

**Rapport
Aux Ministres
de préfiguration de la
direction générale
des infrastructures, des transports et de la mer
DGITM**

Daniel BURSAUX

06/03/08



Sommaire

1. Analyse des enjeux et des points forts / faibles	1
1.1. Enjeux essentiels au sein du MEDAD	1
1.2. Analyse des points forts et des points faibles par rapport aux enjeux	6
2. Missions de la direction générale et résultats attendus	7
2.1. Missions actuelles et missions à développer	7
2.2. Résultats essentiels à atteindre	9
3. La structure cible	10
3.1. Méthode suivie pour la préfiguration	10
3.2. Organisation proposée	11
3.2.1. La direction des infrastructures de transport (DIT)	12
3.2.2. La direction des services de transport (DST).....	17
3.2.3. La direction de la mer (DM)	20
3.2.4. Le secrétariat général (SG)	21
4. Fonctionnement interne	23
4.1. Répartition des rôles entre les services et les sous-directions	23
4.2. Mode de management	24
5. Articulation avec les services déconcentrés, les établissements publics et les autres partenaires extérieurs.....	24
5.1. Relations avec les services déconcentrés	24
5.2. Relations avec les établissements publics	24
5.3. Autres relations extérieures	25
6. Articulation avec les autres directions du MEDAD	26
7. Aspects logistiques	29

Préfiguration de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer

Rapport du préfigurateur

1. Analyse des enjeux et des points forts / faibles

1.1. Enjeux essentiels au sein du MEDAD

La constitution du ministère de l'écologie, de l'aménagement et du développement durables (MEDAD) repose sur un certain nombre de principes qui ont été notamment énoncés lors des tables rondes du Grenelle de l'environnement.

Afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques retenues par le gouvernement dans le domaine du développement durable, et tout particulièrement afin de promouvoir une approche multimodale plus intégrée des transports incluant l'interface avec les activités maritimes, le ministre d'État a décidé la mise en place d'une direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM).

Les attributions de cette nouvelle direction générale couvrent la totalité des champs relatifs aux transports terrestres en regroupant les fonctions jusqu'alors assurées par la direction générale de la mer et des transports (DGMT), par la direction générale des routes (DGR) et par une partie de la direction de la sécurité et de la circulation routières (DSCR).

Son périmètre lui confère également un pilotage unifié de l'agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF) dont la constitution a été décidée à l'issue du CIADT du 18 décembre 2003. La création de l'agence avait notamment pour objectif de promouvoir une approche unifiée du financement des infrastructures de transport et à privilégier le développement des modes ferroviaires et fluviaux et des infrastructures portuaires auxquelles l'agence a vocation à consacrer les trois quarts de ses financements.

Par ailleurs, la constitution de la DGITM est également motivée par la volonté de donner une plus grande visibilité et une meilleure lisibilité aux dossiers maritimes par la constitution d'une direction de la mer à même d'aborder non seulement les sujets de sécurité, de formation, de statut des marins mais également les principales questions économiques, les sujets du littoral étant regroupés dans la direction générale du logement, de l'aménagement et des ressources naturelles.

Les enjeux auxquels la DGITM devra répondre découlent en grande partie des évolutions institutionnelles que la France vient de connaître.

Le domaine des transports est en effet marqué, sur les plans économique et juridique, par l'ouverture croissante des marchés et, sur le plan institutionnel, par le partage des compétences entre de multiples collectivités publiques auxquelles ont été transférées ou déléguées un nombre grandissant de compétences.

Ainsi, dans le domaine des routes, la décentralisation initiée en 2004 s'est traduite par le transfert de près de la moitié des infrastructures jusqu'alors gérées directement par l'État. Afin de tenir compte de cette nouvelle organisation, et étant donné l'impossibilité de maintenir dans toutes les directions départementales de l'équipement des équipes de taille suffisante pour assurer la gestion du réseau

routier national, il a été décidé de mettre en place des services déconcentrés dédiés à la gestion des routes nationales non concédées (les directions interdépartementales des routes).

Dans le domaine des routes toujours, la privatisation, en 2006, de la quasi-totalité des sociétés concessionnaires d'autoroute a modifié la répartition des rôles entre l'État et les concessionnaires, désormais liés par leur seul contrat (à l'exception des deux sociétés des tunnels du Mont-Blanc et du Fréjus).

Dans le domaine ferroviaire, la réforme de 1997 a mis fin à l'organisation entièrement intégrée du secteur au sein de l'opérateur historique en créant un établissement public chargé de la gestion, de la répartition des capacités et du développement du réseau ferré national en cohérence avec les orientations fixées par l'État. En 2001, la compétence d'organisation des services régionaux de voyageurs (TER) a été transférée aux régions. De plus, les directives et règlements européens ont précisé les cadres d'intervention et les différents «paquets ferroviaires» ont fixé de nouveaux principes avec, notamment, la mise en place d'une autorité de sécurité (EPSF) et ont précisé le calendrier et les règles d'ouverture à la concurrence. Ainsi, si le fret ferroviaire est déjà ouvert à la concurrence, le transport international de voyageurs le sera à compter du 1^{er} janvier 2010. Enfin, pour compléter ce dispositif un projet de loi devrait très prochainement créer une autorité de régulation des activités ferroviaires pour garantir que les entreprises ferroviaires ont accès de manière équitable et non discriminatoire au réseau ferré national et aux facilités essentielles. L'intervention de ce nouvel acteur aura nécessairement des incidences sur l'organisation et le fonctionnement du secteur ferroviaire.

Dans le domaine des transports collectifs, la décentralisation est la règle, y compris en Île-de-France, depuis 2005, avec le transfert du STIF aux collectivités territoriales. La mise en œuvre du règlement relatif aux services publics de transport de voyageurs par chemin de fer et route dit «règlement OSP» conduira en outre, progressivement, à une ouverture plus grande du marché à la concurrence. Les réflexions doivent encore être conduites pour ce qui concerne plus particulièrement la RATP.

Dans le domaine portuaire après que la totalité des ports d'intérêt national métropolitains ont été transférés aux collectivités fin 2006, le Premier ministre a décidé en janvier de mettre en œuvre un plan de relance portuaire pour permettre aux ports autonomes d'affirmer leur compétitivité dans une concurrence européenne de plus en plus importante.

Dans le domaine fluvial, la gestion du réseau est confiée à l'établissement public Voies navigables de France (VNF) auprès duquel est mis à disposition le personnel du ministère. Il sera nécessaire de mener une réflexion sur l'organisation institutionnelle et sur le fonctionnement de ce secteur compte tenu de la nature hétérogène des voies navigables qui constituent le réseau géré par VNF.

Le domaine maritime est, quant à lui, caractérisé par l'importance croissante de la régulation internationale et communautaire. Il est essentiel d'assurer son développement économique, une étape importante ayant été franchie avec la loi du 3 mai 2005 relative à la création du registre international français qui a malheureusement été classé pavillon de complaisance. Ce secteur est également marqué par les préoccupations environnementales et tout particulièrement par la nécessité de préserver le milieu marin et le littoral.

C'est donc dans un secteur en profonde évolution que s'inscrit la création de la DGITM. Mais c'est aussi dans le contexte de la révision générale des politiques publiques (RGPP). La réorganisation de l'administration centrale du ministère autour d'un secrétaire général, d'un commissariat général au développement durable et de cinq directions générales est d'ailleurs l'une des décisions du comité de modernisation du 12 décembre 2007 découlant des premiers travaux de la RGPP. D'une manière gé-

nérale, la RGPP vise à déterminer les économies susceptibles d'être dégagées par un examen de la légitimité, de l'efficacité et de l'efficience de chaque dépense publique. La constitution de la DGITM doit donc être une occasion de s'interroger sur la meilleure manière de fonctionner et sur les possibles synergies qui pourraient être développées entre les structures actuelles.

La future direction générale doit également tenir compte de la réorganisation des services déconcentrés avec la création des DREDAD au niveau régional et la généralisation des DDEA au niveau départemental sans oublier la nécessaire réorganisation des services en charge du domaine maritime. À cet égard, les directions départementales des affaires maritimes pourraient notamment être intégrées aux futures DDEA, les directions régionales pouvant évoluer en directions de façade.

La mise en place de la future DGITM interviendra au moment où la France prendra la présidence de l'Union Européenne. Le programme prévisionnel de travail de cette présidence inclut un certain nombre de dossiers que la future direction générale a très directement dans son champ de compétences : paquet Erika 3, révision de la directive «eurovignette» de tarification des infrastructures routières, livre blanc sur les transports urbains...

Enfin, la mise en œuvre des conclusions des tables rondes du Grenelle de l'environnement constitue également un enjeu extrêmement important pour la future direction générale. En effet, le domaine des transports est concerné au premier chef par les conclusions du groupe de travail relatif au réchauffement climatique.

Pour traduire de manière opérationnelle les conclusions des tables rondes du «Grenelle de l'environnement», le gouvernement a souhaité mettre en place une organisation du travail sous la forme de 33 chantiers chargés de déterminer les mesures à mettre en œuvre qu'elles soient de nature législative, réglementaire ou qu'elles prennent la forme d'engagements contractuels ou volontaires. Ces chantiers doivent notamment produire les dispositions législatives qui ont vocation à être insérées dans le projet de loi faisant suite au "Grenelle de l'environnement" et qui doit être débattu au Parlement d'ici l'été 2008.

Trois chantiers sont directement placés dans le périmètre de compétence de la future DGITM:

- **du chantier n°5 chargé du fret intermodal.** Son objectif principal est de définir les actions à mener pour augmenter, à l'horizon de 2012, de 25 % la part du fret non routier et, à plus long terme, de permettre une très forte réduction du trafic de transit de poids lourds. Ce chantier doit notamment définir les conditions du développement des autoroutes ferroviaires et des autoroutes de la mer, de l'accompagnement de la mise en place du régulateur ferroviaire et déterminer les mesures à prendre concernant le réseau ferré national notamment pour améliorer la desserte des ports;
- **du chantier n°6 chargé des lignes à grande vitesse et du réseau classique.** Deux objectifs sont recherchés avec, d'une part, le lancement sur la base de critères d'appréciations objectifs et renouvelés, d'ici 2020, de 2000 km de nouvelles lignes à grande vitesse et, au-delà de cette date, la mise à l'étude de 2500 km supplémentaires, et, d'autre part, la modernisation du réseau ferré classique pour permettre le doublement du rythme de rénovation ;
- **du chantier n°7 sur le transport urbain et périurbain.** Deux objectifs principaux lui sont fixés avec, d'une part, l'institution d'une autorité de la mobilité durable étendant les compétences des actuelles autorités organisatrices des transports et, d'autre part, la mise au point avec les collectivités locales d'un plan de développement des transports collectifs en site propre afin de permettre la réalisation de 1500 km de tramways, de métros et de bus en site pro-

pre à haut niveau de service pour offrir une alternative de qualité aux véhicules particuliers. L'Île-de-France fera l'objet d'un examen spécifique.

Par ailleurs, tant la constitution du MEDAD que les conclusions des tables rondes du Grenelle militent pour la mise en place d'une nouvelle planification multimodale des infrastructures de transport ayant vocation à succéder aux décisions du CIADT du 18 décembre 2003. Cette planification devra tenir compte des conclusions des chantiers 5 et 6 du Grenelle de l'environnement mais également des besoins de modernisation du réseau routier national afin d'en améliorer sa sécurité, de réduire les nuisances qu'il est susceptible de générer et d'apporter des réponses appropriées aux phénomènes de congestion. Cette planification devra également s'inscrire dans une perspective d'aménagement du territoire confortant les métropoles d'équilibre et participant au développement des pôles de compétitivité, avec un souci de réduction du foncier utilisé. Cette planification intégrera, en liaison avec la DGAC, la partie aéroportuaire.

D'un point de vue opérationnel, la future direction générale devra superviser l'élaboration de grands projets tout particulièrement dans le domaine ferroviaire ou fluvial en ayant recours à des instruments innovants (PPP) susceptibles de réduire le coût global et de permettre la réalisation simultanée de plusieurs LGV. Il s'agit notamment :

- de l'achèvement des chantiers déjà engagés, comme la concession Perpignan-Figueras, dont la mise en service est prévue au début de l'année 2009 et qui nécessite un traitement fin des conséquences du retard de la construction de la ligne Barcelone-Figueras et la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône, dont la mise en service est prévue en 2011 ;
- de la concession CDG Express, en cours de dévolution, portant à la fois sur la conception, le financement, les investissements en infrastructure et en matériel et sur l'exploitation qui devrait pouvoir être conclue avant la fin de l'année sans subvention publique ;
- de la section Tours-Bordeaux de la ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique (7 milliards d'euros d'investissement pour 302 kilomètres) qui est la première concession ferroviaire située intégralement sur le territoire national ;
- du contournement de Nîmes et de Montpellier dont le lancement a été annoncé à l'occasion du sommet franco espagnol du 10 janvier 2007 et qui sera sans doute le premier projet de contrat de partenariat de LGV en France ;
- de la LGV Bretagne Pays-de-Loire dont les études financières conduites par RFF devraient s'achever prochainement et pour laquelle un accord financier avec les collectivités territoriales bretonnes devrait être très prochainement obtenu ;
- du projet du Lyon-Turin dont le calendrier transmis par les deux Etats à l'Union Européenne, prévoit un lancement des travaux préparatoires en 2011 et des travaux du creusement du tunnel de base en 2013. Cela nécessitera un important travail de négociation avec l'Italie pour mettre au point l'avenant au traité de Turin de 2001 et créer le promoteur chargé notamment de conduire les travaux, superviser la conception du marché et le cadre juridique et financier de réalisation de l'opération ;
- des deuxièmes phases des LGV Est Européenne et de la branche Est de la LGV Rhin-Rhône dont le lancement pourrait intervenir d'ici 2010-2011 ;
- du projet de canal fluvial à grand gabarit Seine Nord Europe qui permettra de relier les réseaux fluviaux de l'Europe du Nord et du bassin parisien. Ce projet fait l'objet d'une mission visant à élaborer son plan de financement avec les collectivités territoriales concernées et VNF prépare activement les documents de consultation ;

- du projet de contrat de partenariat pour la construction ou la rénovation des bâtiments d'exploitation des directions interdépartementales des routes ;
- des projets de contrat de partenariat pour la rocade L2 à Marseille, la mise à 2x2 voies de la RN 88 en Aveyron et dans le Tarn et la liaison Est-Ouest à Avignon ;
- de certains projets de concessions autoroutières dont le lancement a été récemment confirmé par le Gouvernement.

Par ailleurs, la DGITM devra superviser les études et les procédures de concertation de nombreux autres projets de LGV : grands projets du Sud-ouest (Bordeaux-Toulouse et Bordeaux-Espagne), LGV PACA, branches Ouest et Sud de la LGV Rhin-Rhône, LGV Poitiers-Limoges, interconnexion au Sud de l'Île-de-France, lignes nouvelles Montpellier-Perpignan, Toulouse-Narbonne, Paris-Amiens-Calais et « dé-saturation » de la ligne à grande vitesse historique entre Paris et Lyon avec création d'un itinéraire alternatif... Ce plan de charge affichera donc une progression extrêmement importante auquel l'ensemble des acteurs du domaine ferroviaire et de la construction devront faire face.

Elle devra mettre en œuvre la décision interministérielle transports-écologie du 4 décembre 2006 sur la politique des transports dans la Vallée du Rhône et sur l'arc languedocien.

Dans le domaine des routes, en intégrant les concepts du développement durable, la DGITM devra poursuivre la politique d'entretien, d'exploitation et de modernisation du réseau routier national, notamment pour ce qui concerne l'information des usagers mais également l'achèvement du programme de sécurisation des tunnels routiers. Elle devra établir une planification puis une programmation des opérations de modernisation et dans certains cas de développement du réseau routier national en animant les services déconcentrés. Elle devra poursuivre la politique de normalisation et de diffusion des règles de l'art en associant plus étroitement encore les collectivités territoriales. Elle sera également chargée de la mise en œuvre des mesures de tarification du réseau structurant contribuant à un meilleur équilibre concurrentiel entre les modes de transports.

La DGITM devra également assurer la tutelle de nombreux établissements publics (SNCF, RATP, RFF, VNF, AFITF, ports autonomes) qui seront confrontés dans les prochains mois à des décisions importantes : mesures de réorganisation à la SNCF pour le fret et l'ouverture progressive à la concurrence pour le voyageur, réforme de la tarification et nouvelle trajectoire financière pour RFF, pilotage du devenir et de la modernisation du réseau des voies navigables pour VNF, enjeu du financement du développement des infrastructures pour l'AFITF, plan de développement des ports autonomes avec notamment la modernisation de la manutention et le développement des investissements... Dans ce cadre, la DGITM sera chargée d'être une force de proposition dans le domaine de la tarification des infrastructures de transports dans les différents modes ce qui aura des impacts tant sur la régulation et le développement de l'intermodalité que sur la constitution de ressources pour le financement public de l'entretien et de la modernisation des réseaux, elle portera aussi, en lien avec le CGDD, des évolutions technologiques propres à améliorer la prise en compte du développement durable.

En résumé, pour répondre à la commande du ministre d'État, aux attentes et aux évolutions de son environnement, la DGITM doit prendre en compte une série d'enjeux :

- elle devra s'organiser pour conduire une politique multimodale ambitieuse, inscrite dans une dimension européenne pour l'ensemble du secteur des transports et pour mettre en œuvre les décisions rappelées ci-dessus du Grenelle de l'environnement dans son domaine de compétence ;

- elle devra être porteuse d'innovations pour améliorer la prise en compte des concepts du développement durable ;
- elle devra garantir aux acteurs œuvrant dans le domaine maritime la bonne prise en compte de la réglementation spécifique et de l'exigence de haut niveau de sécurité et leur offrir une bonne visibilité pour leur permettre un traitement efficace des dossiers les concernant ;
- elle devra être en mesure d'anticiper et d'accompagner l'ouverture des marchés de transport, notamment ferroviaires, à la concurrence ;
- elle devra être en mesure d'assurer un bon traitement des interfaces entre les infrastructures et les services et entre les questions portuaires et les questions maritimes en offrant un dispositif de gouvernance permettant à son directeur général d'opérer ou de proposer les arbitrages ou les équilibres nécessaires sans générer les délais de traitement trop important ;
- elle devra être en mesure de piloter les programmes de la LOLF qui lui sont confiés pour garantir la performance des actions dont elle a la charge dans le domaine des transports et favoriser l'approche intermodale ;
- elle devra être en mesure, à court terme et de manière pérenne, d'offrir une approche cohérente sur son domaine de compétence tout en maintenant la réactivité nécessaire au traitement de certains dossiers ;
- elle devra enfin offrir la lisibilité nécessaire à ses partenaires extérieurs et au Parlement.

1.2. Analyse des points forts et des points faibles par rapport aux enjeux

La future direction générale va regrouper des entités possédant une très forte compétence technique, reconnue de ses partenaires extérieurs, qu'elle devra savoir conforter dans le cadre de sa réorganisation. Ces compétences s'expriment :

- dans le domaine de la conduite ou de la supervision de projets avec des réalisations reconnues tant dans le domaine des routes (contrats de plan, concessions autoroutières) que celui des LGV ;
- dans les métiers juridiques et sociaux : procédures administratives des projets et notamment DUP, droit du travail des transports, formation des marins et droit du travail y afférent, régimes spéciaux, ...
- dans l'animation des services déconcentrés : dialogue et contrôle de gestion, programmation annuelle ou pluriannuelle des moyens, ...
- dans la participation aux travaux communautaires, avec notamment les discussions concernant les directives ferroviaires ou maritimes, «règlement OSP» ou encore Eurovignette ;
- dans le cadre du pôle "Mer", riche de métiers variés ;
- dans la gestion des relations multilatérale ou bilatérale que ce soit en participant directement à certains organismes (OMI par exemple) ou à des Conférences Intergouvernementales ou groupe similaires avec les pays voisins.

Toutefois, la future direction générale sera confrontée à la rencontre de cultures différentes qu'il conviendra de faire participer à une même vision commune.

Par ailleurs, sa taille tout comme l'étendue et la diversité de ses missions peuvent constituer un handicap si un esprit d'équipe ne s'installe pas entre ses différentes composantes pour permettre à chaque niveau de dialoguer par des circuits qui, tout en ne négligeant pas la nécessité du respect des préroga-

tives hiérarchiques, permettront l'élaboration d'une position commune et l'échange d'informations utiles à la bonne conduite des projets.

Enfin, il faudra tenir compte du fait que la manière de piloter ou d'accompagner la réalisation d'infrastructures ne peut pas être unique. Dans certains cas, l'Etat est maître d'ouvrage, dans d'autres, il est concédant ou partie au contrat de partenariat. Il est également autorité de tutelle lorsqu'il s'agit de projets fluviaux ou ferroviaires portés respectivement par VNF, RFF ou la RATP. Enfin, dans d'autres cas, son rôle est presque uniquement limité à l'apport de subventions. Le regroupement de l'ensemble de ces missions dans une seule structure chargée des infrastructures devra donc être conduit soigneusement ; en effet, le fait que l'Etat assume directement, au niveau central et avec des moyens significatifs, des missions opérationnelles dans le domaine des routes constitue une hétérogénéité par rapport au fonctionnement dans les autres modes, ce qui peut constituer une difficulté si elle n'est pas correctement gérée. Par ailleurs, certains dossiers concernant les infrastructures comportent de très fortes interactions avec le domaine des services de transports par exemple lorsqu'il s'agit de traiter d'un système intégré (métro automatique...), du financement d'une ligne à grande vitesse (qui nécessite de connaître le marché de transport sous-jacent), de la tarification des infrastructures ...

2. Missions de la direction générale et résultats attendus

2.1. Missions actuelles et missions à développer

La future direction générale sera chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les orientations de la politique intermodale des transports terrestres et maritimes.

Elle devra participer à la planification des grands projets de développement des infrastructures de transport routier, ferroviaire et de navigation intérieure ainsi que des ports fluviaux et maritimes et sera désormais spécifiquement chargée d'élaborer un schéma national des infrastructures de transports comprenant les aéroports suivant une approche intermodale.

Elle continuera à définir les modalités de financement des projets d'infrastructures et à préciser la répartition des risques financiers entre les différents acteurs. Elle assurera, de manière désormais unifiée et en liaison avec le Secrétariat Général du ministère, la tutelle de l'AFITF.

Conformément aux dispositions législatives, elle devra veiller à la cohérence du réseau routier dans son ensemble. Elle pilotera la politique de développement, de modernisation, d'entretien et de viabilité du réseau national des routes et autoroutes et mettra en œuvre la politique nationale de sécurité des infrastructures sur ce réseau, en lien avec la DSCR. Elle conduira la politique d'information routière, qu'elle mettra en œuvre sur le réseau routier national non concédé en liaison avec l'ensemble des autres gestionnaires de réseaux. Elle élaborera une politique nationale de régulation dynamique du trafic pour optimiser l'usage des réseaux existants dans un cadre intermodal. Elle devra participer à la connaissance statistique des trafics et à la diffusion de ces données. Elle assurera le contrôle de la bonne application des contrats de concessions des autoroutes et de CDG Express dont l'Etat est la puissance concédante.

Elle supervisera les travaux de RFF et de VNF de modernisation des réseaux ferroviaires et fluviaux. Elle élaborera les orientations de la politique relative aux ports et notamment, en assurant la tutelle des ports autonomes, traitera les questions intéressant l'équipement, l'entretien et le développement des ports fluviaux et maritimes relevant de l'Etat.

Elle définira et appliquera, en lien avec le HFDS, la politique de sécurité et de sûreté des transports terrestres et maritimes, des ports, des navires et des bateaux fluviaux. Elle définira les orientations relatives au contrôle, à la surveillance et à la signalisation de la navigation fluviale et maritime notamment en organisant la surveillance du trafic maritime, le contrôle des opérateurs, la délivrance des agréments, certificats et autres autorisations administratives et le contrôle des compétences techniques des personnels.

Elle sera chargée de la réglementation des transports terrestres et maritimes, des infrastructures de transport ferroviaire et collectif, de la navigation intérieure et des ports fluviaux et maritimes ainsi que de la réglementation relative à l'usage des infrastructures et des services de transports terrestres et maritimes.

Elle contribuera, par son action menée au niveau français en relation avec d'autres ministères, et par son action au niveau communautaire, au développement économique des entreprises du secteur des transports.

Elle définira les orientations de la formation et de l'enseignement maritimes et conduira la politique économique et sociale des gens de mer. Elle définira et animera la politique relative à la réglementation du travail, aux conditions de travail et à la protection sociale dans les transports terrestres et maritimes. Elle animera l'activité de l'inspection du travail des transports terrestres et du travail maritime, en liaison avec la DGAC pour le transport aérien. Elle animera l'activité de l'enseignement maritime. Elle aura la charge du régime spécial de sécurité sociale des marins et de leurs familles, à l'exception des allocations familiales.

Elle conduira la politique de la plaisance et des activités nautiques, en lien avec la DGLARN et apportera son soutien à cette dernière sur les actions relatives à la mise en valeur du domaine public maritime.

Elle comportera également le secrétariat général au tunnel sous la Manche qui administre les moyens nécessaires au fonctionnement de la délégation française de la commission intergouvernementale et du comité de sécurité créés par le traité de Canterbury. A ce titre, elle suivra et coordonnera les actions nécessaires à l'exploitation du tunnel.

Elle devra concevoir et mettre en œuvre les systèmes d'information nécessaires aux activités portuaires et maritimes, notamment en termes de sécurité et de contrôle.

Elle contribuera, en liaison avec le commissariat général au développement durable, à la définition des orientations du réseau des services techniques centraux et des organismes scientifiques et techniques du ministère ainsi qu'à la mise en œuvre et à la diffusion des produits de la recherche et de l'innovation technique. Elle aura ainsi à superviser et à suivre plus particulièrement le SETRA, le CETU, le CERTU, le CNPS et le CETMEF. Elle devra s'assurer du développement et de la diffusion des règles de l'art dans ses domaines de compétence et définir les programmes de recherche et de développement des savoir-faire techniques. Elle définira, en association avec les collectivités, les normes et règles techniques adaptées à la spécificité de chacun des réseaux d'infrastructures.

Elle préparera en liaison avec la future direction générale des affaires européennes et internationales (DGAEI) et conduira, pour la part lui incombant, les actions européennes et internationales entrant dans son domaine de compétence.

2.2. Résultats essentiels à atteindre

Au-delà des missions pérennes qui lui sont confiées, il est essentiel que l'organisation de la future direction générale et son action permettent le traitement de certains dossiers. Il s'agit tout particulièrement :

- de la modernisation du domaine ferroviaire qui connaît une phase de mutation profonde. Il s'agit de la mise en place opérationnelle de l'autorité de régulation mais aussi de la refonte de la tarification des infrastructures afin de donner aux entreprises ferroviaires les bons signaux économiques et de fournir au gestionnaire d'infrastructure les moyens de moderniser et de développer son réseau. Par ailleurs, l'opérateur historique devra rééquilibrer et développer sa branche fret ;
- du plan de relance des ports afin d'améliorer leur compétitivité à l'échelle européenne sans oublier l'amélioration de leur desserte ferroviaire et fluviale, et l'intégration des concepts de développement durable ;
- du développement du recours aux partenariats publics privés dans leurs différentes formes (concessions et contrats de partenariats) et pour les différents modes (voies navigables, fer, route) ;
- de l'augmentation d'un quart du fret ferroviaire et fluvial d'ici 2012 notamment grâce au développement des autoroutes ferroviaires, au renouvellement des aides au transport combiné, à la modernisation des infrastructures spécialisées dans le fret sans oublier l'amélioration de la qualité de service ;
- du développement et de la modernisation des infrastructures de transport pour favoriser les modes présentant les impacts environnementaux les plus réduits, lutter contre les phénomènes de congestion et améliorer la sécurité. Il s'agira tout particulièrement de superviser les grands projets cités pages 4 et 5 ;
- de la conduite des dossiers que la France devra porter dans le cadre de sa présidence de l'Union Européenne, notamment dans le domaine maritime avec le «paquet Erika III» sans oublier Eurovignette ;
- de la réforme de l'enseignement maritime supérieur, pour répondre à la forte attente des opérateurs et du milieu maritime en général ; des efforts encore accrus à accomplir dans le domaine de la sécurité des marins au travail, en particulier dans les activités de pêche ; du développement de la flotte sous pavillon français, en particulier dans le cadre de l'essor du registre international ;
- de la préparation et de la mise en œuvre de la taxe poids lourds sur le réseau structurant non concédé ;
- de la mise en place d'un schéma des infrastructures de transport portant sur le réseau ferré national, le réseau routier national, les voies navigables, les grandes infrastructures portuaires ainsi que sur les projets d'aménagement des grands aéroports nationaux, le tout dans un souci affirmé de développement durable ;
- de la poursuite de la politique d'entretien et de modernisation du réseau routier national, notamment dans ses volets sécurisation et développement durable, notamment pour accroître la qualité et l'homogénéité des prestations offertes aux usagers du réseau du routier national ;
- du lancement ou du suivi des grands projets routiers décidés par le Gouvernement (A.65, grand contournement de Strasbourg, A.45 et A.831) et du recours accru aux contrats de partenariat évoqués page 5 ;

- de l'achèvement de l'installation des services dédiés à la gestion du réseau routier national notamment en ce qui concerne la construction ou la modernisation des installations d'entretien et d'exploitation qui fera l'objet d'un contrat de partenariat global et, pour ce qui concerne le dialogue de gestion et l'approche performantielle, des prestations d'entretien, de réhabilitation et de grosses réparations ;
- de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de développement des transports collectifs en relation avec les collectivités territoriales ;
- du traitement des questions de droit du travail, d'organisation du travail et des dispositifs de retraites et pensions à la SNCF et à la RATP, un toilettage de certains textes anciens et imbriqués étant absolument nécessaire ;
- du pilotage des programmes mis en place à l'occasion de la nouvelle maquette budgétaire des missions figurant dans le périmètre du MEDAD, sous la responsabilité du secrétariat général du ministère.

3. La structure cible

3.1. Méthode suivie pour la préfiguration

La conduite de la préfiguration a tenu compte d'un certain nombre d'éléments de contexte spécifique à la DGITM. Tout d'abord, la future direction générale regroupe, en administration centrale, un grand nombre d'agents (près de 800 pour les attributions de la DGMT, de la DGR et d'une partie de la DSCR). Par ailleurs, les différentes structures "contributrices" à la DGITM possèdent des organisations très différentes : une direction générale dotée de trois directions pour la DGMT, une direction générale sans direction pour la DGR et une partie d'une sous-direction pour la DSCR.

Il fallait donc prendre en compte l'ensemble de ces composantes dans le pilotage du projet, en conservant une équipe opérationnelle restreinte pour assurer l'avancement de la production. C'est pourquoi, la conduite de la préfiguration a été confiée à un comité de pilotage regroupant, autour du préfigurateur, le directeur général des routes, les directeurs de la DGMT, le secrétaire général de la DGMT et le directeur adjoint de la DSCR. Afin de mettre en œuvre les décisions de ce comité de pilotage, d'analyser certains points particuliers et de préparer les documents nécessaires au comité de pilotage, une équipe projet de 7 personnes issues de toutes les directions participant à la future DGITM a été mise en place. Des réunions hebdomadaires du comité de pilotage et de l'équipe projet ont permis de conduire la réflexion.

Par ailleurs, afin d'associer l'encadrement à la réflexion, un séminaire regroupant l'ensemble des directeurs, directeurs adjoint, sous-directeurs, chefs de mission et chefs de bureau a été organisé le 5 février. Des représentants de réseaux de services déconcentrés (DRE, CETE, DRAM, DIR, services de navigation) ont été associés à ces travaux auxquels ont également contribué les directeurs de tous les services techniques centraux et services à compétence nationale du périmètre de la DGITM. Ce séminaire a permis de détailler les enjeux de la future DGITM, de présenter une première répartition des missions entre les futures directions et structures de la direction générale, et, sous la forme de 14 ateliers, d'échanger sur des thématiques particulières retenues pour éclairer le comité de pilotage sur les avantages et les inconvénients des répartitions des missions, sur les préconisations en termes d'organisation et sur les points de vigilance à respecter pour la suite de la démarche. Le compte-rendu de ce séminaire a été diffusé à tous les participants le 11 février.

Ce séminaire a été suivi d'une séance le 20 février réunissant les mêmes participants pour présenter une première esquisse d'organisation en sous-directions de la future DGITM en précisant la répartition des missions assumées par les bureaux dans les futures sous-directions. Cette réunion a aussi été l'occasion de faire un point sur les questions de périmètres, au travers des précisions apportées par le Secrétaire général du ministère sur la répartition fine des missions entre les futures directions générales du ministère. Elle a permis d'échanger avec l'encadrement et de recueillir ses premières réactions.

Parallèlement, le préfigurateur a rencontré à plusieurs reprises les organisations syndicales tout au long de la démarche de préfiguration pour leur présenter la méthode suivie puis le projet de structuration de la future direction générale, et recueillir leurs questions, remarques et suggestions. Deux réunions se sont ainsi tenues les 25 janvier et 21 février avec les représentants des fédérations syndicales. Des rencontres avec les représentants du personnels aux CTPS de la DGR et de la DGMT ont par ailleurs été organisées les 7 et 8 février, sans oublier d'autres rencontres plus spécifiques organisées à la demande de telle ou telle organisation syndicale.

Enfin, entre le 22 et le 26 février, chaque directeur (DGR, DTFC, DTMRF, DAM et SG de la DGMT) a prolongé les réunions de l'encadrement par une réunion de l'ensemble des agents de sa direction pour leur présenter le projet d'organigramme, recueillir leur réaction et répondre à leurs interrogations.

Une réunion de l'ensemble du personnel pour présenter les conclusions de la préfiguration est prévue courant mars.

3.2. Organisation proposée

Nota : pour alléger la rédaction, ce chapitre est rédigé au présent même s'il s'agit, bien évidemment de propositions.

Conformément à la lettre de préfiguration, la structure de la future DGITM comporte trois directions : la direction des infrastructures de transport, la direction des services de transport et la direction de la mer.

Un secrétariat général, organisé en service, vient compléter ce dispositif afin de regrouper un certain nombre de missions transversales et de fournir les prestations de services nécessaires au fonctionnement de la direction générale, en liaison avec le centre support mutualisé de l'administration centrale.

Cette structure doit notamment permettre au directeur général d'assurer un pilotage stratégique de l'ensemble des missions confiées à sa direction générale en s'appuyant à la fois sur les directions sectorielles et, lorsque cela le nécessite, sur des fonctions de synthèse et de préparation des arbitrages assurées par le secrétariat général.

Par ailleurs, compte tenu des fonctions particulières dévolues par le traité de Canturbery (notamment la transposition de directives européennes ou les missions de régulation économique) à la commission intergouvernementale du tunnel sous la Manche, le secrétariat général du tunnel sous la Manche qui prépare l'ensemble de ces décisions est rattaché directement au directeur général.

La structure comprend également les services techniques centraux qui étaient attachés à la DGR (SETRA, CNPS, CETU), les 2 derniers ayant vocation à être rattachés, dans leur pilotage, au directeur des infrastructures de transport, le premier au directeur général compte tenu du champ plus large de ses interventions.

Plusieurs services à compétence nationale sont aussi rattachés, soit au directeur général soit l'un des directeurs, le choix proposé relevant du caractère plus ou moins transversal de l'action du service. Il est ainsi proposé que le CETMEF, qui peut avoir à traiter des questions intéressant tant les infrastructures que les services de transport ou la mer, et le STRMTG soient rattachés directement au directeur général, alors que l'Armement des phares et balises sera placé auprès du directeur de la mer. Il est à noter que le champ d'action du CETMEF excédera quelque peu le périmètre de la DGITM : son activité sur le littoral dépendra notamment de la DGLARN. La gouvernance à mettre en place conjointement en tiendra compte.

La direction générale a également vocation à animer l'activité de l'inspection du travail des transports, de l'inspection générale de l'enseignement maritime et de l'inspection générale des services des affaires maritimes. Il lui reviendra de travailler à une meilleure articulation entre l'inspection du travail des transports et les contrôleurs de transports terrestres.

Enfin, compte tenu du rôle du directeur général en termes de représentation, mais aussi de communication, une petite cellule de «cabinet » est placée à ses côtés pour préparer les éléments nécessaires à ses différentes interventions et garantir une bonne coordination de l'action de la direction générale avec le cabinet des ministres et le secrétariat général dans toutes ses composantes.

3.2.1. La direction des infrastructures de transport (DIT)

La DIT regroupe la plupart des missions dévolues à la DGR, à la sous-direction IFC de la DTFC, à la sous-direction DSCR/R ainsi que des missions concernant les infrastructures portuaires et fluviales assurées à ce jour par la DTMRF.

Cette direction présente la particularité d'effectuer, dans le domaine de la gestion du réseau routier national, un certain nombre de missions à caractère opérationnel qui, dans les domaines ferroviaires, fluviaux et portuaires, sont assurées en grande partie par des opérateurs possédant une autonomie de gestion. La construction de cette direction a donc dû tenir compte de l'importance de cette mission particulière d'opérateur. Elle s'est aussi attachée à garantir un traitement global du réseau routier national, en articulant la gestion du réseau concédé avec celle du réseau non concédé. L'idée s'est donc progressivement imposée de regrouper dans un pôle ces missions opérationnelles de gestion du réseau routier national dans son ensemble, actuellement assumées par la DGR et par la sous-direction DSCR/R : il s'agit notamment du pilotage des services déconcentrés dédiés aux routes (directions interdépartementales des routes), de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier national, du suivi de la politique technique et de la gestion des contrats de concession autoroutière. Le projet final propose d'identifier ce pôle comme un service, dont la responsabilité sera confiée à un chef de service adjoint au directeur des infrastructures de transport.

À côté de ce service, les actions de gestion et de développement des réseaux ferroviaires et fluviaux et de suivi des investissements portuaires, d'une part, et celles concernant le développement du réseau routier national, sont confiées à deux sous-directions rattachées directement à la direction. Enfin, pour assurer des missions d'expertise ou pour conduire des projets particuliers, des missions sont mises en place, permettant de piloter de manière souple certains dossiers (Lyon-Turin, CDG Express, projets de concessions autoroutières notamment).

Cette organisation permet donc, en prenant en compte le poids de la gestion routière, de conserver un équilibre dans les missions et structures placées sous l'autorité du directeur en séparant, dans la mesure du possible, les missions les plus stratégiques des autres.

Le service de gestion du réseau routier national

Ce service sera en charge :

- de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique d'entretien, de viabilité, d'aménagement, de remise en état et de développement du réseau national des routes et autoroutes ;
- de la mise en œuvre de la politique nationale de sécurité des infrastructures sur ce réseau, en lien avec la DSCR ;
- de l'élaboration de la politique nationale d'information routière et de gestion du trafic et de sa mise en œuvre sur le réseau routier national en liaison avec l'ensemble des autres gestionnaires de réseaux ;
- de la contribution à la connaissance statistique des trafics et à la diffusion de ces données ;
- du contrôle des concessions d'autoroutes.

Il comprendra 4 sous-directions:

- la sous-direction de la gestion du réseau autoroutier concédé ;
- la sous-direction du contrôle de gestion, des ressources et des services déconcentrés ;
- la sous-direction de la construction et de la politique technique;
- la sous-direction de la gestion du réseau routier non concédé et du trafic.

La sous-direction de la gestion du réseau autoroutier concédé

Issue du service de la gestion autoroutière déléguée de la DGR, dont elle regroupe les divisions de l'actuelle sous-direction implantée à Lyon et le bureau du suivi des contrats et de l'aménagement des réseaux, cette structure, dont les moyens sont répartis entre Lyon et la Défense, est chargée plus particulièrement :

- du contrôle du respect, par les titulaires des contrats précités, de leurs obligations en matière, d'entretien, d'exploitation, de service rendu aux usagers et de tarification des ouvrages dont ils ont la charge ;
- du contrôle de l'évolution des péages autoroutiers avec une participation aux réflexions sur la tarification dans une perspective multimodale;
- de l'évaluation de la pertinence des politiques d'investissement et de maintenance mises en œuvre par les délégataires, et du service rendu aux usagers.

La sous-direction du contrôle de gestion, des ressources et des services déconcentrés

Dans le champ du développement, de l'entretien et de l'exploitation du réseau routier national et de la gestion du trafic, cette sous-direction assure les fonctions de définition des besoins budgétaires, d'allocation et de mise à disposition des services de ces ressources, de compte-rendu d'utilisation au titre du contrôle de gestion et de la performance, de gestion des ressources humaines et des moyens de fonctionnement des directions interdépartementales des routes et d'animation des démarches qualité et de modernisation. Ces fonctions sont spécifiques au rôle d'opérateur joué par le service de gestion du réseau routier national.

La sous-direction est issue de la direction générale des routes dont les bureaux sont intégrés à la nouvelle sous-direction, à l'exception du bureau du budget qui rejoint le secrétariat général de la direction générale.

La sous-direction de la construction et de la politique technique

La sous-direction pilote les projets de développement du réseau routier national depuis la décision de réalisation jusqu'à la mise en service ou à l'achèvement (à l'exception des ouvrages concédés ou faisant l'objet d'un contrat de partenariat) en aval de la sous-direction du développement du réseau routier national qui assure la planification et la conduite des projets jusqu'au stade de la déclaration d'utilité publique.

Cette mission est actuellement assurée par la sous-direction des investissements routiers de la DGR, qui assumait en sus la programmation pluriannuelle des opérations désormais confiée à la nouvelle sous-direction du développement du réseau routier national.

La sous-direction de la construction et de la politique technique pilote également les projets de réhabilitation et de remise en état du réseau routier national, en aval de la sous-direction de la gestion du réseau non concédé et du trafic qui définit les politiques d'entretien et de préservation du patrimoine. Cette mission est actuellement assurée par la sous-direction de la gestion du réseau de la DGR. Elle est transférée à la sous-direction de la construction et de la politique technique pour constituer une entité chargée de piloter la maîtrise d'ouvrage déconcentrée de tous les travaux importants sur le réseau routier national nécessitant des compétences techniques pointues.

La sous-direction de la construction et de la politique technique coordonne en outre l'élaboration de la politique technique routière et élabore directement les actions de son domaine de compétence.

La sous-direction de la gestion du réseau non concédé et du trafic

La sous-direction pilote la politique nationale de régulation dynamique du trafic visant à optimiser l'écoulement des trafics et le maillage des réseaux, dans une perspective intermodale et de développement durable, ainsi que la politique nationale d'information des usagers. Cette mission est actuellement assurée par la sous-direction de la sécurité de la route et de la gestion du trafic.

La sous-direction définit également les politiques de gestion, d'entretien, de préservation et de viabilité du réseau ainsi que la politique d'aménagement du réseau destinée à améliorer la sécurité routière ainsi que la politique de service aux usagers. Cette mission est actuellement assurée par la sous-direction de la gestion du réseau.

Le regroupement de ces missions au sein de la nouvelle sous-direction de la gestion du réseau non concédé et du trafic permet de constituer une unité dédiée au service à l'utilisateur du réseau routier. La sous-direction devient ainsi l'interlocuteur unique des directions interdépartementales des routes créées début 2007 dans le but notamment de développer cette dimension de service à l'utilisateur en lien avec la direction de la sécurité et de la circulation routières.

Dans cette logique, le pilotage des travaux de réhabilitation et de remise en état du réseau, actuellement assuré par la sous-direction de la gestion du réseau de la DGR, est transféré à la nouvelle sous-direction de la construction et de la politique technique.

La sous-direction du développement et de la gestion des réseaux ferroviaires et fluviaux et des investissements portuaires

Cette sous-direction a vocation à traiter toutes les questions relatives à la gestion, à la modernisation et au développement des réseaux ferrés et fluviaux ainsi que celles relatives aux investissements por-

tuaires permettant d'augmenter la capacité des infrastructures relevant de la compétence de l'État (ports autonomes).

Plus précisément, la sous-direction :

- pilote pour le compte de l'État les grands projets d'infrastructures ferroviaires (LGV) et fluviaux (nouveaux canaux à grand gabarit) ;
- prépare la planification des infrastructures ferroviaires, fluviales et portuaires notamment celles nécessaires à la desserte des ports ;
- programme techniquement et financièrement les opérations contractualisées (en dehors des transports urbains et collectifs dont est chargée la direction des services de transport) ;
- prépare et met en œuvre la politique de modernisation des réseaux d'infrastructures ferroviaires et fluviales ;
- assure la tutelle de RFF et de VNF.

Elle est constituée principalement à partir de l'actuelle sous-direction IFC à laquelle sont également adjoints la plus grande partie du bureau des infrastructures portuaires et fluviales (la tutelle des ports autonomes étant toutefois confiée à la direction des services de transport) ainsi que, en lien avec la DPES, la mission de l'organisation des services et de la décentralisation (le suivi des aspects statutaires et indemnitaires des personnels de l'Etat mis à disposition de VNF étant confié au secrétariat général de la direction générale) afin de constituer un pôle fluvial complet capable à la fois d'assurer la tutelle de l'établissement, de suivre l'ensemble des questions domaniales concernant ce secteur et de superviser les projets de développement.

La sous-direction du développement du réseau routier national

La sous-direction du développement du réseau routier national a vocation à traiter de toutes les questions relatives à la planification et à la programmation pluriannuelle du développement du réseau routier national, dans une perspective multimodale en liaison avec le secrétariat de la planification. Elle assure également le pilotage des projets jusqu'au stade de la décision de réalisation, le relais étant ensuite assuré soit par la mission des projets concédés pour les concessions ou contrats de partenariat, soit par la sous-direction de la construction et de la politique technique quand la réalisation est assurée sous maîtrise d'ouvrage publique.

Cette sous-direction sera constituée essentiellement à partir de l'actuelle sous-direction de la politique routière et du développement de la DGR. Pour renforcer sa capacité à maîtriser la programmation pluriannuelle conformément aux orientations du Grenelle de l'environnement, ses compétences sont élargies au pilotage des études préalables à la déclaration d'utilité publique de tous les projets d'aménagement du réseau routier national, pilotage qui était assuré par une autre sous-direction au sein de la DGR.

La sous-direction veille également à la cohérence du réseau routier français et appuie les autres unités de la direction des infrastructures de transport en matière d'insertion environnementale.

La mission intermodale d'expertise des partenariats public-privé (PPP)

Tant pour ce qui concerne les contrats de partenariat ou les contrats de concession passés directement pour le compte de l'État ou pour ceux impliquant un financement important de l'État et mis en œuvre par des opérateurs publics (RFF et VNF), une mission intermodale d'expertise des partenariats pu-

blic-privé (PPP) est placée auprès du directeur des infrastructures de transport afin, d'une part, de concentrer une expertise rare et indispensable dans une cellule unique disposant d'une taille suffisante et, d'autre part, d'éclairer le directeur des infrastructures de transport sur les choix soumis à son arbitrage.

Cette mission intermodale d'expertise des PPP a vocation à regrouper les spécialistes notamment juridiques des contrats de PPP dans le domaine des infrastructures de transport et, à ce titre, à assister les chefs de projets de développement ou de modernisation du réseau. Cette mission d'expertise a également vocation à intervenir en appui pour la gestion des contrats.

La mission intermodale d'expertise des PPP sera constituée à partir de l'actuelle mission du financement des infrastructures de la DTFC renforcée par quelques experts issus de l'actuel bureau de la dévolution des contrats et du financement.

La mission des projets concédés

Cette mission regroupe les fonctions de pilotage des projets de concession ou de contrats de partenariat passés directement par l'Etat. Elle regroupe ainsi la mission CDG Express ainsi que les personnes en charge de la passation des contrats de concession autoroutière.

La mission CDG Express est en charge de la conduite opérationnelle du projet de concession globale pour la conception, le financement, la construction et l'exploitation de la nouvelle liaison rapide entre la Gare de l'Est et l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle.

La mission Lyon-Turin

La mission du «Lyon-Turin» a vocation à préparer la mise en place de l'opérateur définitif qui sera chargé de conduire les travaux de la section commune internationale de ce projet, conformément à la lettre du 20 décembre 2007 des ministres italiens et français en charge des transports à la commission intergouvernementale du Lyon-Turin.

Elle a vocation à travailler de manière très étroite avec, d'une part, la mission des Alpes et des Pyrénées de la future DGAEI et, d'autre part, avec la sous-direction du développement et de la gestion des réseaux ferroviaires et fluviaux et des investissements portuaires qui suivra les aspects administratifs, financiers et techniques du projet du «Lyon-Turin».

Cette mission de coordination et d'impulsion a donc vocation à traiter, d'une manière temporaire, les sujets plus spécifiques de mise en place de l'opérateur et de préparation de la mise à jour du traité de Turin de 2001 notamment dans les domaines économiques (élaboration des principes de gouvernance, lien avec les opérateurs actuels, principes de financement du futur ouvrage ...) et juridiques (détermination du droit applicable au futur opérateur, élaboration des dispositions ayant vocation à figurer dans le futur traité ...).

La mission d'audit du réseau routier national

Cette mission, actuellement placée auprès du directeur général des routes, est dorénavant placée auprès du directeur des infrastructures de transport. Elle assure une mission générale de conseil et de

contrôle extérieur sur la production de tous les services contribuant au développement, à l'entretien et à l'exploitation du réseau routier national.

Le secrétariat de la planification multimodale

Le secrétariat de la planification multimodale est chargé d'animer la réflexion sur l'élaboration d'un schéma multimodal de planification des infrastructures de transport, d'homogénéiser les pratiques, de regrouper les éléments techniques et, le cas échéant, de préparer les arbitrages.

Il a donc vocation à travailler très étroitement avec la sous-direction du développement et de la gestion des réseaux ferroviaires et fluviaux et des investissements portuaires et la sous-direction du développement du réseau routier national mais il n'a pas vocation à se substituer aux sous-directions qui conservent leur rôle technique et de pilotage dans leur domaine de compétence.

Le secrétariat assure également l'interface avec la direction générale de l'aviation civile (DGAC) pour ce qui concerne la planification des aéroports : la DGAC conservera sa compétence pour l'étude des flux de voyageurs, mais la nouvelle DGITM sera mieux à même d'étudier les conditions de desserte voire, dans certains cas, le report modal de l'aérien vers d'autres modes (projets de LGV).

3.2.2. La direction des services de transport (DST)

Cette direction a vocation à définir la réglementation et, d'une manière générale, à développer les fonctions de régulation dans toutes ses dimensions, notamment sociales, incombant à l'Etat pour les services de transport. Par extension, elle est également compétente dans le domaine de la sûreté et de la sécurité des transports, en liaison avec le HFDS. Elle assure la tutelle des établissements publics nationaux de transports de voyageurs (SNCF, RATP), suit l'ensemble du secteur des transporteurs (routiers, fluviaux, ferroviaires et maritimes) et assure la tutelle et le pilotage stratégiques des activités portuaires. À ce titre, elle sera plus particulièrement en charge de conduire le plan de relance portuaire pour les ports autonomes.

La direction des services de transport comporte :

- la sous-direction des services ferroviaires et des déplacements urbains ;
- la sous-direction de la sécurité des transports ferroviaires et collectifs et de la régulation ferroviaire ;
- la sous-direction des transports fluviaux et des ports ;
- la sous-direction des transports routiers ;
- la sous-direction du travail et des affaires sociales ;
- la mission fret intermodalité ;
- la mission sûreté-défense ;
- l'observatoire national de la sûreté dans les transports ferroviaires et collectifs.

La sous-direction des services ferroviaires et des déplacements urbains

Cette sous-direction est principalement issue de l'actuelle sous-direction SFC de la DTFC. Toutefois, afin d'assurer, d'une part, une meilleure cohérence entre le traitement des questions relatives aux transports collectifs et, d'autre part, afin de réduire le nombre d'interlocuteurs dans le domaine des transports en Île-de-France, elle se voit également confier les missions relatives à la programmation et au suivi des opérations de développement des transports collectifs urbains de province et aux opé-

rations relatives aux infrastructures ferroviaires et collectives lorsque celles-ci sont situées sur le territoire de la région d'Île-de-France.

La sous-direction assure donc les missions suivantes :

- suivi des questions relatives aux déplacements urbains (compétences des autorités organisatrices des transports en lien avec la DGCL, versement transport, plans de déplacements urbains, intermodalité voyageurs)
- tutelle de la SNCF ;
- tutelle de la RATP ;
- suivi du cadre juridique applicable aux transports collectifs urbains (OSP) ;
- programmation et suivi technique des projets de transports collectifs en site propre et des projets ferroviaires en Île-de-France.

La sous-direction de la sécurité des transports ferroviaires et collectifs et de la régulation ferroviaire

Cette sous-direction est principalement issue de l'actuelle sous-direction SOE dont elle reprend les missions à l'exception de celles relatives aux transports routiers de voyageurs qui est regroupée au sein de la sous-direction des transports routiers, compte tenu des synergies qui peuvent être mises en œuvre.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution prochaine du secteur ferroviaire et de la création d'un régulateur ferroviaire, la mise en place d'un bureau des marchés du transport ferroviaire permettra de concevoir et de veiller à la bonne application de la réglementation spécifique découlant de l'activité du régulateur notamment pour ce qui concerne les conditions d'accès aux infrastructures ferroviaires.

Cette sous-direction assure donc les missions suivantes :

- sécurité des transports ferroviaires et guidés, d'une part, dans le domaine réglementaire notamment pour ce qui concerne les questions d'interopérabilité, d'autre part, par la tutelle de l'établissement public de sécurité ferroviaire ;
- participation à la définition de l'organisation du secteur ferroviaire notamment dans le cadre communautaire et préparation de la transcription dans la réglementation française des textes européens ;
- instruction des demandes d'agrément des professionnels et des licences d'entreprises ferroviaires ;
- suivi des questions relatives à l'accès aux infrastructures et, le cas échéant, élaboration d'une réglementation complémentaire.

La sous-direction des ports et du transport fluvial

Cette sous-direction est issue des actuelles sous-directions PVL et TMF de la DTMRF. Compte tenu du nouveau périmètre de compétence de la DGITM (les activités concernant le littoral étant transférées à la direction générale du logement, de l'aménagement et des ressources naturelles) et de sa structuration en directions (infrastructures et services), cette nouvelle sous-direction est chargée de la tutelle des ports autonomes (et dispose à cet effet directement des leviers réglementaires, économiques et organisationnels) et de la réglementation des transports fluviaux et maritimes. Elle travaillera en étroite association avec la sous-direction de la gestion et du développement des réseaux ferroviaires et fluviaux et des investissements portuaires pour les investissements significatifs à réaliser dans les ports.

Cette sous-direction assure donc les missions suivantes :

- tutelle des ports autonomes (maritimes et fluviaux) ;
- réglementation et régulation économiques des ports et des transports fluviaux ;
- réglementation de la police portuaire et fluviale et de la sécurité ;
- analyses, études et recueil des données concernant le secteur.

La sous-direction des transports routiers

Issue de l'actuelle sous-direction éponyme de la DTMRF, cette sous-direction intègre les missions relatives au transport routier de voyageurs qui étaient assurées à ce jour par la sous-direction SOE de la DTFC. Ce rattachement permet de rapprocher des missions similaires concernant la réglementation ou les aspects économiques de ces deux secteurs d'un même marché.

Cette sous-direction assure notamment les missions suivantes :

- réglementation et régulation économique des transports routiers de marchandises et de voyageurs ;
- définition de la politique de contrôle, des orientations en matière de sûreté, et participation aux réflexions sur l'amélioration de la sécurité dans les transports routiers ;
- analyse et études économiques dans le secteur ;
- suivi et harmonisation de l'application des sanctions.

La sous-direction du travail et des affaires sociales

Cette sous-direction regroupe les compétences dans le domaine social permettant de développer la politique des services de transports, qu'ils soient ferroviaires, collectifs ou routiers (les aspects concernant spécifiquement les marins étant pris en charge par la direction de la mer). Elle contribue également à l'élaboration de la politique concernant les aspects statutaires et indemnitaires des régimes spéciaux des transports ferroviaires, collectifs et routiers et constitue le pôle d'expertise du code du travail pour le secteur du transport en relation avec la direction générale du travail. Compte tenu de l'évolution du secteur ferroviaire et notamment de l'ouverture des marchés, elle joue un rôle important pour l'adaptation des acteurs au nouveau contexte.

Cette sous-direction assure donc les missions suivantes :

- élaboration de la politique sociale dans le secteur des transports notamment par l'animation des principales commissions paritaires ;
- élaboration de la législation et de la réglementation du travail pour les différentes branches du transport terrestre ;
- instruction des recours hiérarchiques et contentieux en matière de licenciement de certaines catégories de personnels ;
- participation à l'élaboration de la politique de protection sociale dans les transports terrestres notamment s'agissant des régimes spéciaux ;
- relations avec l'inspection du travail des transports.

L'observatoire national de la sûreté dans les transports ferroviaires et collectifs

L'observatoire national de la sûreté dans les transports ferroviaires et collectifs a été créé en mars 2006 pour regrouper, sous une forme unifiée et partagée, les données relatives aux faits de délin-

quance dans les transports ferroviaires et collectifs. Il contribue à la mise au point d'une méthodologie de conception et de gestion des espaces publics de transports et à la mise en place des comités locaux de sécurité.

Sa mission, relativement transversale, conduit à la positionner auprès du directeur des services ce qui lui donne, en outre, la visibilité nécessaire pour travailler avec ses interlocuteurs (entreprises de transports, observatoire national de la délinquance du ministère de l'intérieur, ...). La question de son éventuelle fusion avec la mission sûreté défense a été examinée. Toutefois, la différence de nature des missions des deux structures et la différence du type de travail accompli par les agents a milité pour le maintien de structures distinctes qui n'auraient pas pu dégager de synergies significatives en étant regroupées.

La mission sûreté-défense

La mission constitue le pôle d'expertise de la DGITM pour toutes les questions relatives à la sûreté, en liaison avec le service de défense et de sécurité. Placée auprès du directeur des services de transport, elle permet de s'assurer de la cohérence des actions menées et, ce faisant, de l'élaboration et du suivi de la doctrine dans ce secteur.

La mission assure donc les missions suivantes :

- participation à l'élaboration des dispositifs législatifs et réglementaires dans le secteur ;
- élaboration des règles et méthodes pour la délivrance des agréments, certificats et autorisations administratives ;
- pilotage des actions d'audit de sûreté ;
- assistance aux commissaires aux transports terrestres et aux transports maritimes et, d'une manière plus générale, coordination en période de crise.

La mission intermodalité fret

La mission intermodalité fret assure le pilotage de la politique de transport de marchandises, notamment en termes de suivi économique, de soutien au transport combiné et de développement des autoroutes de la mer et des autoroutes ferroviaires, enjeu majeur issu du Grenelle de l'environnement. Sa position auprès du directeur lui assure une visibilité importante. Elle travaille en liaison avec les autres sous-directions concernées de la DGITM.

La mission assure donc les missions suivantes :

- suivi économique du secteur ;
- participation au pilotage de la politique de transport de marchandises ;
- définition des systèmes d'aides d'exploitation dans le domaine de l'intermodalité ;
- pilotage du développement des autoroutes de la mer et des autoroutes ferroviaires.

3.2.3. La direction de la mer (DM)

La direction de la mer, au-delà de la structure et des missions de la DAM telle qu'elle existe actuellement, voit son rôle d'interlocuteur unique pour les questions maritimes renforcé, en particulier en ce qui concerne les questions ayant trait à la flotte de commerce, tandis que sa capacité à participer, pour le ministère, à l'action de l'Etat en mer est confirmée et qu'elle anime, dans son domaine d'attributions où la régulation internationale et communautaire est prépondérante, les relations avec les Etats partenaires, les instances maritimes communautaires et internationales, en cohérence avec l'activité de la DGAEI.

Elle couvre donc l'ensemble des champs :

- de la sécurité et de la sûreté maritimes, bien sûr en liaison sur ce dernier point avec le service de défense et de sécurité ;
- qui concernent les gens de mer, y compris la tutelle sur l'Etablissement National des Invalides de la Marine dont le statut a vocation à devenir univoque ;
- de l'action de l'Etat en mer en liaison avec le secrétariat général de la mer et les autres départements ministériels concernés, dans les domaines de la protection et du développement durable de l'environnement marin, de la police des pêches, de la police de la navigation et des autres polices spéciales ;
- des systèmes d'information nationaux et internationaux à caractère maritime ;
- de la politique du pavillon français et de ses différents registres ;
- de la navigation de plaisance et des activités nautiques.

Enfin, elle est tête de réseau des services maritimes, œuvrant dans les domaines correspondant aux missions qui lui sont confiées.

Elle comprend :

- la sous-direction de la sécurité maritime ;
- la sous-direction des gens de mer et de l'enseignement maritime, dont les missions sont complétées, par rapport à la situation actuelle, par celles ayant trait au régime spécial de sécurité sociale des marins ;
- la sous-direction des activités littorales et maritimes ;
- la sous-direction des systèmes d'information maritimes ;
- la mission de la flotte de commerce ;
- la mission de la navigation de plaisance et des loisirs nautiques ;
- le groupe écoles - centre de formation et de documentation des affaires maritimes.

En outre, lui est rattaché le service de santé des gens de mer.

Compte tenu du faible changement apporté à l'organisation actuelle en dehors de la création de la mission de la flotte de commerce, le présent rapport ne s'attache pas à décrire plus avant la direction de la mer, étant entendu que le rattachement du bureau de l'assistance juridique et des contentieux à la direction des affaires juridiques est arbitré.

3.2.4. Le secrétariat général (SG)

Ce service a vocation à assurer des fonctions d'appui au directeur général, de synthèse et, en lien avec le CGDD, de coordination de la production des études, de la prospective ainsi que de l'action budgétaire et administrative des directions, et des fonctions d'appui aux directions pour la gestion du personnel, des moyens généraux et des systèmes d'information de la direction générale, sous réserve des attributions du secrétariat général du ministère en la matière.

Il comprend :

- la sous-direction des études et de la prospective ;
- la sous-direction du budget et de la synthèse administrative ;
- le département des affaires générales ;

- la mission des transports intelligents ;
- la mission de la tarification.

La sous-direction des études et de la prospective

Cette sous-direction sera principalement constituée à partir de l'actuelle mission du développement durable, de la stratégie, de la recherche et des études générales de la DGITM, et de moyens consacrés par la DGR au pilotage de la politique technique de cette direction.

Elle a vocation, en liaison avec le commissariat général au développement durable, et dans les domaines de compétence de la DGITM, à recueillir et valoriser des données, relatives surtout à la mobilité, à mener des actions de prospective, à réaliser des études générales, notamment économiques, à coordonner et suivre les études financées par la direction générale, et à piloter les orientations du réseau scientifique et technique du ministère.

Elle devra aussi coordonner les actions de normalisation menées dans les secteurs de la direction générale et animer les réflexions de la direction générale sur des sujets transversaux ou non attribués à une direction, tels que la logistique.

Enfin, cette sous-direction aura un rôle de veille et de coordination de l'action de la direction générale notamment en matière d'action communautaire

La sous-direction du budget et de la synthèse administrative

La sous-direction du budget et de la synthèse interviendra en appui du directeur général, responsable de programmes au sens de la LOLF. Elle devra coordonner la préparation des documents budgétaires ainsi que le dialogue et le contrôle de gestion. Elle assurera aussi les missions nécessaires à l'exercice de la tutelle de l'AFITF. Elle assurera également, en lien avec la DIT, le suivi administratif et organisationnel des services déconcentrés de la navigation. Cette sous-direction travaillera en étroite collaboration avec le secrétariat général du ministère.

Le département des affaires générales

Une structure est indispensable au sein de la direction générale pour assurer de nombreuses prestations dites de proximité, en relais des instructions de la structure chargée de la gestion du personnel ou du centre support mutualisé de l'administration centrale. Le département des affaires générales assurera ces fonctions pour l'ensemble des moyens de la DGITM dans les champs de la gestion des ressources humaines, de la formation, de la gestion des moyens généraux.

C'est ce département qui sera aussi chargé, en cohérence avec le schéma global du ministère, de l'élaboration et de la mise en œuvre du schéma directeur informatique de la direction générale, ainsi que de l'assistance à maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information des transports terrestres et maritimes.

Le dimensionnement cible de cette structure ainsi recomposée sera assuré en évitant les doublons. L'éclatement de la direction générale sur plusieurs sites sera toutefois pris en compte pour garantir, pendant cette phase, le bon exercice des fonctions de proximité sur les 2 sites.

4 Fonctionnement interne

4.1 Répartition des rôles entre les services et les sous-directions

La répartition des rôles entre les différentes composantes de la future direction générale des infrastructures, des transports et de la mer a fait l'objet d'une attention toute particulière compte tenu de la structure en trois directions. Le travail a notamment porté sur l'identification des sujets susceptibles de dépasser le cadre d'une entité donnée (qu'elle soit direction, sous-direction voire même bureau) et sur la manière la plus appropriée de les traiter, tout particulièrement lorsqu'il apparaissait que des sujets étaient par nature transversaux.

Le principe général qui a prévalu dans l'organisation et qui est anticipé pour le fonctionnement de la future structure est celui de la subsidiarité plutôt que celui de la transversalité : dès lors qu'un sujet concerne principalement une entité et que les sujets d'interférence sont limités, il est confié à une seule structure chargée à elle de s'assurer que les autres parties de la direction générale sont convenablement associées. En revanche, lorsqu'un sujet est, par nature, transversal, et possède de fortes adhérences avec les sujets de plusieurs entités ou encore lorsqu'il nécessite une identification claire, une structure de pilotage ou de préparation d'arbitrage est mise en place.

Ainsi, les transports collectifs qui concernent à la fois les infrastructures et les services ont été placés à la DST qui gère naturellement les questions d'organisation, de compétence, qui a les relations les plus nombreuses avec le STIF et le Groupement des Autorités Responsables de Transports Publics (GART) et qui assure la tutelle de la RATP. Ces mêmes raisons ont conduit, pour éviter de générer une scission trop importante, à les regrouper avec les autres sujets ferroviaires purement franciliens. Ce même raisonnement a été appliqué pour ce qui concerne la sécurité et la sûreté, placés également au sein de la DST. S'agissant des questions européennes, il a été jugé plus opérant de placer la gestion des dossiers au plus près des agents assurant le traitement de fond des dossiers pour garantir une forte réactivité et une meilleure imprégnation mutuelle des questions, une cellule de veille étant placée au secrétariat général de la direction générale.

Suivant ce même principe, la tarification, qui concerne de manière presque aussi importante les infrastructures et les transports, qui nécessite des arbitrages entre des opérateurs aux intérêts antagonistes et qui peut être conduite suivant des logiques différentes a été placée au secrétariat général afin d'assurer une coordination et une préparation des arbitrages qui ne soit pas influencée par les missions principales d'une direction sans tenir compte des contraintes d'une autre direction. Le responsable actuel de la mission interministérielle resterait toutefois placé auprès du directeur général en ayant cette mission à sa disposition.

Pour les dossiers nécessitant un pilotage clair et spécialisé, des missions sont mises en place suivant une logique d'équipe projet : mission intermodale d'expertise des PPP pour concentrer les ressources juridiques et financières propres à la dévolution des contrats de partenariat ou de concession, mission des projets concédés pour piloter la dévolution des contrats, mission Lyon-Turin pour la mise en place du futur promoteur, mission intermodalité fret pour les autoroutes de la mer ou les autoroutes ferroviaires...

Enfin, le secrétariat général de la DGITM est chargé de conduire et d'harmoniser la politique d'études générales de l'ensemble de la direction générale pour garantir la cohérence technique et financière d'ensemble du dispositif.

4.2 Mode de management

Le nombre et la diversité des missions de la future direction générale nécessitent de mettre en place un mode de management s'appuyant sur deux piliers : une répartition claire des responsabilités et le développement d'une culture de coopération. L'organisation reflète cette double orientation. Elle devra être poursuivie par des pratiques et des modes de fonctionnement correspondants.

Afin de contribuer à une bonne circulation de l'information (descendante et remontante) et à une harmonisation des pratiques, des réunions régulières de comités de direction sont prévues à au moins deux niveaux : d'une part, entre le directeur général, les directeurs et le secrétaire général et, d'autre part, entre chaque directeur et ses chefs de service, chefs de mission et sous-directeurs.

Par ailleurs, la mise en place de procédures communes dans différents domaines (budget, formation, gestion des personnes, courriers parlementaires, politique informatique, assistance unifiée de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des projets informatiques) est également un gage de bonne efficacité dès lors qu'elles répondent à une exigence de qualité prenant bien en compte les besoins de chacun.

Au titre des structures transversales de coordination, un comité des études devrait être mis en place, à l'instar de celui qui existe au sein de la DGMT, pour coordonner avec l'ensemble des sous-directions et missions, et sous l'égide du secrétaire général de la DG, le programme des études générales de la direction générale.

5 Articulation avec les services déconcentrés, les établissements publics et les autres partenaires extérieurs

5.1 Relations avec les services déconcentrés

La Direction Générale s'appuiera sur la plupart des services déconcentrés du ministère (DRE, DRAM, DDAM, CETE, DIR, DDE, SN, CRICR) dans des conditions très semblables aux pratiques actuelles de la DGMT et de la DGR. Ces relations seront toutefois amenées à évoluer compte tenu des évolutions probables mentionnées précédemment dans l'organisation des différents services déconcentrés du MEDAD, et du rôle moteur de la DPES. .

Une attention particulière a été portée à ce que les points d'entrée des différents services déconcentrés soient clairement identifiées en fonction des thématiques concernées. Enfin, bien entendu, la Direction Générale a vocation à avoir des relations directes avec les Préfets, notamment les Préfets de Région coordonnateurs des grands projets.

5.2 Relations avec les établissements publics

La DGITM assure la tutelle d'un nombre important d'établissements publics de tailles diverses. Cette concentration de missions permettra de développer des compétences et de partager des expériences nécessaires au développement d'une bonne gouvernance. La DPES fournira à l'ensemble des directions du MEDAD les outils unifiés du suivi de ces tutelles, et le CGDD participera à la tutelle pour les volets « recherche ». D'une manière générale, la répartition de la tutelle des établissements suivra un principe de subsidiarité même si le niveau de représentation dans les différentes instances dépend également de la portée des décisions qui y sont prises. Le Commissaire du Gouvernement sera donc

soit le directeur général, soit le directeur directement compétent, ou le directeur adjoint y compris pour les ports autonomes.

Ainsi, les établissements publics se consacrant principalement aux infrastructures de transports sont placés sous la tutelle ou sous le suivi de la DIT : RFF, VNF pour les établissements publics, SFTRF et ATMB pour les SEM autoroutières. Les établissements publics plus spécifiques au secteur des services de transports sont eux placés sous la responsabilité de la DST : SNCF, RATP, chambre nationale de la batellerie artisanale, certains régimes spéciaux. La question des ports autonomes a fait l'objet d'une réflexion particulière : la tutelle des ports a vocation à suivre les questions relatives aux infrastructures, aux services et aux considérations économiques. Il a donc été jugé plus expédient de confier une tutelle unifiée à la DST qui semble plus à même de traiter de ces sujets tout en confiant à la DIT le pilotage de la modernisation et du développement des infrastructures portuaires.

De même, la direction de la mer assure la tutelle des écoles nationales de la marine marchande et participe aux conseils d'administration de grands établissements publics qui sont aussi ses partenaires, tels Météo France, le Service hydrographique et océanographique de la marine, IFREMER, l'Ecole nationale de voile et des sports nautiques. Elle a des relations de travail suivies avec l'Agence nationale des fréquences radio (AFNR), avec laquelle elle est liée par une convention, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

5.3 Autres relations extérieures

Outre les établissements publics, évoqués précédemment, la DGITM aura des relations importantes avec différents organismes, à la fois pour échanger sur des éléments de doctrine, comprendre et partager certaines problématiques ou encore préparer certains textes par exemple lors de la mise au point de la position française lors des discussions internationales.

Il s'agit en particulier :

- des **conseils** : CNT, CNR, CSPPF (pour lesquels une réflexion sur leur rapprochement est en cours), CSMM, CSNPSN, CNCPH...
- des **fédérations professionnelles** : Armateurs de France, fédération des industries nautiques, comité national des pêches maritimes et des élevages marins, union des armateurs à la pêche de France, fédération des bateaux écoles, fédération française des ports de plaisance, fédération des industries ferroviaires, fédération nationale des transports de voyageurs, union internationale des chemins de fers, organisation des transports internationaux ferroviaires, groupement national du transport combiné, association des utilisateurs de transport de fret, AFWP pour les wagons, union des ports autonomes et des chambres de commerce et d'industrie maritimes, association pour le développement des ports de France, union nationale des industries de manutention ...
- des **syndicats professionnels** : Union des Transporteurs Publics, fédération des transports de voyageurs, syndicat national des téléphériques de France, TLF, FNTR, UNOSTRA...
- des **associations de collectivités** et syndicats mixtes : ARF, ADF, AMF, AMGVF, GART, STIF...
- des associations ou fédérations représentant les **usagers** notamment : FNAUT, ANATEEP, usagers du secteur de la plaisance, association des paralysés de France, Union nationale des associations de parents de personnes handicapées mentales et de leurs amis, Comité national pour la promotion sociale des aveugles et amblyopes, Union nationale des sourds et déficients auditifs, Union nationale des retraités et personnes âgées, Association des personnes de petite taille, Association française contre la myopathie, ...

- des **acteurs sociaux** : organisations syndicales maritimes ou des transports terrestres, le service social maritime, la caisse maritime d'allocations familiales, les organismes spécialisés de placement des marins, l'Association de gestion des institutions sociales maritimes (AGISM), l'Institut maritime de prévention, le Centre de consultations médicales maritimes,
- des **organismes internationaux** : AIPCR et CEDR pour la route, Organisation maritime internationale (OMI), de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de l'Association internationale de signalisation maritime (AISM), Agence européenne de la sécurité maritime, Agence européenne de contrôle des pêches, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières

Une attention toute particulière a été portée à l'identification claire, pour tous les interlocuteurs extérieurs, de correspondants par thèmes au sein de la Direction Générale, même si bien entendu, pour certains d'entre eux, en fonction de leurs missions, il ne pourra y avoir de porte d'entrée unique. Dès que l'organisation sera stabilisée, un contact sera pris avec ces différents interlocuteurs, sous une forme à déterminer (contacts individuels, réunion d'information, ...) pour les informer aussi complètement que possible, étant entendu qu'il a paru impossible de le faire pendant la phase de préfiguration compte tenu de sa brièveté. Armateurs de France a toutefois émis des souhaits dont il a été tenu compte.

6 Articulation avec les autres directions du MEDAD

Compte tenu de ses compétences, la DGITM a vocation à travailler avec la quasi-totalité des autres directions générales du MEDAD. Toutefois, ces relations seront certainement plus intenses avec certaines d'entre elles et sont donc évoquées ici.

Secrétariat Général

Les relations déjà entretenues avec les services de la DGPA qui interviennent de façon mutualisée pour l'administration centrale de l'ex ministère de l'équipement sont appelées à se renforcer avec l'élargissement du rôle de centre support mutualisé confié aux services du secrétariat général. Le maintien de fonctions de proximité est apparu nécessaire au sein de la DGITM, dans le domaine des ressources humaines et des moyens généraux, pour assurer l'interface entre la structure, forte demain de plus de 800 agents, et ce CSM. C'est donc le secrétariat général de la DGITM qui sera l'interlocuteur principal des services du secrétariat général sur ces questions.

L'option retenue de mutualiser les moyens d'assistance informatique aux utilisateurs au sein du CSM doit s'accompagner du nécessaire maintien de la proximité géographique de ces équipes avec les utilisateurs. La connaissance actuelle détenue par les équipes placées au sein des directions générales sur le matériel et les outils utilisés par les agents devra aussi être préservée.

Direction Générale des Affaires Économiques et Internationales

La question des transports alpins et pyrénéens et des relations dans le champ d'activité du MEDAD avec l'Italie et l'Espagne mérite tout particulièrement d'être évoquée. En effet, l'organisation qui avait prévalu jusqu'à présent confiait :

- aux directions sectorielles (DGR et DGMT) le pilotage technique des dossiers,
- à la Mission des Alpes et des Pyrénées un double rôle de coordination de l'élaboration des éléments de doctrine proposés au Cabinet sur les questions transalpines et transpyrénéennes,

en même temps que le secrétariat général des délégations françaises des 2 CIG franco-italiennes du Lyon-Turin et des Alpes du Sud.

La mise en place de la DGITM a vocation à faire évoluer sensiblement ce fonctionnement dans la mesure où la nouvelle direction générale sera pleinement compétente sur tous les modes de transports intéressant les Alpes et les Pyrénées. La DGITM devra donc être en mesure non seulement de traiter au fond les différents dossiers mais également de dégager une vision globale et d'élaborer une stratégie d'ensemble sur la question des traversées alpines et pyrénéennes. Ce faisant, elle devra forcément aussi traiter à son niveau la relation avec ses principaux partenaires, y compris dans le champ des relations bilatérales ou multilatérales.

La question posée est donc à la fois celle de l'animation des délégations françaises interministérielles aux CIG concernant les Alpes (tunnel du Mont Blanc, tunnel du Fréjus, Alpes du Sud et Lyon-Turin), celle de la coordination de l'élaboration des éléments de doctrine tant pour les Alpes que pour les Pyrénées, et le niveau futur de prise en charge de la concertation bilatérale (Alpes, Pyrénées) et multilatérale (Alpes).

D'une manière générale, un fonctionnement où chaque direction, sous-direction et bureau garde des liens directs avec ses correspondants notamment à la Commission européenne sera privilégié compte tenu de l'imbrication de plus en plus forte des sujets nationaux et européens voire internationaux hors Union Européenne. Bien entendu, cela nécessitera la mise au point de circuits d'information réciproques fiables pour un bon fonctionnement en réseau, le Secrétariat Général de la Direction Générale ayant à cet égard un rôle de veille

Direction de la communication

Le regroupement des moyens des directions en charge de la communication au sein de cette direction renforce son rôle de prestataire pour le compte des directions générales y compris pour leur communication interne. Pour que la DGITM puisse faire appel à cette direction dans les meilleures conditions, en structurant l'expression de ses besoins, il est nécessaire de mettre en place une petite équipe, auprès du directeur général, qui coordonnera les commandes, assurera le pilotage éditorial indispensable, par exemple, à la contribution de la DGITM aux sites internet et intranet du ministère et pourra servir d'interface avec les journalistes.

Direction des affaires juridiques

Les questions relatives au domaine juridique nécessiteront une attention particulière. D'une manière générale, il paraît nécessaire que les textes préparés par la DGITM et les décisions qu'elle prend soient solidement fondées d'un point de vue juridique afin de prévenir les fragilités ultérieures. Cela milite pour qu'une compétence minimale juridique soit maintenue et développée à la DGITM. Il sera également nécessaire que les productions juridiques de la DGITM puissent faire l'objet d'un contrôle qualité par la direction des affaires juridiques. Le traitement des contentieux, que la direction des affaires juridiques a vocation à instruire, devra faire l'objet d'une attention particulière afin, d'une part, que la DGITM puisse lui fournir en tant que de besoin les éléments de fond qui lui seraient utiles et, d'autre part, de tenir compte des conséquences financières de certains contentieux pour le budget de la DGITM. Un protocole sera négocié avec la DAJ.

Commissariat général au développement durable

La DGITM entretiendra des collaborations étroites avec les services du CGDD, en particulier pour les programmes de recherche et la coordination des activités du réseau scientifique et technique, ainsi que pour les travaux d'observation et pour les études générales entrant dans les champs d'action de la DGITM. L'interface sur ces sujets sera assurée, au sein de la DGITM, par le secrétariat général de la direction générale. Par ailleurs le protocole signé entre la direction des études économiques et de l'évaluation environnementale et la direction générale des routes restera en vigueur. Bien entendu, les questions d'évaluation des projets, programmes et politiques seront également traitées en étroite collaboration avec le CGDD mais aussi avec le CGEDAD. Enfin, la DGITM apportera sa contribution à la loi Grenelle dont l'assemblage et la préparation relèvent du CGDD.

Direction Générale de l'Aviation Civile

La DGITM a vocation à établir la planification multimodale des infrastructures de transports, y compris les plates-formes aéroportuaires. Pour réaliser cette mission, une bonne articulation avec la DGAC est nécessaire dans la mesure où cette dernière possède la connaissance des flux aériens et de leur évolution, la DGITM possédant pour sa part des compétences relatives à la manière de traiter les flux terrestres de voyageurs. C'est pourquoi le secrétariat de la planification multimodale aura notamment pour mission d'assurer le lien avec la DGAC afin de suivre les études réalisées dans le domaine aérien et de s'assurer que la desserte terrestre est bien traitée par les sous-directions compétentes et correspond aux objectifs de développement durable issus du Grenelle de l'environnement, et, d'autre part, de tenir compte pour la programmation des LGV de la saturation de certains aéroports et des perspectives de report de l'avion vers le train.

Direction générale de la prévention des risques

La relation entre la DGPR et la DGITM paraît devoir être régulière sur les questions de prévention du bruit lié aux infrastructures de transport terrestre, avec deux grands chantiers : élaboration des cartographies bruit et mise en œuvre des conclusions du Grenelle de l'environnement (résorption des points noirs liés au bruit).

Concernant le transport de matières dangereuses : la mission TMD, intégrée à la DGPR, devra conserver et développer ses relations avec les entités de la DGITM pour une bonne intégration des politiques de sûreté et sécurité du transport de matières dangereuses. Il conviendra de traiter les questions de collaborations entre les services déconcentrés.

D'autres questions mériteront un travail en commun, comme les interactions transports – risques technologiques divers, les transports de déchets, les transports et produits dangereux pour l'environnement, les ouvrages hydrauliques des infrastructures de transport fluvial ou encore la qualité de l'air intérieur dans les transports collectifs.

Direction générale du logement, de l'aménagement et des ressources naturelles

La question du littoral devra faire l'objet d'un traitement particulier entre les deux directions générales compte tenu du fait que deux politiques apparaissent étroitement imbriquées : celle relative à la qualité de la mer et à la réduction des nuisances liées aux activités maritimes (suivie par la direction de la mer) et celle liée à la préservation et à la mise en valeur du littoral français. C'est pourquoi, il est prévu que la DGITM conduise la politique de la plaisance et des activités nautiques en association avec la DGLARN, et que la DGLARN conduise les actions relatives à la mise en valeur du domaine public maritime en association avec la DGITM.

Par ailleurs, dans le domaine des déplacements urbains et tout particulièrement suite au Grenelle de l'environnement, il sera nécessaire de développer des relations étroites entre les secteurs de l'urbanisme et de l'aménagement et du développement des transports en commun. Plus largement, ces relations s'étendront aux questions relatives aux relations entre les territoires et les infrastructures et services de transports qui les irriguent.

Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires

Dans le domaine de la planification, la collaboration avec la DIACT, déjà engagée au sein des groupes de travail du Grenelle de l'environnement, devra être intensifiée. Il s'agira ainsi de bien intégrer les préoccupations de développement économique régional et local, de services aux acteurs, en entrant par la voie du service de transport, passager ou fret, puis des infrastructures. Cette approche concerne tous les modes de transports et les implantations logistiques.

Secrétariat général à la mer

La direction de la mer, dotée au sein de la DGITM d'un champ de compétences très large touchant à tout le domaine maritime hormis le portuaire, doit établir des coordinations approfondies sur les sujets transverses avec les autres directions du ministère chargées des thématiques correspondantes, qu'il s'agisse des affaires internationales, des dossiers touchant à la protection du milieu marin et de la ressource, aux émissions de gaz à effet de serre, aux risques sanitaires ou à ceux dus aux marchandises dangereuses. Au-delà de ces interfaces, des relations harmonieuses sont à poursuivre avec le Secrétariat général de la mer pour ce qui concerne les relations interministérielles en matière d'action de l'Etat en mer (AEM), la direction de la mer étant par ailleurs le chef de file en la matière auprès de l'Agence européenne de sécurité maritime.

Direction de la sécurité et de la circulation routières

Dans le domaine routier, les problématiques de sécurité des infrastructures et d'information routière nécessitent une étroite coopération entre la DGITM et la DSCR, notamment pour maintenir les acquis (lien gestion du trafic et information des usagers – sécurité routière) et gommer les difficultés (sécurité des infrastructures) de l'organisation antérieure. Un protocole entre les deux directions est prévu à cet effet. La Mission des Transports Intelligents continuera bien évidemment à être mise à la disposition de la DSCR.

7 Aspects logistiques

Les personnels de la direction générale sont aujourd'hui répartis sur 2 sites principaux en région parisienne : à la Défense, dans la paroi sud de l'Arche, et, à Paris, place de Fontenoy. Au sein de l'Arche Sud, les agents sont répartis sur les étages 19 à 22 (DGR), et 26 à 35 (DSCR et DGMT).

S'y ajoutent d'autres implantations hors région parisienne:

- Bordeaux et Nantes pour le groupe École-CF de la DAM ;
- Saint-Malo pour l'essentiel de la sous-direction des systèmes d'information de la DAM ;
- Lyon pour la sous-direction du contrôle technique des concessions de la DGR

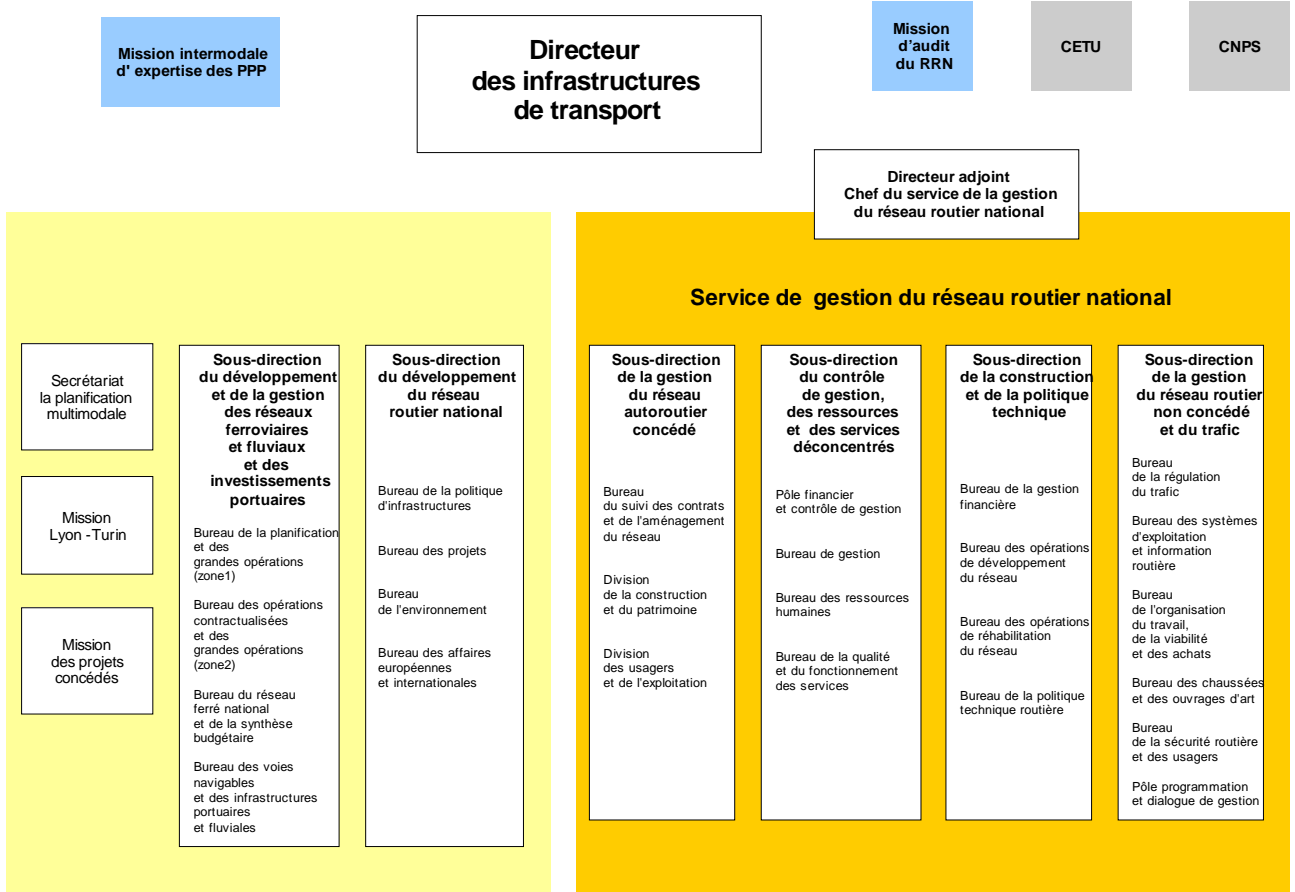
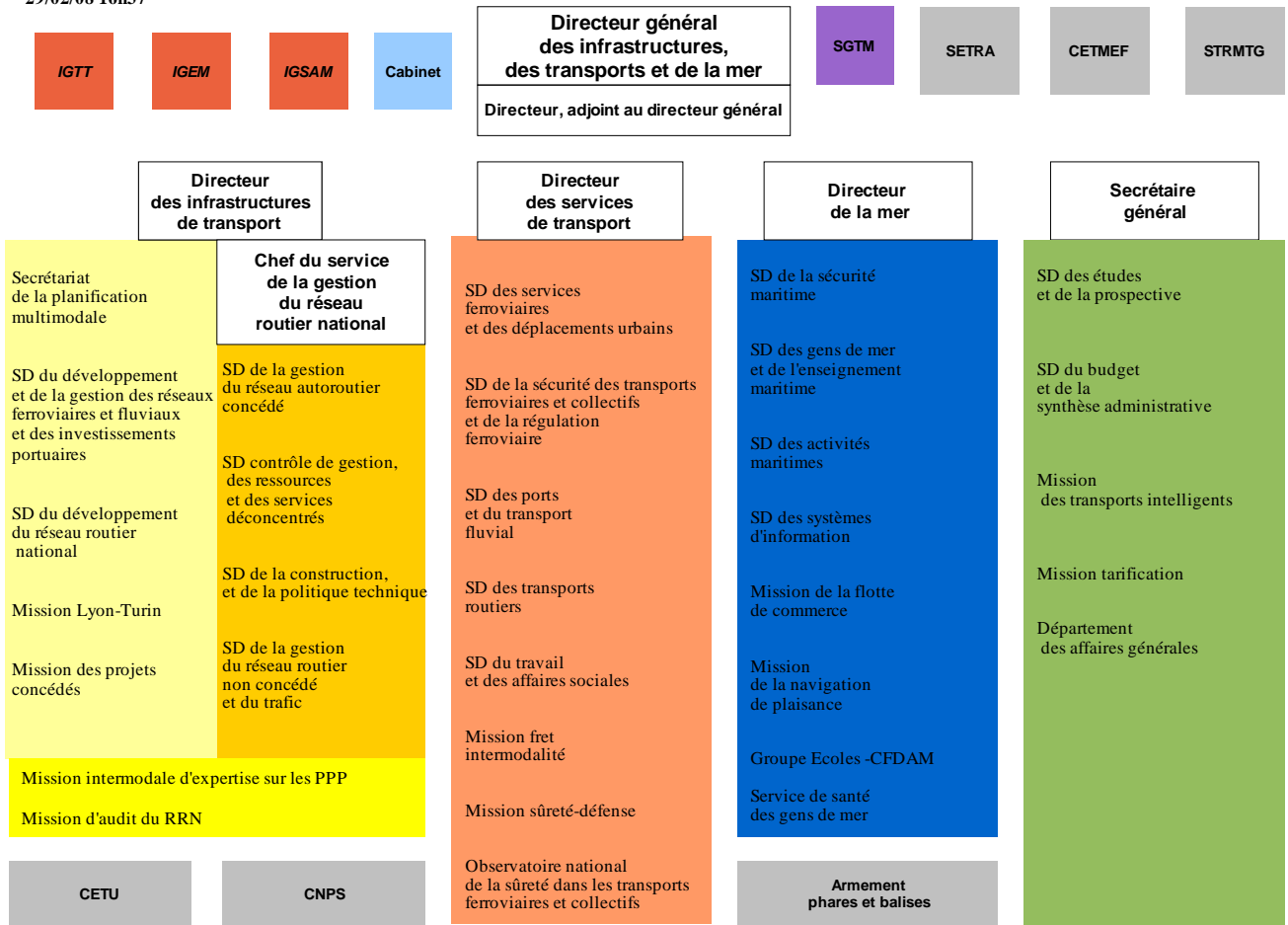
sans compter les implantations des services à compétence nationale.

Les implantations hors région parisienne n'ont pas lieu d'être modifiées pour l'instant.

S'agissant des locaux de la Défense, la réorganisation va en partie se traduire par une inadéquation entre la répartition physique des agents dans les locaux et leur rattachement à leur nouvelle structure. En effet, environ un quart des bureaux actuels verront leur périmètre se modifier. La recomposition des sous-directions modifie aussi le périmètre de la plupart d'entre elles. Certains bureaux seront éclatés sur plusieurs étages de l'Arche, ce qui ne facilitera pas, temporairement, le travail en équipe, et la mise en place de ces nouvelles structures. L'étude des mouvements physiques des personnels sera donc nécessaire dans des délais rapprochés lorsque l'organisation sera définitivement arrêtée pour éviter que cette situation, préjudiciable au fonctionnement d'ensemble de la Direction Générale, ne dure trop longtemps.

S'agissant du personnel de la DAM actuellement place de Fontenoy à Paris, la réorganisation a moins d'impact immédiat, puisque l'organisation de la direction de la mer est très proche de celle de la DAM. En revanche, la principale question posée, pour ces personnels, concerne l'éventualité de leur déménagement vers le site de la Défense. L'option à privilégier, dans cette hypothèse, est un déménagement unique vers les bureaux définitifs de ces agents, après établissement du plan d'installation future de l'ensemble de la DGITM.

Annexe – Proposition d'organigramme détaillé



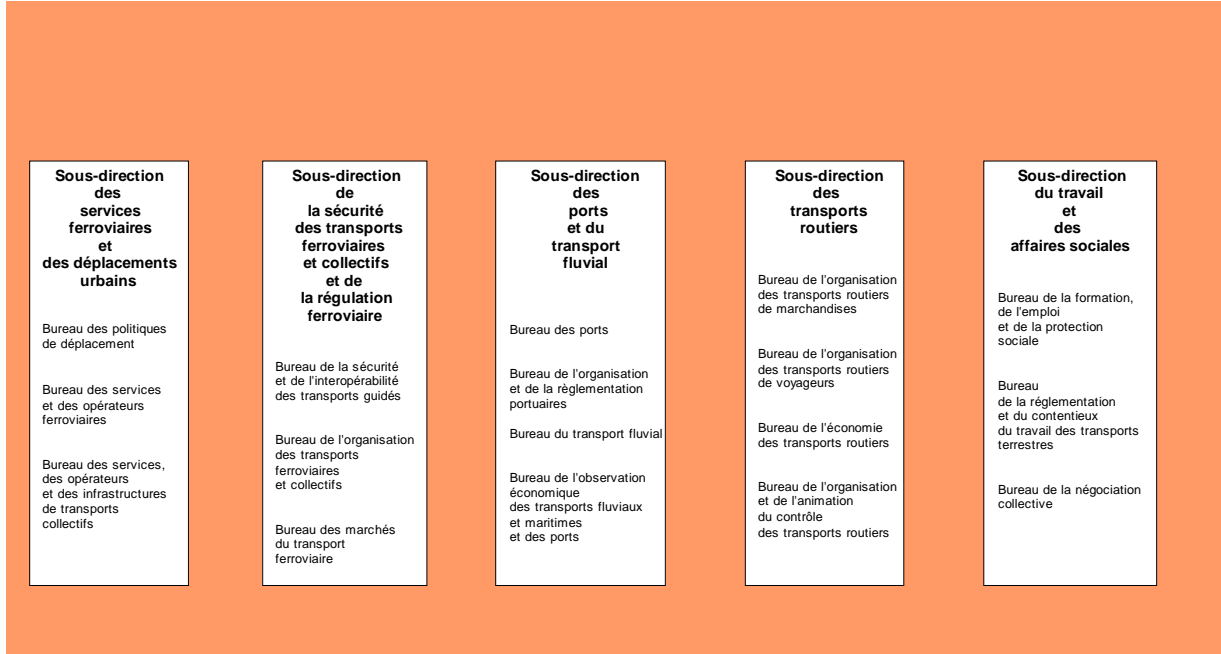
29/02/08

Mission fret intermodalité

Directeur des services de transports
Directeur adjoint

Mission sûreté défense

Observatoire national de la sûreté dans les transports ferroviaires et collectifs



28/02/08

Mission de la flotte de commerce

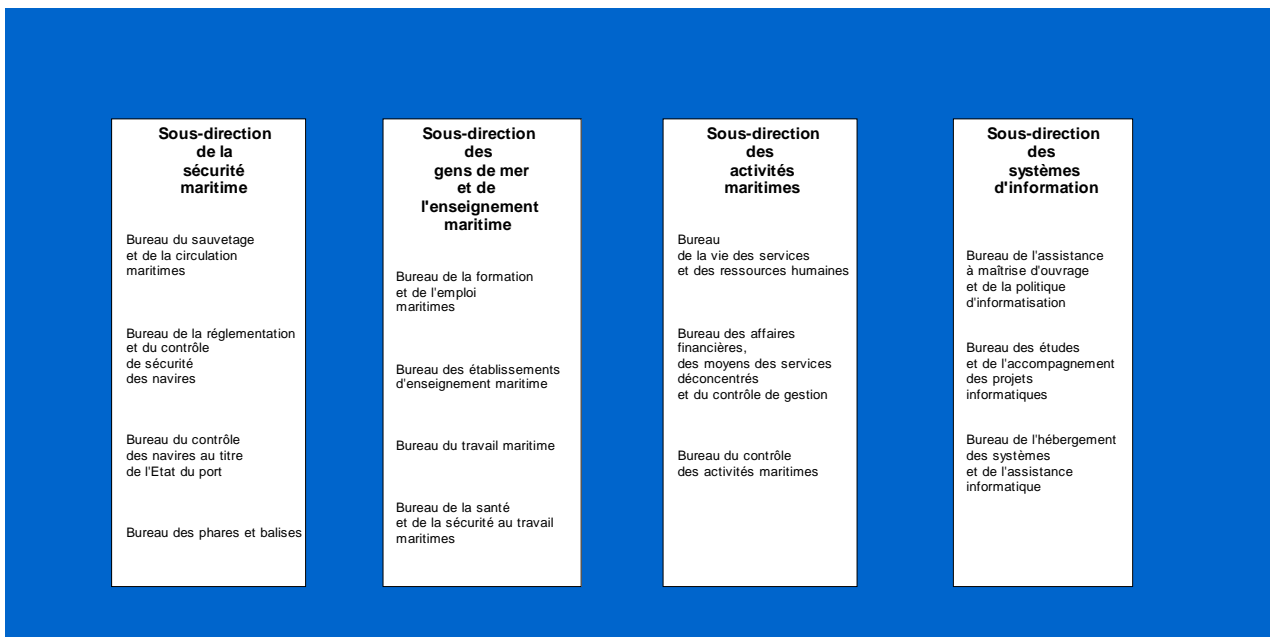
Directeur de la mer
Directeur adjoint

Groupe Ecoles, centre de formation et de documentation des Affaires maritimes

Mission de la navigation de plaisance

Service de santé des gens de mer

Armement phares et balises



29/02/08

**Mission
des transports intelligents**

Secrétaire général

**Mission
tarification**

