales ne sont pas concertées, les mesures sont imposées de façon autoritaire, les organes de consultations institutionnels sont décriés et mis à l'écart. L'administration veut lister nominativement le nom des agents dont le poste doit être supprimé d'ici moins de deux mois, mais rien n'est dit aux agents sur leur avenir et sur la manière dont ils seront traités,

L'administration, comme la direction de France Télécom, veut déplacer les agents autoritairement sans la garantie offerte par un vrai plan social (gestion paritaire, négociation avec les agents, etc). Les organisations syndicales n'ont pas été associées à la réflexion.

## Le plan ACT : Le volet ressources humaines du plan Next

Le plan ACT (anticipation et compétences pour la transformation) est la déclinaison en termes de gestion des ressources humaines du plan NEXT.

Ce plan prévoit un certain nombre d'objectifs à atteindre en terme de gestion des ressources humaines et en particulier le rajeunissement de la pyramide des âges, l'accroissement des mobilités, le déploiement des métiers face au client, la décroissance de certaines fonctions et le remplacement seulement partiel des départs naturels.

Dans le cadre de ce plan, les métiers en croissance, ceux en décroissance et les métiers stables sont identifiés. Nous constatons que c'est dans le domaine client et en particulier les boutiques (vente de proximité), les services clients au téléphone, la gestion service client, le marketing que les emplois sont identifiés comme prioritaires. A l'inverse le domaine des réseaux est un secteur à la baisse (entretien, production, conception), les techniciens réseaux qui travaillent en particulier à l'entretien sont particulièrement affectés. Les métiers des fonctions supports sont également affectés. Le dispositif ACT traite les métiers en décroissance par des mesures de mobilités professionnelles que ce soit dans l'entreprise par changement de métier ou à l'extérieur de l'entreprise (projet personnalisé, fonction publique). Les métiers sont par ailleurs appelés à évoluer vers une plus grande polyvalence qui va même jusqu'à l'acculturation pour les métiers réseaux et système d'information.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par ACT, le salarié est invité à devenir le premier acteur de son évolution professionnelle. L'entreprise passe d'une logique de planification à long terme dans un environnement stable à une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable. Dans cet environ-

La déclinaison de la RGPP au sein du ministère est le plan « Perspectives RH 2013 »

Comme dans le plan Next, des métiers et missions sont stigmatisés, remis en cause, voués à être détruits, l'accroissement des mobilités est poussé en avant, la relation client et le non-remplacement d'un départ sur deux également.

Les postes en décroissance (ex IP) sont traités par des mesures de mobilité professionnelles, parfois sur des postes destinés à être eux-mêmes supprimés (selon la DRH). Les fonctions support sont affectées et traitées par la mobilité (vers la préfecture de région). Des dispositifs d'incitation à quitter le ministère sont mis en place. Notamment les plateformes RH des SGAR ou encore les dispositifs du type prime au départ... on appelle les agents pour leur proposer d'aller travailler dans un hôpital ou dans la police.

Au MEDDTL les espaces développement sont les Centres de Valorisation des Ressources Humaines. A l'origine, il s'agissait d'organismes consacrés à la formation professionnelle,

nement instable le salarié doit bouger. L'entreprise accompagne le salarié grâce aux espaces développement et au contrat de développement personnel.

Au sein des espaces développement, l'agent a en charge la recherche d'un nouvel emploi si son emploi est menacé soit parce qu'il appartient à la catégorie de métier en décroissance soit parce que le site de travail est délocalisé. Cet emploi peut être en interne ou externe en particulier vers les autres fonctions publiques.

En octobre 2006, Olivier Barberot, directeur exécutif ressources humaines groupe déclare devant l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Telecom que le rythme des suppressions d'emploi n'est pas suffisant et en particulier celui assuré par les mobilités fonctions publiques. Il met en avant le « crash programme » destiné à accélérer ACT et déclare « donc on ne va plus être sur la base d'un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique » Il indique également que la question doit être posée de l'utilité des tâches, de la valeur créée par les postes. Il précise « C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement »

Sur le rôle des espaces développement, il déclare « Le déclic se fait sur un projet sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration que l'on ressent chez France Telecom. On est tout traumatisé par le changement. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent n'est pas le premier critère. Le travail des espaces développement, qui rapporteront aux RH, est de déclencher la lueur d'espoir ». C'est donc sur le sentiment de frustration des travailleurs de France Télécom que la direction compte s'appuyer pour qu'ils se réorientent dans le cadre des espaces développement ou quittent la société.

Il termine son intervention conjointe avec M. Wenes en ces termes « Pour moi j'aurai échoué si on ne fait pas les 22 000 départs. Pour le groupe c'est 7 milliards d'euros de cash flow »

En l'absence d'accord, le Groupe France Télécom a donc mis en œuvre de façon unilatérale les mesures prévues dans l'accord de mobilité et en particulier l'obligation de reclassement et d'adaptation au poste pesant sur le salarié et les mobilités contraintes.

Cette mise en œuvre a été facilitée notamment parce que les 2/3 des salariés sont des agents de fonction publique. En effet, un employeur ne peut modifier de façon unilatérale le contrat de travail d'un salarié de droit privé et en particulier les clauses relatives à la définition de son emploi. Un fonctionnaire n'a pas de contrat de travail et rien n'interdit à son employeur, sous réserve de lui conserver son grade, son échelon et de sa rémunération, de le changer d'emploi.

Dans les faits, toutes les réorganisations consécutives au plan NEXT ont été mises en œuvre par décisions unilatérales de l'employeur prises dans le cadre de son pouvoir d'organisation et de gestion. C'est le plan ACT.

Le plan ACT et ses objectifs de mobilité, de départ des personnels, sont organisés par une décision nationale unilatérale applicable à tout le groupe France Télécom appelée décision France Télécom DRHG/GPG/46. Une prime de parcours de professionnalisation vers un poste stratégique ou prioritaire a par ailleurs été mise en place par décision du 14 décembre 2006. Elle vise à récompenser les travailleurs qui auront changé de poste et auront opté pour un poste stratégique ou prioritaire.

aujourd'hui l'essentiel de l'activité va se tourner vers la mobilité.

Le crash programme du MEDDTL a pour nom « PRH 2013 » et « loi mobilité » ainsi que « modalités de mutation dans la zone de gouvernance RBOP ».

Toutes les réorganisations du MEDDTL sont mises en œuvre par décision unilatérale sans tenir compte des avis des OS.

Au MEDDTL, comme à France Telecom, l'essentiel des personnels concernés sont des fonctionnaires et peuvent se voir imposer des changements d'emploi de façon unilatérale mais avec le principe de PFR, la rémunération n'est plus assurée.

Dans la fonction publique, de nouveaux dispositifs ont été mis en place : Indemnité temporaire de mobilité pour inciter les agents à bouger géographiquement vers des zones jugées stratégiques. Mais depuis, le MEDDTL prévoit une approche consistant à imposer les changements de poste en essayant de bloquer les rémunérations.

### Formation des managers et politique managériale

En 2006, France Télécom a formé 4 000 cadres au programme ACT. Cette formation d'une durée de dix jours étalée sur plusieurs mois a pour mot d'ordre le mouvement. Ainsi dans le module « Réussir ACT », les cadres sont formés pour « mettre en mouvement » leurs collaborateurs. Le processus de mise en mouvement est au centre de la formation. Ses différentes phases sont exposées et étudiées au travers de cas pratiques. Les résistances et les moyens de les faire céder sont développés, ses effets sur la santé mentale des travailleurs y sont également abordés. Ainsi un schéma illustre le positionnement du salarié lors du processus de mise en mouvement et les phases appelées « phase du deuil ». Parmi ces phases une phase est identifiée comme étant la phase de décompression qui se caractérise par la tristesse, l'absence de ressort, le désespoir, la dépression. Dans le module de formation des managers destiné à permettre la réalisation du programme ACT, les atteintes à la santé mentale dues à la politique mise en œuvre par l'entreprise sont déjà identifiées.

Soulignons que dès la phase de mise en route du plan ACT, la direction de France Télécom savait que certains salariés resteraient « au bord de la route ».

Les Directeurs des services déconcentrés suivent régulièrement des séminaires de management et coaching par les mêmes acteurs qui ont sévi à France Telecom. Les sujets sont les mêmes. On parle de « manager le changement ».

La phase du deuil est explicitée aussi au MEDDTL

Le cabinet du ministre en juin 2010 n'a pas hésité à dire dans la presse que des « agents sont restés à quai ».

## Une perception négative des conditions de travail et leurs effets sur leur santé

Alors que 96 % des travailleurs se déclarent avoir été fiers d'appartenir au groupe France Télécom, ils ne sont plus que 39 % aujourd'hui. Cette fierté témoigne du fort attachement que les travailleurs avaient pour leur entreprise. La perte de ce sentiment est de nature à altérer la relation de travail.

Dans le même temps, 65 % des travailleurs considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées ces dernières années et ils ne sont que 5 % à considérer qu'elles se sont améliorées.

Ils sont 40 % à se déclarer souvent très fatigués ou stressés par leur travail et 39% à considérer que ces cinq dernières années leur santé s'est dégradée du fait de leur activité. Cette proportion monte à 49 % pour les non-cadres.

Les agents du ministère avaient grande fierté en leurs missions et une grande loyauté envers leur ministère. Aujourd'hui, ce sentiment n'existe plus. Par absence d'enquête sérieuse par le ministère, aucun chiffre n'est malheureusement disponible. Certaines enquêtes globales envers les cadres de la fonction publique relèvent le même problème (voir enquêtes du mensuel Acteurs Publics ou des Echos).

## La carte du risque France Telecom

- Des conditions de travail difficiles, les questions de dysfonctionnement organisationnel, des tensions dues à l'environnement de travail, de charge, d'autonomie (le travail tendu est englobé par ce facteur)
- Le désajustement professionnel intégrant les problématiques de la mobilité géographique et fonctionnelle ainsi que les problématiques d'adéquation ou d'inadéquation au poste de travail,
- Les relations sociales dégradées au regard des relations avec les collègues et avec le management.

Les conditions de travail difficiles, le désajustement professionnel les relations sociales dégradées ont un impact sur les indicateurs de ressentis tels qu'ils résultent du questionnaire. Ils affectent le sentiment de reconnaissance au travail, entraîne une fragilisation psychologique et l'état de santé perçu.

Le constat est exactement identique au MEDDTL :

- Les conditions de travail et la charge de travail deviennent intenable pour les agents,
- La mobilité géographique et fonctionnelle contrainte atteint des paroxysmes,
- Les relations sociales sont très dégradées, les pressions sur les responsables syndicaux réelles.

## La santé au travail à travers des rapports d'expertise du CHSCT

- L'apparition de souffrances au travail récurrentes et importantes liées à la dégradation des conditions de travail.
- Des constructions cognitives nouvelles et lourdes à mettre en place dues à des évolutions contraintes trop rapides et mal préparées vers de nouveaux métiers.
- Une souffrance des travailleurs liée à des pertes d'identité dues aux mobilités professionnelles et au changement permanent de collectif de travail.
- Une déstabilisation des travailleurs qui face aux changements répétés et non maîtrisés ont le sentiment de ne pouvoir faire un travail de qualité.
- Une fragilisation des travailleurs âgés qui face à des projets imposés et non anticipés doutent de leur capacité à investir une nouvelle activité.
- Une perte de repère qui porte atteinte à l'identité des travailleurs et les met en souffrance du fait du déni de la culture antérieure.
- Une perte de confiance dans l'entreprise du fait de l'absence d'une vision à moyen terme dans les réorganisations.

Concernant le suivi de ces expertises, l'étude souligne tout d'abord qu'1/3 d'entre elles ont été contestées devant le tribunal de grande instance. Cette quantité non négligeable de contestation témoigne de la volonté de France Télécom de ne pas ouvrir le débat sur la question des risques psychosociaux au sein des CHSCT.

Au ministère, les agents témoignent aussi d'une souffrance au travail, de changements organisationnels et de métiers imposés et non accompagnés, d'une perte de sens, d'un déni de la culture antérieure, d'une perte de confiance et de l'absence d'une vision à moyen terme dans les réorganisations.

Au MEDDTL, il n'y a aucun problème, le mot anxiogène ne doit pas être utilisé par des membres de l'administration car cela relèverait du propos syndical.

Quand les ITPE évoquent France Télécom, ils se heurtent à l'indignation de l'administration qui n'admet pas la comparaison.

## Un management dégradé

L'étude technologia a rassemblé les éléments des rapports d'expertise portant sur le management. Il en ressort une image brouillée et dégradée du management ainsi :

- Les objectifs assignés, le mode de rémunération des vendeurs basée sur le chiffre d'affaire réalisé, la comparaison des performances individuelles et collectives avec affichage dans les boutiques génèrent de l'inquiétude.
- L'entretien individuel qui mélange objectifs d'évaluation des résultats et approche du projet professionnel dans le cadre d'ACT est vécu comme déloyal.
- Les outils de contrôle des téléconseillers sont multiples et jugés excessifs et non appropriés au personnel auquel il s'applique.
- Les managers sont au cœur du processus de réduction des effectifs, ils ont d'ailleurs été formés pour cela. Ils sont responsables d'une démarche micrométrique. Ils doivent déterminer les tâches à continuer, détecter les personnes devant s'inscrire dans une mobilité, donner la priorité aux métiers de la vente et aux postes stratégiques. Or les managers ne semblent pas suffisamment conscients des conséquences humaines qu'induisent les réorganisations. Ce qui ressort des rapports d'expertises est d'ailleurs

Au MEDDTL, cela s'appelle la PFR : Prime de Performance et de Résultats, la bonification.

L'entretien individuel d'évaluation a aussi été dévoyé on y retrouve les deux mêmes éléments.

Les mesures de contrôle de l'activité sont omniprésentes. L'encadrement est obligé de mettre en œuvre des mesures impactant directement la situation personnelle des agents. Beaucoup de managers ne sont pas formés à l'impact humain des logiques managériales directives.

confirmé par la fonction donnée aux managers. L'impact sur la vie quotidienne des travailleurs et des processus de réorganisation et des mobilités n'est pas du tout abordé.

- Le déficit de prévention des risques psychosociaux généré par les mobilités et les réorganisations paraît criant. La logique de prévention n'est pas mise en œuvre en amont.
- L'encadrement est perçu comme autoritaire.
- L'encadrement a lui-même des doutes quant à sa perte d'autonomie, son rôle en matière de réduction d'effectifs et ses inquiétudes quant à son propre avenir professionnel dans ce contexte.

L'encadrement du MEDDTL refuse de cautionner le désastre organisé.

### Les causes principales de dégradation de la santé au travail et leurs effets sur la santé

- Les déménagements successifs, mobilités forcées associés aux changements de métiers eux-mêmes non choisis sont reconnus comme des facteurs importants de risques psychosociaux.
- Cela se traduit par de multiples manifestations des troubles de la santé qui peuvent affecter de manière inégale les agents concernés en fonction des trajectoires professionnelles, de la vie personnelle et du rapport au travail.
- La sous-estimation de l'activité réelle demandée due à l'absence de participation des travailleurs à l'analyse des besoins spécifiques qui devrait accompagner les projets de transformation du travail et de son organisation. Cette non prise en compte des nouvelles contraintes liées au changement contribue à la dégradation des conditions de travail.
- Le manager est plus hiérarchique que médiateur. Il n'est pas un soutien hiérarchique à la recherche de solutions au plus près du terrain mais un maillon au service de la mise en œuvre des décisions stratégiques de l'entreprise et du contrôle du respect des prescriptions et de l'atteinte des objectifs.
- La pression du mode d'évaluation et de performance qui ne prend pas en compte la singularité des situations dans la relation avec le client ; la charge de travail fait l'objet d'un dilemme entre les objectifs assignés qui augmentent la pression et une activité réelle très variable et diversifiée qui est subie par le travailleur.

A cet égard, le document d'évaluation des risques daté du 3 juin 2009 démontre que les risques psychosociaux liés aux restructurations, mobilités ne sont ni identifiés, ni traités. Dans la rubrique « santé mentale », aucune précision n'apparaît quant aux facteurs de risques susceptibles d'entraîner une atteinte à la santé mentale. [...]

Enfin nous insisterons sur la situation des salariés en missions prolongées en particulier celles des cadres ; ces situations sont sources d'altération de leur santé mentale

Les déménagements et mobilités contraintes ne surprennent plus au ministère... il en sera peut être bientôt de même des risques psycho-sociaux.

Les agents et les cadres en particulier sont submergés par leurs activités et la conduite des réorganisations perpétuelles. Les agents ne participent plus à la définition de l'activité.

Les cadres transformés en exécutants doivent appliquer des décisions autoritaires, non concertées et vides de sens.

L'individualisation prime avec les différentes bonifications et sanctions directes.

Qui se préoccupe de la santé mentale des cadres au MEDDTL ? On préfère leur imposer le forfait cadre et leur supprimer des jours de congés, y compris en contraignant les Comptes Epargne Temps, limités dans le versement, et dont la valeur de rachat est ridiculement basse, ce qui revient à rémunérer une faible partie des heures supplémentaires des cadres à des taux largement inférieurs à leur taux horaire normal.

## Le tabou de la **souffrance** au travail

*En 2008, le SNITPECT-FO avait rendu public une lettre de sa commission exécutive pour alerter l'administration sur la souffrance au travail des cadres.*

*Un sujet alors tabou, les ITPE ayant toujours été, dans ce ministère, considérés comme privilégiés, au coeur de toutes les réflexions stratégiques, bénéficiant de postes valorisants, voire parfois d'avantages en nature (logements de service, véhicules de service) et culturellement corvéables pour le bien du service public.*

*Cette opinion était confortée par les ITPE eux mêmes, qui considéraient leurs missions comme prioritaires devant leur propre bien être : réaliser leurs missions, même au prix d'un investissement personnel très lourd, prenant sur leur vie privée, était un élément de fierté et d'appartenance au ministère.*

*Mais les évolutions successives ont écarté les ITPE des réflexions stratégiques, des postes valorisants, supprimé les maigres avantages quand ils existaient, laminé les missions pour lesquelles ils s'étaient engagés, tout en leur demandant un investissement toujours plus grand sous une pression managériale obnubilée par le résultat comptable, hors de toute considération de la réalisation des missions traditionnelles.*

*Cette cassure a mis en évidence une vraie souffrance au travail ressentie par les cadres, et provoqué l'alerte du SNITPECT-FO.*

*Mais l'administration a toujours marginalisé voire nié ce risque ; les bilans sociaux 2007 et 2008 n'ont jamais été produits (du moins n'ont jamais été rendus publics). Par contre, le bilan social de l'année 2009, une des années les plus stables des cinq dernières années, est bien sorti. Hasard ?*

*Ces bilans sociaux ne parlent pas de l'évolution des arrêts maladie. Hasard ?*

*Par contre, un texte prévoyant de contrôler, surveiller voire harceler les agents en absence maladie est bien sorti. Hasard ?*

*Lorsque, sous la pression de Force Ouvrière, l'administration lance – enfin – un groupe de réflexion avec les organisations syndicales sur la souffrance au travail, son premier réflexe est de vouloir changer le nom du groupe de travail : au prétexte que le mot « souffrance » est trop négatif, elle préfère « bien-être au travail » ! Devant autant de tartufferie, les organisations syndicales et Force Ouvrière la première ont quitté la salle. L'administration n'a jamais jugé utile de revenir en arrière sur sa volonté de changer le nom et de poursuivre ce groupe de réflexion. Elle a donc décidé unilatéralement de ne pas donner suite.*

*Cette souffrance ne pouvait manquer de se concrétiser par l'apparition de risques psycho sociaux.*

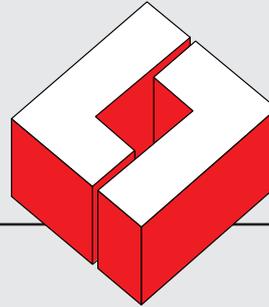
*En 2009, la FEETS avait saisi la DRH du MEEDDM pour s'inquiéter de l'augmentation de ces risques (et de sa concrétisation ultime, le suicide).*

*La confédération Force Ouvrière, qui n'avait pas hésité à titrer « la RGPP tue », avait vu surgir devant elle un front d'indignation outragée ! À l'image du directeur adjoint du cabinet de l'ancien ministre qui répondait au questionnement des ITPE le 29 janvier 2010 : « je ne connais pas le dossier de France Télécom, mais nous ne sommes pas dans la même situation ! ». On ne peut qu'admirer : savoir sans connaître n'est pas à la portée de tout un chacun !*

*La seule réponse apportée par l'administration fut le document repère, qui donne certes les consignes nécessaires aux services pour traiter ces risques psycho sociaux, mais sans leur donner les moyens de s'attaquer aux causes. Un pansement sur une jambe de bois.*

# C) Pourtant, le SNITPECT-FO alerte les instances dès 2008

SYNDICAT NATIONAL DES INGÉNIEURS  
DES TRAVAUX PUBLICS DE L'ÉTAT  
ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



*Force Ouvrière*

*Groupement fondé en 1855*

## Déclaration de la commission exécutive du SNITPECT FO

19 avril 2007

### Subir et souffrir n'a jamais valorisé personne ! Pas même les cadres !

A l'heure où la nation s'émeut des effets dévastateurs du management des cadres dans certaines entreprises et du mal vivre que peut entraîner le manque de reconnaissance et de respect des individus, il apparaît utile de s'intéresser au traitement infligé par l'administration aux cadres du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer, et en particulier aux ingénieurs des TPE,

Par analogie avec ce que peuvent connaître les entreprises du secteur privé, le ministère de l'équipement connaît aujourd'hui, du fait de la décentralisation et de la LOLF, un plan de restructuration sans précédent. Ses salariés découvrent les délocalisations, les transferts non choisis et les positionnements subis, qui constituent des solutions par défaut. Dans ce ministère bon élève docile aux yeux du Budget et de la Réforme de l'Etat, l'encadrement a eu la responsabilité de réorganiser pour la énième fois ses services, parfois en dépit du bon sens et à un rythme toujours plus soutenu, de faire toujours plus avec toujours moins, d'exiger de ses collaborateurs des efforts et des gains de productivité toujours plus ambitieux, sans réel retour ni reconnaissance. Au contraire, il lui a fallu accepter des décisions réduisant chaque jour un peu plus le champ d'intervention, remettant en cause les missions naturelles de ce ministère, conduisant à un « Equipement sans lendemain », à la destruction de l'ingénierie publique et de la territorialité, à la fin d'un Etat prestataire, partenaire et solidaire. Dans le privé, on appelle ça « mettre l'entreprise sous tension » : voir les récents cas relayés par la presse et leur cortège de suicides ! Et tout ceci sans accompagnement ni approche sociale. L'administration ne sait pas gérer ce type de situation et s'imagine qu'il suffit de quelques réunions d'information, accompagnées au mieux de quelque aumône pour gagner la paix sociale.

Alors que le personnel a eu à conduire ou à subir des réformes lourdes de contraintes et occasionnant un recul professionnel sans précédent, il n'a pas même droit, de la part de l'administration, à un traitement compréhensif et attentif de ses difficultés. Paradoxalement c'est le contraire qui est observé, avec un durcissement extrême des positions.

A l'occasion de la création des DIR, de la « refondation » des DDE, des transferts en conseils généraux et régionaux et maintenant des fusions DDE-DDAF, le passif accumulé par l'administration est lourd : refus de prendre en compte le contexte familial ou, pire. L'état de santé de plusieurs de nos camarades; mutation d'office de cadres de DDEA, d'origine Equipement, au seul prétexte que le nouveau directeur, ex-DDAF, préfère que son comité de direction soit d'origine Agriculture ; passage forcé par certains DDEA au « forfait jours horaires » pour leurs cadres de catégorie A en violation des dispositions en vigueur à l'Equipement, sans que ce dernier ne trouve à y redire.

La position du cadre est par nature ambivalente et inconfortable. Les cadres sont chargés de porter et de mettre en œuvre les politiques de l'employeur. D'inconfortable, la position de l'ingénieur des TPE au sein du ministère de l'équipement est devenue insupportable. Il a toujours été loyal vis-à-vis de son administration et de sa direction, quelles que puissent être ses réserves par ailleurs. Mais cet engagement de tous les instants lui est de plus en plus insoutenable, parce qu'aujourd'hui, au quotidien, les cadres vivent de plus en plus péniblement leurs situations de travail, faites de réductions sans fin de moyens et d'effectifs, de pressions croissantes, d'exigences de la hiérarchie impossibles à tenir. Le tout dans un contexte où l'avenir de l'Équipement et, surtout, de ses missions de service public de l'aménagement et du développement durables des territoires, semble comme jamais remis en cause.

Dans le même temps, l'administration continue de dévaloriser les fonctions d'encadrement en affectant des ingénieurs des TPE sur des postes sous dimensionnés, sans contour, sans contenu, sans moyens. Elle nie volontairement l'adéquation entre grade et fonctions en laissant se multiplier les cas de « A encadrant des A ». C'est le niveau de responsabilité réel des cadres, qu'ils soient de premier ou de deuxième niveau, qui est ainsi tiré vers le bas par l'Équipement.

Alors cet encadrement est aujourd'hui véritablement exaspéré, ne pouvant que constater qu'à ce contexte, il doit encore ajouter l'absence totale de reconnaissance de sa hiérarchie et de son employeur - gestionnaire ! Parallèlement, l'administration laisse fleurir des organigrammes de services totalement irréalistes et irréalisables en ces temps de réductions d'effectifs, entraînant ainsi la banalisation des intérim structurels ; intérim qui ne seront pas rémunérés au motif que les services atteignent déjà leur plafond de masse salariale. Alors que dans le même temps, elle a rendu plusieurs dizaines de millions d'euros au ministère du budget en fin d'année 2006.

Et cette situation touche l'ensemble des services centraux ou déconcentrés du ministère. Ainsi, pour les parcours scientifiques et techniques aussi, la situation s'est détériorée. Nous ne citerons que le séniorat, supprimé sans qu'aucun système de remplacement n'ait été proposé pour la valorisation des carrières de spécialistes et d'experts dont l'administration affirme pourtant avoir encore besoin. Les possibilités d'affectation à l'international, en premier poste ou ultérieurement, se restreignent. La possibilité d'effectuer l'intégralité du double cursus ITPE-architecte est de plus en plus mince. Au détriment d'ailleurs de l'intérêt bien compris du ministère et de l'Etat,

Sur les mobilités, les attaques sont dures et parfois même inhumaines. La gestion des premières affectations s'est encore dégradée, au point d'en devenir indigne : quel que soit le mode d'entrée dans le corps, la situation individuelle de l'ingénieur des TPE et tous les éléments qui lui sont connexes sont tout simplement niés, effacés. L'administration refuse de considérer qu'il puisse exister des contextes extra-professionnels particuliers pour ces cadres. Sans parler des tentatives de l'administration d'appliquer au seul corps des ingénieurs des TPE, donc de façon discriminatoire, des règles dogmatiques et archaïques de durée minimale dans les postes, en leur déniaient de surcroît le bénéfice du rapprochement de conjoint, pourtant inscrit dans la loi.

Le mal être des cadres est aussi renforcé par une absence de GPECC, notamment lors des propositions de promotions au grade supérieur lorsque certains inspecteurs généraux sous couvert de dogmes inadmissibles, ou encore de méconnaissance des métiers et des parcours professionnels, refusent de présenter à la CAP les dossiers d'agents ayant des compétences individuelles reconnues et défendus avec conviction par leur supérieur hiérarchique. Le risque est grand de voir ces cadres quitter notre ministère par démotivation et de perdre ainsi les compétences individuelles que ceux-ci ont développées avec passion pour la reconnaissance et l'efficacité du service public de l'aménagement et du développement durables des territoires.

Et que dire des rémunérations, quand on sanctionne financièrement les ingénieurs des TPE en début ou en fin de carrière, en leur attribuant un coefficient d'ISS abusivement bas au seul motif qu'ils sont trop jeunes ou trop vieux ? Les cadres méritent-ils ce traitement lui aussi discriminatoire ?

La situation est telle aujourd'hui que nous ne saurions être exhaustifs.

A croire que dans ce ministère, parce que l'on est cadre, et ingénieur des TPE en particulier, il faudrait ne jamais rien demander, mais tout subir sans mot dire et servir de bouc-émissaire au moindre incident consécutif au contexte actuellement tendu de réorganisation permanente et de réduction drastique des moyens.

Après avoir payé largement de leur personne pour conduire des réformes lourdes, parfois au détriment de leur vie personnelle ou de leur santé ou encore de leurs idées et convictions, les cadres de l'Équipement sont sacrifiés à la première occasion, sanctionnés pour avoir trop bien répondu aux attentes de leur hiérarchie : c'est totalement ignoble, irresponsable pour le devenir du ministère et vis-à-vis des réformes encore à venir et, pour tout dire, abject !

Le management a toujours été la composante la plus délicate de la fonction du cadre. Il devient maintenant impossible à exercer tant il est ressenti comme étant au seul service d'une réduction constante des champs d'intervention, des missions et des moyens entraînant alors, quoiqu'il arrive, la détérioration des conditions de travail et la colère bien légitime des agents encadrés. Et ce dans un contexte où l'administration refuse d'assumer ses responsabilités !

Au-delà des difficultés liées au management des hommes, il apparaît que l'objectif est bien plus vaste : il s'agit en réalité du repli de l'Etat sur des rôles régaliens et de distributeur de maigres crédits, son abandon de toute mission scientifique et technique et des compétences qui vont avec. Le corollaire est alors évident : dans ce triste scénario, l'Etat n'a plus besoin de services déconcentrés pour appliquer ses politiques, ni de réseau scientifique et technique. Donc plus besoin de cadres techniques. Il n'a donc plus aucun scrupule à les déconsidérer de la façon dont il le fait aujourd'hui.

Cette désertion de l'Etat du champ technique, l'érosion permanente de son périmètre, les ratés de réorganisations menées en dépit du bon sens et sans souci du devenir des agents, cette dévalorisation (pour ne pas dire ce mépris) de l'encadrement entraînent frustration et abattement qui ne sont pas le fruit d'une sensibilité exacerbée mais renvoient l'administration à ses responsabilités et à ses contradictions. A ce rythme, elle continuera à voir s'éloigner d'elle cet encadrement qui lui est pourtant indispensable pour « moderniser », pour « faire évoluer », pour « manager le changement ».

Ce n'est pas être un cadre responsable que de tout endurer sans mot dire. Ce n'est pas être un cadre responsable que d'accepter d'assumer seul des décisions, difficiles et parfois insupportables pour les agents, décisions que la hiérarchie elle-même refuse d'assumer alors qu'elle en est l'instigatrice. Ce n'est pas être un cadre responsable que de se laisser mettre au pilori à cause de ces mêmes décisions. Ce n'est pas être un cadre irresponsable que de refuser d'être déconsidéré, dévalorisé, sacrifié ! Les cadres sont aussi des êtres humains !

En réalité, c'est être un cadre responsable que de demander qu'enfin soient dessinées une vraie stratégie et une vraie ambition pour le service public de l'aménagement et du développement durables des territoires. C'est être un cadre responsable que de vouloir donner du sens à l'action publique et à celle de chacun des agents. Et c'est finalement être un syndicat responsable de cadres responsables, que de refuser le scénario destructeur que nos dirigeants semblent avoir choisi ; d'exiger que l'administration de l'Equipement, ou celle qui lui succédera, écoute et entende enfin le malaise de ses cadres techniques, et qu'elle prenne les mesures nécessaires pour l'atténuer, à défaut de pouvoir le guérir rapidement.

Nous n'avons eu de cesse de rappeler cet état de fait au

Ministre et à son administration. La mobilisation de l'année 2004 était déjà symptomatique de ce profond malaise dans le corps des ingénieurs des TPE. Si elle a permis quelques avancées catégorielles, l'administration, pensant sans doute qu'elle en était quitte, n'a pas pour autant su en tirer toutes les conclusions qui s'imposaient : tes cadres de l'Equipement en ont assez de tout devoir supporter. Pire, l'absence de sens et de stratégie qui a suivi pour l'Equipement et les missions de service public de l'aménagement et du développement durables des territoires est encore venu accroître le désordre au sein du ministère.

Dans cette nouvelle période de grande évolution qui s'annonce, si, comme nous le revendiquons/un projet d'avenir ambitieux se dessine enfin pour le rôle de l'Etat dans les champs de l'aménagement et du développement durables des territoires, il serait indispensable de prendre en compte les attentes des cadres et d'arrêter les pressions à leur rencontre !

A défaut, frustration et abattement pourraient se muer en « révolte »...

Mais le problème ne s'arrête pas à l'encadrement : si les cadres, mieux informés et mieux préparés à analyser ce qui se passe, sont les premiers à réagir, l'exaspération est malheureusement largement présente pour l'ensemble du personnel. Les conditions objectives d'une crise généralisée à l'Equipement sont hélas bien réunies : il est illusoire de croire que les agents de ce ministère vont continuer longtemps à œuvrer à leur propre perte.

**FO**  
la force syndicale

Confédération Générale du Travail FORCE OUVRIERE - 141, avenue du Maine - 75680 PARIS Cedex 14 - Tél. : 01 40 52 64 70 - Fax : 01 40 52 64 71

**SERVICE DE PRESSE**

## COMMUNIQUE

### La RGPP tue !

Une deuxième vague de la révision générale des politiques publiques (RGPP) est annoncée par le gouvernement. Celle-ci serait officialisée en décembre 2009 avec la tenue d'un quatrième comité de modernisation des politiques publiques (CMPP).

Et cela alors même que les effets des 374 premières mesures concernant tous les ministères sont d'ores et déjà dévastateurs et destructeurs pour de multiples missions et compétences, pour les services, les administrations et les établissements sous tutelle et, surtout, pour tous les personnels.

La cgt-Force Ouvrière a connaissance d'un nombre croissant de suicides de fonctionnaires de l'Etat, à tous les niveaux hiérarchiques. Selon les informations dont nous disposons, les réorganisations de services en cours, les mobilités (géographiques ou fonctionnelles) imposées, annoncées ou effectives, l'individualisation à outrance ou encore la pression hiérarchique et le stress ainsi généré constituent des facteurs aggravants.

Dans une période où tous les ministères subissent des restructurations et des suppressions de postes, de moyens et d'effectifs, la brutalité incroyable et la rapidité démesurée des réorganisations (dans tous les sens), des délocalisations, des changements de postes imposés perturbent et déstabilisent les personnels.

A la perte de sens et à l'absence de compréhension de ces réorganisations d'une ampleur inégalee s'ajoutent une absence totale de concertation (du fait que la hiérarchie ne comprend même pas ce qui se passe) et un refus de prise en compte de la situation personnelle des agents.

**La cgt-Force Ouvrière appelle le gouvernement à la prudence, à la modération, à la responsabilité et à la vigilance pour les femmes et les hommes du service public.**

Les réorganisations en cours, liées aux premières mesures de la RGPP, doivent être revues pour en atténuer le calendrier et la portée, pour mener une étude d'impact préalable pour les personnels.

**La cgt-Force Ouvrière réclame un moratoire immédiat sur les 374 mesures de l'acte I de la RGPP et s'oppose à tout nouvel acte.**

La RGPP ne supprime pas uniquement des missions et des effectifs. C'est la RGPP qu'il convient de remettre en cause.

Paris, le 9 novembre 2009

**Pascal PAVAGEAU**

Tél. : 06.76.77.70.39 - 01.40.52.84.45



“ La brutalité avec laquelle la fonction publique de l'Etat est attaquée, le statut général de ses personnels est dénaturé, ses agents vilipendés, déstabilisés et ignorés, justifie que le SNITPECT-FO se soit intéressé à la souffrance au travail.”



Paris, le 16 septembre 2009

Monsieur Jean-Louis BORLOO
Ministre d'Etat
Ministre de l'Ecologie, de l'Energie,
du Développement Durable et de la Mer
246, bd Saint-Germain
75007 PARIS

PPJH 09225

Objet : Recrudescence de suicides d'agents du MEEDDM

Monsieur le Ministre d'Etat,

Nous avons eu connaissance de suicides récents d'agents du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM).

Nous attirons votre attention et celle de votre administration sur ces drames. Selon les informations dont nous disposons, il semble bien que les réorganisations de services en cours, les mobilités (géographiques ou fonctionnelles) imposées, annoncées ou effectives, ou encore la pression hiérarchique et le stress ainsi générés constituent des facteurs aggravants et parfois déclencheurs.

Dans une telle période où tous les services du MEEDDM subissent des restructurations et des suppressions de postes, de moyens, d'effectifs, la brutalité incroyable et la rapidité démesurée des réorganisations (dans tous les sens), des délocalisations, des changements de postes imposés perturbent et déstabilisent les personnels du ministère.

A la perte de sens et à l'absence de compréhension dans ces réorganisations d'une ampleur inégalée s'ajoutent une absence totale de concertation (parfois du fait que la hiérarchie ne comprend même pas ce qui se passe) et aucune prise en compte de la situation personnelle et du ressenti des agents.

Monsieur le Ministre d'Etat, lors du Groupe d'Echanges du 10 septembre dernier, les représentants FO se sont permis d'indiquer à la Directrice des Ressources Humaines qu'il convenait d'être très vigilant que « le MEEDDM ne soit pas la France Télécom de demain ». Deux nouveaux suicides récents dans vos services confortent malheureusement cette affirmation.

Il nous semble urgent d'intervenir et de tout mettre en œuvre afin d'éviter de tels actes : le projet de circulaire relative à la prévention des suicides doit être publié. Il apparaît indispensable d'en débattre en Comité technique paritaire ministériel en votre présence.

A l'heure où vous devez bientôt remettre au Premier ministre de nouvelles propositions de mesures pour le MEEDDM dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), nous vous appelons, Monsieur le Ministre d'Etat, à la prudence, à la modération, à la responsabilité et à la vigilance pour les femmes et les hommes de votre ministère.

Fédération de l'Équipement de l'Environnement des Transports et des Travaux de France



Les réorganisations en cours, imposées par les premières mesures de la RGPP, doivent être revues pour en atténuer le calendrier et la portée, pour mener une étude d'impact préalable pour les personnels et autant que possible pour en supprimer ou en geler des effets dévastateurs.

La situation nous semble extrêmement grave et préoccupante Monsieur le Ministre d'Etat. Nous sollicitons une réponse rapide de votre part et surtout des décisions à la hauteur des enjeux humains concernés.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre d'Etat, en l'expression de ma haute considération.

Le Secrétaire général
Signé
Jean HEDOU

MEEDDM la force syndicale
Avec FO, construisons notre avenir
Paris, le 10 Janvier 2011
Le projet « Perspective RH 2013 » du ministère : le MEEDDM sur les traces de France Télécom
Les agents du ministère subissent, depuis une décennie et à un rythme de plus en plus insoutenable, des réorganisations perpétuelles faites d'ingénieurs contractaires, de changements systématiques d'orientations et stratégiques, de destruction des compétences pourtant nécessaires à l'exercice du Service public.

La comparaison est édifiante :
Le ministère n'a pas hésité, en juin 2010 au moment de la modification des Indicateurs des TPE, à utiliser dans la presse l'expression « ceux qui sont restés à qui » (à rapprocher de « combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route » dit directeur général de France Télécom à propos des réorganisations lancées par cette société au début de « vite, vite, vite »).
Les réorganisations vides de sens et continues (dans certains DDT, les agents démissionnent, tous les ans depuis 2007), personne n'est capable d'expliquer pourquoi on réorganise le RST, ni quel avenir ont les DREAL, les Services de maintenance et les DIRM, ni pourquoi le partage des missions entre DREAL et DIRM est inextricable.
Définition des métiers « en extinction » et des métiers « prioritaires », les agents étant invités à se « reconstruire ».
Passage d'un « splendorisme un peu mou à quelque chose de plus systématique » (extraits des liens directeur exécutif RH de France Télécom) à la MEEDDM, l'innovation future ne la mobilité va dans le même sens que la réorientation professionnelle.
Justification d'une « prime de mobilité » valable aussi bien à France Télécom qu'au MEEDDM.
La formation de l'encadrement n'a pas le même mouvement à France Télécom (au MEEDDM il s'agit de « l'accompagnement ou accompagnement ») : il faut signaler que ce sont les mêmes consultants qui sont intervenus à France Télécom qui interviennent auprès des Directeurs Départementaux.

“ Les études montrent que 25 à 30 % des salariés sont en situation dite de sur-stress (c'est-à-dire qu'ils sont atteints des troubles d'anxiété ou de dépression).”



4 FONCTION PUBLIQUE

Selon une étude de l'Ifop pour Accenture et « Les Echos », les fonctionnaires doutent de l'efficacité de la réforme de l'Etat lancée en 2007. Ils s'estiment pénalisés par des réorganisations qui ne permettraient pas d'améliorer le service rendu.

# Les fonctionnaires jugent la réforme de l'Etat inefficace

Plus de trois ans après son lancement, la réforme de l'Etat provoque un malaise persistant chez les fonctionnaires, comme en témoignent les résultats d'une étude menée par la quatrième année d'affilée par l'Ifop pour Accenture et « Les Echos » auprès de 800 agents de l'Etat et des collectivités territoriales.

**Une réforme « indispensable » mais « injuste » et « inefficace »**  
Ce n'est pas un relief de principe : 64 % des agents estiment « indispensable » une réforme de l'Etat. Mais seuls 33 % approuvent celle qui est mise en œuvre. L'amertume est plus forte chez ceux dont les services ont déjà été réorganisés. Ils estiment que leur charge de travail s'est accrue (82 %) sans que l'intérêt de leur poste y gagne (seuls 23 % le pensent) ou que leurs conditions de travail s'améliorent

(14 %). Les agents dont le service est en cours de réorganisation s'estiment encore trop peu associés en amont (74 %) et mal informés sur les causes et objectifs (51 %), même si ces deux reproches reculent nettement par rapport aux années précédentes. Au final, les agents perçoivent désormais le changement comme un risque et non plus comme une opportunité. Si 58 % continuent de se déclarer satisfaits de leur situation professionnelle (cette proportion diminue avec l'âge), seuls 37 % voient « avec optimisme » leur évolution future. Dans ce contexte, 51 % des agents estiment désormais « mauvaises » l'évolution globale de la fonction publique ces dernières années. C'est 6 points de plus que l'an passé et 13 de plus qu'en 2007.

Autre point noir relevé par l'étude : le malaise est aussi bien

ancré chez les cadres (agents de catégorie A), à peine moins sévères envers la réforme que les autres agents.

**Un doute croissant sur la qualité du service public**  
Au-delà de leur propre sort, les agents doutent de l'efficacité globale de la RGPP : pour 77 % d'entre eux, la réorganisation n'a pas amélioré la productivité et l'efficacité de leur propre service. Seuls 46 % estiment que, globalement, la réforme simplifie les démarches administratives des citoyens et 37 % qu'elle aura un impact positif sur l'image des fonctionnaires (ils sont 76 % à penser que cette dernière est mauvaise). La aussi, ces taux ont reculé de plus de 10 points en 3 ans. Pour les agents sondés, l'amélioration du service aux citoyens doit désormais être une priorité (90 %) et ils s'oppo-

sent à 50 % à ce que certaines missions soient déléguées au secteur privé.

**Carrières : des agents prêts à bouger et à être jugés au mérite**  
C'est une des rares bonnes nouvelles pour l'encadrement, qui mise sur le développement de la mobilité : 68 % des agents sont « prêts » à changer d'administration. Et 77 % sont favorables à ce que les évolutions de carrière prennent plus en compte la performance individuelle. Ils sont également ouverts à ce que les concours de recrutement obéissent pas au profit d'un « processus proche de celui du privé » (dossier, évaluation, entretien). Ils sont plus sceptiques sur le développement de la rémunération au mérite et restent à 70 % demandeurs de plus d'heures supplémentaires. D. P.

LE REGARD DES FONCTIONNAIRES SUR LA RÉFORME DE L'ÉTAT

D'APRÈS LE QUE VOUS SAVEZ, CETTE RÉFORME VOUS PARAÎT-ELLE ?

NECESSAIRE	19%	21%	24%	12%
UTILE	11%	36%	30%	18%
ACCEPTABLE	5%	28%	48%	21%
JUSTE	21%	50%	26%	

CONCERNANT CETTE OPÉRATION DE RÉORGANISATION, DE FUSION OU DE RÉGROUPEMENT, DIREZ-VOUS QUE...

LA PRODUCTIVITÉ	37%	51%	12%
L'IMAGE	37%	51%	12%
VOS CO	37%	51%	12%

## A la DGCCRF, changement de ton après une réorganisation contestée

**La RGPP a bouleversé l'organisation des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Le dialogue social a été renoué mais les désaccords persistent.**

Un « changement d'attitude », des « lignes (qui) paraissent avoir bougé » : à l'issue des réunions bilatérales qu'organise en ce moment la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) avec les représentants des agents, la CFDT et la CGT ont noté un changement de ton, qui s'apparente à une tentative de renouer le dialogue social après des mois de tensions. « C'est une réforme difficile, mais sur laquelle on avance », résume l'entourage de Christine Lagarde, qui a la tutelle de cette direction chargée d'assurer la protection du con-

sommateur et la régulation des marchés. Début 2009, l'essentiel des pouvoirs de concurrence sont passés à l'Autorité de la concurrence. Au début de l'année, les autres services ont été scindés entre régions (dans les Directe) et départements (DD(CS)PP) et au passage dilués dans d'autres services (emploi, agriculture...), ce qui a été jugé par les représentants des agents – et l'est encore – comme une « vente à la découpe » ; « un démantèlement désastreux ». D'autant que cette réforme s'est doublée, à l'instar des autres ministères, du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux et de l'effort de maîtrise des dépenses : l'an prochain, les effectifs vont baisser de 6 %, à 3.358 personnes et les crédits, hors personnel, de 5 %, à 230 millions d'euros.

« Les agents étaient jusqu'ici habitués à un mode de fonctionnement cloisonné, direction par direction. La réforme a donc été une révolution culturelle pour eux et cela a beaucoup joué dans leur perte de repères initiale », recon- naît Dominique Lamiot, secrétaire général de Bercy. Mais s'il y a une balse « incontestable » des emplois, « il faut, comme partout, proportionner les contrôles aux risques et aux enjeux », poursuit-il, rappelant que les contrôles de stations services pendant le conflit sur les retraites ont montré que la DGCCRF restait réactive.

d'attractivité du service. « Lors des concours, on voit les candidats se demander, dans des blogs, s'il faut venir dans une administration dans la tourmente et peut-être vouée à disparaître », observe Patrice Rio (CFDT). Les associations restent sceptiques. « Le gros problème de cette réforme, c'est la rupture de la chaîne de commandement entre la direction et le terrain. L'unité servait à faire appliquer les directives de manière uniforme », analyse Valérie Gervais, présidente de ConsoFrance. « La réorganisation peut aussi entraîner une schizophrénie institutionnelle : les politiques peuvent désormais être concurrentes entre, par exemple, l'emploi et la protection des consommateurs », pointe Cédric Musso, directeur des affaires institutionnelles d'UFCV. VÉRONIQUE LE BILLON

## « Il ne faut pas sous-estimer l'ampleur du malaise des agents »

FO a réuni mi-novembre 350 de ses délégués syndicaux des trois versants de la fonction publique pour dresser un « Livre noir de la RGPP ». Depuis 2007, FO est le syndicat de loin le plus virulent sur cette réforme, quitte à employer des mots souvent excessifs.

**Quelles sont les causes du malaise des agents ?**  
Ils sont perdus face à des réorganisations, à base de mobilité forcée, auxquelles personne ne comprend rien, ni eux ni leur hiérarchie. Et ils souffrent avant tout de la perte de sens et de valeur de leur travail. Ils ne se reconnaissent plus dans un service public bradé, dénaté. Dans beaucoup d'administrations et de services déconcentrés, on ne leur demande même plus de faire plus avec moins de moyens, on leur dit directement de ne plus traiter certaines tâches. Ils ont été contraints de se réorganiser avec les moyens du bord, quitte à se débarrasser de



INTERVIEW PASCAL PAVAGEAU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE FORCE OUVRIÈRE

missions jugées moins prioritaires. Il ne faut pas sous-estimer l'ampleur de ce malaise. Les arrêts de travail, les dépressions et même les suicides se multiplient. FO le répète : la RGPP tue.

**Vous contestez le principe même de réorganiser l'Etat ?**  
Non, et les agents non plus. Mais une grande erreur a été commise dès le départ : le chef de l'Etat a lancé sa réorganisation sous un angle

économiser quelques milliers d'euros ! Idem pour les inondations du Var.

**Les simplifications liées à la RGPP améliorent le service rendu aux usagers...**  
Le véritable objectif de la RGPP n'est pas d'optimiser la gestion du service public mais de le casser en le transférant par morceaux au privé. Or cela se fait forcément au détriment de l'usager, qui en est de plus en plus pour ses frais. Faute de personnel, les pompiers voient certaines missions de secours confiées aux services payants d'ambulanciers privés. Dans la police, les baisses d'effectifs ont entraîné des « transferts de tâches » au mieux vers les policiers municipaux, au pire vers des sociétés de sécurité privées non qualifiées pour cela. Les réductions de dépenses se sont faites au détriment des impératifs des missions régaliennes de l'Etat.

PROPOS RECUEILLIS PAR DEREK PERROTTE

« Les facteurs de dégradation de la perception de leur positionnement par les cadres, ainsi que de dégradation de leurs conditions de travail, sont ainsi nombreux. Trop nombreux. »



**SNITPECT-FO** 11, rue Meslay 75003 PARIS

Tél. 01 42 72 45 24 Fax 01 42 72 05 67

Courriel : [snitpect@snitpect.fr](mailto:snitpect@snitpect.fr) Site internet : [www.snitpect.fr](http://www.snitpect.fr)

Directeur de la publication : Thierry LATGER Commission paritaire n° 1109 S 06818 Périodicité : trimestrielle

Imprimerie : A.TROIS 06 26 84 14 51 ISSN 1959-4704

# Kit de survie pour cadre stressé

Le stress est insidieux, il convient de surveiller quelques éléments d'alerte : insomnies, démotivation pour le travail, difficultés pour se concentrer, refermement sur soi, symptômes gastriques, problèmes cardio-vasculaires.

Un cadre ne doit jamais être seul : il doit toujours avoir un contact avec ses interlocuteurs de proximité.

Un cadre doit pouvoir échanger sur les difficultés du poste avec un de ses responsables, son équipe et/ou ses collègues.

L'équipe médico-sociale est compétente pour évoquer les sujets de stress

Il n'y a pas de honte à aller voir un médecin de prévention.

Un cadre n'a pas à travailler au-delà des limites réglementaires, même si ses objectifs annuels le nécessitent.

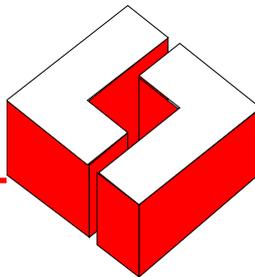
Un cadre n'est pas corvéable nuit et jour.

## Les contacts de proximité en cas d'urgence

le supérieur hiérarchique .....	tél : .....
le secrétaire général .....	tél : .....
le médecin de prévention .....	tél : .....
l'assistant(e) social(e) .....	tél : .....
le responsable hygiène et sécurité ..	tél : .....
le responsable local du snitpect-fo .	tél : .....
les pompiers .....	tél : ..... <b>18</b>

## Les contacts nationaux en cas d'urgence

La DRH .....	<b>01 40 81 21 22</b>
Le bureau de gestion .....	<b>01 40 81 61 98</b>
La chargée de mission des ITPE .....	<b>01 40 81 65 15</b>
Le chargé de mission des IDTPE .....	<b>01 40 81 11 32</b>
Adresse mail du SNITPECT-FO .....	<b><a href="mailto:snitpect@snitpect.fr">snitpect@snitpect.fr</a></b>
Tél du SNITPECT-FO .....	<b>01 42 72 45 24</b>
Tél AITPE .....	<b>04 72 04 70 01</b>



## **Rupture du pacte social entre la puissance publique et ses agents**

### **Éléments de réflexions du SNITPECT-FO Paris le 5 avril 2011**

#### ***Le SNITPECT-FO :***

Les ingénieurs des travaux publics de l'Etat constituent un corps d'ingénieurs de plus 5 000 agents intervenant dans les domaines du développement durable, de l'écologie, de l'aménagement, des infrastructures, de la construction, de la prévention des risques, du logement, de l'urbanisme... Ils exercent dans l'ensemble des structures de l'Etat (administration centrale, directions départementales, directions régionales, agences, établissements publics), des collectivités locales et dans le secteur para-public et privé.

Le syndicat national des ingénieurs des travaux publics de l'Etat – FO est le syndicat majoritaire du corps avec une représentativité de 80 % lors des dernières élections professionnelles.

## Résumé des propositions du SNITPECT-FO

Le SNITPECT-FO milite pour un contrat équilibré, responsable, sincère et respectueux des agents au cœur de l'action administrative, d'un bout à l'autre des chaînes hiérarchiques, dans un système gagnant / gagnant.

Pour cela, il préconise les actions suivantes :

**1 – Construire** un projet cohérent et ambitieux à la hauteur des valeurs de service public pour lesquelles les fonctionnaires se sont engagés

**2 – Restaurer** les valeurs qualitatives intrinsèques motrices de l'engagement des agents, le fonctionnement en réseau et en équipe projet et ainsi faciliter l'entraide entre agents et avec les citoyens

**3 – Mettre en oeuvre un nouveau management, le NMP** (nouveau management participatif), moins hiérarchique et plus participatif

**A - Créer du leadership** au sein des organisations, ce qui nécessite de disposer des moyens et de la légitimité pour l'exercer

**B - Positionner aux postes de managers des professionnels du métier** qui sauront adapter leur management à la réalité de terrain, poser des objectifs réalistes

**C - Les indicateurs de réussite** doivent prendre en compte l'entraide nécessaire, le travail en réseau, l'avancée collective et la qualité des réflexions et du résultat, s'appuyer sur les compétences et les valeurs des agents plutôt que de raisonner uniquement sur les résultats individuels

**4 – Restaurer un cadre serein** à travers l'affirmation du rôle des corps et du statut et donc l'entraide, la coopération et l'efficacité

**5 – Oeuvrer immédiatement pour la mise en place d'organisations plus stabilisées**, apprenantes, permettant aux agents de voir reconnus leurs acquis et de mieux les faire évoluer, dans des contextes de profondes mutations.

**6 – Investir dans le travail en réseau technique** d'échange, en management de réseaux plus flexibles dans l'utilisation des ressources humaines

**7 – Mettre en oeuvre un gestion prévisionnelle des ressources humaines** bien construite :

pour cela, dépasser les raisonnements exclusivement gestionnaires (nombre, ETP, ..) et raisonner sur les métiers et les compétences nécessaires à l'aboutissement des ambitions affichées.

**8 – Redonner au dialogue social un degré de reconnaissance** complètement perdu de vue aujourd'hui, bénéficiant des marges nécessaires. Rénover et re-légitimer le paritarisme.

# Éléments de réflexions du SNITPECT-FO

## 1 – les valeurs partagées et de partage : un ciment à reconstituer.

Derrière la rupture de pacte social et de confiance se cache essentiellement la rupture du ciment commun des valeurs partagées :

- Le resserrement, voire le repli de l'Etat sur des fonctions dites « régaliennes », (mais que l'on peut plutôt identifier, comme a tenté de le faire la RGPP, comme non rentables pour le secteur privé ou politiquement trop sensibles pour être externalisées),
- l'action sous tendue par une vision plus libérale du modèle de société française,
- ainsi que l'entreprise privée érigée en modèle de performance pour la modernisation de l'administration (voir la frénésie sur les indicateurs de performance de la LOLF)

qui peut être vécue comme autant d'atteintes aux valeurs fondamentales du service public ; ces valeurs représentaient jusqu'alors un ciment fort dans l'adhésion des fonctionnaires à l'action de leur employeur.

Différentes analyses<sup>1</sup> montrent en effet que les agents de la fonction publique se caractérisent généralement par leur attachement aux valeurs de service public, axées en particulier au niveau de l'exécution sur l'égalité de traitement des usagers et bénéficiaires, et la solidarité.

Nous y ajouterons l'entraide, y compris entre agents, dans l'objectif d'une mise en oeuvre des actions publiques qui sont de nature toujours plus complexe et qui ne peuvent donc être réalisées qu'en équipe.

Il a par ailleurs été montré lors d'études sociologiques<sup>2</sup> que les motivations intrinsèques, attribuables aux agents de service public et porteuses de notions non monétarisables et essentiellement morales (égalité, neutralité, honneur et grandeur du travail, sens de l'intérêt général ...) peuvent chuter considérablement si des incitateurs extrinsèques de type « prime au mérite » sont employés.

Il a également été démontré<sup>3</sup> que la mise en oeuvre d'indicateurs de performance « relatifs », et individuels, censés mesurer l'efficacité d'un employé et donc, par assimilation comme a pu l'imaginer la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME chargée de la modernisation de l'Etat) le « mérite » du fonctionnaire, pénalise lourdement l'entraide dans le travail. Ce type de fonctionnement permet par exemple à une société vendeuse de voitures de générer de l'émulation parmi ses vendeurs et d'augmenter ainsi son chiffre d'affaires. Au contraire, il apparaît clairement que dans la Fonction Publique, et pour mener à bien les politiques publiques complexes réclamées par notre société, ce type de fonctionnement n'est pas du tout approprié et même contre productif.

---

<sup>1</sup> Voir en particulier les conférences débats du Cercle de la Réforme de l'Etat

<sup>2</sup> Titmuss (Richard M), *The Gift Relationship : From human blood to social policy*, 1970,

<sup>3</sup> Lazear (Edward), *Pay Equality and industrial politics*, 1989,

Dès lors, la mise en oeuvre de modèles de performance issus du secteur privé n'est pas anodine, car les incitations extrinsèques ou les indicateurs développant les performances individuelles font obstacle à l'incitation intrinsèque et à l'entraide. Ils impactent directement la qualité d'un service public dont la complexité territoriale devient telle que les solutions à apporter ne peuvent plus être gérées qu'en multi-tâches, et donc faire appel à l'entraide, la cohésion d'équipe et la mise en synergie de nombreuses spécialités.

Si des indicateurs, des suivis d'activité, du contrôle de gestion ont toute leur place dans le management du service public, le détournement de ces outils de façon autoritaire dans le management des femmes et des hommes est source de dérives et induit une transvaluation portant préjudice à l'exercice de missions publiques.

En résumé, les modes de management mis en oeuvre dans la fonction publique (rémunération au « mérite », évaluation et fixations d'objectifs, incitations par bonifications d'ancienneté ...) ont l'effet inverse à celui escompté. Au lieu de développer l'émulation et la compétition vertueuse entre fonctionnaires, ils détruisent les valeurs qualitatives intrinsèques motrices de l'engagement des agents, le fonctionnement en réseau et en équipe projet, et font baisser la confiance dans les valeurs traditionnelles donc au final l'efficacité et le résultat recherchés.

Les nouveaux enjeux des politiques publiques nécessitent la mise en oeuvre d'un nouveau management, moins hiérarchique et plus participatif. Les indicateurs de réussite doivent prendre en compte l'entraide nécessaire, le travail en réseau, l'avancée collective et la qualité des réflexions et du résultat, s'appuyer sur les compétences et les valeurs des agents plutôt que de raisonner uniquement sur les résultats individuels.

## **2 – la perte de sens : des objectifs à rebâtir**

Nous l'avons dit, les fonctionnaires et agents publics sont généralement porteurs de valeurs liées au sens donné par notre république. Attachés à la défense de l'intérêt général, à l'accès gratuit aux services publics et à l'égalité de traitement des citoyens devant la loi, ils sont traditionnellement engagés moralement dans la fonction publique. Les métiers développés et les missions conduites révèlent ainsi un sens des valeurs républicaines, et une volonté de travailler dans la durée et sur l'ensemble du territoire (continuité de l'Etat dans l'espace et dans le temps).

L'accélération et la multiplication des réformes sur des pas de temps très resserrés, parfois en contradiction les unes avec les autres (par exemple, on a repositionné des agents dont les missions ont été supprimées sur des missions ... qui vont également être supprimées) conduit à une cacophonie méthodologique. S'en suivent une perte de sens et une déstabilisation totale, une perte de repères des agents à la fois face aux services eux mêmes, mais aussi face aux missions qui sont les leurs, aux valeurs portées et aux organisations. L'affaiblissement de la notion de corps, par des fusions automatiques dans lesquelles le sens se perd, et de celle de statut par le recours de plus en plus fréquent au contrat, concourent à conforter cet état de fébrilité générale.

Cet effet est d'autant plus accentué que **le discours général porté** (rassurant voire lénifiant) **est perçu en totale contradiction avec la réalité vécue des agents**. La perte de confiance en la hiérarchie, sa parole et ses objectifs, est brutale et difficile à rétablir.

La mise en place d'organisations plus stabilisées, apprenantes, permettant aux agents de voir reconnus leurs acquis et de mieux les faire évoluer, dans des contextes de profondes mutations est en ce sens indispensable.

Par ailleurs, alors que les méthodes de type bureaucratique sont largement décriées, l'administration française, notamment à travers l'usage de ces indicateurs se bureaucratise de plus en plus. La situation de l'ex-ministère de l'Équipement est particulièrement édifiante. Son organisation était jusqu'alors à l'inverse de la bureaucratie au sens Wébérien (spécialisation horizontale et hiérarchie verticale) à travers son organisation structurée comme une « Fédération d'agences locales »<sup>4</sup>. Cette organisation était particulièrement performante puisqu'une logique de réseaux prévalait. Aujourd'hui, les réorganisations actuelles conduisent à des organigrammes extrêmement bureaucratiques et sans aucun fonctionnement en réseau. Cela conduit à isoler les agents, empêcher les échanges transversaux, recréer des identités professionnelles que l'on peut imaginer bien moins performantes ... la démotivation de cadres habitués à une organisation plus fluide n'en est que plus accentuée.

Il est heureux de revendiquer une administration apte à faire face aux enjeux sociétaux et à s'adapter aux changements du monde. Toutefois, l'exigence d'un changement d'organisation à chaque changement de hiérarchisation des enjeux n'est plus crédible. Elle est en général imposée par des acteurs externes qui n'ont qu'une connaissance superficielle des métiers et des compétences<sup>5</sup>. L'effet est destructeur pour la motivation des agents lorsqu'ils découvrent que le plan de formation prioritaire pour la réorientation sur les nouveaux enjeux correspond au développement de compétences qui étaient déjà présentes dans l'organisation N-1 et qui ont été dénigrées voire supprimées dans l'optique de la mise en oeuvre des nouvelles priorités. On peut citer, par exemple, la compétence (unique) en bâtiment développée dans les cellules constructions publiques des DDE, qui a été laminée par l'exigence de suppression sans discernement de l'ingénierie publique concurrentielle et qui aurait pu porter efficacement la mise en oeuvre de la partie bâtiment du Grenelle de l'Environnement .

Les enjeux d'organisation ne doivent plus se poser en terme de bouleversement mais en terme de stabilisation des structures et de management de réseaux qui puisse permettre une réelle flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines.

### **3 – la confiance, un état qui s'instaure et qui doit être construit et entretenu**

Cet état de confiance ne peut être rétabli que difficilement. La condition, nécessaire mais non suffisante, est qu'un projet cohérent et ambitieux puisse être proposé aux fonctionnaires, à la hauteur des valeurs de service public pour lesquelles ils se sont engagés. Ce projet, pour recueillir leur adhésion, devra s'inscrire dans le temps, et s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines bien construite. Pour cela, il faut dépasser les raisonnements exclusivement gestionnaires (nombre, ETP, ..) et raisonner sur les métiers et les compétences nécessaires à l'aboutissement des ambitions affichées.

---

<sup>4</sup> JC Thoenig, *L'ère des technocrates*, 1987

<sup>5</sup> Voir la tribune du Monde du 22/02/2011 de Ch. Dejours, « Sortir de la souffrance au travail »

Il ne suffit pas que les fonctionnaires aient confiance en l'administration, mais aussi que cette administration ait confiance en ses agents. Pour cela, il est grand temps de redonner au dialogue social un degré de reconnaissance complètement perdu de vue aujourd'hui. L'introduction des éléments de rupture cités en 1) a tendance à faire considérer toutes relations comme relevant uniquement du rapport de forces, et donc à classer les organisations syndicales comme soit accompagnatrices du changement, soit nuisibles à la structure, ce qui ne peut induire un dialogue sincère et une confiance réciproque. Cela transforme le dialogue en un jeu gagnant / perdant. Celui qui bâtit le plus grand rapport de force gagne la « guerre » aux dépens du vaincu.

Or, un dialogue bien compris, qui bénéficierait des marges nécessaires, pourrait déboucher sur un jeu gagnant/gagnant, mais nécessiterait un relationnel avec les organisations syndicales totalement différent. Un paritarisme rénové et légitimé peut en constituer l'outil essentiel. Cet impératif est d'autant plus légitime que les taux de participation aux élections professionnelles sont particulièrement élevés (bien plus que la plupart des élections politiques). Les représentants du personnel tiennent donc une légitimité importante qu'il est nécessaire de reconnaître.

Par ailleurs, les notions de corps et de statut structurent un cadre de travail rendu plus serein par des règles communes, des avancements codifiés –mais non bradés- une rémunération stable. Cette neutralité indispensable aux devoirs attachés à l'intérêt général protège les fonctionnaires de l'arbitraire et des pressions pouvant intervenir suite à des prises de positions réglementaires.

Loin de recouvrir des comportements de type corporatiste, ces notions apportent une équité et évitent une compétition mal venue et néfaste à la bonne conduite de politiques publiques complexes ne pouvant être appréhendées qu'en équipe. Les corps constituent ainsi un réseau technique d'échange favorisant la coopération et l'efficacité.

Toutefois, force est de constater que le contexte actuel de l'action de l'Etat n'est pas propice à la construction d'un nouveau pacte, entre les agents et l'employeur, fondé sur la confiance réciproque.

Alors que la RGPP est toujours en cours, rien ne permet d'assurer que les missions de l'Etat sont à ce jour stabilisées. Les contraintes budgétaires croissantes, les « temps courts » de la vie économique et politique, s'accommodent mal des « temps longs » nécessaires à la constitution de politiques publiques dignes de ce nom et donc dignes d'être portées par des agents engagés dans des valeurs d'intérêt général.

De plus, la méthode de conduite du changement actuellement mise en oeuvre dans le secteur public échoue sur l'écueil du « changer par le haut » en niant tout rôle à l'encadrement intermédiaire (middle management) totalement exclu du niveau stratégique (top management). Le « haut » édicte alors des consignes quelquefois en complet décalage avec la réalité de fonctionnement des services et les réalités de terrain. Il refuse ensuite toute logique ou critique « bottom-up ».

Si ce mode d'organisation est courant en préfecture (le corps préfectoral -sous préfet, directeur de cabinet, secrétaire général - n'est jamais sous les ordres d'un agent d'un autre corps), il n'existe pas dans d'autres ministères, où les postes de direction peuvent être tenus par plusieurs corps indifféremment. Cette orientation ne peut conduire qu'à une démotivation de l'encadrement<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> D. Courpasson, JC Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, 2008  
F. Dupuy, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, 2005

## **4 – les managers, des professionnels du métier plutôt que des gestionnaires de tableaux**

Pourtant, les ingénieurs des TPE, formés au management participatif, à la gestion de la complexité et au portage des politiques publiques territoriales, appellent la refondation de ce contrat de tous leurs vœux. Ils souhaitent un contrat équilibré, responsable, sincère et respectueux des agents au cœur de l'action administrative, d'un bout à l'autre des chaînes hiérarchiques, dans un système gagnant / gagnant.

Un management participatif, tel que défini précédemment, impliquant les agents pour les rendre acteurs, existe néanmoins. Par exemple, le corps des ITPE, depuis de nombreuses années, a mis en place (sous l'impulsion et l'idée originale des représentants du corps) ce type de management, dont les fondamentaux sont exposés et enseignés lors de formations originales à l'ENTPE, appelées « formations continuées », qui accompagnent les jeunes cadres lors de leur insertion dans le milieu professionnel. Pourtant des remises en cause de ce type de formations se font jour, pour des raisons uniquement budgétaires.

L'exemple de la démarche de modernisation impulsée et portée par Serge Vallemont<sup>7</sup> en matière de GRH dans l'ancien ministère de l'Équipement dans les années 1980 apparaît en cela exemplaire. Elle a permis, certes dans le contexte de l'époque, une démarche triplement gagnante, que ce soit pour le ministère, (dont l'évolution de fond a pu être efficacement accompagnée) , les managers, qui ont pu bénéficier des conditions favorables pour réaliser leurs objectifs (et se réaliser), les valoriser, et les agents qui au final ont bénéficié d'un cadre d'accompagnement performant pour amorcer leur évolution professionnelle et participer à leur tour à la dynamique globale de changement du ministère.

Si le contexte est à l'évidence plus difficile aujourd'hui, plus tendu, aux échelles de temps et de moyens particulièrement contraints, si la relation de confiance a explosé, pour autant il nous paraît indispensable de ne pas renoncer à cet objectif. Il faudra revoir les modalités de management, créer du leadership au sein des organisations, ce qui nécessite de disposer des moyens et de la légitimité pour l'exercer.

Ainsi, et pour en revenir à l'approche valorielle de la première partie, il sera possible de positionner aux postes de managers non des gestionnaires exclusivement formés à l'économie, adeptes de tableaux, reportings, benchmarking, objectifs individuels toujours plus hauts, sans réelle connaissance ni intérêt pour les missions portées par les agents et services, mais des professionnels du métier, qui sauront adapter leur management à la réalité de terrain, poser des objectifs réalistes, éviter les indicateurs foisonnants et les reportings envahissants pour la simple raison qu'ils connaissent le métier de par les enseignements tirés de leur parcours professionnel au sein des services et à différents niveaux de fonction<sup>8</sup>. Cette légitimité peut être une première phase d'un leadership qui sera à même de redonner confiance aux agents, confiance en leurs compétences pour leur ouvrir les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation de leurs missions avec toute la qualité requise.

### **Le Syndicat National des Ingénieurs des Travaux Publics de l'Etat et des Collectivités Territoriales Force Ouvrière**

---

<sup>7</sup> S. Vallemont, *Une vie d'ingénieur aux Ponts et Chaussées*, 2004

<sup>8</sup> C. Dejours, *sortir de la souffrance au travail*, *Le Monde* 22 février 2011



## **Exemples d'impacts concrets pour les usagers des 561 mesures de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et des autres réformes détruisant les services publics des trois versants de la Fonction Publique :**

*Eloignement (géographique et fonctionnel) des services publics du citoyen, des missions publiques privatisées ou abandonnées, transformation du « service public » collectif et solidaire à des services individuels et payants aux usagers-clients, passage de l'égalité républicaine pour chaque citoyen à une inégalité généralisée en fonction des ressources du client, etc,*

*Toutes ces destructions provoquées par la RGPP - mais aussi par d'autres réformes comme la loi hôpital patients santé et territoires - dans la Fonction Publique et contre les valeurs et principes fondamentaux de la République peuvent se caractériser en identifiant quelques-uns des premiers effets concrets pour les citoyens des 561 mesures idéologiques, décidées unilatéralement par le chef de l'Etat et son gouvernement les 12 décembre 2007, 4 avril 2008, 12 juin 2008, 30 juin 2010 et 9 mars 2011 puis à travers diverses circulaires gouvernementales. A ces mesures, il faut ajouter plusieurs réorganisations, suppressions, délocalisations de services publics, dans chaque ministère et dans les trois versants de la Fonction Publique (Etat, Hospitalière, Territoriale), qui en aggravent encore les effets pour les usagers.*

*Les exemples ci-joints (non priorisés) ne font qu'illustrer l'ampleur et la diversité des impacts dévastateurs de ses réformes, ils ne reflètent pourtant pas leur intégralité.*

1 ► Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, **les salariés et les entreprises ne disposent plus d'interlocuteurs chargés du « travail » dans les services départementaux de l'Etat** (à cause de la fusion des inspections et de la régionalisation des missions et compétences).

La dispersion des missions pour le développement des entreprises, liées aux suivis des mutations économiques et à la réglementation des directions régionales de l'Etat et l'essor cacophonique d'agences de moyens (OSEO, Ubifrance, Atout France,...) **dégradent l'accès à l'information et le conseil aux entreprises, le rendent parfois payant**, et l'action de l'Etat est devenue illisible.

2 ► L'instauration de tarifs de péages ferroviaires pour la SNCF au bénéfice de Réseau Ferré de France (RFF – mesure d'avril 2008) se répercute par **des suppressions de trains ou d'arrêts** (sur des lignes jugées non rentables du fait des péages) et par **des augmentations importantes sur les tarifs des billets et abonnements pour les usagers de la SNCF**.

3 ► Le système d'immatriculation des véhicules (SIV), entré en vigueur en avril 2009, entraîne un allongement des délais et l'instauration **de nouveaux coûts pour les acheteurs de véhicules neufs ou d'occasion** dans le cadre de la procédure d'immatriculation réalisée par les professionnels (privés) ou sur internet (cartes grises et cartes d'immatriculation). En plus des coûts supplémentaires, pouvant dépasser 50 euros, toute la sécurité nécessaire à la délivrance de titres est balayée. Il a ainsi été constaté en 2011 la délivrance par des sociétés privés, ne contrôlant pas comme le fait la préfecture, de cartes grises aux informations complémentaires erronées (fausse adresse, fausse identité du propriétaire, remise en circulation de voitures volées ou au passé douteux, etc).

4 ► La privatisation du contrôle des transporteurs (autocars, poids lourds) a **multiplié par trois le tarif des contrôles**. Les entreprises de transports suffisamment importantes peuvent bénéficier de

conditions et de coûts de contrôles compétitifs en mettant en concurrence leurs contrôleurs sur appels d'offres européens, les autres, plus petits, subissent les monopoles locaux.

5 ► Pour les familles, les enfants et les étudiants :

- la disparition de la carte scolaire génère de nouvelles inégalités et s'inscrit délibérément contre la mixité sociale au sein de l'éducation nationale ;
- la suppression de 3000 postes d'enseignants spécialisés des Réseaux d'aide aux élèves en difficultés (RASED) ainsi que la destruction de 34 238 emplois d'enseignants (équivalents temps plein) dans l'éducation nationale publique et de 3704 dans l'enseignement privé sous contrat depuis 2007 se sont accompagnés de fermetures de classes et parfois d'établissements.

6 ► Pour les maîtres d'ouvrages publics ou privés de travaux, **une augmentation des coûts et des délais en matière d'archéologie préventive** du fait de la création de filiales privées, de la baisse des moyens publics et de la délocalisation de l'Institut national de recherches archéologiques préventives.

► L'ouverture à la concurrence du marché de la maîtrise d'œuvre pour la restauration des monuments historiques n'appartenant pas à l'État conduit à des surcoûts (de l'ordre de 1 à 3) pour les propriétaires devenus tributaires du maître d'œuvre privé implanté au plus proche. Cela entraîne également une perte de connaissance publique pour ces monuments faisant partie du patrimoine national.

7 ► La régionalisation de l'Etat territorial, la suppression de 178 tribunaux d'instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes, 2 tribunaux de grande instance, de plus de 180 blocs opératoire et de maternités, de 40 centres territoriaux de Météo France, ajoutées aux suppressions de milliers de bureaux de postes et à la menace constante de suppression de sous-préfectures par la centralisation de leurs missions en préfectures entraînent pour chaque citoyen un **éloignement des services publics** et un abandon des départements par l'Etat (réduction des deux tiers des effectifs dans les départements entre 2007 et 2012 !).

8 ► 60 établissements pénitentiaires doivent fermer dont la plupart sans être remplacés par de nouvelles structures à proximité. Moins d'établissements, moins de personnels alors que la surpopulation carcérale est déjà importante : des conditions de travail et de sécurité toujours plus difficiles pour les surveillants, des conditions de détentions encore dégradées pour les détenues, des coûts et des contraintes supplémentaires (allongement du trajet pour les visites) pour leurs familles.

9 ► Pour les locataires HLM, la RGPP a entraîné une série de textes législatifs et réglementaires depuis 2008 défavorables à beaucoup en pouvant entraîner **des suppléments de loyer**. Le plafonnement du montant de supplément de loyer de solidarité cumulé avec le loyer principal peut atteindre 35% des ressources de l'ensemble des personnes vivant au foyer.

10 ► La rationalisation des réseaux des chambres de commerce et des métiers, la mutualisation des fonctions du réseau des chambres d'agriculture autour des chambres régionales, la suppression des deux tiers des chambres régionales des comptes conduisent à un éloignement supplémentaire de missions publiques et de prestations d'intérêt général des citoyens, des acteurs économiques et des collectivités.

11 ► Imposée par la RGPP, la fusion des ASSEDIC et de l'ANPE était destinée à créer « un grand service de l'emploi performant ». Depuis, la situation n'a cessé de se dégrader :

- les personnels de Pôle Emploi subissent un stress important en raison des difficiles conditions de travail et du manque criant de moyens ;

- pour **les demandeurs d'emploi les missions d'aide, d'accompagnement et de conseil à l'emploi sont dégradées** (retards dans le traitement des dossiers, allongement des délais entre le licenciement et le premier entretien à Pôle Emploi, agents de Pôle Emploi débordés, stressés et insuffisamment formés, suppressions de 1800 postes en 2011)

12 ► Alors que les 123 Caisses d'Allocations Familiales connaissent des difficultés importantes face à de nombreuses nouvelles missions, l'application de la RGPP (réduction de moyens et d'effectifs) à la branche famille vient accroître les problèmes pour les demandeurs. Les allocataires pour qui les prestations servies par les CAF sont de plus en plus souvent le dernier rempart avant l'exclusion se retrouvent les premières victimes de ces mesures de réductions.

13 ► La suppression de huit des neuf centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA), l'instauration d'un centre national d'appels réduisant la mission d'accueil des consommateurs, la limitation des consultations préalables à l'édition d'un texte, le recentrage et développement des contrôles de gestion et de légalité par voie électronique, la rationalisation et la dématérialisation des titres (cartes nationales d'identité / passeports / cartes grises / visas et dossiers de nationalité pour les ressortissants à l'étranger) ont considérablement **réduit les accès à l'information publique pour les usagers, les ménages, les salariés, les entreprises et les collectivités.**

14 ► Imposé aux noms de la mutualisation et de la rationalisation de la RGPP, le nouvel outil comptable de l'Etat, **CHORUS, mis en œuvre pour un coût de plus de 1,5 Md€ ne fonctionne pas.** Pour les agents publics, des frais de remboursements (déplacements, nuitées, etc) et des rémunérations impayés ainsi que des interventions prioritaires supprimées faute de pouvoir les payer. Pour les usagers, les clients, les entreprises, les prestataires de services qui interviennent sur commandes ou marchés pour un service de l'Etat des impayés qui dépassent 10 mois et des milliers d'euros, avec les problèmes de trésorerie et d'emplois que cela posent à ces acteurs du secteur privé faute de paiement de l'Etat.

15 ► La « **politique du chiffre** » induite par les mesures RGPP à la police comme à la justice conduit à une véritable compétition entre les juridictions et les services et à des gestions trop rapides sur des affaires sensibles. La carte judiciaire et les réductions de moyens et d'effectifs depuis la RGPP aggravent cette situation et les risques d'erreurs aux conséquences pouvant être dramatiques pour les individus concernés.

16 ► Avec la suppression de l'ingénierie publique de l'Etat, les **collectivités territoriales sont privées d'aides, de conseils, d'assistance technique et de solidarité** pour leurs projets d'aménagements locaux.

► Ne pouvant plus compter sur les services de l'Etat ni sur leurs conseils en toute neutralité ou leurs partenariats, les collectivités territoriales n'ont d'autre possibilité que de se tourner vers des sociétés privées, en sachant très bien que les abus de position dominante en savoir-faire techniques déjà rencontrés et dénoncés sur l'alimentation en eau potable, l'assainissement, l'éclairage public, l'énergie et la collecte et le traitement des déchets par exemple, se généraliseront à tous leurs nouveaux domaines de compétences. La fiscalité locale a poursuivi son ascension, augmentant ainsi les inégalités entre les collectivités et sur le territoire et grevant encore un peu plus le pouvoir d'achat des citoyens.

► La prévention et la gestion des risques (en particulier inondations) sont durement touchées, l'Etat ayant supprimé ses compétences, ses aides financières de gestion et de travaux hydrauliques et sa présence territoriale d'ingénierie et de conseil. Les catastrophes de 2010 (tempêtes, inondations, crues) en sont une illustration dramatique. La désertification départementale de l'Etat mise en œuvre par la RGPP est responsable d'une aggravation des conséquences dramatiques de ces catastrophes.

17 ► La réduction de missions de la police et de la gendarmerie (missions de gardes statiques, motorisées et protections individuelles), le réajustement territorial police-gendarmerie et sa suppression d'unités, l'allègement de plusieurs sujétions du ressort des services de polices par le code de procédure pénale ou la rationalisation des outils et des moyens de la police technique et scientifique ont **réduit les capacités d'interventions locales et d'expertises des forces de sécurité**.

18 ► Pour les personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche des 58 universités et établissements supérieurs devenus autonomes : 93 000 emplois ont disparu du budget de l'Etat / les rémunérations des personnels sont vidées d'autant au bénéfice des crédits de fonctionnement / la masse salariale dépend maintenant des décisions de chaque université / le montant des primes et des indemnités dépend de la « gouvernance » de chaque université / la mise en place d'un financement budgétaire de universités fondé sur la performance a commencé / le projet de modification du statut des enseignants chercheurs va dans ce sens.

19 ► Pour les français de l'étranger et le réseau diplomatique, **la RGPP supprime 700 emplois au ministère des affaires étrangères** (suppressions du haut comité de la coopération internationale et de missions de communications, le service de la Valise a été externalisé dans le privé et dans le secteur consulaire, l'étude des dossiers des demandeurs de visas est confiée à des sociétés privées). Cela entraîne des coûts supplémentaires (pour les citoyens concernés et pour les finances publiques) et pose de nombreuses inquiétudes en matière de sécurité des données.

20 ► La fermeture de 46 bases ou implantations militaires (82 au global d'ici 2015, représentant 54000 suppressions d'emplois) ont considérablement **affaiblis économiquement des communes et zones rurales avec un impact considérable sur l'emploi** (faillite de PME, fermeture de commerces, aggravation du chômage dans les secteurs concernés).

21 ► Alors que les travailleurs sont de plus en plus exposés à des risques professionnels, la fusion la fusion de l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA) et de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (AFSSET) conduit à une **baisse de l'expertise et de l'évaluation des conditions de travail**.

22 ► Les **services statistiques français sont désorganisés, leurs données sont contestées et moins fiables et le coût de leurs prestations ont augmenté** du fait des réformes RGPP : rationalisation des périmètres et des missions des services statistiques ministériels (en particulier en fusionnant le service statistique du ministère de l'Industrie avec l'Insee), suppression d'effectifs et mutualisation des fonctions support des directions régionales de l'Insee, délocalisation à Metz d'une partie des services (Insee, services ministériels, Dares, etc).

23 ► Pour **les marins, les maîtres d'ouvrages routiers, les professionnels des forêts et de la filière bois**, les délocalisations imposées (sans concertation préalable) par le gouvernement en 2008 pour l'ENIM, le SETRA ou l'ONF vont entraîner des destructions de compétences publiques tout en déstabilisant les réseaux professionnels concernés dont ces services constituent la tête.

24 ► Pour les fonctionnaires et agents publics de l'Etat de tous ministères et établissements sous tutelle, la perte de sens, l'individualisation à outrance, les attaques contre leurs droits statutaires, les suppressions de services et de postes, les mobilités forcées, les fusions et les délocalisations, la dégradation des conditions de travail, le mépris d'un management brutal et sans aucune considération, etc ont conduit à de **nombreux drames** (arrêts maladie, dépressions, suicides).

25 ► La loi Hôpital Patients Santé et Territoires (HPST) et la création des Agences Régionales de Santé permettent la fermeture de pans entiers de services et d'établissements, et portent atteinte à l'organisation du système de Sécurité Sociale et de son réseau de l'assurance maladie. Pour les malades, la démarche commerciale dans laquelle les établissements sont désormais engagés leur impose de **gérer les patients selon « leurs caractères rentables », de diminuer de manière arbitraire le temps d'hospitalisation, de faire payer de plus en plus d'actes directement par le « client », à savoir le malade.**

26 ► La suppression des directions départementales des services de l'Etat (DDE, DDAF, DDASS, etc) et leur transformation en services préfectoraux au 1<sup>er</sup> janvier 2010, sans aucune concertation locale et sans information, rend les services illisibles pour les usagers, les acteurs locaux et les collectivités qui ne retrouvent plus les services attendus. Les réorganisations permanentes des services, toujours en chantier suite aux suppressions continues d'effectifs contribuent à l'absence de visibilité pour aboutir à l'absence de services publics territoriaux.

27 ► Le 12 décembre 2007, lors des premières mesures RGPP le Président de la République décide la mise en place d'un opérateur privé pour organiser les examens du permis de conduire argumentant des délais d'attente trop long pour les candidats. Dans le même temps, il annonce vouloir diminuer le coût de la formation à la conduite. Grand paradoxe alors que l'examen du permis de conduire effectué par des fonctionnaires d'État est alors un examen gratuit : en privatisant le service, les candidats auraient dû payer non seulement la formation à l'auto-école mais de plus un droit d'examen à l'entreprise privée en charge d'organiser les examens. Par la grève, nous avons fait échouer le processus.

En 2009, la réforme du permis de conduire annoncée par le gouvernement dans le cadre de la RGPP décrète l'augmentation artificielle du pourcentage de réussite de l'examen pratique voiture de 53% à 66%. En supprimant de la liste des erreurs éliminatoires à l'examen certaines infractions graves (comme un stop grillé) **le gouvernement est prêt à augmenter l'insécurité routière et les risques de mortalité des jeunes conducteurs uniquement pour faire des économies** (moins de moyens nécessaires aux épreuves en fixant arbitrairement un taux de réussite à 66 %).

28 ► En matière de Logement, les mesures RGPP (mutualisation des ressources financières des organismes HLM, rénovation du 1% logement et de sa gouvernance et réorientation de l'utilisation des crédits, recentrage sur les zones prioritaires, baisse de 10% des plafonds de ressource donnant accès au secteur HLM, les organismes HLM vont devoir s'acquitter de quelques 340 millions d'euros au titre du PLF 2011) ont conduit à faire des économies budgétaires sur une politique publique **prioritaire et aux besoins pourtant gigantesques.**

► Pour les organismes d'accession sociale à la propriété, pour les associations, pour les collectivités territoriales, l'éclatement des missions et l'absence de compétences spécialisées des services départementaux de l'Etat rendent **plus complexes le développement de logements sociaux, l'attribution de subventions et l'accès au logement des plus démunis.**

29 ► Pour survivre aux réductions imposées par la RGPP, les établissements culturels doivent se tourner de plus en plus vers la recherche de ressources propres, ce qui conduit à **des augmentations des tarifs (pour les citoyens), à une marchandisation de la culture** et à une marginalisation des missions de service public (accueil qualitatif des handicapés, des publics socialement défavorisés...). L'accès à la culture est de plus en plus réservé aux plus riches.

30 ► **Les consommateurs sont fragilisés** : la RGPP appliquée à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) conduit à une réduction de **450 emplois publics assurant la protection du consommateur.** Les services et les missions sont éclatés selon des directions différentes. Les 41 réseaux supra départementaux disparaissent. La

réactivité stratégique de cette administration face aux crises, aux alertes, aux plaintes, pour la mise en œuvre de contrôles ou du principe de précaution pour les consommateurs est compromise.

31 ► Les pêcheurs, les marins, les professionnels de la mer ne disposent plus de services spécialisés de proximité des affaires maritimes.

32 ► Pour les 1300000 chasseurs français, la RGPP est synonyme de **moins d'Etat mais plus d'impôts** : les chasseurs paient individuellement une redevance annuelle de 38,89€ (permis départemental) ou de 213,71€ (permis national) qui alimente le budget de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) dont les moyens sont mutualisés avec d'autres services et dont les agents voient leurs missions totalement réorientées vers d'autres que la chasse suite à une décision RGPP. Cette manne de plus de 73 millions d'euros ne correspond à aucune prestation nationale de service spécifique pour cette activité.

33 ► La baisse des effectifs (542 emplois supprimés) dans le domaine de la sécurité sanitaire de l'alimentation, interdit aux Services vétérinaires de garantir la salubrité de la viande sortant des abattoirs. L'insuffisance des moyens et le non respect des règles fixées pour les contrôles indispensables à la protection de la santé publique et à la sécurité du consommateur, conduisent aujourd'hui en France à :

- une absence quasi totale d'inspection dans de nombreux abattoirs de volailles ;
- l'impossibilité dans certains abattoirs de réaliser l'inspection des animaux vivants avant leur abattage, alors qu'il s'agit d'un point clé pour garantir la mise sur le marché de viande d'animaux en bonne santé ;
- de très graves manquements dans le domaine du traitement des animaux.

34 ► Pour **les acteurs des services publics du sport** : fermeture des Centres régionaux d'éducation populaire et de sport / privatisation de l'Institut national supérieur de l'éducation populaire et du sport / transfert au privé du service public de formation (officines privées de formation qui prennent en charge les Brevets Professionnels Jeunesse Education Populaire et Sports) / suppression de postes de professeurs d'EPS.

35 ► La RGPP conduit à des **risques concrets pour les usagers et les professionnels sur les routes nationales** :

- la baisse des moyens consacrés au patrouillage entraînant pour les agents d'exploitation des risques supplémentaires : conduite isolée, répétée, engins vétustes ...
- la refonte, à la baisse, des critères d'entretien préventif des chaussées et des ouvrages d'art
- la suppression de l'éclairage public
- l'abaissement des niveaux de service en viabilité hivernale. Par exemple, on ne déneigera pas toutes les voies, ce qui, au delà du risque évident pour l'utilisateur, qui devra circuler entre deux murs de neige, entraînera des désordres techniques dans les structures de chaussées, accélérant encore leur dégradation ...

36 ► La **réquisition des autopsies judiciaires n'est plus faite à un médecin** : le procureur de la république ne fait plus ses réquisitions nommément à un médecin légiste inscrit sur une liste d'experts (expert près d'une cour d'appel ou expert de la cour de cassation) mais au directeur de l'IML (Institut de médecine légale), qui n'est pas un médecin !

Cet acte majeur de la médecine légale qu'est l'autopsie judiciaire peut désormais être pratiqué par des non médecins légistes, par des internes non docteurs en médecine, voire, pourquoi pas, par des personnels non médecins. Il y a sur ce point majeur une remise en cause des règles de Procédure pénale. C'est aussi une remise en cause des règles édictées par la déontologie médicale. C'est pour les magistrats une atteinte à leur liberté de choix du médecin légiste et donc à leur indépendance.

37 ► En 2009, le secrétaire d'Etat aux Transports a écrit aux préfets pour qu'ils incitent les communes et les Conseils généraux à **diagnostiquer tous les passages à niveau croisant les routes** dont ils sont gestionnaires.

Cette démarche traduisait une volonté de réduire les risques d'accidents, suite à la collision qui avait eu lieu à Allinges le 2 juin 2008 entre un TER et un car scolaire où 7 adolescents avaient trouvé la mort.

Les Conseils généraux disposent de personnels qualifiés pour cette mission de diagnostic, mais ce n'est pas le cas des communes concernées, très souvent de taille modeste, qui ne disposent d'aucunes ressources techniques en interne.

Une grille de diagnostic réalisée par un service technique central de l'Etat (actuellement démantelé du fait d'une délocalisation) leur a été fournie, mais sans technicien pour la remplir les communes ne peuvent pas l'utiliser efficacement.

Ces communes se tournent donc vers le préfet et les Directions départementales des territoires (DDT), qui doivent, de part une loi de 2001, leur apporter une assistance technique via l'ATESAT (Assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire).

Or, du fait des réductions d'effectifs directement issues de la RGPP, la majorité des DDT n'est plus en mesure d'assurer cette mission.

**L'Etat fait donc le choix de sacrifier sciemment la sécurité pour des économies d'effectifs**, et fait preuve d'une hypocrisie certaine en rejetant la responsabilité de ces diagnostics sur les communes.

38 ► Force Ouvrière estime que près de **400 000 emplois publics pourraient être détruits du fait de la RGPP entre 2007 et 2013** dans la seule Fonction Publique d'Etat (administrations, services déconcentrés, établissements et opérateurs sous tutelle).