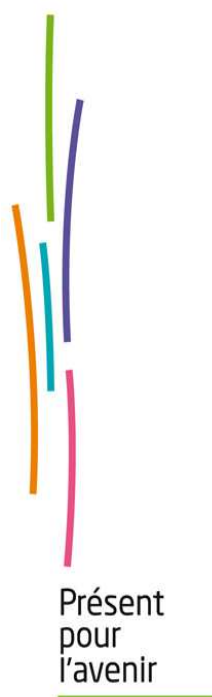




**Préfiguration de la Direction de la communication et de l'information
(DICOM)
Rapport aux Ministres**

06/03/08

Beatrice Delemasure



Par lettre du 16 janvier 2008, vous m'avez demandé de conduire les travaux de préfiguration d'une direction de la communication dans le cadre de l'adaptation du MEDAD à son nouveau périmètre décidé par le Président de la République et le gouvernement. Cette réorganisation doit permettre au ministère de répondre efficacement aux défis du développement durable et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions issues du Grenelle de l'Environnement.

1. Les missions et l'organisation proposées pour la DICOM

Le périmètre d'intervention et l'organisation de la direction de l'Information et de la Communication (DICOM) doivent permettre d'apporter ces réponses, en assurant une unité d'action et de langage et en favorisant la réactivité globale et l'optimisation des synergies.

Je propose donc que la DICOM ait la responsabilité sous l'autorité du secrétaire général du ministère et en liaison étroite avec le cabinet du ministre, de l'élaboration de la stratégie de communication interne et externe du ministère, de sa mise en œuvre et de l'évaluation de son efficacité.

La DICOM sera ainsi chargée de promouvoir les politiques publiques conduites par le ministère dans ce cadre. Il devra aussi sensibiliser chaque type d'acte sur les enjeux et les actions à mener pour valoriser le nouveau périmètre du ministère et son organisation et accompagner les politiques qu'il porte. A cette fin, elle pilotera la communication externe du ministère et veillera à sa cohérence pour l'ensemble des entités d'administration centrale et de services déconcentrés. Elle coordonnera la communication des organismes sous tutelle (établissements publics, agences nationales et écoles de formation).

Elle pilotera également la communication interne du ministère, enjeu particulièrement important dans le contexte de sa refondation.

Il s'agira de développer une stratégie de communication spécifique pour l'encadrement et pour l'ensemble des agents. L'élaboration d'outils de suivi des perceptions externes et internes vis-à-vis de la réforme pourrait également constituer une aide précieuse à la mise en place d'une stratégie efficace de communication et à son évaluation.

Par ailleurs, il est nécessaire de mettre à disposition des publics externes, notamment dans le cadre de l'application des décisions du Grenelle Environnement et de la convention d'Aarhus, toute l'information produite par le ministère sous une forme organisée et pertinente, physique et/ou électronique.

A cette fin, je propose que la DICOM définisse et anime la politique documentaire du ministère.

Enfin, en liaison avec le service de défense et de sécurité, comme le fait aujourd'hui le SIC pour l'ex-ministère de l'équipement, elle élaborera et développera le dispositif ministériel de gestion de la communication de crise.

L'action de la DICOM s'exercera sur toutes les directions du ministère. Dans ce cadre, elle doit donc rassembler l'ensemble des agents exerçant des fonctions "communication" dans le ministère et des moyens qui y sont consacrés, tout en veillant à assurer une gestion de proximité à l'ensemble des directions.

C'est la raison pour laquelle je propose que les agents positionnés auprès de chaque directeur général et de la commissaire générale au développement durable pour assurer des missions de communication soient sous l'autorité hiérarchique de la DICOM et constituent les correspondants de communication de

la direction¹ au sein d'une mission « communication ». Leur rôle consistera principalement à participer à l'élaboration de la stratégie ministérielle de communication, tant interne qu'externe, à concevoir dans ce cadre un plan de communication externe sur les politiques sectorielles qui les concernent et, une fois celui-ci validé par la direction générale et la direction de l'information et de la communication, à en assurer le suivi de la mise en œuvre. En matière de communication interne, ils auront à concevoir et assurer la mise en œuvre du plan de communication défini avec le directeur général en coordination avec la DICOM. Ils seront chargés bien entendu de faire remonter en continu au sein de la DICOM l'actualité des politiques portées par les directions générales et leurs besoins en prestations de communication.

Un tel dispositif nécessite l'établissement d'une relation de confiance sans faille entre la DICOM et les autres directions et une organisation adaptée, permettant de mutualiser les moyens, accroître les synergies de la communication et la réactivité globale du ministère en matière de communication.

La DICOM devra donc réaliser toutes les actions de communication de niveau national : relations avec la presse, éditions électroniques ou papier, campagnes, achats d'espaces publicitaires, organisation d'événements, sondages..., et appuyer les opérations de niveau local.

Le ministère disposait jusqu'à présent de moyens de communication éclatés entre :

- le service de la communication de l'ex-ministère de l'équipement (SIC), comptant 55 agents, et composé principalement de 3 départements (« pilotage des réseaux et campagnes », « information et médias », « supports de communication ») et d'une cellule des affaires générales ;
- le département de la communication et de l'information de l'ex-ministère de l'écologie (DCI), comptant 29 personnes, organisé en 2 bureaux (« communication » et « information ») subdivisés en pôles (presse, relations publiques et édition pour le bureau « communication », et documentation, archives pour le bureau « information ») ;
- des équipes de communication réparties au sein de chaque direction sectorielle du ministère dont la taille est très hétérogène, allant d'un à deux agents (pour les directions issues de l'ex-ministère de l'écologie, la DGEMP et la DARQSI) à une équipe plus fournie (entre 5 et 15 agents pour les directions issues de l'ex-ministère de l'équipement).

Je propose donc de regrouper au sein de la DICOM l'ensemble des agents exerçant des fonctions « communication » au sein du ministère pour bénéficier d'une force de réaction beaucoup plus importante et d'une unité d'action et de langage. Un tel dispositif permettra également une professionnalisation des fonctions « cœur de métier » de la communication et une meilleure valorisation des agents en charge de ces fonctions.

¹ Ce dispositif prendra bien entendu en compte les spécificités des délégations interministérielles, qui ne comporteront pas d'agents « DICOM » en leur sein. Cependant pour assurer la cohérence ministérielle, un dispositif de coordination étroite de la définition du programme d'action, passant par la validation par la DICOM des actions de communication sera mis en place.

L'organisation de la DICOM doit être facilement lisible pour l'ensemble des directions du ministère et de ses partenaires internes et externes, refléter les métiers clés de la communication, et permettre à la DICOM d'être un prestataire efficace vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du ministère (cabinet, directions sectorielles et établissements et organismes sous tutelle).

Je propose donc une organisation de la DICOM fondée sur 4 départements, permettant de répondre à ces exigences :

- **un département « medias et suivi de l'opinion »** constitué en 2 bureaux :
 - **le bureau des relations presse** sera chargé de développer et d'entretenir les contacts avec les médias afin de les informer sur les actions du ministère (gestion des fichiers presse, organisation des événements presse, diffusion des productions du ministère à l'attention des médias, réception et traitement des questions des médias), d'assister le cabinet du ministre dans la réalisation de ses opérations avec la presse, de planifier et d'accompagner les interventions des directions et services du ministère dans les médias, d'assister les services et les opérateurs du ministère dans le domaine de la communication de crise
 - **le bureau de la veille media et du suivi de l'opinion** sera, quant à lui, chargé d'assurer la veille des médias et la diffusion des retombées de presse concernant le ministère et ses champs d'activités, de réaliser des revues, synthèses et analyses de presse sur l'ensemble des champs d'activité du ministère, de coordonner et de faire réaliser les études et les sondages nécessaires à la mesure et au suivi des opinions, sur les champs d'activités du ministère. Ce bureau sera enfin chargé de constituer et d'actualiser une banque de données d'éléments de langage et d'assurer la mise à disposition de ceux-ci au profit des communicants du ministère.
- **un département « communication interne et animation des réseaux »** qui aura une mission tout à fait essentielle dans le contexte de la configuration du nouveau ministère pour accompagner en interne la mise en place de la nouvelle organisation, en valoriser les axes, en mettant en lumière les synergies, en faisant partager les valeurs communes, en permettant une meilleure connaissance par tous les agents des différents métiers du ministère ainsi que de la richesse et de la diversité des champs d'intervention. Il sera constitué de 2 bureaux :
 - **le bureau de la communication interne** qui aura pour mission de proposer les axes stratégiques de communication interne pour le ministère et leur déclinaison en plan de communication, de concevoir et mettre en oeuvre des actions et supports visant à favoriser la communication entre les différents publics internes et à renforcer l'unité du ministère ; il sera notamment chargé du pilotage des revues internes et des intranets du ministère.
 - **le bureau de l'animation des réseaux** qui aura, pour sa part, à animer le réseau des correspondants « communication » des services centraux et déconcentrés du ministère, de telle sorte à en garantir la cohérence et la meilleure efficacité, et à définir et piloter la politique de formation ministérielle en matière de communication.
- **un département « campagnes et évènementiel »** chargé d'élaborer et mettre en place des campagnes d'information institutionnelles et des événements de communication, permettant la promotion des politiques publiques du ministère et de favoriser la mise en oeuvre de partenariat avec les entreprises, les médias, les associations pour assurer la meilleure valorisation de ses opérations de communication. Il sera composé en conséquence de 2

bureaux, l'un chargé des campagnes et des partenariats, l'autre plus spécifiquement dédié à l'organisation des événements de communication, permettant notamment d'assurer la participation du ministère à des salons ou événements divers .

- **un département « image et édition »** qui a pour vocation d'offrir une plateforme unique pour traiter tous les supports de communication externes du ministère, qu'ils soient écrits ou électroniques, et donc assurer à l'ensemble des directions du ministère une force de frappe efficace, professionnelle, cohérente, permettant l'unicité de langage, la mutualisation et la syndication de tous les supports. Il rassemblera notamment tous les agents exerçant aujourd'hui une fonction de graphiste, webmestre, rédacteur en communication ou ayant une fonction de diffusion de supports de communication ou de suivi de fabrication. Il permettra une véritable professionnalisation de ces fonctions.

Il aura pour mission, dans ce cadre :

- de définir et mettre en oeuvre la politique éditoriale du ministère,
- d'assurer la conception, l'édition, la valorisation et la diffusion de l'ensemble des supports de communication externe du ministère,
- de promouvoir à travers ces supports la politique « d'éco-responsabilité » du ministère
- de promouvoir sur ces champs les meilleures technologies de l'information et de la communication, en coordination avec les équipes dédiées aux technologies de l'information au sein de la direction générale du personnel et de l'administration.

Ces missions seront exercées au travers de 3 bureaux, **le bureau « projets éditoriaux », le bureau « PAO et diffusion » et le bureau « web »**.

Par ailleurs, le département sera chargé au travers du bureau « audiovisuel » de définir et mettre en oeuvre la politique audiovisuelle du ministère.

- **une mission « politique documentaire »** sera chargée de définir et d'animer la politique documentaire du ministère, de définir une politique d'achats d'ouvrages et abonnements pour mettre à disposition des agents du ministère une information pertinente. Il devra aussi mettre en oeuvre l'organisation nécessaire pour que les publics externes puissent disposer de toute l'information produite par le ministère sous une forme pertinente, physique et/ou électronique.
- Enfin je propose que la DICOM comporte outre **le pôle des correspondants de communication** (voir infra), **un pôle de soutien aux actions de communication** chargé de l'élaboration des budgets annuel et pluri-annuel de la DICOM, du suivi budgétaire et comptable de la direction, du suivi des marchés publics souvent complexes relatifs à la communication et du suivi logistique nécessaire à la pleine efficacité du service. Il devra réaliser le contrôle de gestion interne et apporter un soutien aux départements dans la mise au point des outils d'évaluation de la communication. L'existence de cette cellule d'assistance est particulièrement indispensable compte tenu de la nouvelle configuration de la direction qui se traduira par la multiplication d'opérations à suivre avec une grande diversité de fournisseurs. Ce pôle travaillera en étroite collaboration avec les autres services du secrétariat général.

2. Accompagnement de la mise en place de la nouvelle configuration

La mise en place de cette direction a donné lieu à une concertation à la fois au sein des deux services de communication préexistants et avec l'ensemble des directions en préfiguration. Un séminaire de rencontre du SIC et du DCI a ainsi été organisé le 14 février pour favoriser la connaissance mutuelle des agents. Leur ont été présentés à cette occasion, le repositionnement de la future direction, le détail de ses missions et une première approche des avant-projets d'organisation. Par ailleurs, une visite des bureaux dans lesquels viendra s'installer la DICOM à la tour Pascal A a été organisée.

En outre, une concertation a été menée avec l'encadrement, incluant un entretien individuel, ainsi que des réunions de travail pour préciser les projets de structuration interne de la direction. Une information a été faite au niveau de chaque département pour répondre aux questions et connaître les attentes de chacun. Je tiendrai dans les tout prochains jours des réunions avec l'ensemble des agents de chaque département pour détailler les projets d'organisation et répondre à leurs questions.

J'ai également reçu les représentants des différents syndicats au niveau des services existants pour leur exposer les principes d'organisation retenus, leur commenter les projets d'organigramme, leur expliquer la méthodologie retenue et répondre à leurs questions ;

De la même manière, j'ai tenu des réunions bilatérales avec chaque préfigurateur pour expliquer les missions de la DICOM, les nouvelles méthodes de travail et le repositionnement des équipes, et définir avec lui le format et les modalités de fonctionnement entre la DICOM et sa direction en matière de communication.

J'ai également rencontré individuellement chaque responsable des équipes de communication des différentes directions pour recueillir leurs questions, leurs attentes et leurs souhaits dans le cadre de la nouvelle organisation. Des réunions auront lieu dans les meilleurs délais avec l'ensemble des équipes de communication de chaque direction.

3. Calendrier de la mise en œuvre

Compte tenu de la situation particulière des structures de communication (éloignement géographique des 2 principaux services et éclatement des équipes directionnelles), il est important que l'ensemble des agents qui constitueront la future direction soit rapidement rassemblé dans un même lieu.

Je propose que le déménagement des agents de l'ex SIC et de l'ex DCI ait lieu le plus rapidement possible. La programmation rapide de cette opération rencontre l'assentiment des agents, et en particulier de ceux actuellement situés à Ségur, pour simplifier et optimiser le traitement des dossiers et améliorer leurs conditions de travail (même si sur le plan personnel ils étaient très attachés à leur localisation actuelle). Compte tenu des contraintes techniques, cette opération sera présentée au prochain CTPC pour pouvoir se réaliser à la fin du mois de mars. Auparavant aura lieu une réunion permettant d'apporter aux agents de l'ex-DCI venant de l'avenue de Ségur toutes les informations

nécessaires sur leur nouvel environnement de travail. Une nouvelle visite d'accueil à la Défense sera organisée préalablement à l'installation pour permettre aux agents de prendre plus facilement leurs repères.

L'arrivée des agents en provenance des directions aura lieu plus progressivement en fonction des mouvements généraux dans les directions et du règlement des situations particulières. Ils bénéficieront bien entendu d'un accueil et d'un accompagnement spécifique.

4. Chantiers pour 2008

Les enjeux de communication pour 2008 me semblent être constitués par 3 piliers d'égale importance :

- La valorisation de la nouvelle organisation du ministère : en interne, il y aura lieu d'élaborer une stratégie d'accompagnement au changement pour éclairer les agents sur le sens de la réforme, engager rapidement des actions pour faire partager une culture commune en permettant à l'ensemble des agents de connaître les différentes missions du ministère et les métiers qui permettent de les exercer et de valoriser l'importance de ce ministère et de ses politiques dans la construction de la France de demain. En communication externe, il s'agira notamment de faire connaître l'organisation du ministère aux usagers et à nos partenaires institutionnels en valorisant les nouvelles structures sous l'angle de la simplification, de la modernisation de l'Etat et d'un meilleur accompagnement de chacun des acteurs.
- Les suites du Grenelle Environnement : il s'agit à la fois d'expliquer et de valoriser les décisions et mesures issues du Grenelle Environnement auprès de nos cibles externes (grand public, entreprises, collectivités locales et partenaires institutionnels) et de montrer aux Français comment elles se traduisent progressivement dans leur quotidien. Les dispositifs devront s'appuyer sur l'action coordonnée de tous les acteurs tant au niveau central que déconcentré du ministère et des organismes qu'il a sous sa tutelle. La DICOM devra en être la cheville ouvrière. Il s'agira également de concevoir et de réaliser les actions de communication innovantes nécessaires aux changements indispensables de comportement des Français face aux nouveaux défis. Parallèlement, en interne, il conviendra de constituer pour l'ensemble des agents du ministère les argumentaires et les outils leur permettant d'être les ambassadeurs de cette stratégie.
- La réussite de la présidence de l'Union européenne, qui nécessitera un effort sans précédent en matière de communication (organisation de plus de 70 évènements, actions de communication sur les mesures prises, valorisation des progrès constatés dans chaque domaine, etc.)

*

* *

La mise en œuvre de l'ensemble du dispositif nécessitera une écoute continue des agents, une concertation étroite avec les organisations syndicales et un accompagnement de chacun à la mise en place de l'organisation. Tous ensembles, nous formerons une direction de la communication efficace et professionnelle apportant au ministère une vraie valeur ajoutée.

Correspondants de communication dans les directions

DICOM

Pôle soutien

Edition & Image

en charge :
 > politique éditoriale et graphique
 > conception, production et diffusion des supports de communication papier, électroniques et audiovisuels

Cellule Projets
 > pilotage des projets éditoriaux
 > magazine externe

Rédaction
 > traitement écrit de l'information en fonction des cibles et des supports

PAO-diffusion
 > mise en page, création graphique, PAO, webdesign, suivi de fabrication et diffusion

Web
 > développement et administration des sites web

Audiovisuel
 > politique de l'image (photos, vidéos)

Cellule événementielle PFUE

> organisation de tous les événements organisés dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne

SI documentaire

> politique des systèmes d'information documentaire
 > animation des réseaux documentaires

Campagnes & Événementiel

en charge :
 > conception, réalisation et suivi des campagnes de communication et des événements

Cellule Partenariats
 > élaboration et recherche de partenariats publics et privés

Campagnes
 > conception, réalisation et suivi des campagnes (comité de pilotage, relations avec le SIG et les prestataires, achats d'espace)

Événementiels
 > participation aux salons
 > organisation de manifestations ponctuelles (colloques, conférences) et d'opérations culturelles (expos)

Médias & Suivi de l'opinion

en charge :
 > préparation et conduite des relations presse du ministère
 > suivi des retombées dans les médias et l'opinion publique

Relations presse
 > gestion des relations presse avec les journalistes : rédaction des communiqués et des dossiers de presse, organisation des événements presse

Veille médias
 > recueil, diffusion, analyse et synthèse des retombées médias

Suivi de l'opinion
 > suivi et analyse de l'état de l'opinion publique
 > préparation d'argumentaires et d'éléments de langage

Communication interne & Animation

en charge :
 > conception et mise en œuvre de la politique de communication interne et

Outils de communication interne
 > réalisation des outils : magazine interne, Fil info, intranet, écrans...

Animation des réseaux
 > animation des réseaux de correspondants et de chargés de communication (administration centrale, services déconcentrés, établissements publics)