



**Rapport de Préfiguration
de la Direction du pilotage et de l'évolution des services
(DPES)**

Aux Ministres

Corinne Etaix

06/03/08

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODE	4
2. DES ENJEUX FORTS DE CONSTRUCTION ET D'ANIMATION DU MINISTERE.....	5
3. DES CONTRAINTES ET OPPORTUNITES POUR LA CONFIGURATION DE LA DPES .	6
4. DES MISSIONS CENTREES SUR LA MODERNISATION ET LE PILOTAGE	8
5. UNE STRUCTURE CIBLE FAVORISANT L'INTEGRATION DES ORIGINES.....	13
6. UN FONCTIONNEMENT PRIVILEGIANT ADAPTABILITE ET TRANSVERSALITE ...	17
7. UNE MISE EN ŒUVRE PAR ETAPES.....	24
ANNEXES.....	25
Annexe 1	26
Annexe 2	30
Annexe 3	34

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus vifs remerciements à l'ensemble des personnes qui m'ont aidée durant ces mois de janvier et février 2008 dans l'exercice de préfiguration de la direction du pilotage et de l'évolution des services (DPES) du ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, tout particulièrement les sept membres du « groupe projet DPES » et tous les contributeurs aux groupes de travail.

Leur engagement dans la construction de notre nouveau ministère m'a permis de bénéficier d'une densité rare d'expériences et de compétences d'origines variées.

Au-delà des propositions qui figurent dans le présent rapport, ce travail collectif a été un temps fort de rapprochement mutuel des diverses cultures qui forgent l'identité du MEDAD, dans son administration centrale, dans ses services déconcentrés comme dans ses établissements publics.

1. INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODE

La lettre de mission signée par les ministres le 16 janvier 2008 (annexe 1) a fixé le champ, les priorités et les résultats attendus du travail de préfiguration d'une **direction du pilotage et de l'évolution des services (DPES)** située au sein du Secrétariat Général du MEDAD.

Les principales missions de cette **nouvelle** direction sont :

- Le **pilotage** de la **modernisation des services centraux et déconcentrés**, incluant la stratégie immobilière
- La **coordination** de l'**action des services déconcentrés**, de la définition de leurs objectifs à l'évaluation de leur performance
- Le **pilotage de la tutelle** des établissements publics et des écoles
- La gestion des **cadres dirigeants**, l'accompagnement du **changement** et l'évolution de la formation.

Son périmètre de préfiguration couvre sept entités d'origines **diverses** :

- DARQSI
 - Secrétariat Général des DRIRE (SG DRIRE)
- Secrétariat Général Equipement
 - Service du pilotage des services et de la modernisation (SPSM)
 - Mission des cadres dirigeants et des écoles (MCDE)
- DGUHC
 - Mission territoriale (MT)
- DGA
 - IFORE
 - Bureau des services déconcentrés et de l'action territoriale (BSDAT)
- DGPA
 - Délégation à l'action foncière (DAF).

Les premières réunions consacrées aux équipes des unités placées dans le périmètre de préfiguration ont été suivies de plus d'une trentaine de rencontres bilatérales avec d'autres acteurs internes ou externes au MEDAD, y compris lors de visites sur le terrain (DRIRE Lorraine et DRE Basse Normandie).

Un « **groupe projet DPES** », installé début janvier, a été élargi à deux reprises à un « **groupe miroir** », composé d'un représentant de chacun des réseaux « généralistes » de services déconcentrés du MEDAD (DIREN, DRE, DRIRE, « DRIREN », DDAF, DDE, DDEA), afin d'identifier les attentes de ces services au regard de la future DPES.

Quatre groupes de travail se sont réunis à plusieurs reprises entre fin janvier et mi février :

- Enjeux stratégiques, modernisation et évolution de l'administration du MEDAD
- Métiers, compétences, formation, accompagnement du changement, gestion des cadres dirigeants
- Pilotage et animation des services déconcentrés
- Pilotage de la tutelle des établissements publics, des écoles et des services techniques.

Ces groupes (annexe 2) ont mobilisé sur une base volontaire **les agents** des services concernés, à l'intérieur et hors du périmètre de préfiguration ; ils ont conduit des réflexions approfondies sur les missions, les fonctions, l'organisation et le fonctionnement de la DPES, qui ont nourri l'élaboration des propositions du présent rapport.

Deux réunions d'échanges et de concertation avec les **organisations syndicales** sur le champ de la DPES ont eu lieu fin janvier et mi-février.

Une réunion avec **l'ensemble des personnels** s'est tenue le 20 février et a permis de partager la vision des missions de la future DPES, de présenter les hypothèses d'organisation et d'échanger sur ces propositions.

Le calendrier global de la préfiguration figure en annexe 3.

2. DES ENJEUX FORTS DE CONSTRUCTION ET D'ANIMATION DU MINISTERE

Les engagements du **Grenelle environnement** fixent le cap et les priorités d'action du MEDAD pour les mois et années qui viennent.

Pour relever ces défis d'envergure et être un acteur majeur dans la construction d'un avenir durable, le ministère doit rapidement s'organiser et se déployer sur son nouveau périmètre pour être en capacité d'impulser et d'accompagner le mouvement auprès de toutes les parties prenantes.

Cette ambition et ce souci d'exemplarité ne peuvent s'incarner dans une simple juxtaposition des entités pré-existantes ; ils nécessitent de passer notamment par :

- la **construction et l'animation** d'une **administration unifiée, lisible et cohérente**, porteuse de l'ensemble des politiques issues du Grenelle
- la modernisation et l'évolution des modes de fonctionnement vers **plus de prospective, de stratégie et de transversalité**.

Ces facteurs structurants de réussite du nouveau MEDAD sont les enjeux clés de la direction du pilotage et de l'évolution des services (DPES). Ils s'expriment principalement autour de quatre axes :

Construire l'identité du MEDAD et donner du sens à l'activité de chacun en son sein

Il s'agit :

- de créer les conditions de réussite de la fusion des structures formant le MEDAD au niveau central et en région, et de faire de cette construction unique un **vecteur de diffusion du développement durable** et une référence au plan international d'intégration des politiques publiques au service du développement durable ;
- de bâtir un socle de **valeurs partagées** par l'ensemble des agents du ministère, quelle que soit leur origine ;
- en lien avec le commissariat général au développement durable (CGDD) et les directions, de décliner de manière cohérente et opérationnelle les stratégies ministérielles issues du **Grenelle environnement** ;
- d'apporter aux acteurs du changement l'aide méthodologique dont ils ont besoin pour mobiliser leurs équipes sur ce nouveau projet inscrit dans une vision partagée de l'avenir.

Anticiper et impulser la modernisation, l'évolution et le changement

Il s'agit :

- d'accroître et développer des **capacités de réflexion stratégique, de prospective et d'innovation organisationnelle** dans l'administration du MEDAD, afin de devancer et de mieux préparer le changement ;
- de **faciliter l'adaptation du ministère** à la nouvelle donne économique et institutionnelle (contraintes budgétaires, Europe, décentralisation, réformes de l'Etat) ;
- d'anticiper les évolutions des missions et des actions (donc des métiers et des compétences) des directions, des services déconcentrés, des services techniques et des établissements publics et de procéder à la mise en place de formations adaptées et de recrutements appropriés ;
- de porter les actions de modernisation d'initiative ministérielle et interministérielle en développant et diffusant des **méthodes innovantes** de management, de **pilotage par objectifs**, de **capitalisation des connaissances** et de gouvernance des **systèmes d'information**.

Créer une alchimie de cultures en respectant « la biodiversité des origines »

Il s'agit :

- de préserver et valoriser **la richesse pluriculturelle, les compétences et savoir-faire existants** (équipement, industrie, écologie), tout en favorisant leur **mixité**, leur **complémentarité**, en les mettant en synergie au service des missions du nouveau MEDAD et en recherchant un **rapprochement et une harmonisation** des méthodes de travail et de fonctionnement des entités pré-existantes ;
- de développer les **outils de management intégrateurs** et les méthodes permettant de valoriser les compétences et les cultures propres à chacun (démarches de performance, démarches qualité, certification, diffusion des bonnes pratiques, etc.).

Promouvoir une nouvelle gouvernance favorisant le décloisonnement et le travail en réseau

Il s'agit :

- d'encourager la **transversalité** et favoriser la « porosité » des frontières pour garantir une circulation fluide et optimale de l'information (au sein de l'administration centrale, comme entre centrale, services déconcentrés et établissements publics) ;
- favoriser un **système de gouvernance** qui garantisse une **prise de décision rapide dans un cadre transparent** (« capacité de controverse créatrice », traçabilité des choix internes et des modalités d'arbitrage)
- allier **force** et **souplesse** dans le pilotage quotidien des services par objectifs, guidé par le suivi de la performance.

3. DES CONTRAINTES ET OPPORTUNITES POUR LA CONFIGURATION DE LA DPES

Les propositions développées dans le présent rapport s'appuient sur les positions du ministre d'Etat en matière d'organisation territoriale, à savoir : un échelon régional unifié fort, pilotant la mise en œuvre sur le terrain des politiques du ministère, et un échelon départemental renforcé, à forte capacité d'expertise technique.

De nouvelles réformes d'ampleur

Les transformations issues des lois de décentralisation, la mise en œuvre de la LOLF, les expérimentations récentes de regroupement de services déconcentrés ont engendré ces dernières années dans les ministères fondateurs du MEDAD des **mutations d'ampleur, dans un temps très court**, tant au niveau central qu'au niveau local. Elles ont généré de profonds changements, non seulement pour les structures mais avant tout pour les agents.

Dans ce contexte, les nouvelles vagues de réformes consécutives à la création du MEDAD et aux décisions gouvernementales issues du Comité de modernisation des politiques publiques pourraient susciter interrogations, lassitude, voire démobilisation chez les agents. L'accompagnement de ces réformes sera donc une nouvelle fois essentiel.

A un moment où ces nouveaux changements sont à l'oeuvre, **la valorisation et la capitalisation des acquis antérieurs** paraît être une opportunité pour bâtir un système de pilotage efficace de l'ensemble de l'appareil de production intégrant les enseignements des expériences passées (complexité des sujets traités et des processus à mettre en œuvre ; dysfonctionnements possibles).

Sur le fond, les orientations tracées par le **Grenelle environnement** sont également une vraie opportunité pour le pilotage des services, tant en termes de fixation d'objectifs stratégiques ambitieux et motivants qu'en termes d'intégration des principes de « l'Etat exemplaire » et d'éco-responsabilité dans la vie quotidienne des services.

Une direction bâtie autour d'entités très diverses

Les services appelés à rejoindre la DPES sont très divers dans leur histoire, leur constitution, leur mode de fonctionnement, et tantôt axés sur :

- le pilotage plus ou moins fort et l'animation des services déconcentrés (SG DRIRE, BSDAT)
- l'impulsion et la mise en œuvre de réformes organisationnelles lourdes (SPSM)
- la coordination transversale et le suivi de la mise en œuvre au niveau local des politiques sectorielles de la DGUHC (mission territoriale)
- le développement de l'ingénierie de formation environnementale (IFORE)
- le suivi des cadres dirigeants et la tutelle des écoles
- la politique foncière, immobilière et patrimoniale du MEDAD.

Autour des enjeux identifiés plus haut et des missions qui en découlent, il s'agit donc de bâtir ensemble, avec les compétences, les savoir-faire et l'expérience de chaque entité, une **direction unifiée**, dont l'organisation devra favoriser le mélange des origines. Cela nécessitera également de la part de l'équipe de management une implication très forte dans le rapprochement des équipes et leur accompagnement au quotidien pour les fédérer afin de donner corps et vie à cette structure nouvelle.

Des organisations et des pratiques de pilotage hétérogènes

Les organisations, dispositifs et priorités de **pilotage** des services d'origine du MEDAD (composantes Equipement, Industrie, Ecologie) présentent de nombreuses différences :

- le pilotage des DIREN est plutôt centralisé, réalisé par la DGA et par les DAC (DPPR, DE, DNP, D4E), chacune de celles-ci définissant les crédits d'intervention. Le dialogue de gestion est conduit par l'ensemble des responsables de Programme et DAC donneuses d'ordres des DIREN.
- le pilotage des services déconcentrés de l'Equipement est fortement délégué aux DRE pour le niveau infrarégional. Le dialogue de gestion est segmenté par programme (nombreux), sans véritable lieu de synthèse au plan national.
- le pilotage des DRIRE est très centralisé et intégré (SG DRIRE). Le SG DRIRE conduit le dialogue de gestion (un seul programme et un seul BOP par DRIRE) avec chaque DRIRE, il attribue les moyens humains et de fonctionnement des DRIRE ainsi que les crédits d'intervention dont la répartition est décidée par le directeur général des entreprises. Pour ce qui concerne l'inspection des installations classées, la répartition des moyens humains est décidée par la DPPR, en liaison avec le SG DRIRE.

Il s'agit donc, en **tirant partie du meilleur de ces trois pratiques**, de **trouver un nouveau « centre de gravité »** pour le dispositif de pilotage et le façonner sur mesure afin de l'adapter à des services déconcentrés eux-mêmes en devenir. Ce travail devra associer très étroitement les services centraux et déconcentrés du ministère.

Des localisations géographiques éclatées sur trois sites

Les entités appelées à constituer ou rejoindre la DPES sont actuellement dispersées sur les sites de Ségur, de l'Atrium et de la Défense (Tour Pascal A et B, Arche). La concrétisation de la création et de la mise en route fonctionnelle de la DPES passe évidemment par un regroupement de l'ensemble de ses personnels sur un seul site, celui de la Défense, conformément aux consignes ministérielles.

Il s'agit donc, tout en tenant compte des contraintes matérielles et calendaires spécifiques, de préparer le transfert des agents de Ségur et de l'Atrium vers la Tour Pascal A. Les contraintes de la Présidence française de l'Union européenne ayant peu d'impact direct sur la DPES, **des déménagements dès le premier semestre 2008 (Ségur) ou dès que possible pendant le second semestre 2008 (Atrium, Arche et Tour Pascal B) sont à privilégier** s'ils sont matériellement réalisables.

Les conséquences pour les agents du déménagement seront traitées avec la plus grande vigilance, par un examen individualisé de chacune des situations rencontrées.

4. DES MISSIONS CENTREES SUR LA MODERNISATION ET LE PILOTAGE

. Le cœur de métier de la DPES consiste à :

- **impulser**, avec l'appui des DG, des services du SG et des services déconcentrés (SD), **les stratégies de modernisation et d'évolution** de l'administration du MEDAD, dans le cadre réformes de l'Etat conduites par le Gouvernement (dont révision générale des politiques publiques – RGPP)
- **s'assurer de la mise en œuvre** de ces orientations par les services via **la validation, le contrôle et l'évaluation** des politiques, plans ou schémas qui en découlent : ETP, RH, compétences, recrutement, formation, budget, gestion des connaissances, systèmes d'information, ...
- **piloter la performance** des services **par objectifs**, particulièrement les services déconcentrés, en tant que « tête de réseaux » ; à ce titre, **assurer la cohérence** entre les orientations des directions métiers et les moyens affectés pour les réaliser
- **piloter par la performance** la tutelle des établissements publics, des écoles et des services techniques
- **anticiper, conduire et accompagner le changement** professionnel, individuel et collectif auprès des directions métiers et des SD ;
- repérer, en liaison avec les directions sectorielles et les services du SG, **les cadres à « haut potentiel »**, les amener vers les postes de direction et s'appuyer sur eux pour développer et diffuser les valeurs communes du ministère, permettant l'adaptation ou l'ajustement permanent des missions et de l'organisation aux enjeux du développement durable.

Ce rôle de « chef d'orchestre » de la modernisation et de « référent » des services déconcentrés se décline à travers les principales missions et fonctions décrites ci-dessous.

Elaborer la stratégie de modernisation du MEDAD et coordonner sa mise en oeuvre

Résultats attendus : optimisation des méthodes, des outils et des pratiques de travail ; amélioration de la performance

Temporalité : objectifs de moyen terme ou long terme, mais action immédiate et processus continu

Périmètre : concerne tous les services du MEDAD

Principale instance : présidence par le SG du comité ministériel de pilotage de la modernisation à créer

Fonctions :

- Définition et pilotage stratégique de la politique de modernisation : think tank ; réflexions, observations, études et analyses prospectives ; élaboration comparée de scénarios en vue d'arbitrages ; coordination des différents chantiers (charte avec les DG ?)
- Veille, benchmarking et capitalisation sur les grandes réformes en cours (RH, structures), sur les pratiques de management (innovation, qualité)

- Contrôle des risques : s'assurer que l'organisation et le fonctionnement des services sont adaptés à la mise en oeuvre efficace des politiques publiques
- Orientations stratégiques sur les RH et la GPEEC et validation / évaluation des schémas de mise en oeuvre (SERM, formation initiale et continue...)
- Coordination de la gouvernance des systèmes d'information et de gestion des connaissances (dont connaissances métiers), impulsion de nouvelles pratiques basées sur les nouvelles technologies
- Promotion des démarches qualité, ISO, Marianne et politiques de certification et de labellisation des services, des politiques d'éco-responsabilité et d'Etat exemplaire, notamment dans le sillage du Grenelle de l'Environnement
- Démarches interministérielles de modernisation (RGPP, MRCA, politique achat, @-administration, qualité dans les services publics, document SMR ou équivalent)
- Cadrage méthodologique des documents de stratégie, des contrats de performance, des contrats objectifs - moyens.

Conduire la construction du MEDAD en centrale et en région

Résultats attendus : une administration centrale reconfigurée, parcs transférés, DDE – DDAF fusionnées, nouvelles directions régionales créées à partir des DIREN, DRE et DRIRE, pôles régionaux unifiés, échelon interrégional optimisé...

Temporalité : objectifs et résultats à court et moyen terme

Périmètre : concerne tous les services du MEDAD

Principale instance : (présidence par le SG des comités de pilotage DIREN-DRE-DRIRE et DDEA (dans ce cas, co-présidence avec le MAP)

Fonctions :

- Réflexion amont sur les missions et l'architecture du MEDAD en centrale et en région
- Avis sur la réorganisation de l'administration centrale et coordination de la préparation des textes juridiques
- Gestion des dossiers transversaux aux DG ayant un impact sur l'organisation des services
- Pilotage, en liaison avec de multiples instances ministérielles (DG, CGDD, SG, CGDDE), interministérielles (MAP, DGAFP, MINEFE,..) et extra-ministérielles (AMF, ADF,...), des évolutions structurelles des services déconcentrés généralistes ou spécialisés (DREDAD, DDEA, SN, DDAM, DRAM, CETE...) en veillant à y intégrer au mieux les principes du Grenelle (par exemple : bilan carbone, éco-responsabilité...), élaboration des textes
- Veille particulière et préparation des décisions sur le sujet sensible des implantations immobilières des services regroupés
- Accompagnement et assistance des services, suivi sur le terrain, évaluation et ajustement, en liaison étroite avec les MIGT, et les réseaux de compétences dédiés et avec l'appui le cas échéant de consultants externes.
- Animation d'un dialogue social constructif avec les organisations syndicales représentatives des SD et s'assurer de sa bonne réalisation au niveau déconcentré.

Piloter et animer les services par objectifs et suivre la performance

Enjeux du dialogue et du contrôle de gestion : au-delà des crédits d'intervention, il s'agit d'obtenir une vision transversale sur les crédits de fonctionnement et de personnel (inter-programme et inter-régionale), de s'assurer de la cohérence entre les orientations des directions métiers et les moyens affectés aux services pour les réaliser, en vue de préparer des arbitrages ou des ré-équilibrages éventuels. Il revient par ailleurs à la

DPES d'organiser le contrôle de gestion, suivre les résultats des services via leurs tableaux de bord ou leur reporting (systèmes d'information dédiés), de consolider et synthétiser des éléments d'analyse à destination du SG ou du ministre. Ce suivi permettra en retour d'éclairer les arbitrages du dialogue de gestion et le suivi des documents de stratégie locale.

Résultats attendus : des organisations compatibles avec les orientations définies par le MEDAD, des politiques publiques portées par les SD, une performance managériale et des services suivie et contrôlée, la cohérence entre l'action des SD et des EP au niveau régional vérifiée, un dialogue de gestion constructif au niveau national et en déconcentré.

Temporalité : processus continu, cyclique, avec des étapes annuelles clairement identifiées

Périmètre : variable selon les fonctions de pilotage (en lien étroit avec le MAP pour les DDEA et avec le ministère en charge du logement et le MINEFE pour les DREDAD)

Principale instance : le dialogue de gestion

Fonctions :

- Constitution d'un observatoire des services : synthèse et analyse des informations contextuelles et de pilotage par service ou par région, information sur toute commande des DG pouvant impacter l'organisation des SD
- Lettres de mission des chefs de service : préparation en liaison avec les DG, suivi de l'atteinte des objectifs, analyse des résultats
- Documents de stratégie locale : assistance et conseil pour leur préparation, validation en relation avec les DG, suivi de leur réalisation
- Préparation des évaluations des chefs de service par des entretiens réguliers, suivi des pratiques managériales
- Coordination du dialogue de gestion avec les DREDAD (méthodologie du cadrage, synthèse, propositions d'arbitrages dans le respect de la responsabilité des directeurs de programme)
- Validation des besoins en RH, contrôle de la cohérence du SERM avec les orientations stratégiques définies par ailleurs
- Evolution des pôles régionaux (mise en cohérence, coordination avec les EP)
- Contrôle de gestion : élaboration et diffusion des concepts et outils du contrôle de gestion, définition des indicateurs, synthèse et analyse des résultats
- Suivi des inspections (en liaison avec le CGDDE) : analyse des rapports, gestion des suites à donner, participation à l'élaboration des programmes d'inspection
- Qualité : assistance méthodologique, suivi des certifications et labellisations, audits internes des processus et procédures, évaluation,
- Animation des réseaux « management » (réunion inter-DAC, DREDAD, DDEA, adjoints, SG, autres chefs de service, contrôleurs de gestion, animateurs qualité, conseillers en performance et évolution des services...)

Piloter les tutelles des établissements publics, des écoles et des services techniques

Enjeux pour les EP : l'identification d'un pilotage unifié de la tutelle des quelque 100 EP du nouveau MEDAD constitue un axe majeur dans la création d'une culture commune et un élément essentiel de la stratégie du ministère. Le pilotage de la tutelle avait été formalisé au sein de l'ex-MEDD, mais pas dans les composantes Equipement et Industrie. Deux principes le guident :

- le pilotage de la tutelle doit apporter une cohérence d'ensemble et une valeur ajoutée, et s'articuler étroitement avec la DG désignée tutelle principale de l'EP, sans constituer une « strate hiérarchique » supplémentaire

- il doit tenir compte de la diversité des établissements publics, tant en type d'activités qu'en nature juridique, en n'imposant pas de modèle unique mais en cherchant à les rapprocher par le partage d'une culture et d'enjeux communs.

Enjeux pour les écoles et le RST : la DPES exerce la « tutelle » de trois écoles (ENPC, ENTPE, ENTE) sur les dix écoles du MEDAD, qui sont : l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE), l'Ecole Nationale des Techniciens de l'Equipement (ENTE), l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile (ENAC), l'Ecole Nationale Supérieure Géographique (ENSG), l'Ecole Nationale de Météorologie (ENM) et les quatre Ecoles de la Marine Marchande (EMM).

La DPES définit une politique coordonnée sur les sujets communs à ces dix écoles, en liaison avec les directions de tutelle de ces écoles.

La « tutelle » des trois premières écoles se fera en lien avec les entités en charge de la GPEEC, porteuses de l'évolution des compétences et des métiers, et de l'entité chargée de la recherche au sein du CGDD pour les activités scientifiques (ENPC, ENTPE).

Il convient par ailleurs de faire de la DPES un lieu de réflexion et d'échange portant sur l'ensemble des écoles du MEDAD, afin de parvenir à définir une politique de formation professionnelle cohérente qui permette, d'une part, de consolider les filières professionnelles et les métiers au sein de l'Etat comme dans les secteurs économiques couverts par le MEDAD en créant des passerelles entre missions et métiers, et, d'autre part, à y déployer une culture ouverte sur l'environnement et le développement durable et leur gouvernance.

S'agissant de la place du réseau scientifique et technique (RST), il est apparu logique et opérant de maintenir le pilotage de ce réseau au sein de l'équipe recherche du CGDD, la DPES veillant pour sa part à l'harmonisation des pratiques de pilotage avec celles du reste du MEDAD et à la cohérence d'ensemble de la mise en oeuvre des stratégies du ministère via le RST, notamment en matière de modernisation, d'organisation et de performance.

Résultats attendus : enjeux et activités de l'ensemble des EP du MEDAD regroupés et synthétisés, exercice des tutelles homogénéisé, renforcé et efficace, réseau des EP animé

Temporalité : processus continu

Périmètre : concerne tous les EP et écoles du MEDAD, ainsi que le RST, via son pilotage par le CGDD

Fonctions :

- Exercice direct de la tutelle des trois écoles, dans toutes ses composantes : cette tutelle doit pouvoir se consacrer pleinement aux réflexions stratégiques amont (quelles inflexions et ouvertures pour les métiers de demain ?) et les imprimer dans la conduite des établissements
- Animation du réseau des directions de tutelle, en mobilisant, le cas échéant, les expertises localisées dans ces directions
- Soutien aux directions de tutelles par l'offre de ressources spécialisées au sein de la DPES, notamment dans les domaines du droit (en liaison avec la direction des affaires juridiques), de l'analyse financière et des statuts
- Définition et partage des éléments méthodologiques communs pour la tutelle, notamment pour (i) la stratégie, (ii) l'élaboration et le suivi des contrats avec l'Etat, (iii) l'articulation de la tutelle entre le niveau central et le niveau déconcentré, (iv) les situations où il y a pluralité de directions impliquées dans la tutelle ou le financement
- Tenue à jour de données de référence de base sur les établissements publics
- Appui ou coordination des chantiers relatifs au statut des contractuels de droit public, notamment afin de favoriser des mobilités entre les différents établissements, en liaison avec le service du personnel
- Participation à la nomination des dirigeants et à l'harmonisation des rémunérations des dirigeants
- Formation des administrateurs d'Etat et des commissaires du gouvernement à leurs droits et devoirs
- Veille sur l'évolution du réseau des établissements publics

- Support aux réunions de clubs informels par thématique des EP.

Anticiper, conduire et accompagner le changement

Enjeux de la GPEEC pour le MEDAD : la forte évolution du contexte professionnel nécessite de rendre plus visibles les missions et métiers du ministère afin de permettre à chacun de projeter son avenir professionnel au sein de celui-ci. A ce titre, il revient à la DPES de définir la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, afin d'anticiper puis d'accompagner les changements. La GPEEC permettra d'établir une vision des évolutions nécessaires à moyen terme, de la démographie des personnels concernés et de les traduire en orientations et/ou schémas d'action (formations initiales et continues et leur évolution, recrutements, reconversions, requalifications, formation de prise de postes). Elle s'appuiera sur une fonction de veille sur tous les facteurs qui engendrent des évolutions ou des mutations, tels que :

- les évolutions de la politique et du droit communautaire
- les évolutions de la politique nationale
- les évolutions techniques
- la demande sociale

La GPEEC devra, en cohérence avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), tenir à jour le répertoire des métiers du MEDAD et de ses EP. Pour les métiers émergents et les métiers sensibles, des études spécifiques dans le cadre d'un observatoire des missions et des métiers seront à mener. La stratégie GPEEC conduite par la DPES ne sera pertinente que si elle associe en amont et en aval tous les acteurs concernés, qu'ils soient en administration centrale, en services déconcentrés, en établissements publics, dans les ministères partenaires y compris la DGAFP. C'est pourquoi il pourrait être envisagé de créer un conseil d'orientation autour de cette fonction.

Les réflexions devront également prendre en compte les évolutions attendues du fait du droit communautaire et les réformes annoncées par le gouvernement et le Président de la République (discours de Lille du 11 janvier 2008).

Au-delà de la GPEEC, la définition et la mise en oeuvre d'une politique structurée d'accompagnement du changement professionnel, individuel et collectif, et des pratiques managériales, ainsi que son application particulière aux cadres dirigeants doit être un axe fort d'action de la DPES.

Résultats attendus : une vision stratégique à moyen terme élaborée et déclinée, puis ajustée en continu, des outils de développement professionnel élaborés et diffusés, un suivi personnalisé des cadres dirigeants, des experts et cadres à fort potentiel organisé, une transition réussie vers la fonction publique de demain

Temporalité : processus continu

Périmètre : concerne tous les services du MEDAD et ses établissements publics

Principale instance : Comité GPEEC présidé par le SG

Fonctions :

- Définition de la stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) à 3/5 ans (voire 10 ans), contribution à sa mise en oeuvre en liaison étroite avec les services du SG concernés, évaluation des résultats
- Contribution à la mise en place d'un observatoire des missions et des métiers, chargé d'une veille missions-métiers, de la réalisation d'études sur des métiers stratégiques et/ou émergents
- Définition et animation d'une politique autour des réseaux métiers et appui à ces réseaux, développement de démarches de capitalisation en lien avec la gestion des connaissances / les risques de pertes de compétences / la transmission des savoirs

- Définition et animation d'une politique de gestion de la connaissance (capitalisation et transmission des savoirs, analyse des risques de pertes de compétences, méthodes de partage des connaissances, annuaires professionnels) en lien étroit avec l'animation transverse des réseaux métiers
- Définition de la stratégie globale de formation à l'échelle du ministère et de ses établissements publics et veille sur son intégration dans les politiques de formation développées par ailleurs par les DG et services concernés du SG
- Définition d'une politique d'accompagnement et de rénovation des pratiques managériales : veille et lien avec la stratégie
- Mise en œuvre de la politique par l'animation de réseaux (coachs internes et externes, formateurs, responsables des RH, hauts potentiels)
- Fourniture de prestations : expertise et ressources sur demande, référencement de professionnels, capitalisation des expériences, montages de séminaires et forums sur mesure, aide à l'élaboration de projets de service
- Evaluation des résultats (cohérence avec les valeurs, les orientations données), avec l'appui d'un réseau d'évaluateurs et d'un réseau de dirigeants, et rétro-action
- Accompagnement et suivi individualisé des cadres dirigeants, des experts et cadres à fort potentiel
- Coordination des cycles spécifiquement dédiés aux cadres dirigeants.

5. UNE STRUCTURE CIBLE FAVORISANT L'INTEGRATION DES ORIGINES

Il est proposé de retenir une organisation articulée autour de trois **ensembles fonctionnels** (voir le projet d'organigramme en page suivante) :

- Une sous-direction « **Stratégie de modernisation** » pour :
 - Elaborer et conduire la stratégie de modernisation du MEDAD, piloter et coordonner les principaux processus de modernisation
 - Piloter l'évolution structurelle des services
 - Piloter et coordonner la gouvernance des systèmes d'information
- Une sous-direction « **Pilotage des services et écoles** » pour :
 - Piloter et animer les services, spécifiquement les SD
 - Coordonner le dialogue de gestion et suivre la performance
 - Exercer la tutelle des 3 écoles (ENPC, ENTPE, ENTE)
 - Gérer les corps techniques industrie (sous réserve d'arbitrage interministériel)
- Une sous-direction « **Conduite et accompagnement du changement** », à laquelle serait rattaché l'IFORE, pour :
 - Elaborer la stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences
 - Elaborer la stratégie ministérielle globale de formation
 - Accompagner le développement professionnel et les pratiques managériales
 - Suivre les cadres dirigeants et leur vivier

Au-delà de ces trois ensembles, sont spécifiquement identifiées :

- La **délégation à l'action foncière et immobilière**, rattachée à la direction de la DPES, et placée sous l'autorité fonctionnelle d'un délégué rattaché au Secrétaire général
- La **mission du pilotage des tutelles**, rattachée à la direction de la DPES
- **L'Institut de formation à l'environnement**, service à compétence nationale rattaché à la sous-direction de la conduite et de l'accompagnement du changement. Ce rattachement induira une réflexion approfondie sur un éventuel recentrage des missions de l'IFORE dans le domaine de la stratégie de formation au développement durable, au bénéfice de l'ensemble du MEDAD, de ses établissements publics et de l'interministériel.

Par ailleurs, au sein de la sous-direction de la conduite et de l'accompagnement du changement, sera mise en place une **mission des cadres dirigeants**, interlocutrice privilégiée du « délégué aux cadres dirigeants » placé sous l'autorité directe du Secrétaire général.

Le calibrage fin des effectifs de chacun des bureaux n'a pu être réalisé à ce stade. La taille des sous-directions variera probablement entre une trentaine et une quarantaine d'agents.

Pour remplir les missions identifiées ci-dessus, des agents issues de structures n'appartenant pas au périmètre de la préfiguration pourront par ailleurs être amenés à rejoindre la DPES. Sont notamment spécifiquement concernés :

- Quelques agents de DGA (RH4, SIGP, foncier)
- Quelques agents de DGPA (issus de la sous-direction PA DP, foncier).

Le cas particulier de la gestion des corps techniques de l'industrie par la DPES

En fonction des arbitrages à venir, la gestion des trois corps techniques (1250 ingénieurs de l'industrie et des mines (IIM), 650 techniciens supérieurs de l'industrie et des mines (TSIM) et 400 techniciens du MINEFI) pourrait être assurée par la DPES sous la **double autorité MINEFE et MEDAD**. La gestion de ces corps, qui doit être mise en oeuvre dans le cadre des orientations générales définies par la Fonction publique, par le MEDAD et par le MINEFE, comprend les missions suivantes :

- recrutement des IIM et des TSIM par les différentes voies statutaires (concours externe et interne, examen professionnel, loi 70.2) et préparation des arrêtés relatifs aux modalités d'organisation des concours (programme et nature des épreuves, diplôme requis,...)
- suivi de la carrière des agents :
 - élaborer et contrôler l'ensemble des actes de gestion des corps techniques ;
 - gérer les circulaires annuelles de mobilités des corps des IIM et des TSIM (3 circulaires par an) : attribution des postes, organisations des auditions, notifications ;
 - piloter le dispositif d'évaluation et de notation des agents ;
 - procéder à la mise en oeuvre des promotions ;
 - préparer, organiser et présider les Commissions Administratives Paritaires (3 CAP annuelles pour les corps des TMINEFI) et organiser les mini-CAP préparatoires aux CAP ;
 - assurer la gestion des dossiers administratifs des agents ;
 - répondre aux diverses demandes d'informations, recours gracieux, contentieux, affaires disciplinaires, déontologie ;
 - actualiser les règles de gestion des 3 corps ; gérer les relations avec les organisations syndicales représentatives des trois corps ;
 - assurer l'interface avec la DPAEP du MINEFE et le Service de gestion du Personnel du MEDAD sur les questions relatives aux pensions ;
 - gérer les NBI pour les corps concernés.
- reconversion professionnelle des techniciens du MINEFI : établissement et renouvellement des conventions de mise à disposition, établissement des arrêtés de mise en disposition, traitement des demandes de détachements et d'intégration
- contribution aux réflexions qui concernent ces personnels : chantiers RH initiés par les ministères employeurs ; préparation des textes et en particulier les modifications des décrets statutaires.

Ces missions jusqu'à présent exercées par le SG DRIRE, si elles sont portées par la DPES, devront être conduites en liaison étroite avec les autres entités du SG (service du personnel, direction des affaires juridiques pour les questions de déontologie, etc.) pour une bonne coordination de la gestion des personnels.

La question de l'immobilier

Créée en 2005, sous le **statut de service à compétence nationale**, la Délégation à l'action foncière (DAF) a permis de doter le MEDAD d'un pôle de compétences de haut niveau dans les domaines de l'aménagement et de l'immobilier :

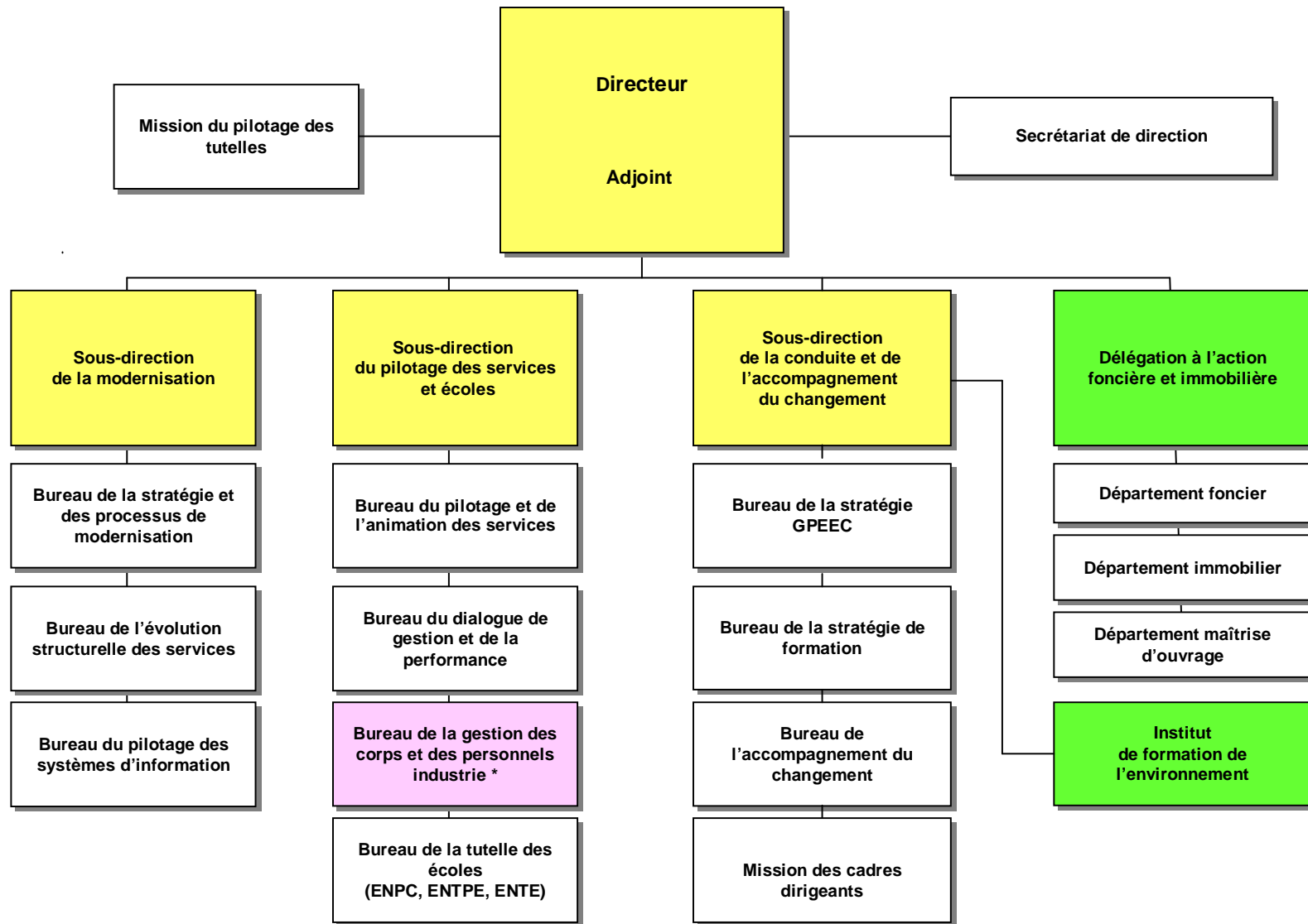
- **mobilisation de terrains publics** pour remédier à la pénurie foncière (objectifs ambitieux 2008/2012 d'aménagement durable et de production de logements). La DAF est chargée d'établir ce programme en liaison avec le délégué interministériel pour le développement de l'offre de logement (DIDOL) qui assure la coordination interministérielle. Comme pour le programme précédent, la DAF est le principal correspondant des préfets et des DDE chargés de la mise en oeuvre opérationnelle.
- **rationalisation de l'occupation des immeubles du MEDAD**, optimisation des coûts dans le cadre de la réorganisation des services centraux et déconcentrés, objectif d'exemplarité en matière énergétique et environnementale (exigeant une impulsion forte au niveau central dans la définition et la conduite des programmes et actions).
- **Maîtrise d'ouvrage des projets immobiliers de l'administration centrale.**

Dans ce contexte, il paraît important de :

- renforcer l'ensemble des compétences rassemblées actuellement au sein de la DAF en veillant à maintenir leur complémentarité sur toute la chaîne qui va du montage de projets à la valorisation foncière et à la maîtrise d'ouvrage. Ceci devrait se traduire par le maintien de l'intégrité de ce service à compétence nationale, son rattachement à la DPES et une dénomination plus appropriée qui pourrait être **délégation à l'action foncière et immobilière** (DAFI)
- placer ce service sous l'autorité fonctionnel du **délégué à l'action foncière et immobilière** rattaché directement au SG, en raison de la mission de coordination transversale interministérielle qu'il assure pour l'accroissement de l'offre foncière d'origine publique
- mettre en cohérence pilotage stratégique et pilotage budgétaire en confiant **la responsabilité administrative du BOP-MEDAD du CAS Immobilier au Délégué à l'action foncière et immobilière**. Celui-ci assurerait ainsi la responsabilité de la programmation physique et financière des investissements et des cessions concernant l'ensemble du MEDAD, et serait le correspondant à ce titre de France-Domaine d'une part, des établissements publics du MEDAD d'autre part.

La DPES s'appuiera sur les compétences de la DAFI pour définir la stratégie immobilière dans les services et gérer le CAS : élaboration des schémas stratégiques immobiliers, politique d'investissements et de cessions.

DIRECTION DU PILOTAGE ET DE L'EVOLUTION DES SERVICES: PROJET D'ORGANIGRAMME



* Sous réserve d'arbitrage interministériel

6. UN FONCTIONNEMENT PRIVILEGIANT ADAPTABILITE ET TRANSVERSALITE

Un mode de gouvernance valorisant le « mode projet », le travail en réseau, et « innervant » l'ensemble de l'organisation

Le positionnement de la DPES comme les sujets qu'elle traite exigent une **grande souplesse** de fonctionnement et de management, afin :

- de garder une **adaptabilité permanente** au nombre et au tempo des chantiers de réformes,
- de préserver des espaces de prospective et de « respiration » moins soumis au rythme de la gestion du quotidien,
- d'agir en permanence dans un esprit de **coordination**, de **réseau** et de **trait d'union** facilitant les mises en relation des divers services du MEDAD
- d'être en mesure de mobiliser de façon optimale un **ensemble de relais et de ressources internes et externes** en capacités d'évaluation, d'audit ou d'étude (CGDD, DAC, SD, CGDDE, MIGT, CG Mines, CGAER, consultance...).

Le **fonctionnement en « mode projet »** doit permettre de mobiliser, autour d'un chargé de projet doté d'une lettre de mission spécifique et hors des circuits hiérarchiques classiques, des outils ou compétences logées dans diverses unités internes ou externes à la DPES et nécessaires à la bonne avancée des chantiers de transformation. Ils doivent également favoriser la **capitalisation et valorisation** des acquis d'expériences, la **gestion des connaissances** et la **transmission des savoirs**.

Ce type de fonctionnement sera particulièrement requis pour :

- les chantiers DDEA, DREDAD et transfert des parcs
- la contribution à la mise en œuvre des décisions du Grenelle
- le suivi des cadres dirigeants
- la GPEEC
- la gouvernance des systèmes d'information
- la gestion de la connaissance...

Vers la formalisation de processus qualité

Le positionnement de la DPES impose de **garantir une continuité des « chaînages »** entre les phases amont de définition de stratégies et les étapes aval de déclinaison en schémas directeurs ou plans, et de mise en œuvre. Faute de capacité effective de rétro-action, les stratégies pourraient très facilement demeurer coupées de l'appareil de production du MEDAD et privées de toute possibilité de mise en œuvre.

Centrée sur les **processus stratégiques et de pilotage**, la DPES devra identifier des points clés de « bouclage » aux étapes clés d'articulation avec **les processus de production et les processus support** développés dans les directions ou services « métiers » afin d'en vérifier la conformité aux orientations stratégiques. Dans un premier temps, les principaux points clés de « bouclage » pourront être précisés par une note de service du SG ; à terme, une approche en **démarche qualité** pourrait permettre de formaliser plus globalement ce mode de fonctionnement.

Les points de bouclage prioritaires repérés à ce titre (y compris au sein du SG) porteront notamment sur :

- la stratégie de gestion RH et titre 2 (recrutement, reconversion, formation, gestion des corps)
- la validation du SERM
- la gouvernance des systèmes d'information métiers
- le schéma directeur informatique
- le schéma directeur de formation
- le recrutement et la rémunération des cadres dirigeants
- la synthèse budgétaire établie pour l'ensemble du MEDAD
- le cadrage de la préparation des BOP régionaux...

Des articulations nombreuses au sein du Secrétariat général, avec le CGDD et les autres directions

Ces articulations ont fait l'objet d'un recensement qui figure dans le tableau ci-joint.

A titre d'illustration, l'exemple des **systèmes d'information** peut être développé : les SI sont au service de missions dont sont responsables les directions techniques. Or, dans la sphère MEDAD, une part importante des moyens requis est apportée par des partenaires externes (EP, collectivités publiques, industriels, associations, ...). La performance du SI repose avant tout sur l'adhésion durable de ces partenaires pour l'alimenter et le solliciter. Cette adhésion durable est évidemment stratégique pour les directions techniques maîtres d'ouvrage de ces SI. L'animation des structures de pilotage des SI, principalement dans les SD, doit alors prioritairement composer avec les priorités politiques du domaine, tenir compte des initiatives diverses des différents partenaires, et donc se situer clairement dans les fonctions stratégiques transverses de la DPES.

Il revient à la DPES de définir, en liaison avec le service des systèmes d'information et de gestion des connaissances, le CGDD et les DG, la stratégie globale des systèmes d'information (mode de gouvernance, modalités d'impulsion sur les services déconcentrés...) avec une attention particulière aux SI transversaux (RH, dialogue de gestion, contrôle de gestion LOLF, réglementation, base juridique, bureautique, réseaux, NTIC), et de veiller à leur mise en cohérence.

Il est donc envisagé de répartir les fonctions de la façon suivante :

DPES / SG	DSI / SG	CGDD	DAC
définition d'une stratégie globale de gouvernance des systèmes d'information, en liaison étroite avec l'ensemble des DAC et SD	Coordination de la mise en œuvre du dispositif, notamment du schéma directeur informatique	mobilisation des données des SI métiers pour élaborer et animer la stratégie générale et alimenter les services statistiques du ministère	maîtrise d'ouvrage de chaque SI métier
comité stratégique des systèmes d'information, présidé par le SG	maîtrise d'oeuvre technique		
veille sur l'accessibilité publique des données environnementales (Aarhus, Inspire) et à la lisibilité des sites qui les rassemblent	mission de l'information géographique		
animation des fonctions support des SI des SD (webmestre...)			

Le positionnement au sein du secrétariat général se justifie notamment du fait de sa mission de :

- coordination de l'administration centrale et des services déconcentrés
- modernisation du ministère.

Directions techniques		Secrétariat général			CGDD
Métier des directions techniques	Action des directions techniques	Services RH, support	DPES	DAJ, Dircom et DGAEI	
Définir les politiques sous l'autorité du ministre	<p>Réalise des études techniques</p> <p>Réalise des études de faisabilité</p> <p>Assure le pilotage et l'expertise métiers (en interne et en externe : délégués logement, ADS, planification, risques, ...)</p>	Adapte son action en fonction des nouvelles orientations GPEEC	<p>Donne un avis sur les orientations techniques et leurs impacts sur la GPEEC</p> <p>Assure l'intégration des politiques dans les documents de stratégies nationaux et locaux</p> <p>Suit la prise en compte des politiques par les services</p>	Assure la communication sur la stratégie et les politiques du ministère et leurs résultats	<p>Définit les stratégies et politiques de DD (SNDD), les politiques relatives à certains thèmes transversaux (production /consommation...), veille à la cohérence d'ensemble des politiques d'intégration des principes du DD (ex agendas 21 territoriaux) dans ces politiques</p> <p>Évalue les politiques publiques en ce qui concerne leur intégration du développement durable</p> <p>Orienté et gère la recherche dans le périmètre d'activité du MEDAD, développe l'innovation, pilote le réseau scientifique et technique pour les études techniques ou de faisabilité</p>
Préparer les lois, règlements	<p>Assure la rédaction</p> <p>Contribue au « portage » des textes au parlement et au Conseil d'Etat</p> <p>Conduit la concertation en interministériel.</p> <p>Présente et négocie les arbitrages PM en RI</p> <p>Concerte avec la société civile et les professionnels</p>	Relations sur les textes statutaires	<p>Veille sur les nouveaux textes sous l'angle de la simplification administrative.</p> <p>Suivi et anticipation de leur impact sur l'organisation des services</p>	<p>Donne un avis juridique sur les projets de textes (dont qualité réglementaire)</p> <p>Suit les affaires européennes (transcription des directives, contentieux européen, ...)</p> <p>Veille sur les textes communautaires, l'évolution des codes pouvant impacter l'action des services et EP</p> <p>Suit les décrets soumis au Conseil d'Etat</p> <p>Coordonne dans les cas où plusieurs programmes travaillent sur un même code.</p>	<p>Veille à l'évaluation économique, écologique et sociétale des textes.</p> <p>Intégration des principes du DD dans les textes</p>
Déployer les politiques,	Définit le mode d'action	Accompagne le déploiement	Analyse les effets des	Communique sur les actions	Veille à l'intégration des principes du

Directions techniques		Secrétariat général			CGDD
Métier des directions techniques	Action des directions techniques	Services RH, support	DPES	DAJ, Dircom et DGAEI	
<p>rédiger les circulaires</p>	<p>des services déconcentrés et des préfectures</p> <p>Donne les instructions correspondantes</p> <p>Identifie les outils et les besoins en formation</p>	<p>sur les fonctions supports (gestion financière, comptabilité, commande publique, immobilière, serveurs, bureautique, systèmes d'information, ...)</p> <p>Met à disposition des services les moyens support, assure l'assistance technique et les formations associées.</p>	<p>circulaires des directives nationales d'orientations sur l'organisation des services</p> <p>Synthétise les orientations des directions métiers pour organiser au mieux les services déconcentrés (répartition territoriale, instances de gouvernance, politiques de qualité et d'évaluation, ...)</p> <p>Participe à la définition de la politique des SI et coordonne la politique de gestion de la connaissance, de la Qualité, met en oeuvre la politique de l'éco-responsabilité, vérifie leur intégration dans le déploiement</p> <p>Définit les orientations en matière d'organisation des services et suit leur mise en oeuvre</p> <p>Exploite les résultats des évaluations ou de l'observatoire des services</p>	<p>menées et leurs résultats</p>	<p>DD dans les textes</p> <p>Collabore avec la DPES sur la MO des SI à caractère technique ou scientifique</p> <p>Définit les orientations générales en matière de politique scientifique et technique</p> <p>Définit les orientations en matière d'observations réalisées localement</p> <p>Définit les orientations en matière d'études réalisées localement pour le compte du pôle études économiques et intégration</p> <p>Collabore avec la DPES sur l'observation de la mise en oeuvre des politiques par les services et EP</p> <p>Assure la tutelle ou est associé à la gouvernance de certains établissements publics, pour toutes les questions relatives à la recherche</p>
<p>Préparer le budget</p>	<p>Dimensionne le budget</p>	<p>Assure le support de la préparation du budget</p>	<p>Participe au cadrage global budgétaire</p> <p>Assure la cohérence d'ensemble concernant le réseau déconcentré</p> <p>Prépare le cas échéant des arbitrages concernant le</p>		<p>Donne un avis sur la conformité aux politiques DD</p>

Directions techniques		Secrétariat général			CGDD
Métier des directions techniques	Action des directions techniques	Services RH, support	DPES	DAJ, Dircom et DGAEI	
			réseau déconcentré		
Négocier le budget du programme	Le directeur de programme défend et rapporte devant le Parlement. Il négocie avec le budget. Pilote les BOP	Gère le titre 2 et les moyens de fonctionnement des services. Assiste le responsable du programme support.	Contribue à définir les modalités de gestion du titre 2 et des moyens de fonctionnement des services. Assure la cohérence d'ensemble concernant le réseau déconcentré Assiste le cas échéant les directeurs de programme dans la négociation budgétaire		Emet un avis sur les négociations en cours au regard des politiques DD
Programmer et déléguer les moyens financiers	Conduit le dialogue de gestion relatif à son programme Programme et délègue PAP et RAP	Met à disposition des crédits de fonctionnement des services Met en place les outils de remontée et de suivi des indicateurs communs	Conçoit le dispositif de dialogue de gestion Coordonne l'organisation du dialogue de gestion Détermine les indicateurs « communs » aux différents programmes Coordonne la préparation et les suites du dialogue de gestion avec les directions techniques		Donne un avis sur la conformité aux politiques DD
Gérer les moyens humains	Détermine les ressources à affecter dans les différents services Définit les compétences nécessaires à l'exercice des missions Assure la maîtrise d'ouvrage (définition des cahiers des charges) de la	Met en oeuvre la GPEEC Pilote la formation continue généraliste Assure la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre de la formation prise de poste, formation post-concours et formations "généralistes" ou transversales.	Élabore les orientations générales de la politique GPEEC en matière de compétences et de métiers Définit la politique GPEEC Conduit la définition des besoins de compétences nécessaires pour assurer les missions et métiers portés par		Définit les principes d'intégration des concepts du DD dans les formations et veille à leur respect Observation sur les besoins en compétences DD dans les services et EP Identifie les besoins en compétences du RST (spécialistes, expert, filière de

Directions techniques		Secrétariat général			CGDD
Métier des directions techniques	Action des directions techniques	Services RH, support	DPES	DAJ, Dircom et DGAEI	
	<p>formation continue sur les métiers.</p> <p>Assure la maîtrise d'oeuvre de certaines formations "métiers"</p>	<p>Assure la maîtrise d'oeuvre de certaines formations "métiers" en appui aux directions "métiers".</p> <p>Assure les affectations</p> <p>Adaptation offre/demande.</p> <p>Assure la résorption de la vacance.</p> <p>Met en oeuvre la politique de valorisation des parcours professionnels</p>	<p>les directions techniques.</p> <p>Élabore les orientations stratégiques générales de formations initiales et continues</p> <p>Suit individuellement les cadres dirigeants et chefs de service (en concertation avec les directions techniques)</p> <p>Assure la maîtrise d'ouvrage des formations innovantes transversales</p> <p>Participe à la définition de la politique de valorisation des parcours professionnels et d'évolution des pratiques de management (notamment experts et spécialistes)</p>		<p>formation, parcours prof.)</p> <p>Anime quelques réseaux (économistes transport, observation...)</p>
Communication	Définit les axes de communication et des messages en relation avec les politiques sectorielles		Maîtrise d'ouvrage des actions de communication relatives au pilotage et à l'évolution des services.	Dircom propose et conçoit en lien avec les directions, les plans de communication et supports	
Inspections des services	<p>Assure le suivi des conclusions des inspections</p> <p>Prend en compte les conclusions dans les procédures "métier" de la direction technique.</p>		<p>Participe à la définition des programmes d'inspection.</p> <p>Analyse les conclusions des inspections pour prise en compte dans le pilotage des services, le dialogue de gestion</p>		Analyse et suit les conclusions des inspections sous l'angle DD
Évaluation environnementale	Relaie les conclusions du CGDDE auprès des services, chacune dans son domaine		Traduit les orientations du CGDDE dans le cadre du pilotage des services et EP		<p>Collabore avec le CGDDE en amont de l'avis</p> <p>Suit les orientations données par le CGDDE</p>

Directions techniques		Secrétariat général			CGDD
Métier des directions techniques	Action des directions techniques	Services RH, support	DPES	DAJ, Dircom et DGAEI	
					Informe sur le résultat des recherches, des programmes de valorisation, du résultat des études et des résultats de l'observation

7. UNE MISE EN ŒUVRE PAR ETAPES

Regrouper les équipes sur un site unique

La DPES sera constituée d'entités réparties sur plusieurs sites (Atrium, Tour Pascal A et B et Arche à la Défense, rue Camou, Ségur). Sur un plan fonctionnel comme symbolique, le regroupement de l'ensemble de ces entités sur un seul site constitue un élément déterminant de concrétisation rapide de l'existence de cette nouvelle direction.

L'objectif cible pour le MEDAD étant de regrouper d'ici début 2009 le maximum de services à La Défense, il est envisagé de proposer le calendrier suivant :

- avril / mai 2008 : transfert des équipes de Ségur (dont la préfiguratrice) sur La Défense (une dizaine de personnes)
- fin 2008, et de préférence plus tôt si cela s'avère possible : transfert des équipes du SG DRIRE, de l'IFORE, de la Tour Pascal B et de l'Arche vers la Tour Pascal A à La Défense (ou un autre lieu à La Défense pour l'IFORE)

Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre est le suivant:

- début mars : finalisation du projet de décret d'organisation du SG et du projet d'arrêté de la DPES
- mi mars : consultation des organisations syndicales
- avril / mai 2008 : transfert des agents de Ségur sur La Défense (Tour Pascal A)
- mai - juin: positionnement des personnels sur les postes
- 30 juin : aboutissement de la réorganisation de l'administration centrale
- automne ou hiver 2008 au plus tard : transfert des agents concernés du SG DRIRE, de l'IFORE, de l'Arche et de la Tour Pascal B vers la Tour Pascal A (ou autre lieu pour l'IFORE).

Des priorités d'action pour les 6 mois à venir

Ces priorités peuvent être résumées comme suit :

	Administration centrale	Services déconcentrés	Etablissements publics
Construire la DPES	Organiser les équipes Recruter Déménager		
Construire le MEDAD en région		Projet DDEA Projet DREDAD Projet parcs	
Mettre en œuvre des priorités du Grenelle	Etat exemplaire Eco-responsabilité	Etat exemplaire Eco-responsabilité	Etat exemplaire Eco-responsabilité
Installer la GPEEC	Jeter les bases d'une fonction stratégique GPEEC et de sa fonction études prospectives		
Installer la mission du pilotage des tutelles	Structurer la mission Elaborer le recueil de synthèse		
Accompagner le changement dans toutes ses dimensions	Suivi individualisé des cadres dirigeants	Appui aux pratiques managériales	

ANNEXES

Annexe 1

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT
ET DE L'AMÉNAGEMENT DURABLES

Paris, le 16 JAN. 2009

Madame,

Le Président de la République a montré sa détermination à relever les défis du développement durable. En créant le ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables (MEDAD) et en prenant des décisions significatives à l'issue du Grenelle de l'environnement, il nous a donné les moyens d'agir.

Nous avons le devoir de saisir cette opportunité sans précédent.

A l'issue des décisions prises en octobre dernier, il s'agit de construire les programmes opérationnels, de mobiliser les opérateurs publics, privés et associatifs, d'élaborer les lois et règlements nécessaires, bref de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs retenus et d'en assurer l'évaluation par les acteurs engagés dans le processus. Pour cela, notre ministère doit travailler efficacement sur les dossiers ouverts par le Grenelle afin de définir les modalités administratives, juridiques et financières, permettant la mise en œuvre des décisions. Ainsi plus de 30 comités opérationnels ont été mis sur pied fin 2007. Ils sont chargés de définir les programmes opérationnels à même d'atteindre les objectifs arrêtés lors des tables rondes finales, ces comités opérationnels devront veiller à mettre en exergue au plus tôt les dispositions législatives susceptibles de pouvoir intégrer un paquet législatif.

Madame Corinne ETAIX

Parallèlement notre ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durables se réorganise pour s'adapter à son nouveau périmètre et mieux répondre à ses nouvelles missions. En effet, une simple juxtaposition de ses actuelles composantes ne permettrait pas de répondre de manière satisfaisante aux enjeux du développement durable.

Dans ce contexte, nous avons décidé de créer un secrétariat général unique, au sein duquel nous vous chargeons, de conduire la préfiguration d'une direction en charge du pilotage et de l'évolution des services du ministère.

Votre travail de préfigurateur consistera à la fois à vous assurer de la bonne mise en œuvre, dans des délais rapides, des conclusions du Grenelle, notamment dans son volet législatif, en lien avec le commissariat général créé à cette fin, et à préparer l'organisation définitive du ministère nécessaire à sa bonne marche.

Les principales missions de cette direction seront axées sur :

- le pilotage de la modernisation des services centraux et déconcentrés, incluant celui de la stratégie immobilière
- le pilotage de la tutelle des établissements publics et des écoles,
- la gestion des cadres dirigeants, l'accompagnement du changement et l'évolution de la formation, notamment dans le cadre de la réorganisation.

Vous trouverez en annexe la liste indicative des services, sous-directions ou bureaux à intégrer dans le périmètre des pôles. Vous pourrez proposer des ajustements de ce périmètre (en examinant par exemple le cas du pilotage des CETE ou celui des systèmes d'information), dûment accompagnés des arguments qui les justifieraient. Vous respecterez le plafond d'emploi ainsi constitué, dans lequel toute création d'une nouvelle entité devra s'inscrire. Vous veillerez, dans la nouvelle organisation, autant que faire se peut, à conserver l'intégrité des entités existantes (sous-directions et/ou bureaux).

Cette direction aura notamment pour mission de suivre et piloter la réorganisation des services centraux et déconcentrés, et de coordonner l'animation de ces derniers. Pour la réussite du MEDAD, nous vous demandons de veiller particulièrement à la prise en compte de la diversité des approches dans les différentes directions et de vous assurer que la richesse liée à la présence d'agents gérés par d'autres ministères soit conservée. Vous assurerez l'organisation du suivi de ces agents en liaison avec les autres ministères en charge de l'industrie et de l'agriculture, notamment.

Cette direction développera une capacité interne d'audit des services, dans une perspective d'amélioration continue et de suivi de la refondation du ministère.

Elle contribuera de façon continue à l'élaboration des politiques de modernisation du ministère, en lien notamment avec celui de la réforme de l'Etat. Elle proposera et mettra en œuvre la stratégie d'évolution et d'organisation des services, en liaison avec les directeurs généraux ; les priorités actuelles porteront sur la création du pôle régional, la fusion des directions régionales et l'évolution des directions départementales.

Pour mener votre réflexion sur les missions et l'organisation de cette direction, vous vous rapprocherez du secrétariat général des Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) de la Direction de l'Action Régionale, de la Qualité et de la Sécurité Industrielle (DARQSI), du bureau des services déconcentrés et de l'action territoriale de la Direction Générale de l'Administration (DGA) et du service du pilotage des services et de la modernisation du Secrétariat Général, ainsi que de l'ensemble des entités entrant dans le périmètre de sa configuration.

Vous assisterez le Secrétaire général sur l'examen du caractère interministériel de cette direction, dans la continuité du rapport Aribaud.

Vous veillerez à trouver la meilleure organisation possible du pôle écoles et cadres dirigeants en termes de gestion des compétences, en gardant à l'IFORE sa vocation spécifique.

Vous analyserez, sous l'autorité du Secrétaire général, le meilleur positionnement pour la délégation aux affaires foncières.

Vous examinerez, avec les autres préfigureurs, les modalités d'implantation des futures directions, y compris la vôtre, sur le site de la Défense, qui a vocation à regrouper à l'échéance de la fin 2008 la presque totalité des services du ministère.

Nous vous demandons de mener vos travaux dans le cadre d'une concertation ouverte, la plus large possible, en veillant à ce que ni les uns, ni les autres n'aient l'impression d'une intégration dans l'une ou l'autre des anciennes structures, mais bien qu'ils participent à la création d'une nouvelle structure. Nous insistons particulièrement sur les réunions que vous devrez tenir avec les représentants des personnels concernés pour les associer et les informer.

Nous vous engageons à nous proposer une organisation innovante, favorisant la pluralité des approches et valorisant les compétences et les métiers, afin de relever les défis mentionnés plus haut.

Vous serez attentif à rendre compte au Secrétaire général du ministère, à qui nous avons confié la coordination de la démarche d'organisation, des points significatifs de votre travail et à évoquer avec lui les arbitrages à nous proposer.

Je souhaite disposer de vos conclusions d'ici le 29 février prochain, comportant notamment un avant-projet d'organigramme détaillé.

Au-delà de ce travail de préfiguration, nous vous confions sans plus attendre l'autorité fonctionnelle sur les directions et les services ayant vocation à s'intégrer dans ce service.

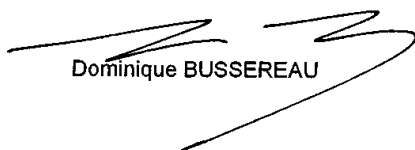
Nous vous remercions par avance pour votre implication dans ce chantier majeur et vous prions de bien vouloir agréer, Madame, l'expression de notre considération distinguée.

Le Ministre d'Etat



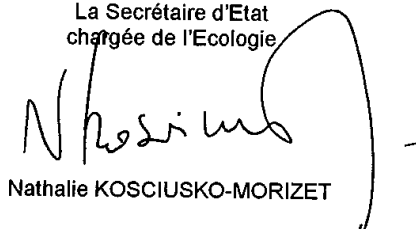
Jean-Louis BORLOO

Le Secrétaire d'Etat
chargé des Transports



Dominique BUSSEREAU

La Secrétaire d'Etat
chargée de l'Ecologie



Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET

Annexe 2

Participants aux travaux de préfiguration

Groupe projet DPES :

Dominique FIGEAT	Délégué à l'action foncière
Bruno GASTAL	Directeur de l'IFORE
Hélène LE DU	Membre de l'équipe projet MEDAD
Philippe REDOULEZ	Chef du service du pilotage des services et de la modernisation (SPSM, ex-SG Equipement)
Louis-Michel SANCHE	Chef de la Mission des cadres dirigeants et des écoles (MCDE, ex-SG Equipement)
Philippe SENEGAS	Inspecteur au Service de l'Inspection générale de l'environnement (SIGE)
Alain VALLET	Secrétaire général des DRIRE (DARQSI, Industrie)

Groupe MIROIR des représentants de chefs de services déconcentrés :

Christophe CHASSANDE	DDEA Loir et Cher
Philippe DUCROCQ	« DRIREN » Haute-Normandie
Laurent FAYEIN	DRE Bretagne
Jean-François GAUCHE	DDE Hautes-Pyrénées
Jérôme GOELLNER	DRIRE Lorraine
Philippe MERLE	DRIRE Franche-Comté
Paul MICJELET	DIREN Lorraine
Alain TRIDON	DDAF Puy de Dôme

Groupe de travail « Enjeux stratégiques, modernisation et évolution de l'administration du MEDAD »

Jean-Pierre BAILET	DARQSI/SG DRIRE
Bernard DOROSZCZUK	DRIRE Centre
Pascal DOUARD	HFDD, préfiguration du CGDD
Anne-Marie LEVRAULT	DIREN Bourgogne
Bruno LHUISSIER	DDE Savoie
Sophie MANGIANTE	SG/SPSM/MPS
François NOISETTE	DIREN Auvergne
Katayoune PANAH-CALMENS	SG/SPSM/MPS
Georges REGNAUD	DE Bourgogne
Patrice RUSSAC	DRIRE Aquitaine
Michel SEGARD	DGUHC, adjoint aux directeurs

Pilote : Philippe REDOULEZ - SG/SPSM
 Co-pilote : Alain VALLET – DARQSI/SG DRIRE
 Rapporteur : Paul WEICK - SG/SPSM/MMOD

Le groupe de travail s'est réuni les 1er février, 11 février et 15 février.

Groupe de travail « Métiers, compétences, formation, accompagnement du changement, gestion des cadres dirigeants »

Inès URTIAGA	DGUHC
Marianne VEBR	DAEI
Jacques FAYE DPPR	DPPR/SDPRM
Nicole JENSEN	DID/CGDD
Benjamin GREBOT	DE
Annie SMADJA	BPSD
Michel VUILLOT	DRIRE Poitou-Charentes
André BERNE	DIREN Franche-Comté
Denis PRIOU	DGPA/RCF
Anne Marie LE GUERN	DGPA/RCF
Catherine NANEIX	SDRH/RH4
Vincent MOTYKA	DGPA/EB
Pascaline TARDIVON	DGPA/EB/GB3
Isabelle DESTIVAL	DGPA/SDDP
Chantal CLERC	CIFP de Paris
Luc GRANIER	CIFP de Tours
Yves VERILHAC	ATEN
Aurélie PENTEL	IFORE
Patrick CLAUDEZ	IFORE

Pilote : Bruno GASTAL, IFORE

Co-pilotes: Isabelle RAYMOND, SG/CDE et Daniel KOPACZEWSKI, SG DRIRE

Rapporteurs: Laurent DORÉ, SG/SPSM et Francis POUPEL, SG DRIRE

Le groupe s'est réuni les 31 janvier, 7 et 14 février.

Groupe de travail « Pilotage et animation des services déconcentrés »

Philippe MERLE	DRIRE Franche Comté
Vincent MOTYKA	DGPA/EB
Annick BONNEVILLE	DPPR
Thierry ChATELAIN	SG/SPSM/MPS
Thierry DURIEUX	DGA/BSDAT
Hélène MAYER	DGUHC/MT
Marie-Pierre DOIZELET	DGUHC/MT
Jean-Claude HERMET	DIREN Bretagne
Georges DESCLAUX	DDE 82
Philippe SCHNABELE	Service de la modernisation, MAP
Lucien BELLOTTE	BRE Basse Normandie
Alain TRIDON	DDAF 63
Jean-Pierre THIBAUT	IREN Aquitaine
Patricia BLANC	DPPR, Chef du SEI
Christophe QUINTIN	DRIRE Bourgogne
Marie NIEDERGANG	SG-DRIRE
Michel SEGARD	DGUHC adjoint

Pilote : Alain Vallet – DARQSI/SG DRIRE

Co-pilote : Philippe REDOULEZ - SG/SPSM

Co-rapporteurs : Annie E'COURTNEY SG Drire et Yannick LEBEAU SG/SPSM/MMOD

Le groupe de travail s'est réuni les 1er février, 11 février et 15 février.

Groupe de travail « Pilotage de la tutelle des EP, des écoles et des services techniques »

Thierry CHATELAIN	SPSM
Catherine CLEMENT	Direction de l'Eau
Jean-Philippe DENEUVY	Direction de l'Eau
Agnès DESMARETS-PARREIL	DRAST
Antoine DU SOUICH	Direction de l'Eau
Claude GALLANT	Secrétariat Général au Grandes Opérations d'Urbanisme
Geneviève GUINARD	Mission Cadres Dirigeants et Ecoles
Louis HUBERT	DIREN Ile-de-France
Daniel KOPACZEWSKI	Secrétariat Général des DRIRE
Vincent LAFLECHE	INERIS
Eric LE GUERN	DRAST
Fabienne MATHIEU	INERIS
Monique NOVAT	DDE Saône-et-Loire
Katayoune PANAHY-CALMEN	SPSM
Michel PASCAL	DRIRE et DIREN Nord-Pas-de-Calais
Mauricette STEINFELDER	DIREN Languedoc-Roussillon
Laurent TAPADINHAS	DGMT
Anne WEIL	DGA

Animateur : Louis-Michel SANCHE

Rapporteur : Pascal LUCIANI

Le groupe s'est réuni les 29 janvier, 12 février et 15 février 2008.

