

n° - 007610-01

Septembre 2011

Conduite de l'action de redéploiement de l'ingénierie

Ressources, territoires, habitats et logement
Énergies et climat
Développement durable
Prévention des risques
Infrastructures, transports et mer

**Présent
pour
l'avenir**



CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Rapport n° : 007610-01

**Conduite de l'action
de redéploiement de l'ingénierie**

établi par

Laurent FAYEIN

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Catherine ANDARELLI

Chargée de mission

Yannick TOMASI

Inspecteur de l'administration du développement durable

Jean Claude LANUSSE

Inspecteur de l'administration du développement durable

Septembre 2011

Sommaire

RÉSUMÉ.....	3
1. Introduction.....	5
1.1. Objet de la mission	5
1.2. Méthode.....	5
2. La démarche résulte d'un contexte historique mouvant mais au final avec un objectif clair.....	6
2.1. Un contexte soufflant du chaud et du froid.....	6
2.2. Une démarche orchestrée... avec un oubli partiel.....	6
3. Les caractéristiques de la démarche.....	8
3.1. Une approche projet.....	8
3.2. Une association des parties prenantes.....	9
3.3. Les instruments de suivi.....	9
3.4. Le contrôle externe.....	10
4. Résultats.....	11
4.1. Par rapport au pilotage de la mesure.....	11
4.1.1. <i>Une appréciation du responsable de programme en demi-teinte au plan national.</i>	11
4.1.2. <i>Des responsables régionaux résignés.</i>	11
4.2. Les organisations syndicales préoccupées pour l'avenir des agents.....	12
4.3. Par rapport au repositionnement des agents.....	12
4.3.1. <i>Comment s'organiser pour mettre en œuvre les politiques publiques issues du Grenelle ?</i>	12
4.3.2. <i>Les reconversions des agents menées à bien mais parfois dans la souffrance</i>	13
4.4. Par rapport aux collectivités territoriales.....	13
4.4.1. <i>L'acceptation du retrait de l'IPC</i>	13
4.4.2. <i>La fin des contrats</i>	14
5. Enseignements, recommandations.....	15
5.1. une approche projet, portée par un autre service que la direction de programme concernée.....	15
5.2. une identification de tous les aspects de la réforme dès l'origine.....	15
5.3. la fixation d'un objectif clair, ferme avec un minimum d'interprétation.....	15
5.4. une analyse des risques de non atteinte des objectifs ou d'une altération de ces objectifs.....	16
5.5. des outils de remontées d'information sur les résultats et une diffusion aux structures concernées.....	16
5.6. un suivi et un contrôle tout au long de la mise en œuvre du projet.....	16

5.7. la mise en œuvre d'une communication à tous les niveaux d'acteurs, interne et externe et un dialogue permanent avec les partenaires.....	17
5.7.1. - <i>la concertation externe</i>	17
5.7.2. - <i>le dialogue social</i>	17
5.8. un plan de formation reconversion conçu et mis en place concomitamment au déroulement du projet.....	17
Annexes.....	18
1. Lettre de commande.....	20
2. Lettre de mission.....	21
3. Les textes de référence relatifs à l'évolution des activités d'ingénierie.....	22
4. Liste des personnes rencontrées.....	23
5. Annexe Masterplan.....	24
6 Glossaire des sigles et acronymes.....	25

RÉSUMÉ

Entre les années 1999 et 2008, l'ingénierie publique est passée du stade d'activité stratégique pour les services de l'État à celui d'activité accessoire, voire inadaptée pour ce qui concerne l'ingénierie concurrentielle.

La loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001 relative aux mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier, (loi MURCEF), a inscrit les prestations d'ingénierie dans un cadre concurrentiel et non plus conventionnel, en respect du droit européen et du droit à la concurrence. Se situant dans un contexte concurrentiel classique d'une part et identifiant une orientation d'action au titre de la solidarité d'autre part, les missions réalisées par les services concernés de l'État s'en sont trouvés fragilisés dans leur légitimité.

La notion d'ingénierie d'appui territoriale (IAT) a marqué dans ce cadre modernisé, un tournant. Elle donne la priorité à des prestations choisies en regard des enjeux de territoires et de leur concordance avec des politiques nationales. Les services de l'État sont passés d'un rôle de prestataire à un rôle d'expert. Ce recentrage de l'État sur ce rôle d'expert trouve son expression dans l'évolution des contenus de la circulaire du 29 mars 2007 et de celle du 10 avril 2008, consacrant la fin de l'ingénierie publique concurrentielle.

La démarche a été initiée par un courrier du 24 juin 2008 signé par les deux Secrétaires Généraux respectivement du Ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire et du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche circulaires puis concrétisée en terme de retrait de l'ingénierie concurrentielle, par une nouvelle circulaire conjointe des deux ministres du 22 juillet 2008.

Cette dernière peut être considérée comme fondatrice puisque rédigée immédiatement après les décisions des comités de modernisation des politiques publiques d'avril et juin 2008, annonçant le « redéploiement d'une partie des effectifs de l'activité d'ingénierie concurrentielle, l'État n'ayant pas vocation à concurrencer l'offre privée ». Les services déconcentrés ont dû, dès lors, s'adapter à cette mesure.

La mission a examiné la méthodologie mise en œuvre en 2008 par les deux secrétaires généraux des ministères de l'agriculture et de la pêche d'une part, et de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, d'autre part.

Les entretiens effectués auprès des acteurs du projet et les documents fournis ont permis de dégager un certain nombre d'enseignements de la réforme et de formuler quelques recommandations susceptibles d'améliorer la démarche qui permettrait de conduire, le cas échéant, d'autres chantiers importants au titre de la Révision générale des politiques publiques.

Le redéploiement de l'ingénierie publique a été porté par une volonté politique clairement assumée. L'équipe projet et le cabinet conseil mandaté pour assister les services d'administration centrale ont rapidement planifié un plan d'action précis.

Il a fallu néanmoins attendre la circulaire du 23 février 2009 pour que soient données des directives précises et concordantes entre les deux ministères pour élaborer les plans de redéploiement en département et en région et prévoir les actions de concertation à mener ainsi que les mesures d'accompagnement à mettre en place.

La conduite du projet de redéploiement des activités des services territoriaux a globalement et selon les acteurs concernés, collectivités territoriales ou agents des ministères, produit des résultats conformes aux objectifs poursuivis.

La volonté politique clairement assumée et portée par une équipe projet spécialement dédiée et pilotée par les Secrétariat généraux des ministères a permis de mener à bien cette mission à forts enjeux transversaux. A été relevé l'intérêt de la concertation avec les collectivités territoriales sur la satisfaction des besoins locaux en ingénierie et avec les représentants locaux de l'offre privée d'ingénierie.

Une attention spéciale a été portée au dialogue social, tant au niveau central qu'au niveau local, généralement dans le cadre des consultations relatives aux fusions ou réorganisations plutôt que de façon spécifique au redéploiement de l'ingénierie.

Toutefois, quelques difficultés ont été relevées en terme de communication et de formation.

Pour des réformes du même type, il y aurait lieu d'identifier et de documenter les risques inhérents de non atteinte des objectifs puis d'en tenir compte pour l'élaboration des procédures et des programmes de travail : cela passe par une formalisation de la matrice des risques et des mesures de contrôle en identifiant les risques à évaluer sous l'angle de la gravité et sous celui de la probabilité de survenance de façon à en déterminer la criticité. C'est le seul point de vigilance relevé qui ait conduit à quelques difficultés de mise en œuvre tardive des mesures d'accompagnement de la réforme.

1. Introduction

1.1. Objet de la mission

Les comités de modernisation des politiques publiques d'avril et juin 2008 ont demandé au MEEDDM de « constamment veiller à renforcer ses capacités d'expertise dans les domaines nouveaux ou en croissance en utilisant les marges de manœuvre issues du redéploiement d'une partie des effectifs de l'activité d'ingénierie concurrentielle, l'État n'ayant pas vocation à concurrencer l'offre privée ».

A partir de cette décision de référence, le MEEDDM et le MAAP ont décidé le retrait des activités d'ingénierie dans le champ concurrentiel avec la volonté de ne pas concurrencer l'offre privée et l'objectif de se repositionner sur ses missions prioritaires, notamment celles issues du Grenelle Environnement.

La conduite du projet de redéploiement des activités des services territoriaux a globalement et selon les acteurs concernés, collectivités territoriales ou agents des ministères, produit des résultats conformes aux objectifs poursuivis.

La démarche a concerné 3 300 agents du MEEDDM et 1200 agents du MAAP.

Le CGEDD est mandaté pour analyser la conduite de cette démarche au sein du MEEDDM et en tirer les enseignements utiles pour la conduite d'autres chantiers importants qui pourraient être menés au titre de la révision générale des politiques publiques.

1.2. Méthode

La mission a rassemblé l'ensemble des textes relatifs au thème de la fin de l'ingénierie publique concurrentielle. (annexe 3).

Elle a mené des entretiens avec les principaux acteurs de cette mesure :

- le SG/SPES/PSTE qui a conduit la mesure en liaison avec le SG/MAAP,
- la DGALN en tant responsable de programme concernée,
- la DRH/Formation, ENTE, CVRH, pour la mise en place de la formation longue contribuant à la requalification et au repositionnement des agents,
- un syndicat pour son analyse politique et sociale.

Il n'a pas paru utile de mener des entretiens externes compte-tenu de la publication du rapport d'information du Sénateur Daudigny du 15 juin 2010, fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la déconcentration sur l'ingénierie publique.

La mission n'a pas, non plus, rencontré de services déconcentrés dans la mesure où les rapports établis lors des missions précédentes sur le suivi des PRIR permettaient de recueillir les informations utiles pour la présente mission.

2. La démarche résulte d'un contexte historique mouvant mais au final avec un objectif clair

2.1. Un contexte soufflant du chaud et du froid

En l'espace de quelques années, de 1999 à 2008, l'ingénierie publique est passée du stade d'activité indispensable à celui d'activité accessoire, voire inadaptée pour ce qui concerne l'IPC. Les services déconcentrés ont dû y faire face sans qu'il leur fut aisé d'anticiper l'abandon de cette dernière à la simple lecture des diverses décisions de la dernière décennie, même si rétrospectivement, elles s'avéraient annonciatrices de cette fin.

En effet, le 13 juillet 1999, le Comité interministériel pour la réforme de l'État soulignait que l'ingénierie publique constituait une action¹ importante des services de l'État et décidait de moderniser cette activité. Cette modernisation, engagée par la circulaire n°2000-32 du 2 mai 2000, a donné le coup d'envoi d'une réforme de fond recentrant le rôle de l'État sur ses missions fondamentales.

En 2002, la loi MURCEF² a inscrit les prestations d'ingénierie dans un cadre concurrentiel et non plus conventionnel et imposé d'identifier les coûts directs et indirects des prestations des services de l'État, en respect du droit européen et du droit à la concurrence. Elle a créé aussi l'ATESAT³. On peut imaginer que, se situant dans un contexte concurrentiel classique d'une part et identifiant une orientation d'action au titre de la solidarité d'autre part, les missions réalisées par les services concernés de l'État s'en soient trouvé *de facto* fragilisées dans leur légitimité.

La notion d'ingénierie d'appui territoriale (IAT) a marqué dans ce cadre modernisé, un tournant. Elle donne la priorité à des prestations choisies en regard des enjeux de territoires et de leur concordance avec des politiques nationales. De fait, l'IAT a modifié le sens classique de l'ingénierie en privilégiant les enjeux d'aménagement des territoires plutôt que le chiffre d'affaire, en faisant passer les services de l'État d'un rôle de prestataire à un rôle d'expert. Ainsi que le souligne le sénateur Daudigny, le recentrage de l'État sur un rôle d'expert trouve son expression dans l'évolution des contenus de la circulaire du 29 mars 2007 et de celle, consacrant la fin de l'IPC, du 10 avril 2008.

Parallèlement, les DDE et DDAF confrontées à ce contexte et à des directives faisant toujours apparaître des attentes⁴, s'interrogeaient sur l'avenir de l'ingénierie sur fond de décentralisation, de RGPP et de réduction d'effectifs. A cet égard, les effectifs affectés à des missions moins prioritaires comme l'ingénierie, ont constitué un réservoir dans lequel puiser pour d'autres tâches. Ceci a eu pour effet de brouiller le message sur l'objectif de suppression des ETP affectés à l'IPC, les services ayant amorcé largement cette décrue avant la mise en œuvre des PRIR.

2.2. Une démarche orchestrée... avec un oubli partiel

La circulaire conjointe MAP et MEEDDAT du 10 avril 2008 se fonde sur l'adoption par le conseil de modernisation des politiques publiques du 4 avril 2008⁵, de mesures intéressant les deux ministères et concernant en particulier les missions d'ingénierie à adapter aux politiques

¹ Le cadre des missions d'ingénierie relevait de la loi n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République, et de son article 7 prévoyant la possibilité pour les services déconcentrés de l'État d'apporter leur appui technique aux collectivités dans le cadre d'un conventionnement.

² Mesures Urgentes de Réformes à Caractère Économique et Financier, loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001.

³ Assistance Technique de l'État pour des raisons de Solidarité et d'Aménagement du Territoire

⁴ La Directive d'orientation nationale du 7 février 2005, signée par les 2 ministères concernés, prévoyait un rapprochement sous forme d'un « guichet unique ». Un rapport conjoint CGAAER et CGPC de février 2006 a analysé les prestations partagées et proposé des moyens pour diffuser les bonnes pratiques dans ce cadre.

prioritaires de l'État. Cette circulaire annonce la fin programmée de l'IPC au bénéfice d'autres missions et un recentrage des missions d'ingénierie sur les champs d'actions prioritaires du développement durable (solidarité, expertise).

La circulaire du 22 juillet 2008 pose les principes de la mise en œuvre, champs d'application, exceptions et modes opératoires. Le Service Pilotage et Évolution des Services (SPES) s'en voit confier le pilotage pour le MEEDDAT en liaison avec son homologue du MAP. Le cabinet Algae est mandaté pour accompagner le pilotage opérationnel dans le cadre d'un « master-plan » (annexe 5) planifiant pour chaque objectif les actions et résultats à atteindre.

Si tout paraît en place, l'analyse des caractéristiques de ce plan d'action montrera quelques qualités, défauts, omissions et limites. En première approche, comme divers entretiens réalisés par la mission d'audit le montrent, un point essentiel n'apparaît pas dans ce projet : la mobilisation de l'appareil de formation pour aider l'acquisition de nouvelles compétences. Les conséquences en seront évoquées plus loin.

⁵ Renforcé par celui du 11 juin 2008

3. Les caractéristiques de la démarche.

3.1. Une approche projet

La démarche a été initiée par un courrier du 24 juin 2008 signé par les deux Secrétaires Généraux respectivement du Ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire et du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

L'objet de ce courrier concernait la généralisation des fusions DDE/DDAF et la réforme de l'ingénierie territoriale. Il était donc préalable à de multiples circulaires sur le retrait de l'ingénierie concurrentielle en particulier celle conjointe du MAAPRAT et du MEDDTL du 22 juillet 2008.

Cette dernière circulaire peut être considérée comme fondatrice puisque rédigée immédiatement après les décisions des comités de modernisation des politiques publiques d'avril et juin 2008 annonçant le « redéploiement d'une partie des effectifs de l'activité d'ingénierie concurrentielle, l'État n'ayant pas vocation à concurrencer l'offre privée ».

Le courrier du 24 juin 2008 des deux Secrétaires Généraux a désigné deux animateurs, Philippe SCHNÄBELE (MAP) et Christian LEVY (MEEDDAT) avec l'objectif d'animer un groupe de travail en étroite collaboration avec la DGALN, ce groupe de travail étant chargé « de fixer des orientations communes à destination des DDEA et notamment de :

1. définir les modalités de retrait progressif de l'ingénierie concurrentielle (...);
2. proposer un plan d'action pour accompagner au niveau national les changements conduits aux niveaux régional et départemental pour les équipes en place (...);
3. dans la continuité des travaux menés en 2007, bâtir et diffuser pour fin 2008 des outils communs de suivi de l'activité et de ses moyens (...);
4. détailler les dispositions transitoires à mettre en œuvre pour permettre d'assurer, dans de bonnes conditions, l'achèvement des contrats en cours;
5. définir les actions à développer pour créer les conditions de relais par d'autres acteurs des missions actuellement exercées dans le champ concurrentiel par les DDE et les DDAF;
6. définir les éventuels domaines où la mise en place des dispositions générales rappelées nécessiteraient des dispositions particulières (...);
7. proposer pour la fin d'année 2008 une nouvelle organisation d'un réseau d'appui technique commun pour les DDEA, fondée sur les structures actuellement en place dans les deux ministères (...).

On peut donc considérer que les objectifs ont été définis de manière précise. En revanche, hormis la mention « ce groupe de travail associera les représentants des administrations centrales des deux ministères (DGALN, DG MAP, SG MEEDDAT), des services déconcentrés et des conseils généraux (CGAER et DCGEDD) », l'organisation a été laissée aux soins des deux animateurs.

Le travail commun aux deux ministères a été au départ une coordination légère au sein d'un groupe de travail national regroupant des services déconcentrés et des administrations centrales du MEDDTL et du MAAPRAT et se réunissant deux fois par an.

La véritable démarche de projet a été développée avec l'aide d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (Algoé Consultants) en structurant le programme autour de 6 thématiques principales :

1. management du programme ;
2. cohérence des stratégies régionales ;
3. appui à la réforme ;
4. suivi du redéploiement des capacités ;
5. nouvelles modalités d'intervention ;
6. interfaces avec d'autres projets.

3.2. Une association des parties prenantes

Outre les instances officielles de dialogue social (CTPM, CTPL) dans lesquelles la réforme est évoquée (présentation des arbitrages budgétaires, informations sur l'avancement de la réforme), des réunions d'échange ont été mises en place pour organiser un dialogue social particulier sur le sujet avec les organisations syndicales : le comité de concertation sur l'ingénierie (CCI).

Un groupe de travail avec l'association des maires de France (AMF) ainsi qu'avec des associations professionnelles du monde de l'ingénierie (SYNTEC ingénierie, Union des syndicats de l'Industrie Routière Française, fédération Nationale des Travaux Publics et les géomètres experts) et le MEEDDTL (SG/SPES) a été mis en place. Cette instance permet, d'une part, d'appuyer les initiatives locales et d'identifier les difficultés rencontrées et, d'autre part, de faire un bilan régulier des bonnes pratiques menées localement et d'en assurer la diffusion. Des réunions d'échanges sont donc régulièrement organisées à cet effet.

Le cadre général de la réforme a été soumis à un groupe de travail national sur l'ingénierie (évoqué plus haut) constitué au début de la réforme afin d'échanger sur la mise en place la plus adaptée de la réforme.

Ce groupe de travail a notamment été amené à expertiser les missions d'ingénierie publique concurrentielles dites « sensibles » (cessations de missions pouvant poser des difficultés importantes : domaine de l'eau, risques, sécurité routière, constructions publiques pour compte de tiers). Pour chaque mission sensible retenue, il a été mis en place un sous-groupe de travail avec un pilote désigné et des représentants des services déconcentrés. Une lettre de mission a été adressée au pilote cosignée par le SG et le DG concerné. La lettre de mission définissait les objectifs de travail, les résultats attendus, les échéances de rendus et les acteurs à associer. Les différents rapports établis ont été adressés aux services déconcentrés afin de leur indiquer la démarche à suivre pour terminer ces missions dans des conditions satisfaisantes.

3.3. Les instruments de suivi

Dès le lancement du projet, un dispositif de suivi a été conçu autour des rubriques suivantes :

1. conduite générale du projet - communication interne – communication externe ;
2. suivi de la réforme – état des lieux, indicateurs de suivi, rupture des contrats en cours, gestion comptable des missions d'ingénierie ;
3. volet accompagnement du changement – concertation interne ;
4. élaboration et mise en œuvre des PRIR ;
5. missions sensibles / nouvelle ingénierie ;
6. animation des services.

3.4. Le contrôle externe

Dès le départ, l'intervention des conseils généraux (CGAAER et CGPC puis CGEDD) a été envisagée mais sans plus de détail.

Postérieurement, la commande a été précisée par la circulaire MAP/MEEDDAT du 22 juillet 2008 sur l'évolution des activités d'ingénierie. Il a été ainsi demandé au CGEDD et au RAPS (MAAP) de suivre la mise en œuvre des plans de redéploiement et d'identifier les difficultés éventuelles rencontrées par les services.

Cette commande a été honorée par un premier rapport du 29 juillet 2009 (N° 006807-01) complété par un tableau de suivi (N° 006807-012).

Pour ce faire, des équipes mixtes d'inspection (MIGT et RAPS), ont effectué des visites sur place au sein des services régionaux durant les mois de mai et juin 2009 et ont remis des rapports d'audit sur la base d'un cahier des charges établi en étroite liaison avec les services des secrétariats généraux des deux ministères concernés.

Par rapport à l'ensemble du plan de cessation de l'ingénierie publique concurrentielle, ce travail de contrôle n'a porté que sur les PRIR, c'est-à-dire sur l'application en région à l'exclusion des autres aspects; les aspects quantitatifs ont été parfaitement mis en avant (ETP, nombre de contrats, entretiens avec les agents) mais moins les aspects qualitatifs sur les réaffectations des agents ou les formations.

4. Résultats.

4.1. Par rapport au pilotage de la mesure.

4.1.1. Une appréciation du responsable de programme en demi-teinte au plan national.

Sur un plan politique, la DGALN responsable du programme LOLF, estime que le projet a été bien mené.

Sur le plan opérationnel, ce même responsable de programme estime que le projet a été mal préparé compte-tenu du « raté » initial sur le décompte des effectifs. En effet, les objectifs de diminutions d'effectifs liées à l'abandon de l'ingénierie n'ont pas pris en compte des suppressions partielles déjà effectuées et anticipées antérieurement à 2009 aboutissant ainsi à majorer les efforts demandés localement.

Par la suite, le fait de ne pas avoir de retour sur le repositionnement des agents, leur formation aux nouveaux métiers, leur nombre, est analysé comme un défaut de transparence par le responsable de programme.

La question qui se pose est de savoir si les outils⁶ (SAM, OSEA, QUARTZ) dont se sont dotés les services du SG/SPES et de la DRH permettaient de réaliser des mesures qualitatives et quantitatives suffisamment fiables et pertinentes eu égard aux informations nécessaires au pilotage de l'opération et aux attentes du directeur du programme concerné. De fait, ces systèmes sont basés sur les déclarations des agents et leur renseignement n'est pas toujours homogène ou suffisamment renseigné pour répondre de façon très précise aux questions du responsable de programme. Combien d'agents et de quels grades sont partis ou vont partir ? et vers quels métiers ? (retraite, collectivités locales, autre service, etc. ?).

4.1.2. Des responsables régionaux résignés.

Les responsables de BOP ont, pour une partie d'entre-eux, manifesté quelques réticences ou opposition à cette mesure au cours de la 1^{ère} année de décision, compte tenu de l'importance des ETP à supprimer et de la non prise en compte des anticipations. Sur ce point, les R-BOP ont averti qu'ils n'anticiperaient pas de prochaines réformes afin de ne pas « payer 2 fois ».

Cependant, la suppression d'effectifs pour les 3 ans ayant été notifiée dès 2009 a permis aux services déconcentrés de gérer la mesure dans le temps et, par la suite, aucune réaction n'est remontée en administration centrale.

Au niveau départemental, tous les PRIR affichent une parfaite adhésion aux priorités ministérielles. Les orientations en matière de repositionnement des compétences sont en cohérence avec ces priorités.

⁶ Applications informatiques destinées à comptabiliser le temps passé par les agents sur chacune de leurs activités (SAM) et sur l'IPC (OSEA) et pour suivre les 4 indicateurs de suivi des objectifs fixés pour la fin de l'IPC (nombre d'ETP IPC, plan de charge résiduel, % d'avancement du repositionnement des agents, % d'agents ayant bénéficié d'un entretien).

4.2. Les organisations syndicales préoccupées pour l'avenir des agents.

Les organisations syndicales n'ont pas partagé la politique de retrait de l'ingénierie publique concurrentielle et ont dénoncé des positions qui, dans un premier temps, étaient différentes entre les deux ministères.

Néanmoins les organisations syndicales ont bien été associées à la démarche.

A titre d'exemple la réunion tenue le 20 janvier 2009 s'est déroulée sereinement et les organisations syndicales représentées au CTPM n'ont pas remis en cause le projet de circulaire qui leur était présenté, relatif à l'évolution des activités d'ingénierie publique concurrentielle, particulièrement sur l'élaboration des plans de redéploiement et d'accompagnement des agents.

Les organisations syndicales siégeant au sein d'un comité de concertation sur l'ingénierie, ont essentiellement mis l'accent sur l'accompagnement social de ces mesures de redéploiement des agents et sur la formation insuffisante.

Les difficultés qui pourraient naître de la faiblesse des organisations infra-départementales n'ont pas, non plus, été évoquées. Les organisations syndicales s'opposent, par contre, à toute mobilité forcée et veillent au maintien des rémunérations, aux garanties sur les postes et les compétences et souhaitent des mesures et engagements de l'administration centrale, semblables à celles adoptées pour les transferts vers les collectivités départementales. Ce dernier volet n'a pas été envisagé par la direction des ressources humaines eu égard à la moindre importance des effectifs à redéployer.

4.3. Par rapport au repositionnement des agents.

4.3.1. Comment s'organiser pour mettre en œuvre les politiques publiques issues du Grenelle ?

La diminution des effectifs liée à l'abandon de l'IPC est de 3 300 ETP sur 3 années (2009-2011) pour le MEEDDAT, dont 423 pour l'année 2009. Le MAP perd 1 200 ETP sur 3 ans : 600 agents partent (par exemple en retraite) et 600 sont à reconverter sur de nouveaux emplois.

Dans chaque département, les services des ressources humaines ont établi les tableaux de suivi des agents concernés et conduit les entretiens individuels en vue de leur reconversion et de leur besoin de formation.

L'insatisfaction du responsable de programme vient de ce qu'il n'est pas suffisamment informé du suivi des repositionnements qui s'opèrent ou non sur des activités prioritaires (Grenelle). Ce souci du repositionnement des agents est d'autant plus prégnant, que les programmes UPEB et DAOL subissent en parallèle de fortes baisses d'ETP liées aux mesures RGPP. Ainsi 700 ETP sont supprimés dans le cadre de la mesure concernant l'ADS, alors même que ce domaine est censé avoir permis le repositionnement d'agents qui travaillaient sur l'ingénierie, particulièrement de catégorie C.

De plus, il n'y a pas de réponse du SG au fait que la mesure d'abandon de l'IPC a conduit à un sur-effectif en catégorie C sur le programme UPEB alors que, dans le même temps, d'autres programmes ont continué à recruter en catégorie C. Que fait-on des sur-effectifs ? Ces sur-effectifs locaux vont-ils conduire à ne pas recruter sur des postes prioritaires en catégorie A (Grenelle, biodiversité,...) ? Par rapport aux postes redéployés ou créés, il est possible que certains services se trouvent en sur-effectif et dans l'incapacité de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre à des objectifs prioritaires.

4.3.2. Les reconversions des agents menées à bien mais parfois dans la souffrance.

Parmi les agents concernés par la réforme, 80% ont été repositionnés, 13% programment un départ à la retraite. Une grande part (92%) sont repositionnés au sein du ministère et 38 % ont suivi une formation.

Toutefois les agents concernés expriment la nécessité de clarifier les nouvelles missions qui leur sont assignées et d'être positionnés sur des postes pérennes. Ils estiment qu'ils manquent de compétences techniques pour apporter un conseil éclairé aux collectivités territoriales. Les formations qui leur ont été proposées jusqu'à janvier 2011 leur paraissent peu adaptées et trop généralistes.

Cette formation et notamment la formation longue a été élaborée et mise en œuvre tardivement (1er janvier 2011). Les écoles en charge de ces formations ont eu des difficultés pour s'adapter à la demande par défaut de pilotage de la DRH quant au montage tardif du dispositif, au recensement des besoins, à la non homogénéité des stagiaires et à la non prise en compte des frais de mission et des transports.

Les C techniques ont du mal à trouver des emplois hors de l'ATESAT et de l'ADS, domaines non prioritaires, d'autant que l'ADS fait l'objet d'une mesure spécifique RGPP et d'une diminution d'effectifs.

4.4. Par rapport aux collectivités territoriales.

4.4.1. L'acceptation du retrait de l'IPC

Le Sénateur Daudigny et le président de la délégation aux collectivités locales et à la décentralisation se prononcent pour le développement d'une ingénierie publique territoriale pour assurer les missions de maîtrise d'ouvrage dans les collectivités. A aucun moment il n'est envisagé un retour sur la mesure de désengagement prise par l'État.

Le SG/SPES a associé l'AMF à la démarche et proposé la mise à disposition d'un guide d'aide à maîtrise d'ouvrage. Une analyse de l'offre d'ingénierie privée auprès des communes avait également été commandée.

Le retrait progressif du champ de l'ingénierie publique concurrentielle n'a pas suscité de réaction de la part des collectivités bénéficiaires, pour lesquelles un accompagnement des services (DDEA – DDT) a été prévu pour faciliter la transition vers le privé.

Ce point constituait une des craintes du responsable de programme . Son véritable souci portait sur les petites collectivités locales (rurales), qui ne devaient pas être défavorisées par rapport aux collectivités plus importantes et capables de travailler avec des cabinets privés. La mission d'inspection du CGEDD a démontré sur ce plan, que les communes pouvaient trouver des bureaux d'études privés pour satisfaire les commandes ou que l'ATESAT permettait d'assurer une continuité d'assistance.

Si la communication a été minimale pour respecter les consignes préfectorales de quelques départements, le message est néanmoins passé auprès des élus qui sont conscients du retrait de l'État, sans forcément le comprendre dans les départements très ruraux où le relais du privé est quantitativement peu étoffé.

Les interventions pour demander le réexamen d'un refus de concours sont rares. Elles reçoivent généralement une suite au moins partiellement favorable, souvent avec l'appui du préfet, mais sont suffisamment limitées en nombre et en importance pour ne pas perturber le processus de retrait.

4.4.2. La fin des contrats

Le contrôle de la mission d'inspection a porté également sur les risques de contentieux et les mesures prises pour les éviter : comment sont gérées les fins de contrats ?

Quelques points de vigilance sur trois régions montrent que les aspects contentieux sont quasi nuls. Seules les questions liées à la clôture des marchés et plus particulièrement à l'adaptation tardive des applications informatiques EQUIPAGE et GYPSE pose encore quelques difficultés.

La cessation de l'activité de l'ingénierie publique concurrentielle est clairement et durablement engagée et l'objectif de cessation complète à fin 2011 est réaliste. L'effort est d'autant plus méritoire que quelques départements, tel le Finistère, était particulièrement engagés dans l'ingénierie publique concurrentielle. Seule l'importance quantitative des redéploiements restants risque de rendre l'exercice difficile dans le cadre contraint de la réduction des effectifs imposée par la RGPP en 2010-2011 et il n'est pas exclu que le terme de la mesure ne puisse être atteint qu'en 2012.

5. Enseignements, recommandations

Les divers entretiens effectués et documents examinés par la mission d'audit concernant la méthodologie mise en œuvre pour le redéploiement de l'ingénierie publique permettent de tirer un certain nombre d'enseignements.

Pour mener à bien ce type de réforme, il faut :

5.1. une approche projet, portée par un autre service que la direction de programme concernée

Le redéploiement de l'ingénierie publique constituait une mission transversale à forts enjeux. Elle était portée par une volonté politique clairement assumée.

Pour ce faire, a été constituée une équipe projet, positionnée au Secrétariat Général (SPES) du ministère (et non à la DGALN), avec un sous-directeur et une équipe qui connaissaient bien le sujet et qui s'y sont particulièrement investis.

Il s'agit donc d'une structure de pilotage bien identifiée et détachée des positions politiques antérieures prises par la direction centrale concernée.

Un groupe de pilotage associant les organisations syndicales, les professionnels, l'association des maires de France a été mis en place ainsi qu'un groupe de travail national associant des chefs de services déconcentrés (DRE et DDEA) et le directeur d'administration centrale concerné.

5.2. une identification de tous les aspects de la réforme dès l'origine

L'équipe projet et le cabinet Algoe ont assez rapidement planifié un plan d'action précis.

On peut néanmoins fortement regretter que le volet formation n'ait été mis au point qu'en 2010, ce qui a conduit à un dispositif monté à la hâte et dans la précipitation.

5.3. la fixation d'un objectif clair, ferme avec un minimum d'interprétation

Les deux circulaires MEEDDAT/MAP du 10 avril 2008 et du 22 juillet 2008 étaient relativement ambiguës puisque la première mettait fin aux interventions dans le champ de l'ingénierie concurrentielle, lorsqu'elles n'étaient pas « justifiées par le portage des politiques prioritaires ou par le maintien d'un haut niveau d'expertise », et que la seconde prévoyait l'arrêt des activités de maîtrise d'œuvre avec un renforcement des compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre des politiques prioritaires de l'État. Certaines de ces dispositions ont pu jeter le trouble chez certains chefs de service qui ont pu comprendre qu'ils pouvaient maintenir une certaine capacité d'ingénierie « pointue » tournée vers le portage des politiques publiques.

Il a fallu la circulaire du 23 février 2009 pour que soient données des directives précises pour élaborer les plans de redéploiement en département et en région et prévoir les actions de concertation à mener ainsi que les mesures d'accompagnement à mettre en place.

5.4. une analyse des risques de non atteinte des objectifs ou d'une altération de ces objectifs

Ce point n'a pas été particulièrement développé dans la réforme de l'ingénierie publique.

Toutefois, pour des réformes du même type, il y aurait lieu, à partir des objectifs attendus des procédures, d'identifier et de documenter les risques inhérents qui ont trait au processus, voire au domaine audité, puis d'en tenir compte pour l'élaboration des programmes de travail. Il convient ensuite de formaliser la matrice des risques et des mesures de contrôle, en identifiant les risques à évaluer sous l'angle de la gravité et sous celui de la probabilité de survenance de façon à en déterminer la criticité.

Les risques doivent être mis sous contrôle afin de limiter leur criticité, c'est à dire leur probabilité de survenance et leurs conséquences.

5.5. des outils de remontées d'information sur les résultats et une diffusion aux structures concernées

La circulaire du 23 février 2009 avait prévu dans les plans de redéploiement régionaux et départementaux, des éléments qualitatifs et quantitatifs concernant l'état des lieux, l'arrêt des prestations, les agents avec des indicateurs. Les remontées de ces éléments aux secrétariats généraux des deux ministères ont fait l'objet d'un calendrier très précis, qui a été globalement respecté.

Les secrétariats généraux des deux ministères ont été également destinataires des fiches de synthèse établis par le CGEDD et le RAPS (voir §6.6). Il est apparu que la direction de programme regrettait l'absence d'information sur l'évolution des résultats et les conséquences en terme d'ETP et de compétences. C'est un aspect à prendre en considération dès la phase d'élaboration de la démarche projet.

5.6. un suivi et un contrôle tout au long de la mise en œuvre du projet

La circulaire du 22 juillet 2008 avait demandé au CGEDD (MIGT) pour les services du MEEDDAT et au RAPS pour les services du MAP, de suivre la mise en œuvre des plans de redéploiement et d'identifier les difficultés éventuelles rencontrées par les services. Cette disposition a été reprise dans la circulaire du 23 février 2009.

Ce contrôle s'est matérialisé par une à trois visites conjointes CGEDD/RAPS dans les services concernés (l'une en mai-juin 2009, la seconde en novembre 2009 dans 26 départements et parfois une troisième visite dans des régions et départements nécessitant un suivi particulier).

Chaque visite dans un service a fait l'objet, de la part de la mission d'audit, de constats détaillés, accompagnés d'un ade synthèse, points de vigilance et recommandations au service concerné. Ces fiches ont été remontées aux Secrétariats Généraux des deux ministères.

Ce contrôle a permis au CGEDD et au RAPS d'établir dès le 30 juin 2009, un rapport de synthèse représentatif des tendances nationales, avec des recommandations adressées aux administrations centrales et aux services régionaux et départementaux. D'autres points ont été faits postérieurement avec les deux secrétariats généraux.

5.7. la mise en œuvre d'une communication à tous les niveaux d'acteurs, interne et externe et un dialogue permanent avec les partenaires

5.7.1. - la concertation externe

La circulaire du 23 février 2009 a rappelé l'intérêt de poursuivre la concertation avec les collectivités territoriales sur les modalités de mise en œuvre de l'arrêt de l'ingénierie publique et sur la satisfaction des besoins locaux en ingénierie et à y associer les représentants locaux de l'offre privée d'ingénierie.

Quelques réunions ont été organisées à l'initiative des préfets à l'intention des partenaires externes mais, en la quasi absence de réactions négatives de la part de ces derniers, elles sont demeurées rares.

5.7.2. - le dialogue social

Une attention spéciale a été portée au dialogue social, tant au niveau central avec la participation des organisations syndicales au comité de concertation sur l'ingénierie qu'au niveau local, généralement dans le cadre des consultations relatives aux fusions ou réorganisations plutôt que de façon spécifique au redéploiement de l'ingénierie.

5.8. un plan de formation reconversion conçu et mis en place concomitamment au déroulement du projet

Il s'agit d'un des seuls vrais points faibles de la mise en œuvre de la réforme de l'ingénierie publique.

En effet, bien que la nécessité d'un « dispositif particulier de réflexion, d'élaboration, de déploiement et d'accompagnement, notamment via des formations adaptées », ait été évoquée dès la circulaire du 10 avril 2008, que ce dispositif ait été globalement exposé dans la circulaire du 23 février 2009, le plan de formation reconversion n'a réellement été communiqué aux chefs de service et aux agents que par la circulaire du 18 juin 2010, puis celle du 21 décembre 2010. Les premières formations ont commencé en février 2011.

Laurent FAYEIN

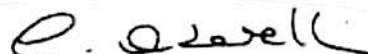
Ingénieur général
des ponts, des eaux et des forêts



Yannick TOMASI

Inspecteur de
l'administration du développement durable

Catherine ANDARELLI



Chargée de mission



Jean Claude LANUSSE

Inspecteur de
l'administration du développement durable

Annexes

1. Lettre de commande



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER
en charge des Technologies vertes et des Négociations sur le climat

Secrétariat général

La Défense, le 11 OCT. 2010

CALCOPPER

ETALABRE

Le ministre d'Etat

à

Monsieur le Vice-président du Conseil général
de l'environnement et du développement durable

NRéf. : SG05236

Affaire suivie par : Patrick Ceypek
patrick.ceypek@developpement-durable.gouv.fr
Tél. 01 40 81 24 57

Objet : Audits thématiques nationaux sur les politiques publiques
PJ : circulaire du 22 juillet 2008 relative à l'évolution des activités d'ingénierie et les modalités de retrait du champ concurrentiel

Par note du 16 juillet 2010, vous m'avez sollicité pour recueillir des propositions de thèmes d'audits nationaux sur les politiques publiques pour l'année 2011.

Pour ce qui concerne le Secrétariat général, je souhaite que le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) puisse retenir deux actions en 2011.

Bilan de l'action redéploiement de l'ingénierie

La conduite du projet de redéploiement des activités des services territoriaux dans le domaine de l'ingénierie concurrentielle est analysé par la plupart des acteurs concernés comme ayant produit des résultats conformes aux objectifs. Un récent rapport parlementaire (rapport de juin 2010 du sénateur Yves Daudigny) en dresse un bilan comportant de nombreux points positifs sur la conduite de ce projet.

Cette démarche, emblématique notamment en raison du nombre d'agents concernés (3 000 agents) et de la forme d'intervention des services sur le terrain, entre en 2011 dans sa phase d'achèvement avec des résultats à ce jour globalement encourageants.

Les conditions de ce retrait ont fait l'objet de nombreuses actions et de groupes de travail avec les partenaires concernés (organisations syndicales, professionnelles, élus etc...) et de documents et circulaires spécifiques.

Je souhaite que le CGEDD puisse conduire un audit, sur les conditions spécifiques de conduite de ce projet, et en retirer les enseignements utiles pour la conduite d'autres chantiers importants au titre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP). Vous pourrez, pour ce faire, vous appuyer sur le service du pilotage et de l'évolution des services, sous direction du pilotage des services, des tutelles et des écoles (SG/SPES/PSTE) qui a piloté cette action.

Audit du RST

Le réseau scientifique et technique (RST) du ministère comprend près de 40 organismes de statuts différents. Ces organismes couvrent un large champ d'expertise et s'appuient sur des compétences reconnues au plan national et international. Ils constituent un levier décisif pour répondre aux enjeux scientifiques et techniques qui ont émergé dans le cadre des « Grenelle » environnement et mer. Les conditions de leur efficacité et les modalités concrètes de leur mobilisation constituent un enjeu majeur pour notre ministère.

Des réformes ont déjà été engagées pour restructurer ce réseau et lui donner une plus grande efficacité : fusion du Laboratoire central des ponts et chaussées (LCPC) et de l'institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS), réorganisation des implantations territoriales de Météo-France, fusion de l'inventaire forestier national (IFN) et de l'institut géographique national (IGN), évolution des Centres d'études techniques de l'équipement CETE, etc. Parallèlement, une réflexion est en cours pour adapter le pilotage et le statut des CETE.

Pour autant, il ne fait pas de doute qu'il est nécessaire de rendre le RST plus lisible, d'accroître les synergies entre ses membres et d'améliorer son pilotage. La question n'est en réalité pas nouvelle puisque plusieurs rapports du CGEDD insistaient, à un degré ou à un autre, sur ces points.

Par ailleurs, parmi les recommandations faites par l'Inspection générale des finances dans le cadre du rapport d'audit conduit dans la phase de préparation des nouvelles décisions de la RGPP, figure le lancement d'un audit sur l'organisation du RST.

Je souhaite donc que vous meniez cet audit qui portera sur l'ensemble du RST, y compris les CETE. Une lettre de mission vous sera adressée pour préciser le cadre et l'étendue de cet audit.

Pour ce faire, vous pourrez vous appuyer sur la direction de la recherche et de l'innovation du Commissariat général au développement durable (CGDD/DRI) et sur la sous-direction de la modernisation du service du pilotage et de l'évolution des services (SG/SPES/MOD).

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



Jean-François MONTEILS

2. Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

Conseil général de l'Environnement
et du Développement durable

Paris, le 15 FEV. 2011

Le vice-Président

Note

à

Monsieur Laurent FAYEIN
Coordonnateur de la MIGT Méditerranée

Objet : Audit thématique d'initiative nationale sur la conduite de l'action de redéploiement de l'ingénierie- Mission N°007610-01

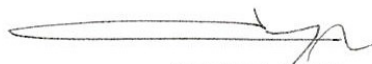
P.J. : Commande du secrétaire général

Je vous confie la coordination de l'audit thématique national sur la conduite de l'action de redéploiement de l'ingénierie.

Mme Catherine Andarelli, administratrice civile hors classe, et MM. Jean-Claude Lanusse et Yannick Tomasi, inspecteurs de l'administration du développement durable, s'associeront à vos travaux. Vous bénéficierez de l'appui des missions d'inspection générale territoriale pour cette mission enregistrée sous le n° 007610-01 dans le système de gestion des affaires du CGEDD.

Je souhaite pouvoir disposer de votre rapport de fin de mission pour la fin du mois de juin 2011.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande d'adresser votre rapport de fin de mission au président de la 6ème section.



Christian LEYRIT

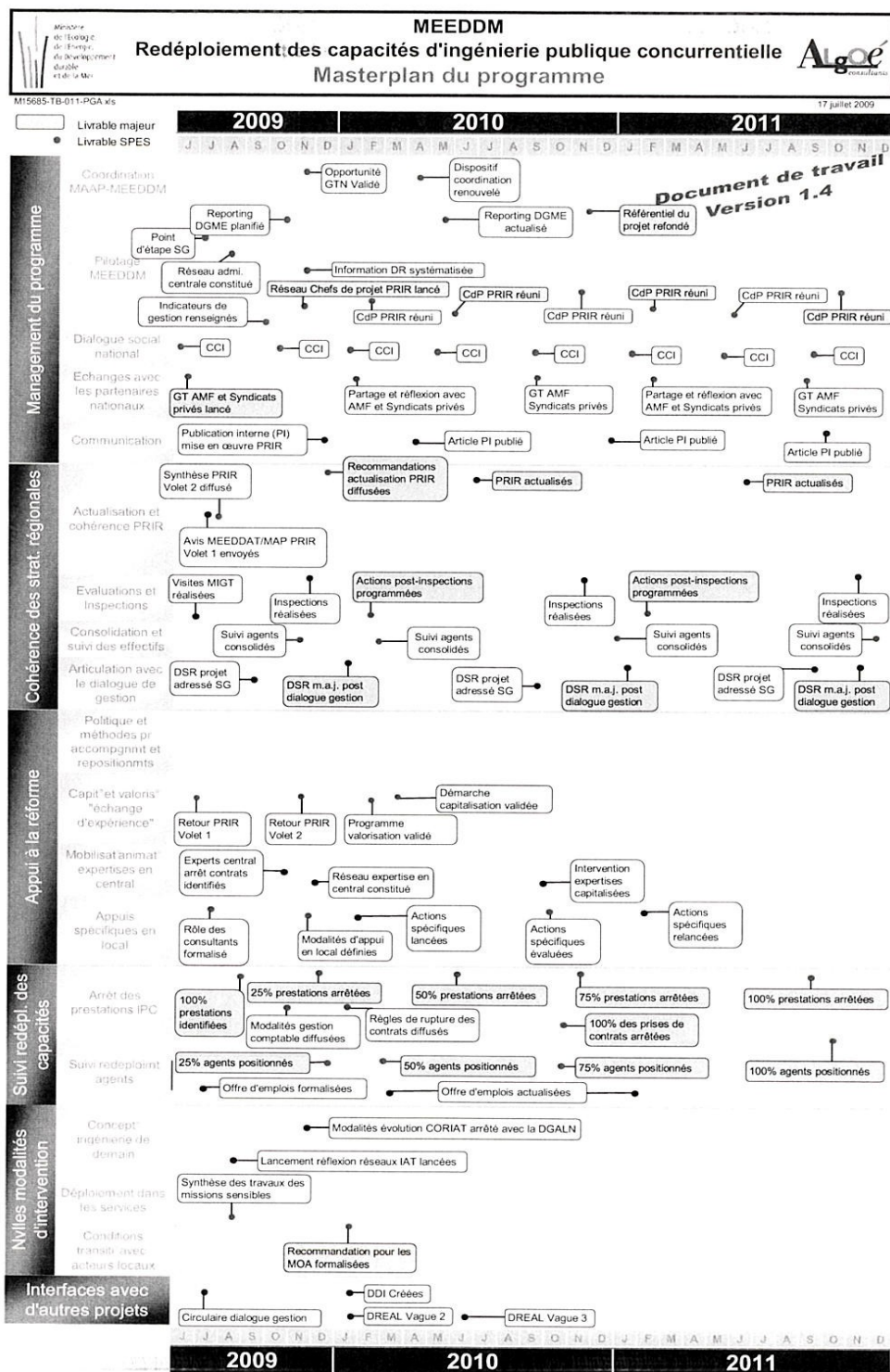
3. Les textes de référence relatifs à l'évolution des activités d'ingénierie.

Date du texte	Objet du texte
10 avril 2008	Mesures du conseil de modernisation des politiques publiques relatives à l'ingénierie publique concurrentielle.
22 juillet 2008	Évolution des activités d'ingénierie et modalités de retrait du champ concurrentiel.
23 décembre 2008	Mise en œuvre de la circulaire du 22/07/2008 sur le retrait du champ concurrentiel de l'ingénierie publique. Lettre de mission du groupe de travail sur l'exercice des missions sensibles dans le domaine de l'eau.
20 janvier 2009	Lettre au Vice-Président du CGEDD. L'ingénierie dans les services déconcentrés territoriaux du MEEDDAT.
23 février 2009	Évolution des activités d'ingénierie publique concurrentielle : élaboration des plans de redéploiement et accompagnement des agents
12 mars 2009	Renforcement des capacités d'expertise du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche dans les domaines nouveaux ou en croissance.
26 mars 2009	circulaire du 26 mars 2009 modifiée relative à l'élaboration du document de stratégie régionale (DSR) des services du MEEDDAT
19 mai 2009	Lettre du ministre du logement aux Préfets. Évolution des capacités d'ingénierie des services régionaux et départementaux pour porter les politiques du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (MEEDDAT) et du ministère du logement (ML).
	Annexe à la circulaire SG MEEDDAT du 19 mai 2009 – Missions par objectifs prioritaires.
3 mars 2010	Lettre des ministres (MAAP-MEEDDM) aux Préfets Actualisation des plans de redéploiement des capacités d'ingénierie en région.
18 juin 2010	Lettre aux directions régionales Programme de formation longue des agents impactés par les réorganisations et les évolutions du MEEDDM.
21 décembre 2010	Circulaire du 21 décembre 2010 relative au programme de formation longue des agents impactés par les réorganisations et les évolutions des missions du MEDDTL.

4. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
ARNOULD	Jean Michel	CVRH Arras	Directeur	19/04/11
FOCRET	Marc	ENTE Valenciennes	Directeur	21/04/11
MOREAU de SAINT MARTIN	Louis	ENTE Valenciennes	Directeur des études	21/04/11
LE GUERN	Anne Marie	DRH/SEC/DCP	Adjointe au sous-directeur du développement des compétences et de la formation	6/05/11
BOULNOIS	Daniel	DGALN	Adjoint au Directeur Général	6/05/11
COURRET	Robert	DGALN	Adjoint à la sous-direction de la performance	6/05/11
CREPON	Étienne	DGALN/DHUP	Directeur de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages	6/05/11
CLERC	Chantal	CVRH Paris	Directrice	9/05/11
BRIAND	Marie-Jeanne	CVRH Paris – Pôle appui et assistance aux services et aux agents	Responsable du pôle	9/05/11
MONSEMPES	Corinne	CVRH Paris– Pôle appui et assistance aux services et aux agents		9/05/11
SMART	Catherine	CVRH Paris– Pôle appui et assistance aux services et aux agents		9/05/11
BROCHARD	Gilles	Syndicat CGT	Représentant des personnels au CTP	25/05/11
HOREAU	Didier	Syndicat CGT		25/05/11

5. Annexe Masterplan



6 Glossaire des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
AMF	Association des maires de France
ATESAT	Aide technique fournie par l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire
BOP	Budget opérationnel de programme
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CTPM	Comité technique paritaire ministériel
CTPL	Comité technique paritaire local
CVRH	Centre de valorisation des ressources humaines
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDT	Direction départementale des territoires
DG	Direction générale
DGALN	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
DRH	Direction des ressources humaines
ENTE	École nationale des techniciens de l'équipement
ETP	Équivalent temps plein
IPC	Ingénierie publique concurrentielle
MAAP	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la pêche
MAAPRAT	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire
MEEDDAT	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire
MEEDDM	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
RAPS	Réseau d'appui aux personnels et aux structures
R BOP	Responsable de budget opérationnel de programme
SG	Secrétariat généra

Ressources, territoires, habitats et logement
Énergies et climat Développement durable
Prévention des risques Infrastructures, transports et mer

**Présent
pour
l'avenir**

Conseil général de l'Environnement
et du Développement durable

7^e section – secrétariat général

bureau Rapports et Documentation

Tour Pascal B - 92055 La Défense cedex

Tél. (33) 01 40 81 68 12/45

www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr