



**Rapport de Préfiguration
du commissariat général au développement durable
(CGDD)
Aux ministres
6/03/08**

Michèle Pappalardo

SOMMAIRE

1. Le commissariat général au développement durable : enjeux et positionnement.....	3
1. A. Les enjeux essentiels pour le commissariat général au sein du MEDAD.....	3
1. B. Analyse des points forts et des points faibles par rapport aux enjeux.....	3
2. Les missions du Commissariat Général au Développement Durable.....	4
2. A. les missions à développer, en regard de la liste des « clients »/bénéficiaires.....	4
2. B. Les résultats essentiels à atteindre d'ici fin 2008-fin 2010.....	5
3. La structure cible.....	5
3. A. Organigramme cible et matrice de rapprochement.....	5
3. B. Répartition des effectifs et identification des besoins en compétence.....	6
4. Le fonctionnement interne.....	7
4. A. la répartition des rôles entre les services.....	.7
4. A.1. La direction de la recherche et de l'innovation.....	7
4. A. 2. Le service de l'observation et des statistiques.....	9
4. A. 3. Le service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable	10
4. A. 4. Le département de la stratégie et de la prospective.....	11
4. A .5. Le secrétariat général.....	12
4. B. Les méthodes de travail à l'intérieur du commissariat général.....	13
Transversalité	
Animation de réseaux	
5. Articulation des relations au sein du ministère.....	13
5. A. Le comité stratégique du MEDAD.....	13
5. B. Relations avec les Directions Générales thématiques	14
5. C. Relations avec le Secrétariat Général.....	16
5. C. 1 : les activités « support »	16
5. C. 2 : Les relations avec la direction de la communication.....	16
5. C. 3. Les affaires internationales.....	16
5.D Les relations avec le conseil général du développement durable et de l'environnement	17
5. E. Articulation avec les services déconcentrés	17
5. E. 1. Relation avec les services régionaux et départementaux.....	17
5. E. 2. Relations avec les entités du réseau scientifique et technique.....	17
6. Articulation avec les établissements publics.....	18
7. Les relations avec les autres ministères et leurs établissements publics.....	19
8. Les relations avec les autres parties prenantes externes (collectivités, entreprises.....)	19
9. Plan de mise en œuvre.....	20

1. Le commissariat général au développement durable : enjeux et positionnement

Le commissariat général au développement durable est une structure nouvelle, constituée par le regroupement d'entités existantes assurant déjà des fonctions connues, mais devant aussi développer des fonctions nouvelles et originales, au cœur des missions du MEDAD.

1. A. Les enjeux essentiels pour le commissariat général au sein du MEDAD

L'enjeu principal pour le commissariat général consiste à promouvoir le développement durable au cœur de toutes les politiques publiques mais aussi dans les actions de tous les acteurs socio-économiques. Cet enjeu est fondamental pour le ministère à la fois parce qu'il constitue un déterminant majeur de ses propres politiques mais aussi parce qu'il constitue le support de sa légitimité à intervenir, plus ou moins directement, dans l'ensemble des champs d'action de l'Etat et auprès de tous les acteurs de la société civile.

Dans l'immédiat, cet objectif se concrétise à travers le rôle confié au commissariat pour l'organisation de la mise en application du Grenelle de l'environnement. Ceci constitue une magnifique opportunité d'asseoir son rôle mais aussi un défi majeur pour démontrer sa capacité à embrasser tous les sujets et à être capable de coordonner et de faciliter les démarches des multiples acteurs concernés. Cela suppose de mettre le ministère en capacité de faire voter une première loi mettant en œuvre les conclusions du Grenelle en 2008, de veiller à la poursuite des travaux au delà du vote de cette loi, de promouvoir chez tous les opérateurs publics ou privés des évolutions de leur stratégie et de leur modalités d'action en phase avec les travaux du Grenelle. En outre, plus largement, il faudra élaborer et faire adopter une nouvelle stratégie nationale de développement durable, la précédente arrivant à échéance en 2008 ; elle devra reprendre les conclusions du Grenelle et les élargir à l'ensemble des thématiques constituant le fondement de la stratégie européenne de développement durable.

Les projets-clefs de la présidence française de l'Union européenne étant étroitement liés à l'environnement et au développement durable, le commissariat sera également très concerné par cette présidence. Il veillera, notamment, à ce que les conclusions du Grenelle qui demandent des décisions européennes soient bien intégrées aux travaux de la présidence.

Au delà des politiques publiques, le commissariat doit être en capacité de répondre aux multiples demandes de conseil et d'expertise des acteurs socio-économiques qui sont aujourd'hui désireux de mettre en œuvre des démarches de développement durable. Organiser et diversifier cette action de soutien et de promotion, avec les moyens propres du commissariat général mais aussi toutes les capacités d'intervention du ministère et de ses opérateurs, sera un objectif de longue haleine mais qu'il faut dès maintenant initier, au risque, sinon, de voir le ministère rester à l'écart de la dynamique d'ensemble de la société dans ce domaine.

1. B. Analyse des points forts et des points faibles par rapport aux enjeux

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, le positionnement du commissariat général et les compétences dont il dispose paraissent adaptés :

- un positionnement transversal lui permettant d'avoir une connaissance générale de l'action des directions thématiques du ministère ;
- un regroupement de « métiers » indispensables pour être en situation de proposer une réflexion stratégique globale :

- la connaissance, sous la double forme de l'observation (statistiques, données sous toutes les formes, indicateurs) et de la recherche ;
 - l'analyse socio-économique et environnementale des politiques publiques mais aussi des actions des acteurs privés ;
 - l'animation de réseaux d'opérateurs de la société civile pour faciliter l'intégration du développement durable au cœur de toutes les activités de cette dernière.
- une posture lui permettant d'utiliser les travaux internes au ministère mais aussi ceux faits à l'extérieur, tant publics que privés, nationaux ou internationaux, pour mener une réflexion prospective sur les évolutions possibles et nécessaires de nos sociétés vers un développement durable.

Toutefois le commissariat aura besoin de renforcer ses compétences :

- Les travaux menés sur certains domaines économiques ne sont pas encore suffisamment développés par rapport à ceux menés par d'autres ministères, notamment en matière de fiscalité, mais aussi, d'une manière plus générale, d'instruments économiques d'intervention, au niveau national comme international. Or, dans ce domaine, les innovations (certificats verts, certificats blancs, quotas, compensation...) sont nombreuses et leurs utilisations peuvent avoir des conséquences majeures sur notre avenir, notamment économique.
- La nécessité de mettre en œuvre, de façon opérationnelle les résultats des recherches menées ou financées par le ministère pour innover et passer aux développements industriels, impose de compléter les structures actuelles avec des éléments dédiés à ces préoccupations.

Plus globalement la difficulté du commissariat sera de faire face à l'ampleur du sujet qui lui est confié, en faisant des choix et des arbitrages qu'il devra être capable de légitimer et d'objectiver par une réflexion stratégique adaptée.

2. Les missions du Commissariat Général au Développement Durable

2. A. les missions à développer, en regard de la liste des « clients »/bénéficiaires

La mission du commissariat consiste essentiellement à :

- élaborer, avec les directions générales du ministère mais aussi avec les autres ministères et tous les acteurs socio-économiques, la stratégie nationale de développement durable,
- de contribuer à sa déclinaison à tous les niveaux et de faciliter sa mise en œuvre en mettant à disposition les outils et les méthodes nécessaires,
- en assurer l'évaluation et le suivi.

C'est une mission qui porte donc sur l'ensemble des politiques publiques et qui est, par nature, interministérielle.

Elle nécessite que le commissariat général veille à la transversalité des actions des directions générales, en portant lui-même certaines thématiques : sensibilisation, éducation et formation au développement durable ; compétitivité écologique et efficacité économique des politiques menées ; conséquences sociales des politiques de développement durable (emploi, pouvoir d'achat, équité...) ; nouveaux modes de consommation et nouveaux modes de production ; application du développement durable aux territoires (politique urbaine, adaptation au changement climatique...) ; etc.

Cette mission nécessite une large ouverture sur l'extérieur et une capacité d'écoute et d'animation de nombreux réseaux, tant nationaux qu'internationaux, en particulier pour disposer d'une capacité de veille mais aussi pour faire prospérer une réflexion prospective, sous toutes ses formes. Il sera sans doute nécessaire de créer un « think tank » sur ces questions et de développer des relations avec ceux qui existent déjà.

Compte tenu de ses missions, le commissariat est chargé d'assurer le suivi du Grenelle de l'environnement et de s'assurer de sa mise en œuvre, notamment par les directions générales du MEDAD.

2. B. Les résultats essentiels à atteindre d'ici fin 2008-fin 2010

Le principal résultat à atteindre consiste à faire reconnaître l'utilité de la création du commissariat général, structure nouvelle, visant, à partir du MEDAD, à animer et mobiliser tous les ministères et toute la société civile. Pour cela, il faudra avoir démontré notre capacité à proposer des outils et des méthodes pour faciliter l'intégration du développement durable par tous les acteurs, à les voir utilisés et à avoir mis en évidence les « gains » et les progrès réalisés grâce à la systématisation de ces politiques et de ces démarches.

De manière très opérationnelle, la mise en œuvre des conclusions du Grenelle constituera l'indicateur le plus évident de l'efficacité de nos travaux, même si ces résultats seront, bien entendu, à mettre aussi au crédit de l'ensemble des structures du ministère.

L'élaboration et l'adoption d'une nouvelle stratégie nationale de développement durable, plus lisible et facilement utilisable par les différents types d'acteurs seront également un élément clé de reconnaissance des résultats atteints.

3. La structure cible

3. A. Organigramme cible et matrice de rapprochement

Le commissariat général au développement durable est constitué à partir de 7 « unités » d'origines différentes :

- la DRAST, la DAEI (à l'exception des activités communication et internationales) et la mission stratégie de l'ancien ministère de l'équipement ;
- la D4E et la DDD de l'ancien ministère de l'écologie ;
- l'IFEN, service à compétence nationale de l'ancien ministère de l'écologie ;
- l'Observatoire de l'énergie de l'ancien ministère de l'industrie.

Cet ensemble représente plus de 500 personnes, sans compter la partie des services supports de l'ex-secrétariat général de l'équipement qui assurent les missions de soutien de la DRAST et de la DAEI et sans compter les agents des services déconcentrés sous autorité fonctionnelle de cet ensemble.

Si l'on regroupe ces différentes entités par type d'activités exercées, on constate que le commissariat général réunit des services aujourd'hui chargés :

- de « l'observation », c'est-à-dire de la conception, de la coordination et de l'animation de la production, des échanges et de la diffusion des informations et des statistiques concernant les politiques publiques du ministère et donc certains secteurs économiques (de la construction, des transports et de l'énergie), mais aussi, plus globalement, l'état de l'environnement ;

- de la recherche, afin de mieux comprendre et connaître les évolutions actuelles et trouver de nouvelles solutions pour la mise en œuvre de politiques de développement durable ;
- de la réalisation d'études socio-économiques et d'évaluations pour éclairer la décision publique par des approches « coût-avantage », en développant au besoin les méthodes d'évaluation nécessaires (évaluation des services non marchands notamment) et pour assurer ainsi l'efficacité économique des politiques et stratégies environnementales ;
- du développement et de la mobilisation d'instruments économiques novateurs pour le développement durable, en relation avec une veille internationale, pour préserver les biens environnementaux, qu'ils présentent un enjeu local ou global (biodiversité, climat) ;
- de l'intégration de l'environnement dans l'action publique et plus largement de l'intégration du développement durable dans les politiques publiques mais aussi dans les actions et comportements de l'ensemble des acteurs socio-économiques (collectivités locales, entreprises, grand public...) ;
- de la réflexion prospective.

Le « continuum » qui caractérise cet ensemble d'activités montre tout l'intérêt de la composition du commissariat général. Il faut donc essayer de définir une organisation et un mode de fonctionnement qui, tout en permettant la création de pôles distincts, ne rompent pas les transversalités nécessaires à son bon fonctionnement. Cet objectif conduit à proposer une organisation du commissariat autour de trois pôles « métiers » :

- la direction de la recherche et de l'innovation ;
- le service de l'observation et des statistiques ;
- le service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable.

Pour assurer la transversalité, tant sur le fond que sur les moyens à mettre en œuvre, deux entités sont créés afin d'assurer :

- la coordination de la réflexion stratégique et la prospective ;
- la gestion des affaires générales.

Voir organigramme en annexe 1 et matrice de passage entre les anciennes structures et les nouvelles en annexe 2.

3. B. Répartition des effectifs et identification des besoins en compétence

La répartition approximative des effectifs (environ 500) dans les nouvelles structures proposées est la suivante :

- direction de la recherche et de l'innovation : 90
- service de l'observation et des statistiques : 220
- service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration : 130
- département de la stratégie et de la prospective : 30
- secrétariat général : 30

En termes de compétence, on peut relever quelques faiblesses :

- pour développer un pôle de compétence parfaitement efficace en matière de **fiscalité** et d'environnement, il sera nécessaire de recruter des spécialistes de ce domaine (inspecteurs des impôts par exemple) qui viendront apporter une plus grande technicité dans l'utilisation des outils à nos équipes qui, pour leur part, maîtrisent bien les conséquences environnementales des actions menées ;
- pour intégrer **l'énergie dans la politique de recherche** et d'innovation du ministère, il faudra également réunir quelques compétences sur ce sujet au sein de la direction concernée qui n'est constituée actuellement que par des spécialistes de l'environnement et de l'équipement ;
- de même la problématique de **l'innovation** nécessitera probablement un renfort de compétence dans ce domaine.

D'une manière plus générale, le renforcement de la capacité d'analyse économique du MEDAD nécessitera probablement de compléter les équipes du commissariat dans ce domaine ainsi que pour les activités d'intégration en relation avec la société civile, notamment en matière d'éducation au développement durable, de consommation et de production durables.

4. Le fonctionnement interne

4. A. la répartition des rôles entre les services

Le commissariat est constitué de 3 pôles « métier » et de deux structures transversales, l'une notamment destinée à veiller à la transversalité des activités du commissariat, l'autre à organiser la mise à disposition des moyens nécessaires à son fonctionnement.

4. A.1. La direction de la recherche et de l'innovation

La direction de la recherche et de l'innovation contribue, en liaison avec le ministère chargé de la recherche, à la définition des orientations de la politique nationale de recherche et d'innovation en matière d'environnement, d'aménagement et d'énergie. Elle définit, en liaison avec les directions générales et anime les programmes de recherche du ministère et veille à leur mise en œuvre, à leur évaluation, à leur valorisation et à la diffusion de leurs résultats

Elle a également la responsabilité de soutenir et de diffuser l'innovation dans les technologies relevant du ministère et notamment d'assurer à ce titre l'animation des pôles de compétitivité concernés, en relation avec la DIACT. Son objectif est de faire des écotechnologies un des moteurs de la compétitivité de l'économie française.

Enfin, en liaison avec les directions et les organismes de recherche intéressés, elle définit les orientations du réseau des organismes scientifiques et techniques du ministère et veille à leur mise en œuvre.

Elle assiste le ministre dans l'exercice de la tutelle des organismes dont la recherche constitue l'activité principale, ainsi que de l'IGN et de Météo-France et elle est associée à l'exercice de la tutelle des autres organismes ayant une activité de recherche, de manière à faire du MEDAD et de ses opérateurs un pilier fort et cohérent de la politique de recherche nationale.

Le résultat qu'elle poursuit à travers l'ensemble de ses travaux est de faire progresser la connaissance sur les thématiques nécessaires à la mise en œuvre de politique de développement durable, tant dans la connaissance scientifique des phénomènes de base

que dans le domaine de la technologie et des sciences humaines. Elle s'attachera à la valorisation des résultats des recherches dans tous ces domaines.

La direction de la recherche et de l'innovation comprend un service et deux sous-directions. Les secrétaires permanents des programmes interministériels de recherche et d'innovation coordonnés par le ministère (PREDIT, par exemple) sont placés, en tant que directeurs de projet, auprès du directeur de la direction de la recherche et de l'innovation ainsi que le coordonnateur délégué pour le programme Galileo. La mission de l'information géographique lui est également directement rattachée.

Le service de la recherche

Le service de la recherche prépare, en liaison avec les directions d'administration centrales concernées et en cohérence avec les objectifs des politiques menées par le ministère dans ses champs de compétence, les orientations qui contribuent à la définition de la politique nationale de recherche et d'innovation en matière d'environnement, de mobilité, d'aménagement et d'énergie.

Il est organisé en missions dont chacune couvre un champ thématique défini. Chaque mission est constituée d'experts scientifiques et de chargés de mission, et est placée sous l'autorité d'un chef de mission. Dans son champ, chaque mission :

- conduit les réflexions thématiques sur les besoins de recherche, en lien avec les directions générales concernées ;
- dans le cadre des programmes budgétaires placés sous la responsabilité du commissariat général, définit et pilote les programmes de recherche ;
- anime les actions des organismes scientifiques et techniques ;
- contribue à l'exercice de la tutelle des organismes en charge d'activités de recherche, comme activité principale ou comme activité secondaire.

Ces missions pourraient être les suivantes :

- mission risques – environnement - santé
- mission changement global et observation de la terre
- mission biodiversité et gestion durable des milieux
- mission transports
- mission génie civil et construction
- mission urbanisme, territoires et société

La sous-direction de l'innovation

La sous-direction de l'innovation est chargée de promouvoir la « compétitivité écologique ». A ce titre, elle propose et conduit, en liaison avec les directions générales concernées, les actions de soutien de l'innovation dans les technologies contribuant à la mise en œuvre des politiques du ministère. Elle anime et promeut l'action des pôles de compétitivité dans les champs de compétence du ministère ; elle prépare les orientations du ministère vis-à-vis des agences de financement de la recherche et de l'innovation, et assure le suivi de leurs actions.

La sous-direction de l'animation scientifique et technique

La sous-direction de l'animation scientifique et technique définit, avec les directions d'administration centrales concernées, les orientations stratégiques du réseau des organismes scientifiques et techniques (établissements publics, services techniques centraux, centres d'études techniques) et assure le suivi de leur mise en œuvre. Elle veille au développement des bonnes pratiques de gouvernance et contribue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du réseau, en cohérence avec les orientations données par la DPES.

4. A. 2. Le service de l'observation et des statistiques

Le service de l'observation et des statistiques est chargé de la mobilisation des données des systèmes d'information métiers pour élaborer et animer la stratégie générale et alimenter les services statistiques du ministère. Il organise le système d'observation socio-économique et statistique en matière d'environnement et de développement durable, en liaison avec les institutions nationales, européennes et internationales intéressées. Il assure les fonctions de service statistique des ministères chargés de l'environnement, de l'énergie, de la construction, du logement et des transports au sens de la loi du 7 juin 1951. Il exécute à ce titre, au nom de l'Etat, les enquêtes concernant ces domaines, prévues au programme annuel établi par le Conseil national de l'information statistique et arrêté par le ministère dont relève l'Institut national de la statistique et des études économiques.

Le service de l'observation comprend **5 sous-directions thématiques et 1 département** :

- la sous-direction de l'observation de l'énergie et des matières premières ;
- la sous-direction de l'observation statistique du logement et de la construction ;
- la sous-direction de l'observation statistique des transports ;
- la sous-direction de l'information environnementale ;
- la sous-direction des méthodes, données et synthèses environnementales ;
- le département des synthèses, de la coordination de l'observation et des supports statistiques.

Chacune des 5 sous-directions participe à la collecte, à l'élaboration, à la valorisation et à la diffusion des données économiques et statistiques relatives au domaine qui la concerne et assure leur cohérence. Elle procède à cet effet à des enquêtes, à des exploitations de fichiers administratifs, à des analyses et des synthèses économiques en liaison avec les services déconcentrés et ses partenaires administratifs et professionnels. Elle assure la conception et coordonne le développement des systèmes d'information statistiques destinés aux services déconcentrés.

Dans le domaine de l'environnement, deux sous-directions se répartissent la tâche :

- celle de l'information environnementale a pour fonction d'apporter la connaissance scientifique des mécanismes en jeu dans les domaines environnementaux en définissant les données pertinentes et utilisables à collecter, les dispositifs correspondant à mettre en œuvre, en proposant les traitements à réaliser sur ces données, en analysant les résultats ainsi obtenus afin de produire des diagnostics ;
- quant à la sous-direction des méthodes, données et synthèses environnementales, elle regroupe des fonctions techniques transversales nécessitant une coordination ou une centralisation fortes ; le but est de contribuer à la capitalisation des connaissances techniques, à la standardisation des flux et à l'automatisation des processus de production.

Dans le domaine du logement, des transports et de l'environnement, il existe des commissions des comptes spécifiques dont les fonctions de secrétaire et de co-rapporteur sont assurées par les sous-directions concernées. En l'absence de commission de ce type pour l'énergie, il est proposé de mettre en place un comité d'orientation qui en tiendrait lieu.

Afin d'assurer la coordination de ces sous-directions thématiques, le **département des synthèses, de la coordination de l'observation et des supports statistiques** est chargé de veiller à la cohérence et à la compatibilité des contenus des systèmes d'information thématiques, en lien avec les directions générales chargées de leur maîtrise d'ouvrage, le service du Secrétariat général chargé des systèmes d'information et la DPES, afin de pouvoir disposer d'un système d'information permettant de développer des indicateurs de développement durable. Il sera le garant de la cohérence et de la lisibilité pour le public des informations fournies par le service de l'observation.

Il assurera également, pour les différentes unités du service, les fonctions transversales de soutien spécifiques aux activités d'observation et de statistiques, notamment en matière de gestion des personnels INSEE, de diffusion et d'informatique.

Le service de l'observation et des statistiques est assisté d'un **conseil scientifique** qui devra veiller à la qualité et à la cohérence de ses travaux. Il donnera son avis sur la qualité des méthodes mises en œuvre dans les travaux d'observation et d'études menés par le service ou dans lesquels celui-ci intervient, dans le choix des indicateurs et sur le rapport sur l'état de l'environnement.

4. A. 3. Le service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable

Le service « économie, évaluation et intégration du développement durable » anime et coordonne la réflexion économique du ministère. A ce titre, il est chargé de la prévision, des analyses, des études, notamment à caractère économique, dans les différents domaines d'intervention du ministère. Il vérifie la cohérence de la politique fiscale avec la stratégie de développement durable.

Il est chargé d'évaluer les conséquences des politiques publiques en termes de développement durable et, en particulier, d'évaluer les effets sur l'environnement de la mise en œuvre des décisions publiques et privées. Il apporte son soutien au CGDD dans son rôle d'autorité environnementale.

En outre, il doit faciliter l'intégration du développement durable dans les stratégies et les actions des acteurs privés et publics, et dans ce but, il développe et diffuse des outils, des méthodes et des instruments pour les mettre à leur disposition.

Le service « économie, évaluation et intégration du développement durable » est composé de :

- la sous-direction des ressources naturelles et des risques
- la sous-direction de la mobilité et de l'aménagement
- la sous-direction de l'intégration des démarches de développement durable par les acteurs économiques
- la sous-direction de l'intégration des démarches de développement durable dans les politiques publiques

Les deux premières sous-directions sont chargées de développer l'évaluation économique des politiques publiques et des projets dans les domaines :

- des biens et services environnementaux, de la biodiversité, des patrimoines naturels et des aménités environnementales pour la sous-direction de l'économie des ressources naturelles et des risques
- des transports, de l'aménagement et de l'habitat pour la sous-direction de la mobilité et de l'aménagement.

Chacune dans leurs domaines, et en lien avec les directions générales concernées, elles sont chargées des prévisions, des analyses, des études, notamment à caractère économique. Elles proposent et expertisent les instruments économiques relatifs à leurs domaines dans une perspective de développement durable. Elles analysent la situation des marchés dans ces secteurs, ainsi que les performances des entreprises opérant sur ces marchés. Elles participent à l'animation des réseaux de compétence économique du ministère.

Un bureau de la sous-direction de l'économie des ressources naturelles et des risques est entièrement consacré à la fiscalité.

Les deux autres sous-directions sont tournées vers l'intégration du développement durable dans les politiques publiques et les activités publiques ou privées, avec deux axes de travail différents :

- les acteurs privés (secteurs professionnels, entreprises, consommateurs) : la sous-direction de l'intégration des démarches de développement durable par les acteurs économiques, en collaboration avec les directions générales concernées, veillera à ce que la politique économique, industrielle et sociale du ministère facilite les démarches de développement durable des acteurs économiques dans les secteurs professionnels liés aux domaines de compétences du ministère, notamment dans le secteur du BTP et de l'ingénierie de la construction ;
- les acteurs publics (Etat, collectivités territoriales) : la sous-direction de l'intégration des démarches de développement durable dans les politiques publiques sera chargée de suivre l'intégration des préoccupations environnementales dans l'ensemble des décisions et politiques publiques, notamment en matière d'achat, d'équipement et d'aménagement du territoire. Elle sera en particulier chargée des relations avec « l'autorité environnementale », localisée au conseil général du développement durable et de l'environnement et, à ce titre, lui apportera son concours pour l'évaluation des projets, plans et programmes.

4. A. 4. Le département de la stratégie et de la prospective

Le département de la stratégie et de la prospective a pour mission de :

- veiller à la transversalité des travaux au sein du commissariat sur les sujets qui sont traités par les trois pôles ;
- servir de point d'entrée pour aider les partenaires publics ou privés cherchant aides ou conseil en matière de développement durable ;
- assurer les activités de veille et de réflexion prospective, notamment par l'intermédiaire de « think tank » ouverts sur l'extérieur ;
- coordonner l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable et son évaluation régulière ;
- coordonner les relations du commissariat général avec les services déconcentrés du ministère et donc avec la DPES du secrétariat général.

Pour mener à bien ces missions, le département stratégie et prospective comprend essentiellement :

- **des chargés de mission** qui sont chargés de veiller à la coordination des travaux du commissariat mais aussi de l'ensemble du MEDAD sur des thèmes qui ont une importance majeure pour la stratégie du ministère en matière de développement durable ;
- **le bureau de la stratégie nationale du développement durable** qui établit et assure le suivi de la stratégie nationale de développement durable. Il assure également le secrétariat du comité interministériel pour le développement durable, et à ce titre le secrétariat du comité permanent des hauts fonctionnaires du développement durable. Il apporte son appui aux administrations centrales et aux établissements publics de l'Etat qui élaborent des stratégies sectorielles ou ministérielles en cohérence avec la SNDD ;
- **la mission prospective** qui identifie et documente les grands enjeux et les évolutions à prendre en compte dans la détermination des stratégies et des politiques de développement durable. A cette fin, elle organisera l'activité de veille, nationale et internationale, dans les secteurs dont le ministère a la charge, notamment la veille scientifique, socio-économique et technologique et elle animera et développera les travaux de prospective au sein du ministère. Elle associera à ses travaux des experts, personnalités qualifiées et représentants de la société civile, français ou étrangers.

4. A .5. Le secrétariat général

Le secrétariat général assurera la gestion administrative et financière du commissariat général, en particulier les fonctions transversales de soutien pour les unités du commissariat et la gestion de proximité des personnels et des moyens. Il sera donc chargé :

- d'assurer la gestion budgétaire, financière et comptable des programmes gérés par le commissariat général ;
- d'assurer la gestion des ressources humaines (gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois, la gestion administrative et individuelle des personnels, recrutement, mutation, formation) et d'organiser le dialogue social du commissariat ;
- de gérer les moyens généraux de fonctionnement.
- d'organiser la commande publique au sein du commissariat et de veiller à la qualité des actes juridiques (décisions, marchés...). Il assure ces fonctions en s'appuyant sur les réseaux de compétence reconnus dans les unités ;
- de piloter, en relation avec le service dédié du Secrétariat Général du ministère, le plan d'informatisation du commissariat général et d'assurer sa mise en oeuvre en veillant à la qualité de l'assistance aux utilisateurs de l'informatique et de la bureautique.

Les fonctions de soutien du commissariat seront donc centralisées dans le secrétariat général mais elles pourront être assurées par des personnels placés dans les unités afin d'assurer un service de proximité, notamment en matière de gestion des personnels. Une attention particulière, en termes d'organisation, sera portée aux services du commissariat qui n'ont pas une implantation parisienne (service de l'IFEN à Orléans).

Les moyens du secrétariat général seront calibrés en fonction du mode d'organisation des services de soutien qui sera mis en oeuvre par le Secrétariat Général du MEDAD ; ces fonctions seront donc assurées en étroite collaboration avec les services de ce dernier.

4. B. Les méthodes de travail à l'intérieur du commissariat général

Transversalité

Une des caractéristiques du commissariat général réside dans le continuum entre les fonctions qu'il assure : observation, recherche, étude, évaluation, prospective, élaboration de stratégie, intégration du développement durable, détermination des indicateurs. Les liaisons entre toutes ces fonctions doivent être conservées et être organisées dans un triple objectif de transversalité, continuité et cohérence.

Au-delà donc de l'organisation qui repose sur des pôles métiers avec une liaison transversale assurée par un département en situation de veille et d'animation (le département stratégie et prospective), les méthodes de travail interne au commissariat viseront à renforcer la transversalité des réflexions et des actions. Cela nécessitera notamment :

- un comité de direction hebdomadaire dont les comptes-rendus seront accessibles en interne au commissariat,
- un ou deux séminaires d'encadrement annuels pour échanger sur les méthodes de travail, les résultats obtenus et les programmes de travail futurs,
- des réunions thématiques réunissant des représentants de chacune des entités du commissariat,
- une « université » annuelle visant à permettre les échanges internes, éclairés par des interventions extérieures.

Un effort spécifique de communication interne au commissariat général devra être fait pour faciliter la connaissance des activités de chacun et faciliter la construction d'une vision commune, à partager ensuite avec l'ensemble du ministère. La forme et les supports utilisés devront en être rapidement définis.

Les « encadrants » de tous niveaux devront être particulièrement attentifs à leur rôle dans l'animation de cette fonction, tant avec leurs collègues qu'avec les personnes qu'ils encadrent.

Animation de réseaux

Compte tenu de sa mission et de ses compétences transversales, l'efficacité du commissariat reposera sur sa capacité à créer, développer et animer des réseaux, tant au sein du commissariat lui-même, sur chaque thématique, qu'au sein du ministère et avec l'ensemble des acteurs de la société civile. Cela suppose des compétences particulières et un mode de management adapté, qui devra faire l'objet d'une attention spécifique, notamment en matière de formation mais aussi d'évaluation et de valorisation des résultats obtenus.

5. Articulation des relations au sein du ministère

5. A. Le comité stratégique du MEDAD

Le commissariat général a une compétence transversale consistant à élaborer et à veiller à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable, notamment au sein du ministère. Cela lui donne plusieurs responsabilités :

- organiser la concertation et l'animation interne au ministère pour préparer l'élaboration de la stratégie ;
- faciliter la mise en œuvre de la stratégie par les services du ministère, par ses avis et ses conseils, mais aussi en proposant des méthodes et des démarches adaptées aux besoins du ministère ;
- veiller à l'évaluation des politiques du ministère en matière de développement durable et à l'application de la stratégie nationale de développement durable.

Pour mettre en œuvre cette fonction et faciliter les actions de coordination, de concertation et d'arbitrage interne, il est créé un comité stratégique hebdomadaire, qui réunira les DG et le SG, et qui sera présidé par le ministre ou, en son absence, par le directeur de cabinet ou le commissaire général qui en assure l'organisation et le bon déroulement. Il aura notamment pour objectif de s'assurer de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie nationale de développement durable, à commencer par les conclusions du Grenelle. Les relevés de décision de ces comités stratégiques seront diffusés sur l'intranet.

Au-delà de ces réunions régulières, préparées par le commissariat qui devra aussi veiller à la mise en œuvre des décisions prises, le commissariat général organisera également des séminaires thématiques périodiques des directeurs ainsi que des comités de directeurs chargés de suivre la mise en œuvre d'une stratégie ministérielle.

5. B. Relations avec les Directions Générales thématiques

Du fait de ses activités « métier » à dimension transversale, le commissariat général doit gérer des interfaces avec toutes les directions générales opérationnelles, notamment dans les domaines suivants :

- recherche
- observation et premières exploitations des observations
- études, notamment de modélisations
- évaluation
- relations avec les établissements publics
- intégration des démarches de développement durable

Afin d'éviter une mauvaise utilisation des moyens disponibles et une déperdition des énergies, il faut organiser l'échange d'information sur les activités respectives de chacun et organiser les travaux le plus en amont possible. Il est par exemple nécessaire que les DG puissent donner leur avis sur les programmes d'études, de recherches et d'évaluations lancés par le commissariat et qu'elles aient connaissance de leurs résultats le plus rapidement possible pour pouvoir en tirer sans délai des conséquences opérationnelles.

A l'inverse, le commissariat doit avoir connaissance et être associé aux travaux des DG qui sont en relation directe avec ses propres activités. Il est nécessaire, en particulier, que le commissariat ait connaissance des études et des recherches qu'elles mènent ainsi que des résultats qu'elles obtiennent suivant les mêmes modalités.

Il faudra, notamment, élaborer des « protocoles » permettant d'organiser dans la sérénité et la clarté les relations avec les DG qui ont gardé des entités en charge d'activité relevant de la compétence générale du commissariat, par exemple :

- avec la DGAC qui a un bureau en charge de la prospective et des études économiques et un bureau « environnement » comprenant les évaluations environnementales. Par ailleurs, les statistiques des transports aériens sont à la direction des régulations économiques ;

- avec la délégation interministérielle à la sécurité routière, en ce qui concerne l'observatoire de la sécurité routière ;
- avec la DGITM qui a une sous-direction des « études et de la prospective » et un bureau « de l'observation économique et des statistiques des transports maritimes et fluviaux et des ports » ;
- avec la DGPR qui a un « bureau de la prospective, de l'évaluation et des données » ;
- avec la DGALN afin d'organiser étroitement les relations avec le PUCA de la DGUHC qui assure des fonctions de recherche en matière d'urbanisme.

En dehors de ces cas spécifiques, il est proposé de retenir quelques principes élémentaires de fonctionnement avec chaque DG :

- organisation d'au moins une journée de travail annuelle avec chaque DG de manière à pouvoir réfléchir et échanger avec chacune d'entre elles « en transversal » ;
- définition des programmes de travail de chaque pôle du commissariat après échanges avec l'ensemble des DG, afin d'identifier de concert les sujets stratégiques sur lesquels il faut progresser ;
- en fonction des sujets et de « l'actualité », organisation de réunions d'échanges sur certaines thématiques de chaque DG.

Au-delà de ces principes généraux, chaque pôle du commissariat organisera un système de relation spécifique.

- **Pôle Economie :**

Dans le cadre de réseaux informels, le pôle économie assurera le lien entre les demandes des directions centrales en matière d'études économiques et offrira sa compétence pour traiter des demandes d'expertise économique. Cette approche nécessitera d'organiser de manière plus formelle des liens au sein de comités, comme celui des directeurs Transport.

- **Pôle Recherche :**

La Direction de la Recherche doit non seulement associer les DG à l'orientation des recherches mais aussi les aider à identifier les bonnes connaissances qui peuvent leur permettre de répondre aux questions qu'elles se posent à l'instant T, ou qui leur sont posées. Elle doit aussi identifier des « passeurs » de technologies de recherche, pour les intégrer de façon systémique plus globale et apporter des capacités relationnelles avec les financeurs, les grands organismes de recherche...

Afin de mener à bien ces tâches, les moyens d'action suivants seront utilisés :

- un protocole de travail avec chaque DG et des points de contact/relais bien identifiés, pour la recherche stricto sensu mais aussi l'information géographique ;
- des colloques de restitution des résultats de recherche : au niveau régional (ce qui favorise le contact entre les opérationnels régionaux et les chercheurs) ou au niveau parisien (ce qui facilite les contacts avec les grandes entreprises et les administrations centrales).

- **Pôle Observation**

Le rôle du pôle observation vis à vis des DG opérationnelles est avant tout un rôle de prestataire, de conseil mais aussi de pilotage sur le recueil d'information et les systèmes d'information. Il est donc important qu'il soit associé au travail des DG sur les sujets à potentialité statistique : définition des collectes d'information et mise en place des systèmes qui vont gérer les données collectées, notamment.

5. C. Relations avec le Secrétariat Général

5. C. 1 : les activités « support »

Les relations avec le secrétariat général, en matière de budget, de gestion des ressources humaines et de support logistique ne présentent pas de particularités par rapport aux autres services du ministère à deux exceptions près :

- la localisation à Orléans de l'IFEN nécessite qu'une organisation particulière soit mise en place pour faciliter le fonctionnement de cette partie du pôle observation
- les activités statistiques font un usage particulier des moyens informatiques qu'il faudra donc bien coordonner avec les activités du service informatique du secrétariat général.

5. C. 2 : Les relations avec la direction de la communication

Le type de travaux du commissariat ainsi que sa mission de généralisation des démarches de développement durable chez l'ensemble des acteurs de la société civile nécessitent un soin particulier dans la valorisation de ses activités.

C'est notamment le cas des travaux du service de l'observation et des statistiques, sachant que la communication de ces dernières nécessite le respect de règles particulières pour en assurer la qualité et l'objectivité.

En matière d'étude et de recherche, il est également primordial de savoir vulgariser les résultats obtenus dans les meilleurs délais pour permettre leur utilisation par l'ensemble de la société.

Enfin, les réflexions prospectives perdraient une grande partie de leur intérêt si elles restaient confinées dans les dossiers de l'administration. Il faudra donc y associer des personnalités extérieures mais aussi assurer leur promotion sous des formes adaptées.

Cela suppose donc une intense activité de mise à disposition d'information et de communication qui devra mobiliser les personnels du commissariat général en association étroite avec la direction de la communication. Cela passera par la définition avec cette dernière des outils à développer (supports de communication, types de manifestation ou d'évènement à organiser...) et du programme à mettre en œuvre.

Il s'agit d'avoir une stratégie de communication pérenne et non une succession de manifestations ponctuelles. Dès aujourd'hui, la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement doit en être le fil conducteur.

5. C. 3. Les affaires internationales

La stratégie française de développement durable ne saurait se concevoir sans un volet international lié aux enjeux des déséquilibres Nord-Sud. Le commissariat doit donc mener une réflexion de fond sur les régulations internationales permettant d'y remédier, notamment par la prise en compte des objectifs de développement durable dans les instruments de l'aide française, dans la lutte contre la déforestation ou dans le domaine de l'adaptation au changement climatique.

Le développement durable doit aussi être pris en compte dans les négociations commerciales (en particulier dans le cadre de l'OMC) et dans les flux d'investissements internationaux pour accompagner une transition vers la durabilité, notamment en facilitant le déploiement à l'international des écotechnologies. Cela passe notamment par le suivi de l'analyse économique développée au sein de l'OCDE.

Le commissariat doit donc développer des compétences sur ces sujets et les mettre à disposition de la DG internationale pour les négociations internationales.

5. D. Les relations avec le conseil général du développement durable et de l'environnement.

Le commissariat entretiendra deux types de relation avec le CGDDE :

- en matière d'audits et d'inspections, une bonne organisation des travaux respectifs des deux entités devrait permettre d'accroître la pertinence, l'efficacité et l'utilisation des résultats. Il faudra donc organiser des réunions régulières d'échanges, notamment sur les programmes de travail respectifs et sur la mise en œuvre des conclusions des rapports du CGDDE. On peut aussi imaginer que, comme c'est le cas actuellement pour l'équipe de suivi des conclusions du Grenelle, des membres du conseil général soient associés à certaines missions du commissariat général.
- en matière d'autorité environnementale, la sous-direction de l'intégration du développement durable dans les politiques publiques du service « économie, évaluation et intégration du développement durable » participera étroitement à la mission d'autorité environnementale qui est en cours d'organisation au CGEDAD. L'organisation de ces relations fera l'objet d'un dispositif spécifique dont il faudra prévoir une évaluation régulière par les deux parties.

5. E. Articulation avec les services déconcentrés

5. E. 1. Relation avec les services régionaux et départementaux

La création du commissariat général en administration centrale devrait se traduire par des réorganisations locales des différents réseaux animés par les composantes du CGDD pour exploiter les synergies locales : cellules économiques régionales de la construction et cellules statistiques de la construction, chargés d'information environnementale en DIREN.

En particulier, en matière d'observation, un travail particulier devra être fait, sous le pilotage opérationnel de la DPES, et en collaboration avec le service informatique du SG pour s'assurer que les services déconcentrés disposent des données nécessaires pour mesurer et évaluer les démarches de développement durable et, à l'inverse, participent à la collecte sur le terrain de données pertinentes et cohérentes, utilisables par le service de l'observation et des statistiques.

5. E. 2. Relations avec les entités du réseau scientifique et technique

Le commissariat, à travers la direction de la recherche et de l'innovation, est chargé de l'animation et du pilotage du réseau scientifique et technique. Cette mission particulièrement importante en cette période de forte mutation du réseau doit permettre, en mettant notamment en application de manière résolue la circulaire du 15 février 2007, de faire

évoluer les activités des entités qui composent le réseau, d'une part pour qu'elles intègrent de manière systématique la recherche en matière de développement durable dans leur mode d'action et dans leurs métiers, d'autre part pour faire évoluer leurs activités vers les domaines qui sont le fondement actuel de la stratégie de développement durable et de la lutte contre le changement climatique, tant dans le domaine des transports, que du bâtiment ou de l'urbanisme et, d'une manière générale, des éco-technologies.

Cela suppose une plus grande polarisation mais aussi le développement du travail en réseau entre les pôles du RST ainsi qu'avec les partenaires extérieurs, collectivités territoriales et secteurs professionnels notamment.

Ces évolutions doivent être organisées et mises en œuvre en accord et en coordination avec les directions générales thématiques et le secrétariat général, ce qui justifiera probablement, outre des réunions ad hoc, que le sujet soit régulièrement mis à l'ordre du jour du comité stratégique du ministère.

6. Articulation avec les établissements publics

Du fait de sa compétence en matière de recherche, le commissariat général a vocation à jouer un rôle majeur dans l'exercice de la tutelle des établissements faisant ou finançant de la recherche. L'objectif à atteindre est de constituer un pôle cohérent et « visible » de recherche pour le développement durable, regroupant tous les types de recherche concernant les domaines d'intervention du ministère, pour être mieux positionné dans nos échanges avec le ministère de la recherche ou le ministère des finances mais surtout pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie forte de recherche et d'innovation dans ces domaines.

Dans cette logique, le commissariat général aurait vocation à assurer la tutelle des établissements publics du MEDAD dont les activités sont majoritairement consacrées à la recherche. Il s'agit actuellement des établissements suivants dont la DRAST assure actuellement la tutelle principale au titre du MEDAD :

- Le laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC)
- L'institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS)

Par ailleurs, le commissariat devrait être associé à la tutelle des très nombreux établissements publics qui font de la recherche lorsque cette partie de leur activité n'est pas la principale ; c'est le cas, par exemple, de l'IFREMER, du Muséum d'histoire naturelle, de l'IRSN, de l'ADEME...

Il devrait aussi être associé, pour la partie le concernant, à l'exercice de la tutelle sur les écoles relevant du ministère et faisant de la recherche.

Par ailleurs, le commissariat général exercera la tutelle principale qu'exerçait la DRAST sur l'IGN et Météo France. Ces deux organismes ont des activités de recherche et participent à l'activité « observation » du ministère que pilote le commissariat ; en outre, leurs activités, par nature, concernent de très nombreuses directions générales du ministère et leur transversalité les rapproche encore du commissariat.

7. Les relations avec les autres ministères et leurs établissements publics

Du fait de sa mission consistant à élaborer la stratégie nationale de développement durable, le commissariat a une vocation interministérielle. C'est en ce sens qu'il assume les compétences de l'actuelle délégation au développement durable. En outre, le commissaire général a vocation à être également nommé « délégué interministériel au développement durable » ce qui rendra l'ensemble du dispositif cohérent. A ce titre donc, il assurera l'animation du comité des « hauts fonctionnaires au développement durable » (HFDD) et du comité interministériel du développement durable (CIDD).

Pour le bon exercice de ces fonctions interministérielles, le commissariat général devra organiser des dispositifs de concertation et d'échanges réguliers avec les principaux ministères concernés par son action.

Par ailleurs, il sera aussi probablement utile de redéfinir le positionnement du pôle observation unifié du CGDD dans le système statistique public et organiser la coordination avec l'INSEE sur les actions statistiques transversales (indicateurs de développement durable par exemple).

Dans un autre domaine, le commissariat général s'efforcera de développer, en coordination avec la direction générale chargée des relations internationales, des relations étroites avec l'Agence Française de Développement et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial pour assurer la diffusion du développement durable à l'international

8. Les relations avec les autres parties prenantes externes (collectivités, entreprises...)

La mission du commissariat général consiste notamment à faciliter l'intégration des démarches de développement durable par tous les secteurs et acteurs de la société civile. A ce titre, il veillera notamment à :

- la pérennisation du dialogue périodique existant entre les 5 collèges du Grenelle ; dans cet esprit, un comité d'orientation des activités du commissariat général, constitué de représentants des 5 collèges, pourrait être créé. Cette hypothèse sera examinée de manière plus approfondie lorsque seront résolus les problèmes de gouvernance actuellement à l'étude concernant notamment le rôle du conseil national du développement durable (CNDD). En effet, en cas de maintien de ce dernier, il pourrait aussi servir de comité d'orientation du commissariat. Une telle mission pourrait aussi éventuellement être confiée à l'actuel comité de suivi du Grenelle ce qui permettrait de pérenniser sa mission ;
- au dialogue avec les « clients institutionnels » dont les chargés de mission du département « stratégie » seront chargés d'assurer la coordination : associations d'élus, ONG, associations de consommateurs, d'industriels, syndicats professionnels ou de salariés... Pour chaque type d'acteurs, le commissariat s'efforcera de mettre à sa disposition, des outils et des méthodes pour l'aider dans sa démarche de développement durable ;
- à la création d'un « think tank » de haut niveau et ouvert à l'international, animé par la mission « prospective », pour essayer de trouver ensemble des réponses à l'interrogation sur notre futur modèle de société dans un contexte de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable ; ces travaux devraient donner lieu à des « manifestations publiques » périodiques.

9. Plan de mise en œuvre

Ces propositions d'organisation ont été élaborées grâce à des échanges nombreux et de formes variées avec les services concernés et les représentants syndicaux.

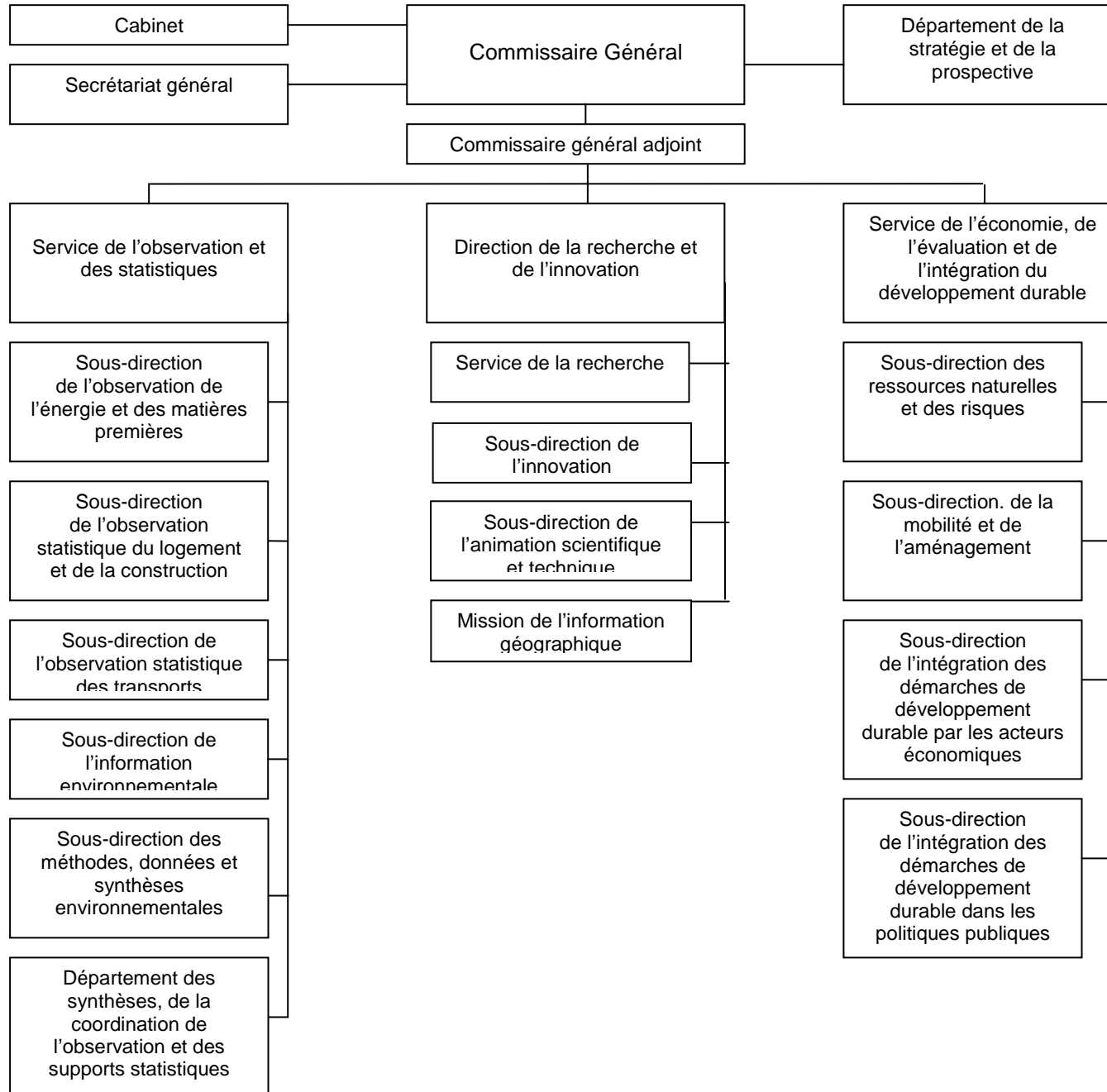
- Depuis le 9 janvier, le comité de direction du commissariat général (CODIR) se réunit régulièrement toutes les semaines et son ordre du jour est partiellement ou complètement consacré aux questions d'organisation.
- Trois réunions de prise de contact et d'échanges avec le plus grand nombre possible des futurs personnels du commissariat ont eu lieu le 11 et le 14 janvier : recherche (DRAST et Service recherche de la D4E) ; observation (IFEN, services statistiques de la DAEI, Observatoire de l'énergie) ; les autres activités (D4E, DAEI, mission stratégique).
- Des visites dans chacun des services ont été organisées entre le 18 et le 25 janvier qui ont permis de rencontrer les agents et d'avoir une présentation précise des activités de chaque service.
- La proposition d'organisation en grands « pôles » a été examinée et discutée dans un « mini-séminaire » du CODIR le 4 février ; cette réunion a été suivie d'un travail des directeurs, sous-directeurs et responsables hiérarchiques actuels avec leurs équipes pour proposer une organisation des pôles jusqu'au niveau « bureau » ; ces propositions ont été présentées au CODIR le 13 février.
- Un séminaire de l'encadrement du commissariat général a eu lieu le 20 février pour travailler sur ces propositions ; il réunissait environ 80 cadres et a permis de préciser certains points de l'organisation mais aussi de réfléchir collectivement sur les futures méthodes de travail au sein du commissariat général et avec l'ensemble de ses partenaires internes et externes.

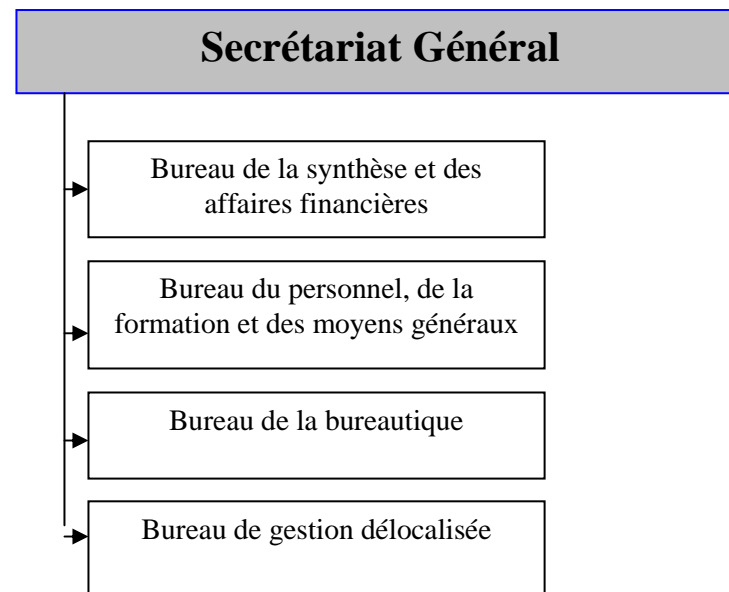
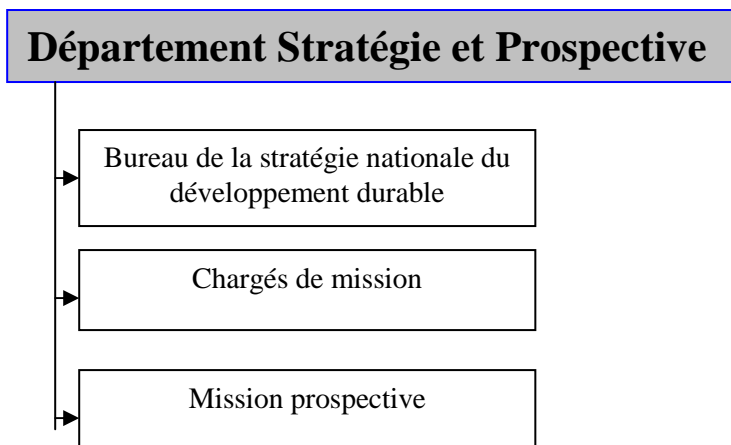
Pendant cette période de réflexion et de travail avec les équipes, en dehors des CTPC et CTPM réunis pendant la durée de la préfiguration, deux rencontres ont eu lieu avec l'ensemble des représentants syndicaux qui souhaitent y, le 28 janvier et le 29 février. En outre, deux rencontres bilatérales ont été organisées avec les organisations syndicales qui en ont émis le souhait.

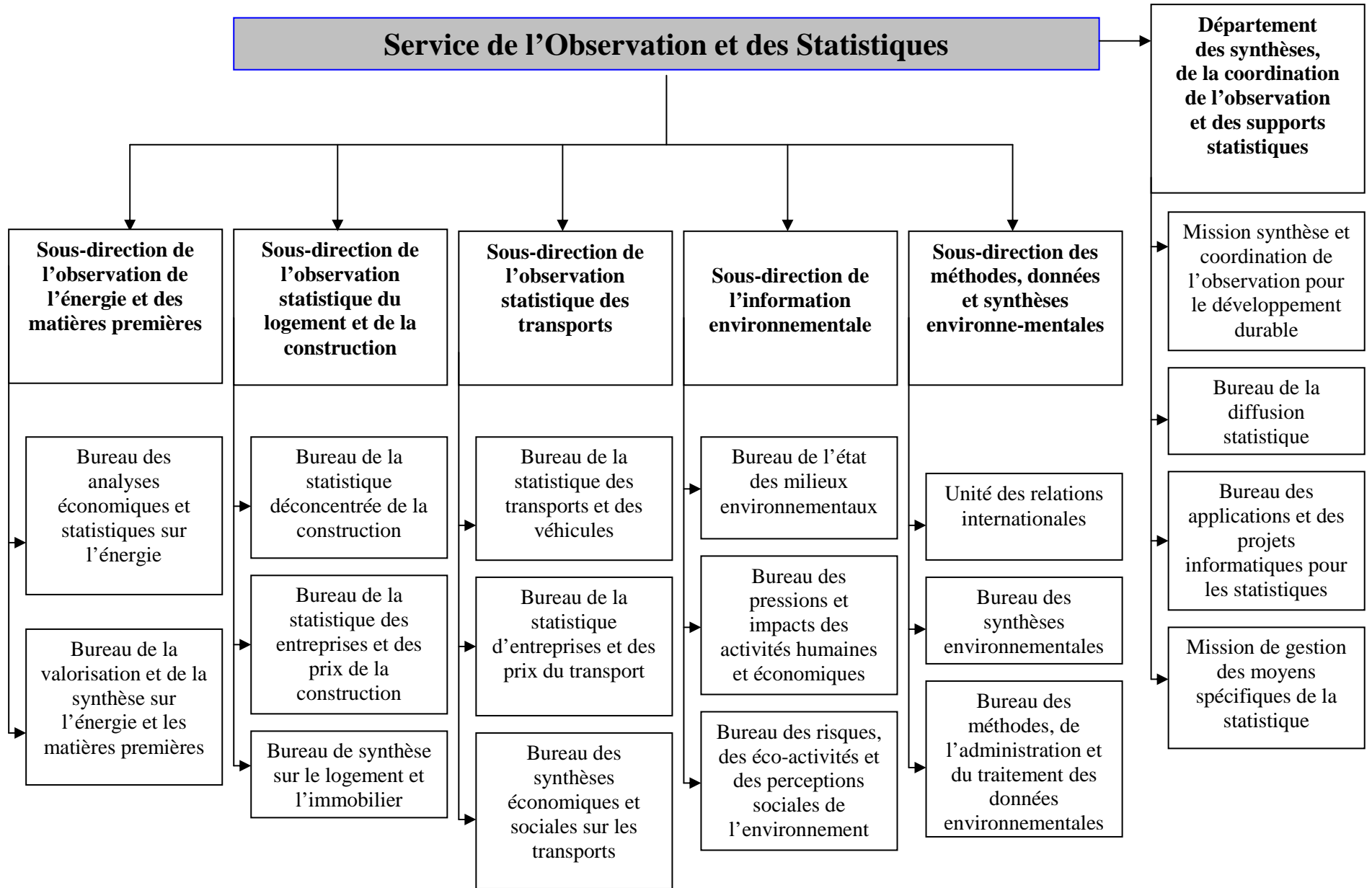
Au fur et à mesure que ce cadre a été élaboré, les équipes ont commencé à pratiquer des échanges systématiques d'information préfigurant les futures structures de travail en commun. Enfin, le commissariat est pleinement engagé dans sa mission de suivi et d'animation de mise en œuvre du Grenelle, notamment avec la préparation de la future loi.

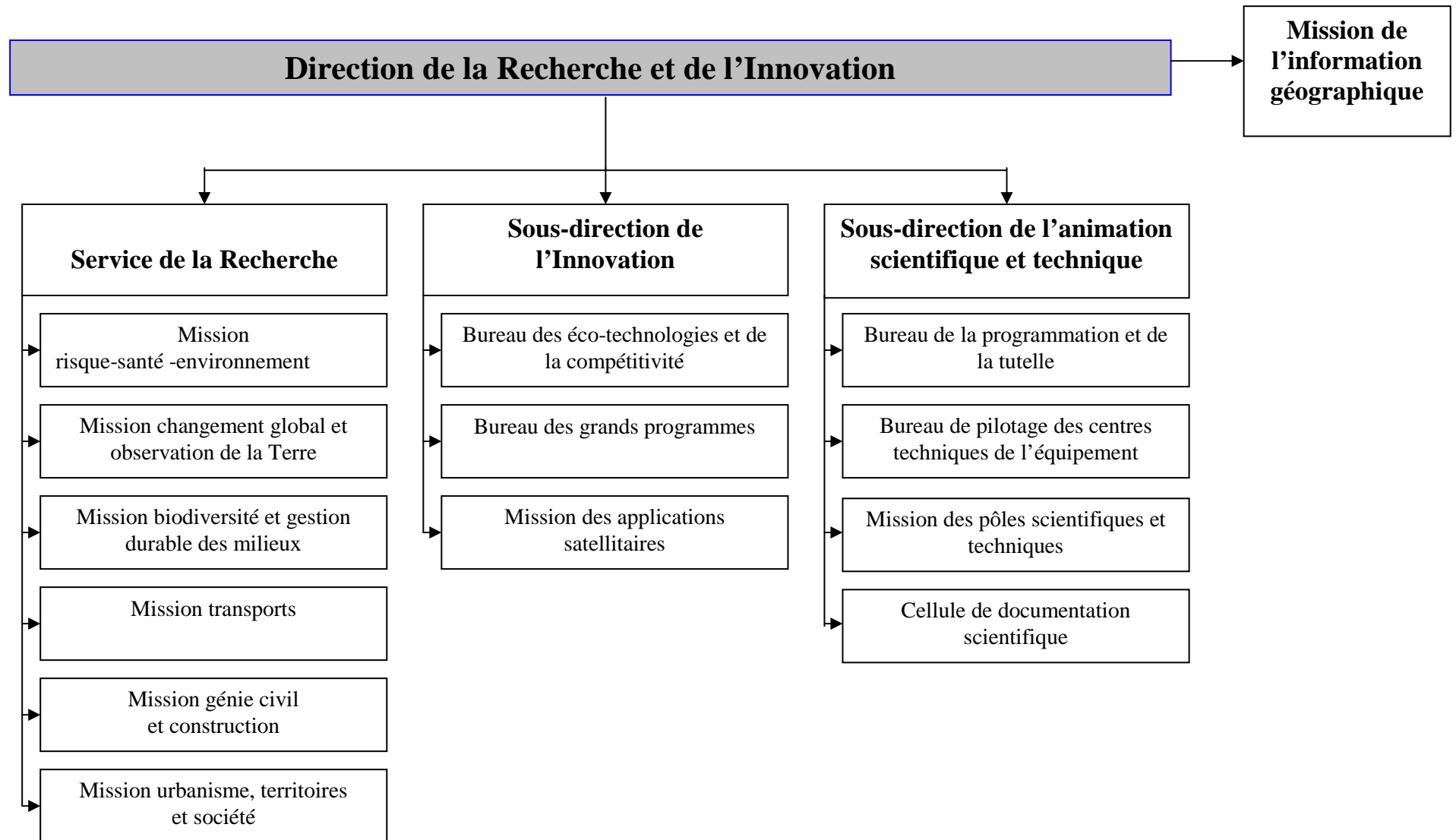
Il est donc proposé de continuer à progresser de manière pragmatique au fur et à mesure que les éléments d'organisation se préciseront et que les responsables de chaque service seront désignés en attendant que les textes officiels soient applicables.

ANNEXE 1 : Organigramme









Service de l'Economie, de l'Evaluation et de l'Intégration du développement durable

