

Au ministère de l'Écologie, les fonctionnaires souffrent et constatent leur impuissance

Enquête — Politique

Par Laury-Anne Cholez (Reporterre) - 6 avril 2021



Les fonctionnaires du ministère de la Transition écologique n'en peuvent plus : surcharge de travail, services désorganisés, sous-effectif durable, hiérarchie aux abonnés absents, efforts vains quand Bercy remporte tous les arbitrages... Beaucoup s'interrogent sur le sens de leur emploi lorsque les politiques menées sont totalement en deçà de ce qu'exige l'urgence climatique.

Ce sont les bons élèves du ministère de la Transition écologique. Des fonctionnaires de catégorie élevée avec des postes à responsabilités et des salaires à l'avenant. Ils travaillent au sein de l'administration centrale, proche des cercles du pouvoir et des ministres, mais ne sont pas pour autant préservés de la souffrance au travail qui touche les services décentralisés ; des [parcs nationaux](#) en passant par [l'Agence française pour la biodiversité](#), ou [l'Office national des forêts](#).

Reporterre a recueilli une dizaine de témoignages qui font état de cadences de travail infernales, de *burn out*, de perte de sens et d'une totale désorganisation des services. La

réurrence des propos, confirmés par plusieurs syndicalistes, prouvent qu'il ne s'agit pas de cas isolés mais de problèmes structurels auxquels l'administration refuse de faire face.



Le cabinet ministériel se trouve dans ce bâtiment historique du VII^e arrondissement parisien, à plusieurs kilomètres de l'administration centrale qui travaille dans une tour de la Défense.

Première source de souffrance : la réorganisation des services utilisée pour masquer une constante réduction du personnel. « *Tous les deux ou trois ans en moyenne, les agents subissent une réorganisation. Cela ne date pas d'hier* », confirme Isabelle Robert, du syndicat CGT de l'administration centrale du ministère de l'Écologie. « *En huit ans, l'administration centrale a perdu près d'un tiers de ses effectifs. Les personnels ne savent pas à quelle sauce ils vont être mangés et, faute de visibilité, ils sont stressés.* » Ces bouleversements mènent parfois à des situations ubuesques, comme en témoigne Laura [1], chargée de mission à la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN). « *À l'époque de Nicolas Sarkozy, j'étais cheffe de bureau mais je n'ai pas été prévenue de la réorganisation en cours. C'est seulement en recevant les nouveaux organigrammes que je me suis aperçue que mon bureau n'existait plus. Pendant six mois, je n'étais plus nulle part et j'ai continué à travailler comme d'habitude en attendant qu'on me recase dans une autre direction.* »

« *À chaque fois, on nous promet que c'est la dernière. On nous dit que c'est pour être plus résilient, plus transversal. D'ailleurs, ce mot "transversalité", je ne peux plus le voir en peinture car on se retrouve à faire tout et n'importe quoi. Dès que les sujets deviennent plus techniques, cela n'intéresse plus les supérieurs* », se désole Pierre-Antoine, fonctionnaire au secrétariat général au sein de la direction des affaires européennes et internationales (DAEI). Pour Isabelle Robert, ces réorganisations sont trop souvent décidées sans tenir compte de l'expertise des agents : « *On ne leur demande pas leur avis pour mieux organiser les choses mais pour savoir comment abandonner des missions et supprimer des effectifs.* »

« Le programme de travail n'est pas tenable. »

Tous déplorent également une surcharge de travail qui les empêche de sortir la tête du guidon. Pauline, haut-fonctionnaire au sein de l'administration centrale, dénonce « *les nocturnes toute la semaine, week-end compris, sans aucune compensation ni même respect du Code du travail.* » Comme si le dévouement des fonctionnaires envers l'État devait être sans limite. « *Nous sommes chaque année moins nombreux, avec toujours plus de sujets à traiter. Nous devons travailler toujours plus tard pour tenter d'avancer. Mais cela part dans tous les sens et le programme de travail n'est pas tenable. D'autant que la hiérarchie ne priorise pas et ne dit jamais non* », explique Julie, qui travaille à la DGALN.

Malgré tout, beaucoup rechignent à se plaindre. « *On ne tient pas à dire publiquement qu'on souffre car on a peur que cela se retourne contre nous. D'autant que nous travaillons directement pour le ministre, c'est prestigieux* », explique Laura, vingt ans d'ancienneté au sein du ministère. « *Les gens souffrent au travail mais ne savent pas pourquoi. Ils ont la tête dans le guidon et n'ont pas encore forcément pris conscience de l'ampleur des dysfonctionnements du système* », analyse François, contractuel au sein du Commissariat général au développement durable. Agent sans grande responsabilité managériale qui a commencé à travailler il y a trois ans, il s'étonne du hiatus entre les discours officiels, notamment ceux d'Emmanuel Macron qui croit être un champion de l'écologie, et la réalité quotidienne de son administration. « *Le Giec [2] nous demande de réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 40 % et pendant ce temps, le ministère supposé agir pour se mettre en conformité avec cet objectif perd 30 % de ses effectifs en huit ans. C'est un très mauvais signal.* »

Se taire ou risquer de cramer sa carrière

Dans une entreprise bien gérée, de tels dysfonctionnements remonteraient aux supérieurs hiérarchiques qui mettraient en place des solutions afin d'améliorer la situation. Mais au ministère de la Transition écologique, l'omerta semble de mise. « *Les paradoxes et injonctions contradictoires existent mais personne ne sait plus comment on en est arrivé là et si l'encadrement voire le niveau ministériel en a conscience. Du coup, on se retrouve dans des situations ubuesques où on reste paralysé dans des non-sens et des impasses juste parce que personne n'a osé alerter, contredire le directeur général ou la ministre. Le courage et la franchise ne sont pas valorisés* », déclare Marie, chargée de mission à la Direction de l'habitat urbanisme et paysages au sein de la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).

De son côté, Laura assure avoir déjà vu un directeur se faire remercier du jour au lendemain après avoir émis un avis qui aurait déplu au cabinet ministériel. Cela n'incite pas au courage de la part de la hiérarchie. Pauline en sait quelque chose. « *Si tu tiens tête, tu sais que tu crames ta carrière. Quand je partirai, je sais qu'ils vont me remplacer par quelqu'un qui fera le bon petit soldat. Personne ne va remettre en cause quoi que ce soit. Ils diront que je n'ai pas tenu la pression et que j'étais faible. Pourtant, j'ai déjà vécu des situations beaucoup plus stressantes dont je suis sortie sans soucis. Je dois me dire que c'est pas moi le problème, mais l'organisation.* » Pauline n'est pas seule à pointer ce pernicieux système. « *Je pense qu'il y a une maltraitance de l'administration d'État et des agents publics qui, à certains égards, ne serait pas tolérée dans le privé* », déclarait Cécile Duflot, ancienne ministre de

l'Égalité des territoires et du logement, dans un entretien donné au site [Autrement Autrement](#) en décembre 2020.



Barbara Pompili : « Je préférerais avoir beaucoup, beaucoup plus de moyens et d'agents dans ce ministère. »

La syndicaliste Isabelle Robert, estime que le haut encadrement peut se retrouver également en souffrance face aux injonctions contradictoires : « *Même si la CGT n'est pas assez reconnue comme pouvant être le réceptacle des témoignages du haut encadrement, nous en recevons de plus en plus. Car c'est aussi dur pour ces personnels à qui on demande de faire profil bas et de ne pas trop faire de vagues.* »

Autre aspect démoralisant : la toute puissance de Bercy dont beaucoup dénoncent l'influence néfaste. « *Je me demande souvent pourquoi je bosse vu qu'on perd toujours nos arbitrages* », soupire Pauline. « *Nos ministres n'arrivent pas à appliquer les politiques car les enjeux budgétaires font tout capoter. Nous n'avons jamais les moyens pour remplir nos objectifs.* » Au-delà de la pression financière, certains arbitrages sont pris à rebours des notes envoyées par les équipes du ministère. Laura cite l'exemple de la biodiversité, où les décisions sont parfois prises en désaccord total avec les recommandations qu'elle peut formuler. « *On finit par attendre que des associations s'en mêlent et aillent devant le Conseil d'État pour attaquer nos décisions. Et souvent, on ne peut pas leur donner tort.* » Elle se rappelle encore du jour où elle a dû défendre devant le Conseil d'État un texte sur les espèces protégées avec lequel elle était en total désaccord. « *J'ai gagné, mais j'en aurais pleuré.* »

Les fonctionnaires étant soumis au devoir de réserve, ils ne peuvent aller à l'encontre des positions officielles de leur administration. Thomas, qui s'est longtemps occupé de sujets liés à la route au sein de la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) se souvient aussi de la pression des édiles locaux. « *Il y avait une demande de nouvelle autoroute entre deux grandes villes. Nous avons réalisé des études qui prouvaient que cela coûtait trop cher et détruisait trop de sites naturels par rapport au gain de temps*

espéré. Mais finalement les ministres ont quand même décidé qu'il fallait la faire, surtout pour faire plaisir aux maires... »

« Ils voudraient sauver le monde mais ne peuvent rien faire. »

Face à une telle situation, il n'est pas étonnant que beaucoup soient démoralisés. *« Ils ne sont pas aveugles et voient bien qu'ils ne peuvent pas travailler de façon efficace par rapport à l'ampleur de la crise. Ils ont l'impression de ne pas être à la hauteur des enjeux, voire de faire des choses contre-productives »*, explique Erwan Lecœur. Ce sociologue a travaillé au sein du ministère pour rédiger un rapport sur les différents types d'apprentissage de la transition. *« Les gens sont en dissonance cognitive permanente. Ils voudraient sauver le monde mais ne peuvent rien faire. »* Faute de pouvoir agir professionnellement, certains s'engagent à titre personnel dans des associations écolos, ou participent à des maraudes nocturnes. Mais Marie craint de devenir aigrie : *« J'ai fait plusieurs postes et j'ai déjà vu énormément de souffrance, de gens désabusés et du détricotage dans tous les sens. J'espère que les gens auront la lucidité de partir. Mais comme ils sont souvent engagés, ils peinent parfois à prendre du recul et à poser des limites. »*

Pour se préserver, certains préfèrent quitter ce ministère. Mais impossible d'avoir des chiffres précis car les fonctionnaires ne restent jamais plus de deux ou trois ans au même poste. Un système assez pervers selon François : *« Cette rotation émiette la prise de conscience des agents qui n'ont pas le temps de constater la dégradation des conditions de travail car ils sont catapultés sur un autre poste. »* De plus, beaucoup d'agents interrogés dénoncent une épidémie d'épuisement professionnel parmi ceux qui restent. Une information confirmée par les syndicats, qui peinent toutefois à chiffrer l'ampleur du phénomène car, si les chiffres des arrêts de travail sont connus, leur origine — simple angine ou profonde dépression — n'est jamais précisée. *« En refusant de nous communiquer ces chiffres, les autorités tentent de rendre invisibles les liens entre les conditions de travail et les conséquences sur la santé des agents »*, explique Fabrice Brucker, secrétaire du CHCST ministériel depuis 2016.

Des études externalisées vers des cabinets privés

À force de dégraisser, le ministère perd non seulement des talents mais surtout des compétences qui seraient pourtant utiles, comme l'explique Thomas de la DGITM : *« Lorsque je suis arrivé à mon poste, on comptait cinq personnes référentes en lien avec le Cerema [3] au niveau national sur le trafic routier. Quand je suis parti, elles n'étaient plus que deux. Difficile pour elles de bien travailler dans ces conditions. »* Faute de personnel suffisant, l'administration recourt de plus en plus souvent à des cabinets de conseils. *« Avant, on avait un réseau de compétences qui produisaient beaucoup plus d'études en interne. Aujourd'hui, l'administration se tourne vers l'extérieur pour trouver de l'expertise »*, constate Isabelle Robert de la CGT. Elle cite l'exemple d'une étude commandée au cabinet [Boston Consulting Group](#) pour étudier la loi Climat et résilience. *« Quel est le budget alloué à cela ? Le ministère ne nous a jamais répondu »*, dit-elle. Fabrice Brucker confirme cette tendance, en donnant l'exemple de la nouvelle stratégie pour entretenir le réseau routier national, qui a été confiée au cabinet [Capgemini](#) en 2019 : *« Imaginez le désaveu pour les ingénieurs d'un ministère technique que de voir confier les orientations stratégiques à une société privée. »*

Face à de tels dysfonctionnements quelle est la réaction du cabinet de la ministre ? Il a envoyé par courriel à Reporterre une très longue liste d'actions « *concourant à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques professionnels* » [4]. Il assure notamment que les risques liés aux réorganisations sont particulièrement accompagnés et suivis avec la mise en place d'une « *cellule d'écoute* » avec des psychologues, en appui des autres acteurs de prévention. Il précise également que « *la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) fait l'objet d'un plan d'ampleur en 2021 en cours de finalisation avec les partenaires sociaux* ».

Dans [un entretien réalisé par Reporterre](#), la ministre Barbara Pompili expliquait être tout à fait consciente de la situation. « *Je vous confirme que je préférerais avoir beaucoup, beaucoup plus de moyens et d'agents dans ce ministère. Des efforts budgétaires sont demandés à tous les ministères. Chacun fait sa part, on doit faire la nôtre. Mais les efforts qui sont demandés au ministère de l'Écologie sont importants et cela depuis longtemps.* »

Coupes drastiques dans les effectifs

Des efforts qui vont devoir se poursuivre, notamment au sein de l'administration centrale. Selon le [projet de loi de finances 2021](#), 779 équivalents temps plein doivent encore disparaître. « *Le choix politique qui est fait est que ces suppressions de postes doivent s'opérer dans l'administration centrale, où nous sommes autour de 4 000 personnes. C'est comme si vous coupiez un quart des effectifs dans une structure* », assure Pierre-Antoine. « *On risque d'aller vers la suppression de certaines politiques avec l'incapacité de remplir certaines missions de service public* », prévient Isabelle Robert.

Fabrice Brucker assure que certaines directions mettent en place des plans d'action contre cette souffrance, mais se concentrent seulement sur les « *signaux faibles d'alerte* » de mal-être au travail : « *On n'agit pas à la source en réfléchissant sur l'organisation du travail, le sens qui lui est donné, la participation à la mise en œuvre et la définition des objectifs. Le ministère s'y refuse parce que cela permettrait de faire lien entre la souffrance au travail et les réorganisations constantes.* » Pourtant, Marie assure que certaines directions essaient d'agir en citant comme exemple la [DGALN](#), qui a lancé une vaste réflexion sur sa raison d'être et son fonctionnement, avec des ateliers virtuels et des groupes de travail. « *Il y a une volonté de construire collectivement sur des vrais enjeux de fonctionnement au-delà de la réduction des effectifs.* »

« L'action [d'Extinction Rebellion] contre nous était justifiée. »

Julie consulte un psychologue pour mieux gérer sa souffrance au travail au sein de sa direction. « *Pourtant, je ne suis pas la seule à avoir des problèmes. Quand tout un bureau part en burn out, il y a un moment où il faut prendre des décisions mais cela demande du courage.* » Elle soutient également les mouvements de désobéissance civile comme Extinction Rebellion. « *L'an dernier, ils ont bloqué notre tour à la Défense. Certains collègues n'ont pas compris et leur rétorquaient qu'on œuvrait vraiment pour l'environnement et qu'il fallait plutôt viser les banques. Or, moi je trouve leur action contre nous justifiée : on fait trop peu par rapport à ce qu'on pourrait faire, y compris avec la même quantité d'argent.* »

François de son côté ne voulait pas rester les bras ballants et a décidé de prévenir ses supérieurs hiérarchiques. Sans succès : on lui a répondu qu'il ne pouvait pas faire passer de tels messages de manière directe. « *On m'a renvoyé vers les syndicats alors que je ne suis pas syndiqué. Il est trop facile de se décharger de cette responsabilité face à des enjeux aussi cruciaux et dramatiques.* »

Laura se voit plutôt comme un ultime rempart face aux lobbies : « *Tant qu'on est là, ils ne gagneront pas totalement. On essaie de rester les garants du bien commun en sauvant les meubles entre deux réorganisations. La vie d'un fonctionnaire, c'est de s'en prendre plein la figure et, lorsqu'on arrive en fin de carrière, on peut se dire qu'il y aura deux ou trois choses qu'on aura réussi à préserver.* » Pauline est plus pessimiste : elle estime qu'il est impossible de faire changer les choses de l'intérieur et espère que les bouleversements viendront de la société civile. « *Les gens qui vont faire des Zad, c'est ce qui pourrait faire changer le cap des gouvernants. Faute de réel contre-pouvoir, l'administration demeurera impuissante.* »

C'est maintenant que tout se joue...

La communauté scientifique ne cesse d'alerter sur le désastre environnemental qui s'accélère et s'aggrave, la population est de plus en plus préoccupée, et pourtant, le sujet reste secondaire dans le paysage médiatique. Ce bouleversement étant le problème fondamental de ce siècle, nous estimons qu'il doit occuper une place centrale dans le traitement de l'actualité. Contrairement à de nombreux autres médias, nous avons fait des choix drastiques :

- celui de l'indépendance éditoriale, ne laissant aucune prise aux influences de pouvoirs. Le journal n'appartient pas à un milliardaire ou à une entreprise ; *Reporterre* est géré par une association d'intérêt général, à but non lucratif. Nous pensons qu'un média doit informer, et non être un outil d'influence de l'opinion au profit d'intérêts particuliers.
- celui de l'ouverture : tous nos articles sont en libre accès, sans aucune restriction. Nous considérons que s'informer est un droit essentiel, nécessaire à la compréhension du monde et de ses enjeux. Ce droit ne doit pas être conditionné par les ressources financières de chacun.
- celui de la cohérence : *Reporterre* traite des bouleversements environnementaux, causés entre autres par la surconsommation, elle-même encouragée par la publicité. Le journal n'affiche donc strictement aucune publicité. Cela garantit l'absence de lien financier avec des entreprises, et renforce d'autant plus l'indépendance de la rédaction.

En résumé, *Reporterre* est un exemple rare dans le paysage médiatique : totalement indépendant, à but non lucratif, en accès libre, et sans publicité. Le journal emploie une équipe de journalistes professionnels, qui produisent chaque jour des articles, enquêtes et reportages sur les enjeux environnementaux et sociaux. Nous faisons cela car nous pensons que la publication d'informations fiables, transparentes et accessibles à tous sur ces questions est une partie de la solution.

Vous comprenez donc pourquoi nous sollicitons votre soutien. Des dizaines de milliers de personnes viennent chaque jour s'informer sur *Reporterre*, et de plus en plus de lecteurs comme vous soutiennent le journal. Les dons de nos lecteurs représentent plus de 98% de nos ressources. Si toutes les personnes qui lisent et apprécient nos articles contribuent financièrement, le journal sera renforcé. **Même pour 1 €, vous pouvez soutenir *Reporterre* — et cela ne prend qu'une minute. Merci.**

Recevoir gratuitement par e-mail les lettres d'info

Inscrivez-vous en moins d'une minute pour recevoir gratuitement par e-mail, au choix tous les jours ou toutes les semaines, une sélection des articles publiés par *Reporterre*.

[S'inscrire](#)

Après cet article



[Reportage — Climat](#)

[Les militants d'Extinction Rebellion délogés par la police devant le ministère de l'Écologie](#)

Notes

[1] Les prénoms de tous les fonctionnaires et ex-fonctionnaires ont été changés à leur demande.

[2] Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

[3] Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.

[4] Parmi ces mesures, un développement du télétravail antérieur à la pandémie où « *la totalité des agents en télétravail est dotée d'un équipement fourni par le ministère* », « *le développement d'outils innovants et permettant de libérer les énergies* » comme des « *salles de créativité* », des accès à des logements sociaux dans le parc ministériel, un « *soutien à la restauration collective promouvant une alimentation saine et écoresponsable* », « *un soutien conséquent à des partenaires associatifs qui prennent en charge [des] actions sportives et culturelles ainsi que [des] séjours de vacances collectives [avec] une orientation éducative et solidaire* » ; « *des actions innovantes sont conduites au plan local* », donnant l'exemple d'une « *salle de "sieste" sur le site de la Défense* » ou encore un « *plan managérial ambitieux* » entamé en 2019 « *visant à accompagner et "outiller" les managers* », dans lequel « *chacun des 4 000 cadres du ministère bénéficie chaque année d'une action de renforcement de ses compétences managériales* ».

Précisions

Source : Laury-Anne Cholez pour *Reporterre*

Dessin :

Photos : .Barbara Pompili © [Mathieu Génon/Reporterre](#)

.Ministère - CC BY-SA 3.0 [Pline/Wikipedia Commons](#)