

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Secrétariat général

Nos réf. : SG00915

Affaire suivie par :
pascal.Luciani@developpement-durable.gouv.fr
Tél. 01 40 81 75 47 – Fax : 01 40 81 69 66

Paris, le 4 juillet 2008

Le ministre d'Etat

à

Madame et Messieurs les préfets de région
Direction régionale de l'équipement
Direction régionale de l'industrie, de la
recherche et de l'environnement
Direction régionale de l'environnement
Direction régionale des affaires maritimes
Direction interdépartementale des routes
Centre d'études techniques de l'équipement

Mesdames et Messieurs les préfets de
département
Direction départementale de l'équipement
Direction départementale de l'équipement et de
l'agriculture
Direction départementale des affaires maritimes
Services de navigation

Mesdames et Messieurs les préfigurateurs
d'administration centrale

Objet : concertation sur le projet stratégique du ministère de l'écologie, de l'énergie, du
développement durable et de l'aménagement du territoire (MEEDDAT)

PJ. : le projet stratégique du MEEDDAT

Le ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de
l'aménagement du territoire, a réuni le 13 juin 2008 l'encadrement du ministère pour lui présenter
son projet stratégique.

Constitué de services aux histoires et aux métiers très diversifiés, notre ministère est porteur de
valeurs communes qui fondent son existence et qui vont marquer fortement la pratique
professionnelle des agents et des structures : valorisation de l'expertise et de la connaissance au
service de la décision publique, implication dans un rôle de facilitateur d'une gouvernance à cinq
qui débouche sur des décisions durables et partagées, contrôle et régulation sur les champs de
la préservation de l'environnement, des ressources et de la prévention des risques,
développement de l'exemplarité que ce soit en tant qu'opérateur direct, ou dans le management
général des services et des individus qui y travaillent, ouverture et développement de l'accès à la
connaissance à destination de l'ensemble des acteurs de la société.

Le document stratégique, joint à la présente circulaire, s'inscrit à un moment charnière de
l'existence du MEEDDAT. Il a été élaboré à l'issue de la première année de mise en place du

ministère, année au cours de laquelle le Grenelle de l'Environnement a introduit une nouvelle approche du développement durable et l'ensemble des structures du ministère aux niveaux central, régional et départemental a été repensé.

Ce document détaille les huit axes transversaux des domaines d'intervention du ministère et définit les principes d'action de chacun des métiers de celui-ci. Il constitue d'ores et déjà notre feuille de route. Mais avant tout, c'est une invitation à agir et une incitation à partager un projet.

Dans ce cadre, le ministre d'Etat a souhaité que ce projet stratégique fasse l'objet d'une large concertation au sein des services, en y associant l'ensemble de leurs partenaires. L'objectif est de permettre la contribution de chacun à un document national collectif qui construit et engage l'avenir du ministère.

Cette concertation devra notamment permettre :

- de favoriser l'appropriation par tous les agents du projet ;
- d'organiser la remontée des contributions de l'ensemble des services pour le compléter et le préciser ;
- de préparer sa déclinaison par secteur d'activité.

Cette phase de concertation, qu'il vous revient maintenant d'engager, aboutira en fin d'année 2008 à une restitution nationale qui mobilisera à nouveau l'ensemble de l'encadrement du ministère.

Elle doit constituer un temps fort de l'accompagnement du changement, permettant de favoriser l'adaptation des activités et des pratiques professionnelles des services aux enjeux et valeurs portés par la stratégie ministérielle.

Elle doit également largement contribuer à l'élaboration par chaque entité du ministère (directions d'administration centrale, directions régionales et départementales, centre d'études techniques de l'équipement (CETE), directions interdépartementales des routes...) d'un projet de service clarifiant l'organisation, les missions, les actions et les priorités. Pour les services centraux, les délégations et les nouvelles directions déconcentrées qui seront créées au 1^{er} janvier 2009, ce projet de service sera élaboré dès 2008.

Ce processus de débat sera partagé à chaque niveau avec les représentants des personnels.

1. Organisation de la concertation autour de la stratégie ministérielle :

a) Rôle des directeurs généraux :

Les directions générales ont trois rôles successifs dans l'organisation de la concertation :

- fournir une première déclinaison des priorités de la stratégie ministérielle pour les secteurs dont elles ont la responsabilité, qui sera utilisée pour la concertation relative à la stratégie par les services déconcentrés ;
- organiser, au sein de leur direction générale, la concertation sur le projet stratégique ;
- enfin, produire un projet de service détaillé qui soit la déclinaison de la stratégie ministérielle et de la concertation menée au sein de leur direction.

Elles organiseront ce travail en liaison avec les autres directions d'administration centrale, en associant les personnels et autant que de besoin les services déconcentrés du MEEDDAT et les opérateurs et établissements publics du ministère.

Leurs conclusions globales prendront la forme :

- d'une part, d'une déclinaison des huit objectifs transversaux recensés dans le projet stratégique du MEEDDAT dans les politiques publiques dont elles ont la charge,
- d'autre part, de modalités concrètes de mise en œuvre des principes et modes d'action privilégiés par la stratégie ministérielle,
- enfin, d'une liste d'actions stratégiques déjà lancées ou à initier dans les 18 mois qui viennent pour contribuer significativement à l'atteinte de leurs objectifs.

Les nouvelles directions générales développeront des synergies entre différentes missions autrefois séparées. Ce doit être l'opportunité pour évoluer vers de nouveaux métiers et inventer de nouvelles façons d'exercer nos métiers traditionnels. Les nouvelles missions nécessiteront de mobiliser nos capacités techniques et d'expertise pour mettre en œuvre les nouvelles politiques. Il revient à chaque responsable de programme d'en proposer les perspectives, d'ouvrir des pistes de réflexion. Les responsables de programme doivent préciser pour chaque mission les compétences dont il a besoin, les lieux où elles peuvent être mobilisées et valorisées (dans les directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA), dans les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), dans des organismes associés, dans le réseau scientifique et technique (RST) etc.). Pour élaborer cette localisation des capacités techniques nous ne partons pas de rien mais nous devons la redéfinir pour éclairer les perspectives de notre redéploiement de compétences. Un premier cadrage devra être disponible avant la fin de l'année et sera détaillé courant 2009.

Le secrétariat général en liaison avec le commissariat général au développement durable (CGDD) demandera au conseil général des ponts et chaussées (CGPC) de fournir de son côté des éléments stratégiques propres à nourrir la réflexion.

La direction des ressources humaines (DRH) sera également mobilisée pour décliner la stratégie ministérielle dans l'ensemble des politiques dont elle a la charge : recrutement, gestion statutaire, gestion indemnitaire, évaluation, motivation, développement des compétences, gestion des talents, afin que la gestion des ressources humaines s'organise au service de la stratégie et en permette la réalisation concrète. Cette déclinaison se fera dans le cadre d'un débat avec les organisations syndicales qui seront associées à ce processus.

Le service du pilotage et de l'évolution des services (SPES) aura en charge de décliner la stratégie sous l'angle des pratiques générales de management afin de permettre une mise en cohérence entre les valeurs du développement durable et les modes de fonctionnement et de pilotage des services et des individus.

b) Rôle des services régionaux du MEEDDAT :

L'exigence de développement durable est perçue favorablement par nos concitoyens. Au-delà des gestes de la vie quotidienne, ils souhaitent qu'un nouveau mode de développement soit mis en avant et attendent des pouvoirs publics qu'ils donnent la direction, les accompagnent dans l'expérimentation. Ils attendent de l'Etat qu'il joue ce rôle de garant de l'intérêt général et d'accélérateur des réformes. Les missions du MEEDDAT recouvrent largement l'ensemble des conditions d'un développement durable réel et concret. Les agents du MEEDDAT peuvent être les acteurs principaux de cette attente forte des citoyens. Dans les services en région et en

département, au plus près des enjeux de terrain, comme dans l'ensemble des services du MEEDDAT.

Il est attendu des services régionaux qu'ils confrontent ouvertement leurs pratiques à cette volonté de changement pour valoriser celles qui seront jugées allant dans le bon sens et pour ouvrir une réflexion sur l'évolution des autres missions.

Les services du MEEDDAT lanceront cette réflexion, sous l'autorité des préfets, dans l'ensemble des instances qu'ils animent ou auxquelles ils participent, sur la base du document de stratégie ministérielle et des contributions complémentaires élaborées par les responsables de programme début septembre.

Plus particulièrement, les services régionaux du MEEDDAT organiseront, sous l'autorité du préfet de région, la concertation locale pour l'ensemble des services implantés sur le territoire régional. Le chef du service du MEEDDAT désigné pour préfigurer la constitution de la DREAL animera et coordonnera l'ensemble de cette concertation. Il est notamment chargé de :

- définir un processus de concertation, en lien avec les chefs de services implantés dans la région, qui devra à la fois :

1. associer les organisations syndicales, les personnels, et des partenaires externes,

2. tenir compte des contextes locaux, et notamment des démarches internes ou externes déjà engagées localement en terme de partage de valeurs, d'évolutions des compétences, des modes d'intervention ou des organisations,

3. permettre cohérence et complémentarité des concertations engagées, en particulier vis à vis des partenaires externes,

- élaborer la synthèse des réactions et propositions émanant des services et partenaires implantés dans la région.

Il appartiendra en outre au directeur régional préfigurateur de la DREAL d'animer, à l'échelle du territoire de compétence du CETE, l'expression des attentes de l'ensemble des services de l'Etat à l'égard des CETE, en particulier en matière d'ingénierie. La satisfaction de ces attentes sera un des objectifs du « programme d'évolution » des CETE.

c) Rôle des autres services du MEEDDAT :

Il appartient à chaque chef de service de définir les modalités d'implication des agents à cette réflexion. De même je souhaite que les organisations syndicales, selon des modalités à définir localement, soient étroitement associées à la réflexion.

Les chefs de ces services, après avoir recueilli les instructions de leur préfet, sont chargés de :

- contribuer à la définition régionale des modalités de concertation autour du projet stratégique du MEEDDAT ; ils veilleront en particulier à proposer des modalités d'association des personnels et des organisations syndicales les plus adaptées au contexte local et susceptibles de s'inscrire de la manière la plus efficace dans les actions de management et de pilotage du changement déjà engagées localement,

- mettre en œuvre cette concertation avec les agents et organisations syndicales de leurs services, et le cas échéant avec certains partenaires externes, selon le schéma de concertation défini au niveau régional.

C'est notre avenir commun que nous sommes en train de construire. Le projet stratégique doit donc être débattu, critiqué, amendé, approprié. Ce n'est pas un document figé.

Les services doivent, au-delà de leur missions habituelles, interpellier les pratiques en cours dans leur région ou leur département pour mettre en avant ce qui leur semble les enjeux fondamentaux du développement durable, avoir un avis sur la façon dont ils sont abordés, faire des propositions, ouvrir des pistes de réflexion.

Chaque chef de service en particulier fera la synthèse des propositions, des remarques des alarmes ou des satisfactions. C'est à lui qu'il appartient de définir les ateliers qui feront l'objet de réflexions dans son département, et de faire remonter, sous couvert du préfet, à l'administration centrale des écrits qui seront intégrés dans le document final. A l'occasion d'un comité technique paritaire, le chef de service présentera ces conclusions à l'ensemble des organisations syndicales.

2.Principes devant guider la concertation autour du projet stratégique :

Deux principes devront guider la conduite de la concertation autour du projet stratégique :

- susciter et encourager les contributions au débat, en rappelant que la démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet stratégique qui est l'affaire de tous ;
- au-delà de l'échange sur la stratégie elle-même et de son appropriation, encourager les contributions sur les modalités de sa mise en oeuvre concrète, chacun dans son métier comme dans sa structure ; la démarche s'inscrit dans l'action opérationnelle et constitue un acte de management ; elle pourra utilement valoriser les initiatives déjà prises localement concourant à la mise en oeuvre du projet stratégique et identifier les approfondissements ou transpositions possibles.

La concertation autour du projet stratégique est un travail essentiel à la constitution de notre culture commune, et l'atteinte des objectifs du MEEDDAT ne peut se faire que par échange et non pas par un processus descendant : l'enjeu de la concertation qui sera menée est tout à la fois de définir les outils de demain et de faire prendre conscience à tous les agents que le succès dépend d'eux et d'eux seuls.

Une grande autonomie est laissée aux chefs de service sur la manière dont ils entendent parvenir à remplir les objectifs indiqués dans la présente note.

3.Calendrier de la concertation :

La concertation devra être lancée début septembre 2008 par les directeurs généraux et directeurs régionaux sous l'autorité des préfets pour les services déconcentrés.

Les directeurs généraux prépareront pour le 9 septembre 2008, leurs premières orientations de déclinaison de la stratégie ministérielle, dans le prolongement des éléments de stratégie spécifiques au dialogue de gestion demandés aux responsables de programme pour la mi-juillet.

La conférence des directeurs régionaux du MEEDDAT du mardi 9 septembre 2008 sera consacrée à une première présentation des déclinaisons sectorielles par les directeurs généraux et à un point sur l'état d'avancement de la concertation en région.

Le projet de service des directions générales est attendu pour la fin du mois de novembre 2008.

Les concertations dans les services se poursuivront jusqu'en novembre 2008. J'appelle votre attention sur la nécessité de mener en cohérence au niveau régional les différents niveaux de réflexion stratégique qui vous sont demandés :

- la contribution la plus large possible au projet stratégique du MEEDDAT ;
- l'élaboration d'un projet de service dès 2008 pour les services concernés ;
- l'alimentation des documents de réflexion relatifs au dialogue de gestion ;
- enfin, le document de coordination régionale (DCR) spécifique à la région.

Je vous remercie de me faire part de toute difficulté que vous rencontreriez dans la mise en place de cette concertation.

Pour le ministre d'Etat et par délégation,
Le Préfet, Secrétaire général



Didier LALLEMENT