

n°- 008918-01

Novembre 2013

## Cartographie des compétences des services déconcentrés en matière de climat, qualité de l'air et énergie



**CONSEIL GÉNÉRAL  
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Rapport n° : 008918-01**

**Cartographie des compétences des services  
déconcentrés en matière de climat, qualité de l'air  
et énergie**

établi par

**Jean-Claude GAZEAU**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Thierry GALIBERT**

Inspecteur général de la santé publique vétérinaire

**Novembre 2013**



## Fiche qualité

La mission du CGEDD qui a donné lieu à la rédaction du présent rapport a été conduite conformément au dispositif qualité du Conseil<sup>(1)</sup>.

Rapport CGEDD n°008918-01	Date du rapport : 112013
Titre : Cartographie des compétences des services déconcentrés en matière de climat, qualité de l'air et énergie	
Commanditaire(s) : Patrice Parisé	Programme 2013 CGEDD
Auteur(e)s du rapport (CGEDD) : Thierry Galibert, Jean-Claude Gazeau	
Coordonnateur(trice) : Jean-Claude GAzeau	
Superviseur(euse) : Patrice Parisé	
Relecteur(trice) : Armelle Bachelier	
Nombre de pages du rapport (sans les annexes) :	

Les rapporteurs attestent que l'impartialité d'aucun d'entre eux n'a été mise en cause par des intérêts particuliers ou par des éléments de ses activités passées ou présentes.



## Sommaire

Résumé .....	<u>3</u>
Liste des recommandations.....	<u>5</u>
1. Vers un nouveau paradigme climat-air-énergie ?.....	<u>7</u>
2. Les SRCAE, outil interpellant la compétence collective des DREAL.....	<u>10</u>
3. LES COMPETENCES CLIMAT-AIR-ENERGIE EVALUEES AU PRISME DE L'ELABORATION DES SRCAE.....	<u>12</u>
4. LES OBJECTIFS ET MOYENS DE LA PRESENTE MISSION .....	<u>14</u>
5. EXPLOITATION DES MATERIAUX DISPONIBLES ISSUS DES ENQUETES 2009 et 2012.....	<u>16</u>
5.1. L'acquis des chantiers passés.....	<u>16</u>
5.2. Les ressources humaines mobilisables en DREAL .....	<u>16</u>
5.3. Les collectivités territoriales : état des lieux au lancement du SRCAE.....	<u>18</u>
6. SRCAE : L'EMERGENCE D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE EN REGION .....	<u>19</u>
6.1. L'organisation actuelle des DREAL pour répondre aux besoins.....	<u>19</u>
6.2. Les compétences mobilisables dans les autres services et établissements publics de l'Etat.....	<u>19</u>
6.3. La gestion des ressources humaines en DREAL ; Deux logiques différentes : ETP et management des compétences collectives.....	<u>20</u>
7. COMPETENCE COLLECTIVE DES SERVICES : LES TRAVAUX ET DEMARCHEES EN COURS AU NIVEAU NATIONAL .....	<u>21</u>
7.1. Un groupe « STRATEGIE COMPETENCES ».....	<u>21</u>
7.2. Le questionnement des DREAL sur les compétences critiques.....	<u>21</u>
7.3. Quelles synergies entre les différentes institutions régionales: DREAL, REGION, DR ADEME.....	<u>22</u>
8. UNE «CARTOGRAPHIE SIMPLE POUR POSER LES TERMES DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE CLIMAT-AIR-ENERGIE EN REGION .....	<u>24</u>
8.1. Quelques règles d'élaboration d'une cartographie .....	<u>24</u>
8.2. Une première expérimentation auprès d'une DREAL .....	<u>24</u>
8.3. La méthodologie détaillée pas à pas.....	<u>25</u>
8.4. RESULTATS .....	<u>25</u>
8.5. L'extension de la méthodologie à un panel de six autres DREAL.....	<u>28</u>
9. RECOMMANDATIONS .....	<u>29</u>
9.1. Travaux à conduire au niveau régional.....	<u>29</u>
9.1.1. <i>S'organiser pour pérenniser la compétence collective</i> .....	<u>29</u>

9.1.2. <i>Étendre les acquis</i> .....	<u>30</u>
9.2. Travaux à conduire au niveau national par l'Etat et ses établissements publics.....	<u>31</u>
9.2.1. <i>Par l'Etat</i> :.....	<u>31</u>
9.2.2. <i>Par ses établissements publics</i> .....	<u>33</u>
<b>Conclusion .....</b>	<b><u>35</u></b>
<b>Annexes.....</b>	<b><u>38</u></b>

## Résumé

Ce rapport porte sur les compétences nécessaires dans les services déconcentrés pour assurer de façon efficiente les missions d'élaboration et de suivi des schémas régionaux climat-air-énergie (SRCAE).

Il a été commandité dans le cadre de la programmation annuelle des travaux du Conseil général de l'environnement et du développement durable pour l'année 2013, dans la continuité des rapports antérieurs relatifs à la mise en œuvre des premiers SRCAE.

La mission s'est attachée à travailler à partir des éléments déjà recueillis à l'occasion de ces travaux sans réaliser de nouvelle enquête exhaustive auprès de services régionaux, tout en s'assurant, en continu, par des entretiens ciblés avec quelques DREAL mais aussi avec les services du secrétariat général des deux ministères de la pertinence des options suivies.

Elle a constaté la mise en place effective des SRCAE dans les différentes régions portées par des équipes-projets communes comprenant des agents des services et établissements publics de l'État (DREAL et ADEME) et des services des conseils régionaux. Elle s'est interrogée sur les conditions du maintien de la compétence collective ainsi construite.

La mission a noté le changement de paradigme que constitue l'approche climat-air-énergie (CAE) qui nécessite de passer d'une part d'une compétence individuelle à une compétence collective dépassant le cadre d'un seul service, d'autre part d'une compétence experte dans un domaine thématique à une compétence transversale plus englobante et de fait, plus complexe à créer et entretenir.

Elle pose comme principe que la logique de compétence disponible doit s'appréhender sans nécessairement établir un lien direct avec la logique d'ETP et en ouvrant la possibilité d'une réflexion partagée entre plusieurs structures restant libres de leur gestion administrative. Cette réflexion porte le germe de relations de travail améliorées et plus efficientes entre l'État et les collectivités régionales.

Forte de ces éléments, elle s'est attachée à proposer un mode de représentation simple de cette notion de compétence collective associant plusieurs thématiques et plusieurs services dans une temporalité de moyen terme (5 à 6 ans), utilisable facilement au niveau régional mais également national, notamment pour la gestion de certaines compétences critiques.

La mission formule un nombre limité de recommandations s'adressant aux différents niveaux de gestion, national et régional, des ressources humaines des ministères.

Pour le niveau régional, elle recommande de s'appuyer sur le travail fourni dans le cadre du SRCAE pour, en utilisant le dispositif de représentation proposé, offrir des garanties de pérennité des compétences nécessaires. Elle suggère également d'étendre la réflexion engagée sur d'autres thématiques transversales et avec d'autres acteurs (gestion des compétences au niveau d'une zone de gouvernance entre échelons régionaux et départementaux de l'État, par exemple). Elle recommande enfin d'organiser des réseaux techniques pouvant dépasser les seuls services de l'État et de

la région pour une pleine efficacité sur les territoires des politiques CAE et des actions qui en découlent.

Pour le niveau national, interne à l'État, elle préconise d'utiliser la méthodologie proposée et ses résultats pour éclairer le dialogue de gestion mais aussi poursuivre la réflexion relative aux compétences critiques et la cohérence avec le travail conduit en matière de répertoire des métiers. Elle recommande que ce type de réflexion soit également porté au sein du RST, de façon à ce qu'il puisse jouer son rôle dans l'animation nationale de la politique CAE.

Enfin, elle recommande que l'ensemble de ces travaux soit conduit dans le respect des volontés individuelles des agents en matière d'évolution de carrière.

## Liste des recommandations

1. Veiller dans chaque Région à capitaliser la dynamique acquise lors de la construction du SRCAE et à garantir la pérennité de la compétence collective ainsi constituée.
2. Disposer d'une présentation schématique simple, partagée et facilement lisible de « l'état des lieux » de la situation passée, actuelle et prévisionnelle des ressources humaines constitutive de la compétence collective.
3. Sensibiliser les responsables des ressources humaines des 3 entités (ADEME, DREAL, Région) au niveau d'une même région à l'intérêt de disposer d'une connaissance partagée des mouvements des personnels constitutifs de l'équipe projet afin de garantir un bon biseau (ou un bon passage de relais), une continuité du capital d'expertise compatible avec le bon déroulement des parcours individuels de chaque membre de l'équipe projet.
4. Encourager dans quelques régions volontaires l'émergence de clubs régionaux d'échanges et d'animation des experts CAE de l'ensemble des acteurs concernés (collectivités territoriales, chambres consulaires, syndicats professionnels, ADEME et DREAL.)
5. Expérimenter la transposition de la schématisation à d'autres domaines transversaux représentant des enjeux sociétaux majeurs : gestion des risques, eau et biodiversité, etc.
6. Inciter chaque DREAL à réaliser chaque année, afin d'éclairer le dialogue de gestion, une cartographie simple et actualisée du triangle de compétence CAE régional. Réalisée collégialement, cette représentation constituera une photographie partagée par les différentes institutions (ADEME, CR, DREAL). Cette représentation constituera une simple aide à la gestion.
7. Utiliser les informations apportées par l'intercomparaison des présentations régionales pour affiner la gestion par les services centraux lors du dialogue de gestion
8. Veiller, en DREAL, lors de la mise en œuvre de la démarche de gestion de la compétence collective publique régionale en matière de CAE, à ne pas entraver le parcours professionnel de chaque agent mais au contraire à ménager des synergies entre postes (pas forcément successifs) occupés par un même agent.
9. Mettre en cohérence, en prenant en compte le travail d'explicitation des compétences critiques des services réalisé fin 2012, la réflexion prospective du SPES (horizon 2020-2025 et aménagements formations initiales) et le maintien dans chaque région d'une compétence collective CAE.
10. Mettre en cohérence les travaux conduits avec ceux du répertoire des emplois-type du ministère (DRH).

**11. intégrer dans la réflexion sur la cartographie des compétences du RST la prise en compte de compétences transversales nécessaires à l'élaboration et au suivi des SRCAE**

**12. Faire jouer au RST un rôle moteur dans l'animation d'un réseau interrégional sur le thème CAE**

**13. Inciter les Délégations régionales de l'ADEME à jouer un rôle actif de « mémoire » du déroulé des démarches d'élaboration et de suivi des SRCAE.**

## 1. Vers un nouveau paradigme climat-air-énergie ?

Les dernières années ont vu progressivement les territoires s'investir ou être investis sur des thématiques assez, voire totalement, nouvelles : ces thématiques étaient auparavant soit de prérogative essentiellement nationale (l'énergie), soit elles-mêmes nouvelles : la qualité de l'air (introduite par la Loi sur l'air de décembre 1996), la lutte contre le changement climatique (Convention de Rio de 1992 ; Protocole de Kyoto ratifié par la France en 2002 et entré en vigueur en 2005 comportant des engagements nationaux juridiquement contraignants).

Le rôle des territoires (l'échelle régionale notamment) dans la gouvernance en matière de climat, de qualité de l'air et d'énergie est essentiel par rapport à l'échelon national car plus proche des « administrés » qui sont autant de centres de décision potentiels.

Le fait et la légitimité pour les territoires de s'emparer de ces thèmes relèvent de logiques différentes :

- Le domaine de l'énergie, prérogative essentielle des Etats industriels, a longtemps été entièrement porté par l'Etat<sup>[1]</sup>, reposant sur de grandes centrales de production d'énergie et un important réseau d'infrastructures de transports. Le développement des énergies renouvelables est de nature à modifier les conditions de gestion opérationnelles en multipliant les lieux et les acteurs de production d'énergie<sup>[2]</sup>,
- Les politiques en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre restent (loi POPE sur l'énergie de juillet 2005) essentiellement nationales<sup>[3]</sup> (Plan Climat), l'impact quantitatif des initiatives locales restant encore plutôt du second ordre<sup>[4]</sup>,
- Quant à la qualité de l'air et l'impact des polluants locaux, chaque territoire urbanisé a ses spécificités et les zones les plus denses (agglomérations de plus de 250 000 habitants) doivent élaborer des PPA (plans de protection de l'atmosphère) les prenant en compte.

Les actions à mettre en œuvre au travers de telles stratégies résultent souvent de compromis dans chacun des trois registres climat, air ou énergie pour garantir un impact acceptable.

Toute stratégie en matière de climat, d'énergie ou d'amélioration de la qualité de l'air impacte de manière transversale nos clés de lecture des territoires et doit induire de fait de nouvelles modalités de relations techniques entre État et collectivités territoriales, marquées par une vraie recherche de synergie et de complémentarité.

Il ne faut pas se méprendre sur le constat : on n'est pas avec climat-air-énergie en présence de nouvelles compétences additionnelles mais d'une nouvelle clé de lecture des domaines traités au quotidien dans les services (transports, habitat, construction, économie, industrie, agriculture...) : on change en quelque sorte de référentiel.

Pour être opérationnels, un service ne peut plus désormais se contenter d'approches souvent cloisonnées éclairées, dans chaque domaine, par son vivier d'experts. Il doit

disposer d'une capacité d'expertise transversale reposant sur une réelle compétence collective bien « managée ».

L'arborescence traditionnelle structurant les activités des services de l'Etat<sup>[5]</sup>

commence à présenter des limites. L'expertise se fait rare et ses champs évoluent.

Elle se fait rare : les grands projets portés localement en matière de transport (un tronçon autoroutier, un ouvrage d'art,...) ou d'urbanisme (création d'une zone d'activités, ..) et qui pouvaient justifier des compétences expertes sur un domaine « traditionnel » deviennent plus rares. Ils ne justifient plus autant que par le passé la présence d'experts en tout lieu du territoire mais plutôt de pouvoir mobiliser au coup par coup des compétences (publiques ou privées) capables d'intervenir sur tout le territoire national.

Ses champs évoluent : privilégiant des expertises pointues sur des domaines « traditionnels », le réseau scientifique et technique du ministère ne semble pas (au vu des réponses aux questionnaires réalisés par les missions SRCAE en 2009 et 2012) encore suffisamment structuré pour offrir l'expertise transversale attendue des services confrontés à un projet de type SRCAE. En simplifiant, les experts du réseau technique sont plus des experts « confirmés » sur un champ technique précis alors que des projets de type SRCAE requièrent plutôt une expertise transversale pour appréhender ces dossiers dans toutes leurs dimensions.

Compétences « transversales » ne signifie pas compétences « généralistes ». Traiter de l'un quelconque des trois thèmes Climat-Air-Energie (appelés « CAE » dans la suite du rapport), a fortiori des trois, requiert à la fois une réelle expertise technique, une expérience de terrain (permettant d'apprécier les spécificités régionales) et également le sens du travail en équipe.

On assiste en fait lentement à un changement de référentiel des compétences avec un même besoin d'expertise mais selon une partition différente : risques, eau, climat, qualité de l'air, mix énergétique, etc. Les SRCAE sont venus concrétiser ces nouveaux défis dans les domaines concernés, les SRCE le font sur d'autres thèmes.

Ce changement de paradigme n'impacte pas les seuls services de l'Etat. Les collectivités territoriales et leurs services techniques sont également interpellés par ces enjeux sociétaux.

La mission se propose de tirer parti de l'exercice SRCAE pour évaluer et voir évoluer sur une démarche concrète la compétence collective mobilisable, ses forces, ses faiblesses sur des enjeux qui s'avéreront de plus en plus structurants. Le choix des champs CAE est particulièrement pertinent car il bouleverse les domaines traditionnels et de plus ces champs sont portés au principal localement par trois structures très différentes : des collectivités, un EP (ADEME) et des services de l'Etat (DREAL,..).

Aucune institution ne peut désormais maîtriser toutes les approches.

Dès lors il importe de voir quelles réponses peuvent être apportées pour bâtir et pérenniser à l'échelle des territoires (les régions) une réelle compétence collective adossée à plusieurs institutions ne remettant pas en cause les prérogatives et les termes de la gouvernance, et quelle contribution l'Etat peut y apporter .

Il importe de se donner les meilleurs atouts pour permettre ainsi à la future deuxième génération de SRCAE, indépendamment des éventuelles évolutions en matière de gouvernance, de donner sa pleine mesure.

---

---

[1]Même s'il s'agit historiquement d'un fait relativement nouveau, postérieur à la Révolution industrielle, lié à l'accélération du besoin en énergie. En France cela ne date guère que de 1945 avec la création d'EDF et GDF et la nationalisation des entreprises locales existant préalablement. Par ailleurs certaines sources d'énergie (bois notamment) échappent à cette logique ;

[2]Actuellement on a surtout une production délocalisée, mais le transport et la distribution (sauf pour l'utilisation de l'énergie produite sur place) restent « nationalisées » (notion d'obligation d'achat).

[3]liées à des engagements internationaux des Etats

[4]un objectif des PCET est d'arriver à une réduction des GES

[5]Au-delà d'un problème de structuration des activités des toutes récentes DREAL, il faut également prendre en compte la conception des services de l'état qui est organisée en fonction des activités professionnelles d'interlocuteurs et non de thématiques transversales environnementales (logement, transport, agriculture, industrie versus climat air énergie). Le seul fait d'intégrer l'agriculture dépasse le cadre des DREAL.

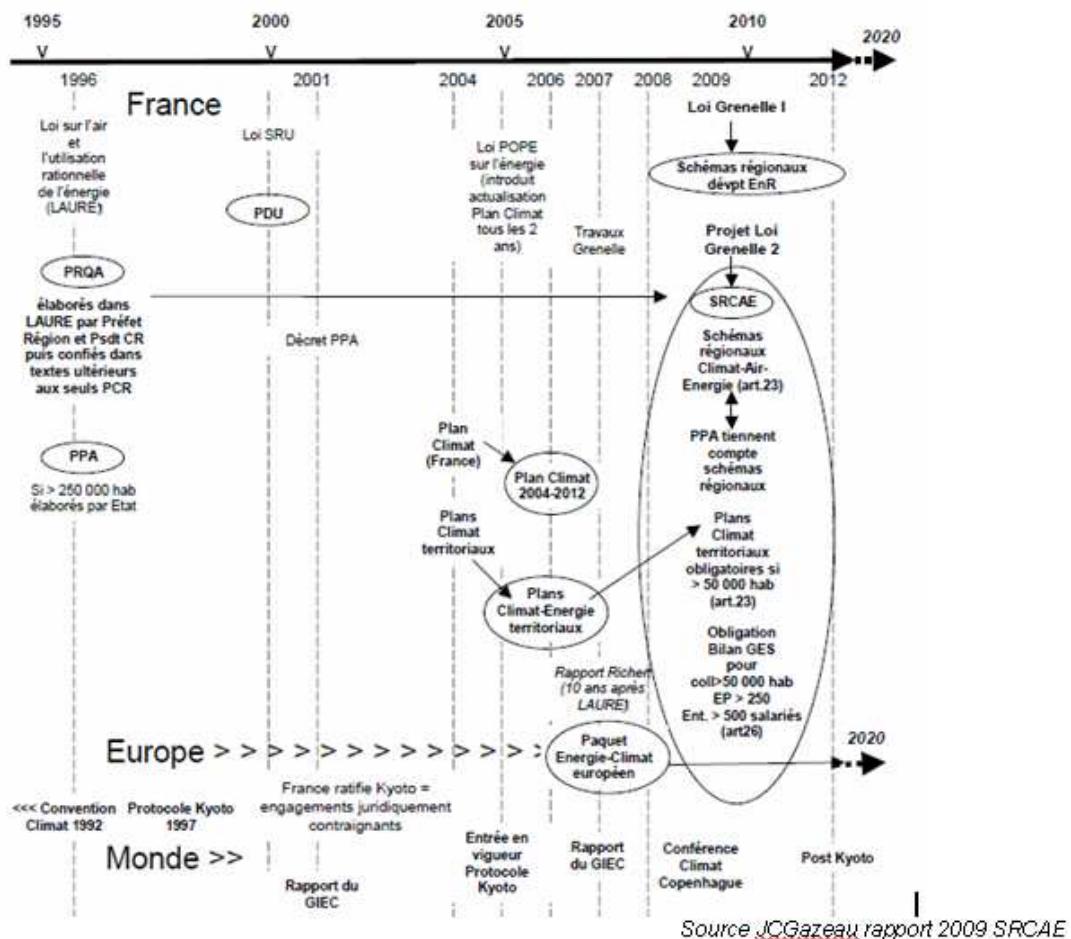


## 2. Les SRCAE, outil interpellant la compétence collective des DREAL

Les schémas régionaux climat-air-énergie introduits dans les lois Grenelle 1 et 2 constituent des documents essentiels d'orientation, de stratégie et de cohérence consacrant le territoire régional comme niveau de cohérence pertinent et obligeant à traiter conjointement trois items que l'on avait traités séparément jusqu'à présent : « climat-air-énergie ».

Instaurés par la loi Grenelle 2 (NRE) de 2010, les « Schémas régionaux climat-air-énergie » résultent en fait de la mise en cohérence par consolidation progressive de plusieurs outils introduits par des lois et plans successifs :

- la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE) du 30 décembre 1996 qui a introduit les PRQA et les PPA et traité des PDU (introduits par la LOTI de 1982),
- la loi SRU du 16 décembre 2000 qui a, à nouveau, traité des PDU,
- le Plan Climat (national) publié en juillet 2004, introduisant les Plans Climat Territoriaux,
- la loi de Programmation des Orientations en matière de Politiques Énergétiques (POPE) du 13 juillet 2005 qui, la première (avant la Grande-Bretagne...), a introduit la dimension Climat dans un texte législatif et imposé une actualisation du Plan Climat national tous les deux ans,
- l'actualisation du Plan Climat 2004 validée en CIDD présidé par le Premier ministre le 13 novembre 2006 (« Plan Climat 2004-2012 »), qui introduit les Plans climat-énergie territoriaux.



### 3. LES COMPETENCES CLIMAT-AIR-ENERGIE EVALUEES AU PRISME DE L'ELABORATION DES SRCAE

Les SRCAE sont actuellement presque tous validés et en cours de mise en œuvre, le plus souvent sous le pilotage de l'équipe projet qui a conduit leur élaboration. La mission dresse un constat plutôt satisfaisant de la construction de la première génération des SRCAE, même si les délais initiaux prévus par la loi Grenelle 2 ont souvent été dépassés.

La loi 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement prévoit une évaluation et une possibilité de révision au terme d'une durée de cinq ans après leur approbation<sup>[1]</sup>.

De nombreux matériaux (inventaires, suivi d'impact des orientations,..) sont des préalables indispensables, chronophages et exigeant en compétences.

Il faut donc dès maintenant envisager les conditions de suivi de la mise en œuvre du SRCAE et d'élaboration de la deuxième génération de SRCAE, quelle que soit la forme issue des lois de décentralisation actuellement en cours de finalisation (poursuite d'un schéma autonome, intégration de la thématique CAE dans un schéma plus vaste) et les modalités de l'évaluation des schémas actuels.

Ceci suppose que la compétence collective à mobiliser soit toujours en place<sup>[2]</sup> dans les différentes régions et organisée de manière efficiente à la fois pour le suivi de la mise en œuvre des premiers SRCAE et pour les prochains SRCAE.

Il est nécessaire de préciser que quand on parle de bâtir une compétence collective climat-air-énergie, cela ne signifie pas que tout membre de l'équipe dédiée maîtrise les trois items mais que l'on arrive à croiser les compétences de chacun : c'est à ces conditions que l'on bâtira la compétence collective recherchée.

La mise en œuvre de ces principes appelle de nouvelles méthodes de travail dans chacune des régions. Les services de l'Etat peuvent initier une telle démarche. L'Etat peut introduire des dispositions dans la gestion de ses effectifs déconcentrés pour contribuer pour ce qui le concerne à la pérennité d'une compétence collective CAE dans toutes les régions et pour que les parcours professionnels des agents permettent dans les postes ultérieurs une certaine retombée de la compétence CAE acquise au sein d'une équipe projet SRCAE.

Pour évaluer et visualiser les compétences, la mission se propose de répondre aux questions essentielles suivantes :

- Comment cette compétence collective a-t-elle été effectivement bâtie ?
- La validation formelle des SRCAE a-t-elle été l'occasion pour les équipes projet de disparaître, et avec elles la compétence collective qui s'était bâtie ? A l'inverse les directeurs des DREAL ont-ils sanctuarisé cette compétence dans leur organigramme ?
- Quel suivi est-il opéré de cette compétence au niveau de l'administration centrale ?

- Comment cette compétence construite pour l'élaboration a-t-elle (ou non) été utilisée ou complétée pour assurer la mise en œuvre et le suivi du SRCAE ?

La mission a disposé pour ce faire d'une importante masse documentaire constituée en 2009 et 2012 sur le déroulement des démarches en région.

---

---

[1] Article L222-2 du code de l'environnement : ....Au terme d'une période de cinq ans, le schéma fait l'objet d'une évaluation et peut être révisé, à l'initiative conjointe du préfet de région et du président du conseil régional ou, en Corse, à l'initiative du président du conseil exécutif, en fonction des résultats obtenus dans l'atteinte des objectifs fixés et, en particulier, du respect des normes de qualité de l'air.

[2] Il est bien entendu que pérenniser la compétence collective d'un ou plusieurs services ne signifie pas bloquer toute mobilité individuelle !

#### 4. LES OBJECTIFS ET MOYENS DE LA PRÉSENTE MISSION

Les travaux de la mission visent à contribuer à bâtir une méthodologie opérationnelle pour apprécier la compétence collective d'un service sur des enjeux sociétaux forts.

L'objectif de la mission est double : voir comment les services s'emparent (ou non) de ce nouveau paradigme climat-air-énergie dans la gestion de leurs compétences au niveau d'une part des agents (formation, mobilités et pontages), d'autre part de leur organisation. Ce travail des services de l'État doit se placer dans la logique de copilotage et de travail technique partagé avec les collectivités territoriales régionales permettant à l'État de satisfaire à ses engagements internationaux.

Il ne s'agit pas dans la présente mission de traiter dans le détail de chacun des domaines du climat, de l'air et de l'énergie pris isolément (contrôle attribution d'aides), ceci étant un exercice classique de gestion des compétences pour les missions régaliennes de l'État.

En 2009, une première mission avait été commandée par le DGEC au CGPC afin de connaître la situation de préparation des SRCAE à venir et les capacités de mobilisation des services déconcentrés du MEEDDM pour pouvoir documenter une réponse.

En termes de méthode, la mission de 2009 avait adressé aux DREAL un questionnaire par le relais des MIGT. Les réponses 2009 reçues (octobre-novembre 2009) ont porté sur 18 régions, soit une quasi exhaustivité, si l'on excepte le cas particulier des DOM.

Le questionnement s'était déjà intéressé en 2009 aux compétences mobilisables au sein des DREAL pour élaborer le SRCAE.

Une seconde mission a été menée en 2012 (première évaluation des SRCAE). Les réponses à un nouveau questionnaire en 2012 ont de plus permis d'extraire des éléments concrets sur les compétences individuelles existantes mobilisées pour l'élaboration des SRCAE.

La présente mission cartographie des compétences dispose d'un matériau assez riche au travers des deux questionnaires 2009 et 2012 renseignés par les DREAL.

La présente mission n'a donc pas souhaité recourir à un nouveau questionnaire lourd adressé aux services sans pour autant s'interdire de demander ponctuellement certaines précisions (ce qui a de fait été le cas).

Les disciplines concernées et leur approche simultanée ont suscité un intérêt unanime des services.

Énergie et qualité de l'air n'étaient pas absentes des domaines gérés par les services : ceux-ci étaient en charge de la gestion des concessions hydroélectriques au sens régalien du terme, instruction des dossiers ICPE liés à la production d'énergie (y compris éolien), instruction des dossiers de transports d'énergie, instruction des certificats d'obligation d'achat, instruction des dossiers d'attribution d'aides par l'ADEME, etc.

Mais ces tâches restent plutôt du second ordre en terme d'organisation de la DREAL et inversement les démarches projet de type SRCAE ne les impactent pas.

## 5. EXPLOITATION DES MATERIAUX DISPONIBLES ISSUS DES ENQUETES 2009 et 2012

### 5.1. L'acquis des chantiers passés

Chaque DREAL disposait d'un certain capital d'expérience issu des travaux menés auparavant, souvent conjointement, par les DRIRE, DIREN et DRE.

Parmi les travaux menés, on citera :

- Les Plans régionaux de la qualité de l'air (PRQA) et l'élaboration des plans de protection de l'atmosphère (PPA) qui suivit ;
- Les plans de promotion de certaines énergies renouvelables, en particulier de l'éolien ;
- L'appui apporté à l'élaboration de Plans Climat territoriaux (PCT) ;
- La contribution à des bilans Énergie et/ou Émissions de gaz à effet de serre, dans le cadre des travaux d'observatoires régionaux.

Par contre très rares sont les SCOT traitant du thème Climat, et semble-t-il jamais de manière prescriptive.

Ainsi les travaux menés avant 2009 dans les directions rassemblées au sein des DREAL portaient le plus souvent sur une seule des trois problématiques climat-air-énergie. La nécessité d'une approche intégrée de ce triptyque ne faisait l'objet en DREAL, en 2009, que de réflexions préliminaires.

Cette expérience issue des travaux passés apparaît néanmoins très variable d'une région à l'autre. Certains des agents qui se sont consacrés avant 2009 à ces travaux ont changé de métier ou pris leur retraite ; dans quelques régions, l'équipe « CAE » s'est reconstruite, notamment grâce aux renforts « Grenelle » obtenus en 2009. La mission est restée préoccupée par la fragilité de ces équipes et de la compétence collective. Ces éléments dressent des problèmes essentiels de compatibilité du dialogue de gestion annuel et de la gestion durable de la compétence collective du service sur ces champs nouveaux, la tentation en dialogue de gestion étant de « gérer la pénurie » et de mobiliser au coup par coup des renforts pour porter un projet jusqu'à son achèvement.

Le recours au réseau scientifique et technique par les DREAL a été plutôt l'exception, sans doute par méconnaissance des ressources des CETE ou par difficulté de la part de ceux-ci de présenter jusqu'à présent une offre d'ensemble, dépassant par exemple les compétences requises pour un schéma départemental éolien.

### 5.2. Les ressources humaines mobilisables en DREAL

Une fois corrigées certaines réponses relatives aux moyens mobilisables en DREAL qui prenaient en compte l'ensemble des activités Énergie, au-delà du champ circonscrit de la thématique climat-air-énergie un certain nombre de tendances se dégagent.

Certaines DREAL paraissent ne disposer que d'équipes seulement sensibilisées, sans pratique suffisante. Les compétences qualifiées d' « expertes » ont trait le plus souvent à des champs étroits : promotion de l'éolien ou du photovoltaïque, appui à l'élaboration des agendas 21, et ne sont que très rarement mobilisées dans les démarches de planification territoriale.

Ce potentiel était déjà en 2009 de manière unanime jugé fragile, car reposant sur un petit nombre d'agents qui peuvent être soit proches de la retraite soit désireux de connaître de nouveaux métiers pour avoir les meilleures chances de promotion.

Les nouvelles recrues sont en règle générale peu expérimentées et donc peu opérationnelles au court terme. La compétence suppose notamment de pouvoir par un fonctionnement en réseau performant disposer d'opportunités de prise de recul pour pouvoir relativiser le cas particulier d'une région donnée, d'échanges d'expériences, etc. Les renforts, aussi bien pour les DREAL que pour l'ADEME, progressivement mis en place à partir de 2009 n'empêchent pas toutes les DREAL d'exprimer en 2009 des attentes fortes.

Un point important est souligné : les compétences disponibles étaient « monothématiques ». L'approche intégrée des enjeux climat-air-énergie, est totalement nouvelle et supposait une réelle acculturation au sein des DREAL.

Au delà d'une grande dispersion, on estimait en 2009 que les DREAL pourraient consacrer à la thématique climat-air-énergie entre 2 et 5 agents à temps plein, éventuellement complétés au coup par coup en fonction des chantiers ouverts et sous réserve d'une particulière vigilance en cas de départ de l'un de ses membres. Le questionnaire 2012 a montré que le quota mobilisé a rarement été dans la fourchette haute 2-5...

Plusieurs DREAL exprimaient en 2009 la crainte que, en matière d'énergie, les activités de gestion dans le métier Énergie, difficilement compressibles (instruction de lignes électriques ou de gazoduc, suivi des concessions hydroélectriques, instruction de ZDE, certificats d'économie d'énergie,...), ne viennent réduire ou comprimer les moyens mobilisables pour cette activité, la conduite d'une politique locale climat-air-énergie étant davantage tournée vers l'animation. Le souci de « sanctuariser » ces moyens apparaissait en filigrane.

S'agissant de la capacité des « services métiers » à s'investir dans cette problématique, il apparaissait souvent un réel capital de bonne volonté, souvent favorisée par une expérience préexistante dans certains domaines (efficacité énergétique du bâtiment, plans de déplacement, pilotage d'études à portée générale...). Cependant était unanimement signalé le besoin d'une offre de formations à la prise en compte de ces enjeux, notamment climatiques. Mais la formation est un des ingrédients et ne suffit pas à bâtir une compétence.

S'agissant de la « culture interne » des DREAL sur la thématique climat-air-énergie, les DREAL la jugent principalement limitée à la petite équipe coordonnant le chantier SRCAE, et très faible sinon inexistante au-delà. Au sein de l'équipe cette culture est souvent segmentée (qualité de l'air, approvisionnement en énergie, impacts environnementaux des énergies renouvelables,...) en fonction de l'origine des agents. Un double effort est donc à soutenir : générer une bonne « osmose » en interne à l'équipe et diffuser au-delà du cercle étroit des « initiés » la compréhension des enjeux liés à cette triple thématique.

Les procédures, l'instruction de dossiers administratifs affectent la disponibilité pour les SRCAE à venir<sup>[1]</sup>. Lorsque les projets de service des DREAL mettaient l'énergie en thème transversal à la structuration des services, l'équipe concernée reste proche de la direction mais avec immédiatement la question en résultant : comment cette équipe pourra-t-elle mobiliser les autres services dans leur cœur de métier ?

Lorsqu'on parle « compétence », les réponses parlaient d' « ETP » (équivalent temps plein ; ainsi 10 fois 0,1 ETP traduisant des compétences très sporadiques équivalent à 1 ETP !). Les capacités sont trop souvent appréciées en termes quantitatifs d'ETP plus qu'en termes de compétence technique, individuelle ou collective. Le domaine CAE est de plus trop souvent réduit au seul volet « énergie ».

### 5.3. Les collectivités territoriales : état des lieux au lancement du SRCAE

S'agissant enfin de la perception des schémas régionaux, les DREAL, sans grande surprise, les considéraient en 2009 comme un facteur structurant et mobilisateur en interne, comme un élément de cohésion de la direction.

Elles étaient également tentées d'y voir une opportunité d'un travail valorisant avec les services régionaux. Ce sentiment était parfois temporisé par l'enjeu de trouver un bon équilibre de travail avec le Conseil régional. Les DREAL s'interrogeaient sur la capacité à obtenir l'adhésion des collectivités infra-régionales au contenu du schéma.

Les économies d'énergie, l'isolation des bâtiments et des logements, voire l'urbanisme pour ses aspects liés aux modes de déplacement... sont des thématiques que les collectivités (surtout de taille modeste) ne traduisent pas d'entrée de jeu dans leurs outils d'urbanisme réglementaire (SCoT, PLU) mais plutôt à travers leurs responsabilités directes de gestionnaires (parc HLM, régies de transports...) ou leurs démarches transversales (PDU, Agendas 21...).

L'intérêt de la Région pour les SRCAE, et les thèmes abordés, était unanimement ressenti.

Les services techniques des collectivités ont développé des compétences :

- souvent en matière d'éolien, énergie renouvelable qui « mobilise » beaucoup ;
- toujours en matière d'énergies renouvelables, le plus souvent sur la base d'un nombre limité d'exemples (solaire thermique, bois-énergie, photovoltaïque...) au niveau régional et en association avec la délégation régionale de l'ADEME ;
- quelquefois en matière de qualité de l'air ;
- plus rarement, au titre d'une démarche « Agenda 21 », avec en outre la restriction de celui-ci à un projet au niveau des services.

---

[1] Voir pas du tout, l'attribution de ces postes (de production) étant directement liée à la quantité de dossiers

## 6. SRCAE : L'EMERGENCE D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE EN REGION

### 6.1. L'organisation actuelle des DREAL pour répondre aux besoins

Il existe plusieurs organigrammes de DREAL : ceux-ci se prêtent, en règle générale, imparfaitement à traiter de la problématique Climat/Air/Énergie[1] ; on trouve parfois une cellule spéciale rattachée au directeur. L'énergie est souvent associée au logement et/ou aux transports, [2] la qualité de l'air étant en général dissociée de ces deux premiers aspects. Le climat n'était pas explicitement traité avant 2009 et le démarrage de la réflexion sur l'élaboration du SRCAE. L'enjeu avant 2009 pour les DREAL était ainsi de veiller à une bonne complémentarité en interne entre services sans nécessairement chercher par l'organigramme à générer des synergies[3].

En matière d'énergie pour construire les SRCAE, les démarches déjà conduites en régions avant 2009 étaient surtout au titre des EnR avec l'éolien, la biomasse, le photovoltaïque, plus rarement en matière d'économies d'énergie, point faible en général.

Pour la qualité de l'air, le principal antécédent régional restait les PRQA. L'air était en règle générale perçu comme une problématique à part.

La dimension Climat était relativement nouvelle dans les services déconcentrés (en dehors des connaissances de base).

La mission des DREAL en matière de climat-air-énergie apparaissait partout portée au premier chef par un des services de la DREAL.

Ces remarques amenaient en 2012 à se poser une question sur les conditions à préconiser pour les DREAL pour une bonne prise en compte de ce nouveau « paradigme » climat-air-énergie : placer ces thèmes en haut de l'arborescence de l'organisation ? Décliner l'organisation de l'administration centrale des directions générales à l'échelle des DREAL ? Rechercher une cohérence par rapport à l'organigramme de certaines collectivités ?

Les compétences climat-air-énergie doivent-elles impacter l'organigramme des DREAL ou n'être mobilisées qu'au coup par coup ? Doivent-elles impacter la répartition entre DDT et DREAL ?

Cette dernière question devient d'autant plus importante que l'on s'intéresse désormais à la mise en œuvre effective des SRCAE à l'échelle des territoires infra régionaux (départements, communautés d'agglomération, communes..) via notamment les PCET.

### 6.2. Les compétences mobilisables dans les autres services et établissements publics de l'Etat

Au delà de l'évaluation de leurs compétences en interne, la question se posait en 2009 pour les DREAL, alors de création récente, d'identifier les partenaires mobilisables.

Dans l'inventaire des ressources mobilisables au sein de l'Etat, tel qu'il apparaît au dépouillement des réponses faites en 2009, les DRAAF sont citées 10 fois, parfois le BRGM ou Météo France, mais les CETE, DRASS/ARS ou DRAM ne le sont que de façon plus exceptionnelle...

Les services départementaux n'étaient jamais cités, notamment sous leur nouvelle forme (DDI/DDT).

L'ADEME est très naturellement le partenaire cité quasi systématiquement, soit en faisant référence « par principe » à son expertise, soit en citant des études, des initiatives ou des travaux connus au plan régional. Les relations de travail, plus ou moins régulières entre DREAL et ADEME, relèvent souvent des « anciennes » activités des DRIRE (qualité de l'air notamment) ; par contre, sont plus rarement citées les relations que pouvaient avoir les DIREN (au travers des Agendas 21 ou Education à l'environnement notamment). Les réunions régulières entre DREAL et ADEME, prévues institutionnellement, ne sont pas en place dans toutes les régions.

### **6.3. La gestion des ressources humaines en DREAL ; Deux logiques différentes : ETP et management des compétences collectives**

La mission menée en 2012 d'évaluation des conditions d'élaboration des SRCAE a interrogé les DREAL sur les compétences qu'elles ont pu mobiliser.

Sans détailler les résultats, de nombreux points de questionnement sont susceptibles d'être mis en avant dans le cadre de la présente mission.

Cette gestion priviliege le plus souvent des logiques de gestion des compétences individuelles et de parcours professionnels par rapport aux logiques de construction et de pérennisation d'une compétence collective : les temps de présence des membres des équipes projet sont souvent de 3 à 4 ans dans un même service, le départ d'un agent coïncidant souvent avec la fin du projet (validation du SRCAE, etc..) c'est à dire au moment précis où l'expertise individuelle est maximale et où la compétence collective de l'équipe projet est optimale (plusieurs chefs de projet SRCAE de DREAL étaient des généralistes au départ et sont devenus experts en se formant « sur le tas »).

Même si les SRCAE ont mobilisé localement ponctuellement quelques centaines de personnes, l'équipe projet SRCAE est composée de 3 à moins de 10 agents en considérant les trois entités confondues DREAL, services du CR, ADEME. Pérenniser une compétence collective sur 3 services ressortant de logiques assez différentes (un service d'Etat, un service de collectivité, un Etablissement public) est un gage de complexité supplémentaire et la mission a essayé de se donner les moyens d'apprécier la manière dont cette compétence a été gérée d'une région à l'autre.

---

[1] Pour mémoire la construction des DREAL (ou en tout cas de leur préfiguration) est souvent antérieure à la loi grenelle qui instaure le SRCAE

[2] Ou répartie entre plusieurs services selon qu'il s'agit de production (voire séparé entre types de production : hydro électricité traitée avec contrôle des barrages, éolien avec ICPE, etc.) de transport ou de distribution

[3] Celles-ci étaient plutôt mises en œuvre à travers des démarches projets associant plusieurs services

## 7. COMPETENCE COLLECTIVE DES SERVICES : LES TRAVAUX ET DEMARCHE EN COURS AU NIVEAU NATIONAL

La mission s'est entretenue avec le Secrétariat Général du MEDDE pour disposer d'un premier état des lieux des outils disponibles et en cours de gestation en matière de gestion de compétences collective et individuelles.

Les démarches en cours sont décrites ci-après.

### 7.1. Un groupe « STRATEGIE COMPETENCES »

**Un groupe « stratégie compétences »** a été créé en 2009 sous l'impulsion de M. Didier Lallement, alors Secrétaire général du ministère.

La démarche s'interrogeait notamment sur les compétences attachées à l'enjeu « développement durable ».

L'ambition du groupe stratégies compétences est de définir un socle commun en matière de développement durable et d'identifier des compétences critiques pour permettre dans une approche prospective d'ajuster la formation initiale et de dresser sous une base de données « Access » un inventaire des besoins en compétences.

Ce groupe s'est rapidement démultiplié en plusieurs sous-groupes métiers (par exemple groupe infrastructures routières) chacun cherchant sur un domaine donné à identifier les compétences critiques et les compétences rares pour en tirer notamment des conclusions en matière de formation initiale des ingénieurs constituant l'essentiel de l'encadrement des services.

Il est reconnu que l'aspect « climat-air-énergie » n'a pas été particulièrement développé dans cette démarche portée par les différentes directions métiers naturellement enclines à « prolonger » les métiers existant alors qu'avec les clés d'entrée « climat-air-énergie » on est plutôt dans une certaine logique de rupture par rapport aux compétences classiquement répertoriées.

### 7.2. Le questionnement des DREAL sur les compétences critiques

**99 compétences critiques** ayant pu être ainsi répertoriées, un questionnaire à destination des DREAL a été élaboré début 2013 en associant 4 DREAL à fins de conception et d'expérimentation (Franche Comté DREAL chef de file de la démarche, Bourgogne, Alsace et Bretagne).

Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des DREAL avec un retour attendu en juillet 2013 ; il devrait permettre d'avoir une vision prospective à 10 ou 20 ans des compétences à formater.

Les DREAL ont souhaité se rapprocher du répertoire des emplois-type mais ce souhait n'a pas été mis en œuvre afin que l'on ne débouche pas sur une logique purement de demande en ETP à court terme : les exercices sont de nature différente.

Concrètement, sur la base des réponses au questionnaire sur les 99 compétences critiques, comment chaque DREAL affiche dans le dialogue de gestion son souci de préserver la compétence des équipes projet qui ont permis d'élaborer le premier SRCAE ?

Il existe en fait un continuum et une continuité du plan de charge entre la phase d'élaboration des SRCAE et leur mise en œuvre.

Toutefois et de manière très concrète la question se pose, en intégrant la logique de simple maintien ou baisse en ETP du service, d'identifier les compétences collectives à bâtir ou préserver coûte que coûte en abandonnant le cas échéant certaines ou en les déléguant (sous-traitant) à d'autres services (RST, ADEME...), ce qui suppose la disponibilité desdits services. On remarquera que par le passé on assurait la continuité, la « mémoire » en disposant de contractuels moins mobiles que les fonctionnaires titulaires. On ne dispose plus de ce capital humain aujourd'hui et il faut inventer un mode de gestion autre pour pérenniser la compétence collective d'un service sur des enjeux forts comme climat air ou énergie.

### **7.3. Quelles synergies entre les différentes institutions régionales: DREAL, REGION, DR ADEME**

Si certains chevauchements de compétences entre collectivités territoriales et services de l'État peuvent exister, les services de l'État peuvent, par parangonnage avec d'autres régions, offrir le juste recul et traiter des engagements nationaux sans s'en tenir à leur seule région.

Une fois passées les craintes légitimes que peut susciter une co-élaboration État-Région, le constat quasi unanime est celui d'équipes-projet « soudées » à l'achèvement du projet : les SRCAE constituent à cet égard une excellente illustration de l'application d'un partenariat de compétences qui a pu se nouer entre services Etat et régions pour porter le projet.

Par contre le bât blesse lorsque l'on s'intéresse à la gestion interne des RH : la mission a pu constater une certaine « absence » de lien entre le souci concret d'une DREAL de bâtir et entretenir une compétence collective CAE pour élaborer et suivre un schéma régional et les travaux prospectifs de compétences engagés au niveau central (où l'échelle de temps est de 10 à 20 ans).

Comment dès lors attendre des DREAL qu'ils s'extraient de préoccupations « basiques » sur la reconduction ou non de leurs moyens reconduits ou non d'une année sur l'autre ? Des ETP affichés comme positionnés sur climat, air ou énergie restent de fait éminemment vulnérables lors de l'exercice annuel de gestion avec le SG. Les Directeurs des DREAL gérant à la fois dans une logique préservation de leurs ETP et de vision prospective de leur direction vivent-ils « sincèrement » l'enjeu CAE ou considèrent-ils qu'aux prises avec les diminutions inexorables d'ETP, la subsistance prend le pas sur le sens ?

Dans cette logique de vision d'une DREAL à moyen terme, le SG/SPES a initié une démarche tout à fait intéressante pour garantir une certaine cohérence entre dialogue de gestion (ETP) et vision stratégique : demander aux DREAL, en appui des réunions de dialogue de gestion, de rédiger un document de synthèse régional de 5 à 7 pages sur leur lecture des enjeux régionaux : ce « résumé pour décideurs » rédigé par le

DREAL lui-même (ou son adjoint) peut être le pontage entre une vision ETP intéressant le court terme et une vision stratégique plus prospective.

Mais concrètement si on considère que des compétences restructurées autour des trois piliers climat air énergie sont stratégiques, comment s'outille-t-on dans les services pour être à même de porter la deuxième génération de SRCAE dans les 5 ans à venir ?

La démarche « stratégie compétences » du SG/SPES précitée est restée purement interne au ministère sans que soit suggérée à l'institution régionale (conseil régional) ou à l'ADEME (qui pourtant ont à s'investir sur les mêmes thèmes en complémentarité des services de l'État) qu'elles mènent en parallèle une démarche identique. Les thèmes climat air énergie sont en effet très prégnants dans les réflexions sur « l'acte III » de la décentralisation. Comment entrevoir un partage des compétences (au sens des savoirs) entre services région, DREAL et DR ADEME ? **Ne peut-on imaginer de chercher à garantir virtuellement une compétence collective à l'échelle consolidée des trois institutions pour gérer intelligemment les départs inévitables et remplacement sans fragiliser la compétence collective lentement constituée, et ce en constante harmonie avec les règles de gouvernance en vigueur ni remise en cause quelconque de celles-ci.**

## **8. UNE «CARTOGRAPHIE SIMPLE POUR POSER LES TERMES DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION D'UNE COMPETENCE COLLECTIVE CLIMAT-AIR-ENERGIE EN REGION**

La mission a ainsi cherché à bâtir une méthodologie concrète et légère pour formaliser et visualiser de manière partagée la réalité de la compétence collective présente en Région sur CAE.

Il s'agit, sans nullement remettre en cause la gestion des ressources humaines propre à chaque institution (conseil régional, DREAL, DR ADEME), de disposer dans chaque Région d'un tableau de bord partagé sur les compétences individuelles présentes, constitutives d'une compétence collective régionale.

Ce tableau de bord « partagé » aurait également vocation à constituer un outil au service de chaque institution (DREAL, DR ADEME, DGS CR) dans son dialogue de gestion avec l'échelon central de gestion des ressources humaines.

### **8.1. Quelques règles d'élaboration d'une cartographie**

- Solliciter de manière légère les services déconcentrés : pas de questionnaire lourd
- Ménager un retour vers les services
- Rester simple et éviter toute hésitation pour renseigner le tableau ; permettre facilement des ajustements en rétroaction.
- Produire en guise de cartographie une image agréable et facilement intelligible par un non initié ou un acteur non direct.

### **8.2. Une première expérimentation auprès d'une DREAL**

L'exercice a commencé par une DREAL (Bourgogne) en juillet 2013 : quelques échanges téléphoniques ont permis en une demi journée après quelques précisions demandées de part et d'autre de générer l'image. La feuille Excel a été renseignée par le chef de service. Le rendu a été jugé « parfait » par la DREAL du fait de sa concision et de sa simplicité.

### 8.3. La méthodologie détaillée pas à pas

Une démarche très légère et pas une « usine à gaz » (voir détail en annexe 2)

- **Etape 1 :** Recueil des données sur « l'équipe projet SRCAE » de 2009 à 2014 : une feuille Excel simple à renseigner et retournée par mail
- **Etape 2 :** Un support prédessiné (conçu par la mission) pour traduire sous forme « cartographique » la feuille Excel
- **Etape 3 :** moins d'une demi heure pour finaliser l'exploitation graphique de la feuille Excel de la DREAL
- **Etape 4 :** retour par mail à la DREAL pour confirmation
- **Etape 5 :** Rendu final de la cartographie des compétences pour la Région (VOIR RESULTATS EN ANNEXE)

### 8.4. RESULTATS

Commentaires de la mission sur les résultats « cartographie des compétences » (joints en annexe)

Avec le mérite de la simplicité, simplicité aussi bien pour chaque DREAL pour renseigner le tableau de base Excel que simplicité de « l'image » schématisant la situation dans une région donnée et son évolution de 2009 à 2014, les missionnaires tiennent à souligner :

- L'accueil très positif des DREAL (niveau DREAL et/ou chef de service en charge du projet SRCAE) pour renseigner le tableau : cela a le plus souvent pris deux heures ou une demi journée au maximum pour bien caler l'ensemble : le temps d'une réunion !
- L'extrême lisibilité de cette représentation qui pourtant consolide une masse importante d'informations intéressant trois institutions différentes et traitant de trois domaines différents : on constate une lecture très homogène des images par les différentes personnes auxquelles on les a soumises.
- Le peu d'hésitation des DREAL pour renseigner le tableau et notamment « qualifier » le niveau de compétence (généraliste, compétent, expert) de chaque personne de l'équipe projet ; l'image adressée en retour pour « avis conforme » aux DREAL n'a suscité que très peu de demandes d'ajustements.
- La possibilité d'appliquer la même méthode à d'autres domaines (eau, gestion des risques, biodiversité, etc..) et/ou d'autres services (le RST notamment dispose peut être plus d'une expertise pointue sur un domaine donné que d'expertise « transversale »).
- Enfin on rappelle que pour un agent disposer d'une compétence ou d'une expertise ne signifie pas y allouer 100% de son temps en ETP ; la mobilisation par un agent de son expertise en matière de climat et/ou air et/ou énergie au

service d'un projet SRCAE peut très bien n'avoir consommé que 10% de son temps (0,1 ETP). La gestion **de la compétence collective d'un service dans un domaine donné n'est en aucun cas incompatible avec le dialogue de gestion annuel qui (pour faire court) raisonne en ETP mais parfaitement complémentaire.**

Dans l'exercice auquel s'intéresse la mission de la compétence collective en Région en matière de CAE les conclusions fortes qu'elle tire sont :

- **1. une très grande disparité des situations d'une Région à l'autre** qui n'apparaît pas quand on se limite à une seule institution : que ce soit DREAL, ADEME ou CR : on peut ainsi imaginer le désarroi d'un DREAL lorsqu'il doit faire part de ses inquiétudes de « perdre sa compétence technique » lors du dialogue annuel de gestion
- **2. On gère dans la plupart des services les SRCAE dans une logique « projet »** : une équipe projet, un début et une fin. En termes de consistance de l'équipe, on constate :
  - une montée en puissance quantitative (plusieurs arrivées d'agents en 2009 et 2010),
  - une montée en puissance qualitative (on rentre dans l'équipe avec peu de compétences CAE mais une forte expérience de gestion de projet),
  - de nombreux départs pour d'autres postes une fois le projet finalisé (arrêté du préfet), la plupart des postes d'accueil n'ayant que très peu de lien avec les compétences techniques acquises dans le cadre du projet,
  - une compétence collective fortement affaiblie dès 2013 ou prévisible en 2014 : faiblesse de l'organisation en charge du suivi de la mise en œuvre, perte des acquis : tout sera à réinventer pour la seconde génération de SRCAE.



- **3.Toutes entités confondues, le réel « cœur d'expertise » en place au niveau régional pèse moins d'une dizaine de personnes**, de 1 à 3 par entité : on se limite à une seule institution, on ne peut pas apprécier la compétence collective ni tirer le moindre diagnostic. Tout au plus peut-on acter un départ d'agent à remplacer le moment venu. Seule une vision consolidée (toutes entités confondues) permet de se rendre à l'évidence : l'incapacité, dans une période où les ETP sont comptés et alloués au plus juste pour chacune des trois entités (DREAL, ADEME, services du CR) dans la majeure partie des cas d'être autoportante sur des thématiques aussi complexes et englobants : « on ne peut plus s'offrir le luxe d'un « biseau » de plusieurs mois sur un poste. Si le pontage n'est pas opéré par une autre des 3 entités, on a une érosion de la compétence collective.
- **4.gérer et entretenir une compétence collective d'un service** sur un domaine donné représente **une véritable révolution culturelle** : depuis des décennies ont été (avec bonheur) privilégiés les parcours individuels des agents et l'enrichissement de leur compétence individuelle : l'ascenseur social qui conditionne souvent une promotion au grade supérieur à la tenue de plusieurs postes différents. La mission tient à souligner que les deux approches sont parfaitement compatibles et que gérer une compétence collective ne se fait en aucun cas au détriment des parcours individuels des agents. Cela demande néanmoins de disposer d'outils de suivi complémentaires relatifs aux services d'accueil.
- **5.la mission a pu constater, sans pouvoir matériellement développer ce point pourtant important, que certaines compétences individuelles acquises à l'occasion de l'élaboration du projet SRCAE dans une région sont définitivement perdues pour le ministère** une fois le projet réalisé : on intègre l'équipe du fait de compétences généralistes de gestionnaire de projet et on devient progressivement (1 an en général) compétent sur un ou plusieurs domaines CAE. Concrètement on pourrait citer tel chef de projet SRCAE qui une fois le projet SRCAE mis sur rails (arrêté préfet signé) est allé à Bercy dans un Bureau en charge de relations bilatérales avec le Moyen Orient, ou tel autre qui a lui aussi exercé sa mobilité une fois le SRCAE approuvé pour un poste en SGAR outre mer. Or la compétence ne s'use que si on ne s'en sert pas !
- **6.Ces considérations peuvent être transposées pour apprécier la compétence collective dans bien d'autres domaines techniques.** Par contre, s'agissant de CAE, trois domaines qui « interpellent » pratiquement tous les domaines techniques traditionnels (routes, logement, sécurité, urbanisme, etc..), la conclusion qui en est tirée est que gérer une compétence collective CAE représente non seulement une révolution culturelle pour chaque service mais que cette gestion du capital humain devrait se faire idéalement en coordination étroite entre les trois institutions DREAL, ADEME et CR (sans que ceci ne génère des échanges d'agents ou des passerelles entre services). Il s'agit à l'échelon régional de disposer d'une « vision partagée » de la compétence collective disponible et de veiller en consolidé à pérenniser cette compétence collective. Tout ceci n'entend en aucune manière interférer avec les règles de gouvernance réparties entre les différentes entités qui restent totalement inchangées et non impactées par cette approche. En clair chacun continue à gérer pour ce qui le concerne ses effectifs.

## 8.5. L'extension de la méthodologie à un panel de six autres DREAL

Fort de cette expérimentation, la mission a décidé d'étendre l'investigation auprès de quelques DREAL qui avaient répondu en 2009 et 2012 aux questionnaires SRCAE (14 réponses en 2012 sur 22).

Il a suffi (avec une excellente coopération du chef de service ou chef de projet en DREAL) d'un appel téléphonique d'explication (1/2h environ) et ensuite de transférer à l'intéressé les 5 ou 6 échanges de mails explicatifs d'initiation de la démarche avec la Bourgogne.

Toutes les DREAL ont répondu dans les 8 jours (certains en 24h) et la mission a ensuite traduit la feuille Excel en schéma cartographique.

La mission ressort de cet exercice avec la conviction, alors même que l'on traite de thème très structurants (climat-air-énergie) de la parfaite « soutenabilité » de cet exercice qui pourrait être actualisé chaque année par le service.

Deux DREAL ont par ailleurs sur la base de cette représentation lancé une petite réflexion interne pour en tirer les conclusions en matière de GRH les concernant.

D'une certaine manière cette cartographie est une aide à la décision pour les services et éventuellement un outil de dialogue à l'occasion du dialogue de gestion annuel avec l'administration centrale.

## 9. RECOMMANDATIONS

### 9.1. Travaux à conduire au niveau régional

#### 9.1.1. S'organiser pour pérenniser la compétence collective

##### 9.1.1.1. Profiter des acquis

L'échelon régional a su créer et faire monter en puissance une réelle compétence collective autour d'une équipe projet plurielle pour élaborer la première génération de SRCAE. Les choix d'organisation ont été variables moyennant le recours éventuel à de la sous-traitance. Dans la majeure partie des régions néanmoins, le travail d'élaboration du SRCAE a été réalisé en s'appuyant sur une équipe projet constituée autour d'agents des DREAL et du conseil régional, l'ADEME apportant ou non selon ses moyens un appui technique. Seul ce type d'organisation a permis de répondre au besoin de couvrir l'ensemble du champ CAE.

Indépendamment des règles (actuelles et futures) de la gouvernance dans l'élaboration et le suivi des SRCAE actuels et futurs, un facteur clé de succès dans l'élaboration et le suivi des SRCAE réside dans le nécessaire travail collaboratif et pleinement « collégial » (esprit d'équipe) de l'équipe projet plurielle au cœur du dispositif.

En prenant un peu de recul dans le temps, les services territoriaux de l'État ont opéré depuis 40 ans de profondes mutations : passer d'un système où l'État n'était pas l'unique maître d'ouvrage mais devait composer au sein de maîtrises d'ouvrages plurielles (SEM), puis externaliser certaines parties ressortant de la maîtrise d'œuvre ou raisonner dans des logiques interrégionales ; on est aujourd'hui, dans un souci de mise en synergie de l'ensemble (tous services) des compétences individuelles physiquement présentes en région, qui doit s'abstraire des frontières entre services techniques pour porter des projets portant sur des thématiques transversales (climat-qualité de l'air-énergie) et partagées.

##### 1. Veiller dans chaque Région à capitaliser la dynamique acquise lors de la construction du SRCAE et à garantir la pérennité de la compétence collective ainsi constituée.

##### 9.1.1.2. Représentation partagée du niveau de compétence collective en place

L'objectif de maintien d'une compétence collective CAE dans chaque région suppose une bonne connaissance de la situation des personnes en place au sein de chacune des structures concernées, de façon à pouvoir jouer la complémentarité.

Il est nécessaire, afin de permettre à tous les acteurs régionaux gestionnaires de RH de contribuer au mieux à la dynamique impulsée en matière de compétence collective, de disposer d'une représentation simple, partagée et facilement lisible de la situation en matière de compétences CAE sur le territoire régional.

**2. Disposer d'une présentation schématique simple, partagée et facilement lisible de « l'état des lieux » de la situation passée, actuelle et prévisionnelle des ressources humaines constitutive de la compétence collective.**

**9.1.1.3. Nécessité d'une gestion coordonnée et complémentaire par chaque institution (CR, ADEME, DREAL) pour permettre la gestion de la compétence collective créée**

L'outil de représentation permet la connaissance de la situation mais aussi d'anticiper les évolutions et donc de se préparer le cas échéant à organiser le remplacement d'un départ ou a minima la gestion de la période intermédiaire. Afin de rendre le dispositif vraiment opérationnel, les trois entités doivent être sensibilisées à l'enjeu de maintien du capital de compétences régional.

**3. Sensibiliser les responsables des ressources humaines des 3 entités (ADEME, DREAL, Région) au niveau d'une même région à l'intérêt de disposer d'une connaissance partagée des mouvements des personnels constitutifs de l'équipe projet afin de garantir un bon biseau (ou un bon passage de relais), une continuité du capital d'expertise compatible avec le bon déroulement des parcours individuels de chaque membre de l'équipe projet.**

**9.1.2. Étendre les acquis**

**9.1.2.1. A d'autres acteurs sur le même thème**

L'élaboration des SRCAE a essentiellement été portée par les trois institutions déjà évoquées (DREAL, Conseil régional, ADEME). Néanmoins de nombreux acteurs autres ont pu être associés à cette élaboration de façon variable selon les territoires (autres services de l'État régionaux (DRAAF) ou départementaux (DDT, DDCSPP), autres collectivités (Conseils généraux, communauté de communes ou d'agglomération, villes) ou d'autres interlocuteurs techniques (CETE, Météo France, etc..). Par ailleurs la mise en œuvre du SRCAE et son efficacité doivent intégrer les spécificités concrètes du territoire régional.

Dans certaines régions sont déjà constitués et animés des réseaux techniques d'échange d'expérience, de bonnes pratiques ou de veille juridique et technique. Ces exemples gagnent à être démultipliés dans chaque région. Il apparaît utile que soit constitués de tels réseaux dans chaque région, l'association des différents acteurs à ce réseau se faisant sous forme de volontariat, mais son efficacité et sa pertinence étant d'autant plus grande que les acteurs principaux du territoire y participeront. Ce réseau a une vocation technique. Même si ce n'est pas son but initial, la vie de ce réseau peut également permettre de constituer un vivier de compétences.

- 4. Encourager dans quelques régions volontaires l'émergence de clubs régionaux d'échanges et d'animation des experts CAE de l'ensemble des acteurs concernés (collectivités territoriales, chambres consulaires, syndicats professionnels, ADEME et DREAL.)**

#### **9.1.2.2. A d'autres thèmes**

L'organisation proposée pour le maintien de compétences CAE au niveau régional peut être utilisée par l'Etat et la région pour la gestion d'autres thématiques concernant plusieurs acteurs. Les DRH des services ayant pratiqué la méthode pour le domaine CAE devraient pouvoir aisément en assurer la transposition à d'autres thématiques.

- 5. Expérimenter la transposition de la schématisation à d'autres domaines transversaux représentant des enjeux sociétaux majeurs : gestion des risques, eau et biodiversité, etc.**

### **9.2. Travaux à conduire au niveau national par l'Etat et ses établissements publics**

#### **9.2.1. Par l'Etat :**

##### **9.2.1.1. Suivi cartographique**

- 6. Inciter chaque DREAL à réaliser chaque année, afin d'éclairer le dialogue de gestion, une cartographie simple et actualisée du triangle de compétence CAE régional. Réalisée collégialement, cette représentation constituera une photographie partagée par les différentes institutions (ADEME, CR, DREAL). Cette représentation constituera une simple aide à la gestion.**

##### **9.2.1.2. Compétence collective vs dialogue de gestion**

L'identification, sous une forme identique dans chaque région, des compétences disponibles dans pour traiter la thématique CAE permet une intercomparaison qui peut apporter des éclairages aux services centraux de l'Etat en charge de l'attribution des ETP dans les différentes DREAL. L'outil n'est pas conçu pour permettre directement un raisonnement en ETP, puisqu'on s'intéresse aux compétences potentiellement mobilisables dans la structure et non aux agents effectivement affectés au domaine considéré. Il peut toutefois éclairer les services centraux au regard de la situation régionale sur les déficits durables en compétence dans le domaine. Ce constat peut entraîner une gestion différenciée de la région en facilitant par exemple l'attribution de crédits permettant une mobilisation de compétences externes (ou du RST) cohérence et la compatibilité du dialogue de gestion annuel évaluant les besoins en ETP et la

gestion pluriannuelle de la compétence collective de chaque service en matière de CAE.

**7. Utiliser les informations apportées par l'intercomparaison des présentations régionales pour affiner la gestion par les services centraux lors du dialogue de gestion**

**9.2.1.3. Parcours individuels des agents**

L'intérêt du service ou des services ne doit pas être exclusif de celui des agents. Le maintien au niveau régional d'une compétence collective ne doit pas bloquer certains agents qui souhaitent pour l'évolution de leur carrière faire acte de mobilité géographique ou fonctionnelle. Pour les agents, il convient d'arriver à concilier deux approches qui peuvent sembler paradoxales : valoriser les expériences acquises dans un domaine sans y être nécessairement cantonné tout au long de sa carrière. Cela suppose une gestion fine des compétences des agents à travers des outils adaptés, la gestion des compétences CAE pouvant, là encore, servir à l'expérimentation d'un livret individuel de compétences.

**8. Veiller, en DREAL, lors de la mise en œuvre de la démarche de gestion de la compétence collective publique régionale en matière de CAE, à ne pas entraver le parcours professionnel de chaque agent mais au contraire à ménager des synergies entre postes (pas forcément successifs) occupés par un même agent.**

**9.2.1.4. Travaux à mener au regard des 99 compétences critiques inventoriées fin 2012 par SG/SPES**

Le SG/SPES a engagé un travail relatif aux compétences critiques du ministère en identifiant fin 2012 99 compétences « critiques » au sein du ministère. La part dans ces compétences critiques de CAE et ce type d'approche transversale reste pour l'instant relativement modeste (**faire un tableau avec la part dans 4 ou 5 catégories de compétences critiques**). L'objectif de ce travail est de proposer une méthodologie, adaptée à chacune des compétences identifiées pour arriver à pourvoir les besoins pour une efficacité renouvelée du ministère. Pour le domaine CAE le travail fait en région pourra être utilisé nationalement, à travers la compilation des résultats obtenus sur les triangles Etat pour participer d'une part à la réflexion sur les compétences critiques dans le domaine d'autre part à la réflexion prospective conduite à l'horizon 2020/2025

**9. Mettre en cohérence, en prenant en compte le travail d'explicitation des compétences critiques des services réalisé fin 2012, la réflexion prospective du SPES (horizon 2020-2025 et aménagements formations initiales) et le maintien dans chaque région d'une compétence collective CAE.**

**9.2.1.5. Travaux à mener au regard du répertoire ministériel des emplois-type (DRH)**

Le répertoire des emplois-type du ministère du développement durable a identifié parmi les 246 emplois-type, cinq emplois rattachés à la thématique dite « climat-énergie-véhicules », dont deux qui relèvent directement de la mise en place du SRCAE (pour comparaison le secteur des transports identifie 27 emplois-type). Ce travail qui a, par principe, une vocation évolutive est également prévue pour pouvoir être décliné en fonction des besoins. De la même façon que pour les compétences critiques, il convient de réfléchir aux modalités de mise en cohérence avec ce répertoire des différents travaux qui pourront être conduits et donc d'y associer le groupe stratégique des compétences mis en place par le secrétariat général mais aussi de pouvoir prendre en compte la logique proposée de compétence collective partagée avec des acteurs externes au ministère.

**10. Mettre en cohérence les travaux conduits avec ceux du répertoire des emplois-type du ministère (DRH).**

**9.2.2. Par ses établissements publics**

**9.2.2.1. Le Réseau Scientifique et Technique**

Le protocole d'accord sur le CEREMA prévoit dans son chapitre 5 « évolution des emplois et des métiers » l'engagement d'une démarche de définition précise des besoins en emplois, en effectifs, en compétences et en carrières. Il y est indiqué que cette démarche sera réalisée à partir d'une cartographie de l'existant et d'une projection des besoins et débouchera sur un plan pluriannuel de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences qualifié d'axe structurant de la politique d'emploi de l'organisme.

Les approches transversales CAE constituent également pour le RST un changement de paradigme bousculant les approches plus courantes en GRH de promotion d'expertises pointues portant sur des spectres de connaissance étroits. Le RST pourra utilement tester en matière de domaines CAE un recensement de sa compétence collective susceptible d'être mobilisée pour les services. En fonction des résultats ce travail pourra être valorisé pour d'autres thématiques.

**11.intégrer dans la réflexion sur la cartographie des compétences du RST la prise en compte de compétences transversales nécessaires à l'élaboration et au suivi des SRCAE**

Ce recensement qui peut aussi faire l'objet d'une cartographie à mettre à jour régulièrement gagnerait à être porté à la connaissance des services pour déterminer les possibilités de mobilisation du réseau technique. Ce type de fonctionnement peut évidemment, à la discrétion du RST être utilisé pour d'autres domaines thématiques

De la même façon qu'au niveau régional l'existence d'un réseau d'échanges de pratiques est préconisée, la construction ou la poursuite d'un réseau de même type au niveau national est une garantie du maintien des compétences existantes dans les services de l'Etat et le RST est tout indiqué pour en assurer l'animation. Il sera possible d'étudier à terme si la demande émerge d'y associer les acteurs des collectivités locales.

**12. Faire jouer au RST un rôle moteur dans l'animation d'un réseau interrégional sur le thème CAE**

**9.2.2.2. Délégation régionale de l'ADEME et « devoir » de mémoire**

Le constat du renouvellement fréquent des personnels au sein de services d'Etat en région, lié notamment aux évolutions de carrière font de l'ADEME un point de stabilité des compétences au niveau régional. De ce fait et sauf évolution du dispositif au sein de l'établissement, l'ADEME en région doit pouvoir assurer le rôle, pour l'Etat de mémoire des acquis de la construction des schémas. Ce rôle méritera d'être formalisé pour une parfaite efficacité.

**13. Inciter les Délégations régionales de l'ADEME à jouer un rôle actif de « mémoire » du déroulé des démarches d'élaboration et de suivi des SRCAE.**

## Conclusion

Le concept de SRCAE qui impose à l'échelon régional dans ses deux composantes (collectivité régionale et préfet de Région représentant de l'Etat) un exercice de mise en cohérence des enjeux régionaux dans les trois domaines de la qualité de l'air, de l'énergie et de la lutte contre le changement climatique, requiert, sauf à en rester à des généralités, de pouvoir s'appuyer sur une réelle compétence collective transversale pour être totalement pertinent.

L'échéance imposée par la loi pour finaliser les SRCAE (juin 2012) étant passée, le regard que l'on peut poser sur les différents schémas approuvés « de première génération » confirme les fortes potentialités de l'outil. Des PCET (collectivités de plus de 50 000 habitants) ont en charge au niveau infrarégional de s'emparer des orientations des SRCAE pour édicter des actions qui s'imposeront sur leur territoire.

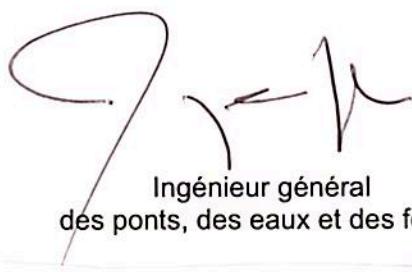
Une condition pour que l'architecture SRCAE – PCET - documents d'urbanisme (PLU, SCOT) soit pleinement cohérente est que les champs techniques soient suffisamment bien maîtrisés et appropriés par les équipes projet.

Il serait présomptueux (et peut-être non souhaitable en termes économiques) d'entendre au plan local que chaque institution concernée par les SRCAE (CR, DR ADEME, DREAL) maîtrise en permanence grâce à son potentiel d'expertise tous les champs techniques concernés : les structures vivent et les personnels se renouvellent naturellement nécessitant régulièrement d'entretenir et enrichir les savoirs des agents.

Indépendamment de l'évolution probable de la gouvernance de l'outil SRCAE (loi de décentralisation en cours), les SRCAE traitent d'enjeux sociétaux forts qui concernent tous les acteurs du territoire. Il serait du plus mauvais effet que le concept très novateur de SRCAE se traduise, ayant imposé de traiter en cohérence trois domaines qui pouvaient s'ignorer, par la production par chacune des trois entités régionales (CR, ADEME, DREAL) de ses propres analyses et orientations ! L'exercice d'élaboration des SRCAE constitue un excellent test en vraie grandeur de notre capacité à gérer une compétence collective dans un réseau de services. La société « civile » ne comprendrait pas une incapacité à travailler ensemble et produire collectivement. L'expérience des premiers SRCAE fait au demeurant la démonstration d'un tel travail mené collectivement.

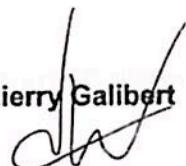
La mission espère pouvoir apporter une contribution à la problématique sensible de la gestion durable d'une compétence collective technique d'un service travaillant en partenariat avec d'autres institutions.

Jean-Claude Gazeau



Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des forêts

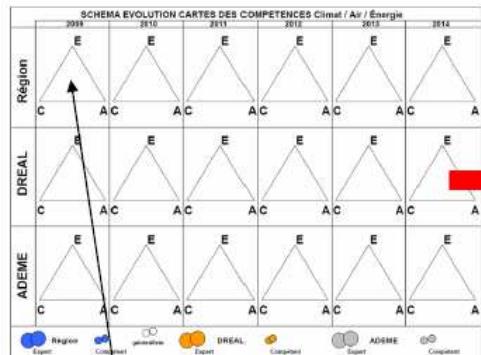
Thierry Galibert



Inspecteur général de la santé publique  
vétérinaire

# **Annexes**

## Annexe 0. AIDE À LA LECTURE DES SCHEMAS DE COMPÉTENCES



### Tableau vierge initial

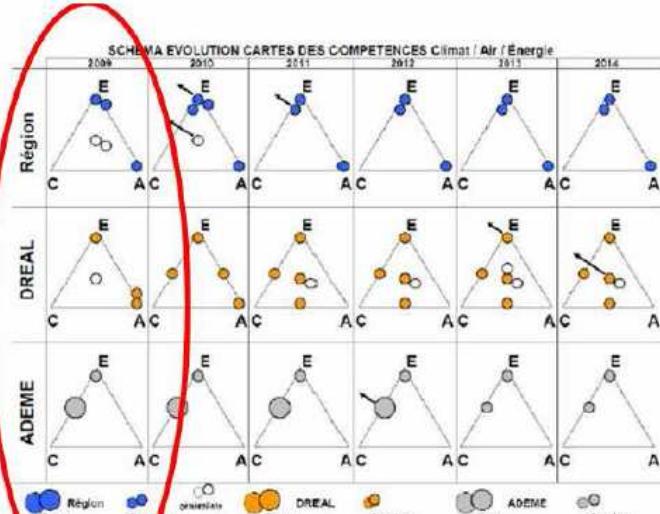
Chaque triangle visualise la situation dans une institution une année donnée

E = Énergie

C = Climat

A = Qualité de l'air

Chaque pastille visualise une compétence individuelle (petit format = compétent ; grand format = expert) avec une couleur assignée à chaque institution bleu = Région gris = Ademe orange = DREAL



### Tableau renseigné pour une Région donnée

Les flèches signifient un départ de l'équipe soit vers une autre direction soit dans un service autre.

3

**E = Énergie**

Triangle des compétences pour une Région donnée et pour une année donnée (ici 2009)

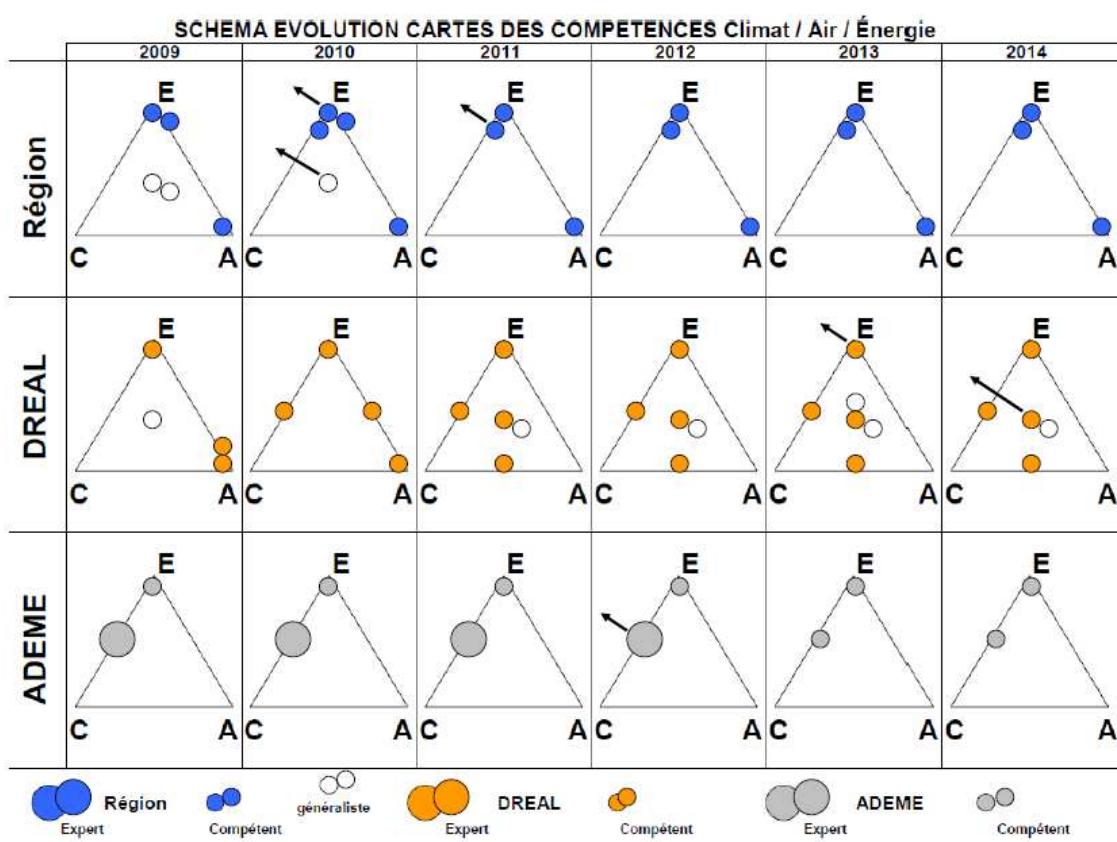
**C = Climat**

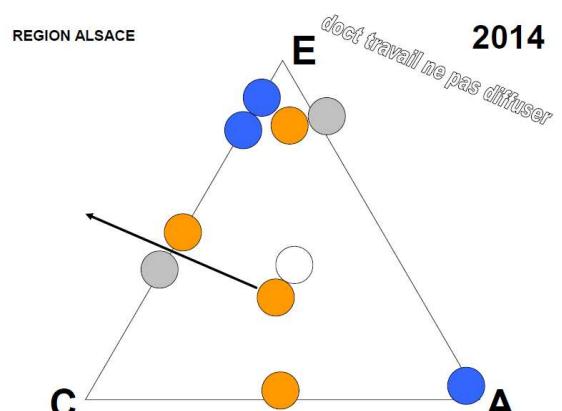
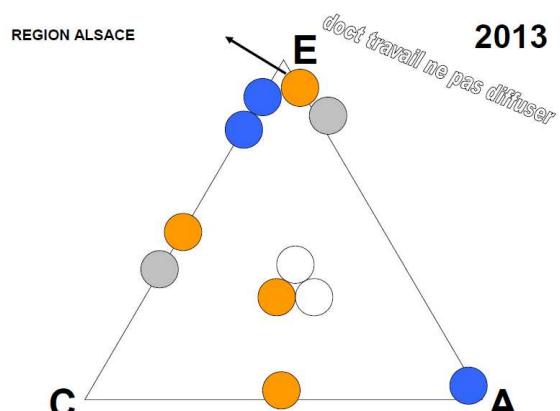
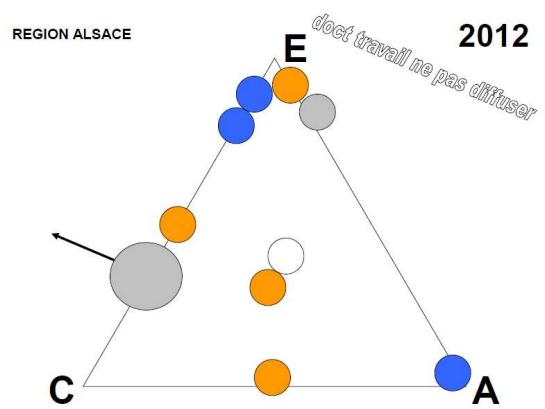
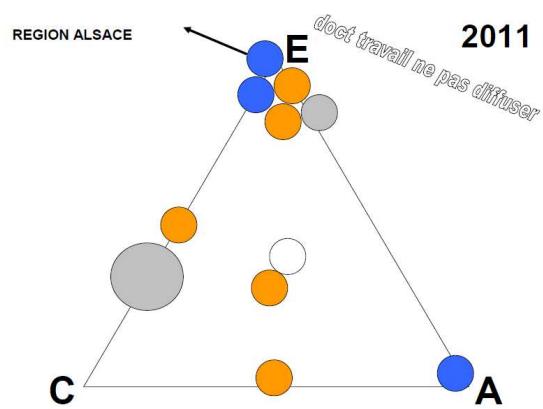
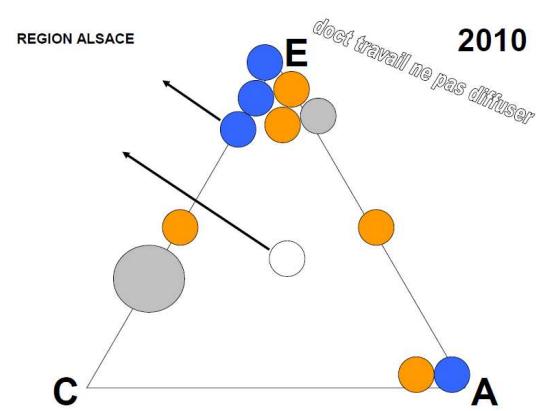
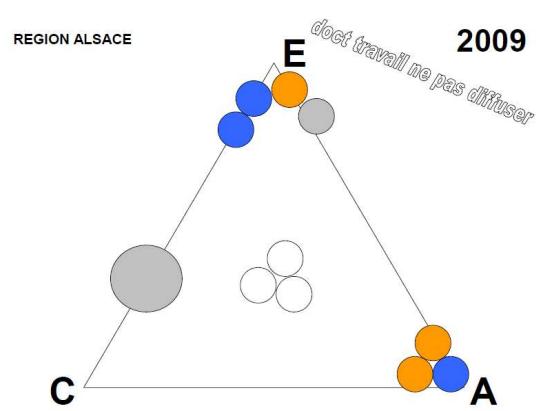
**A = qualité de l'Air**

# **Annexe 1 : RESULTATS**

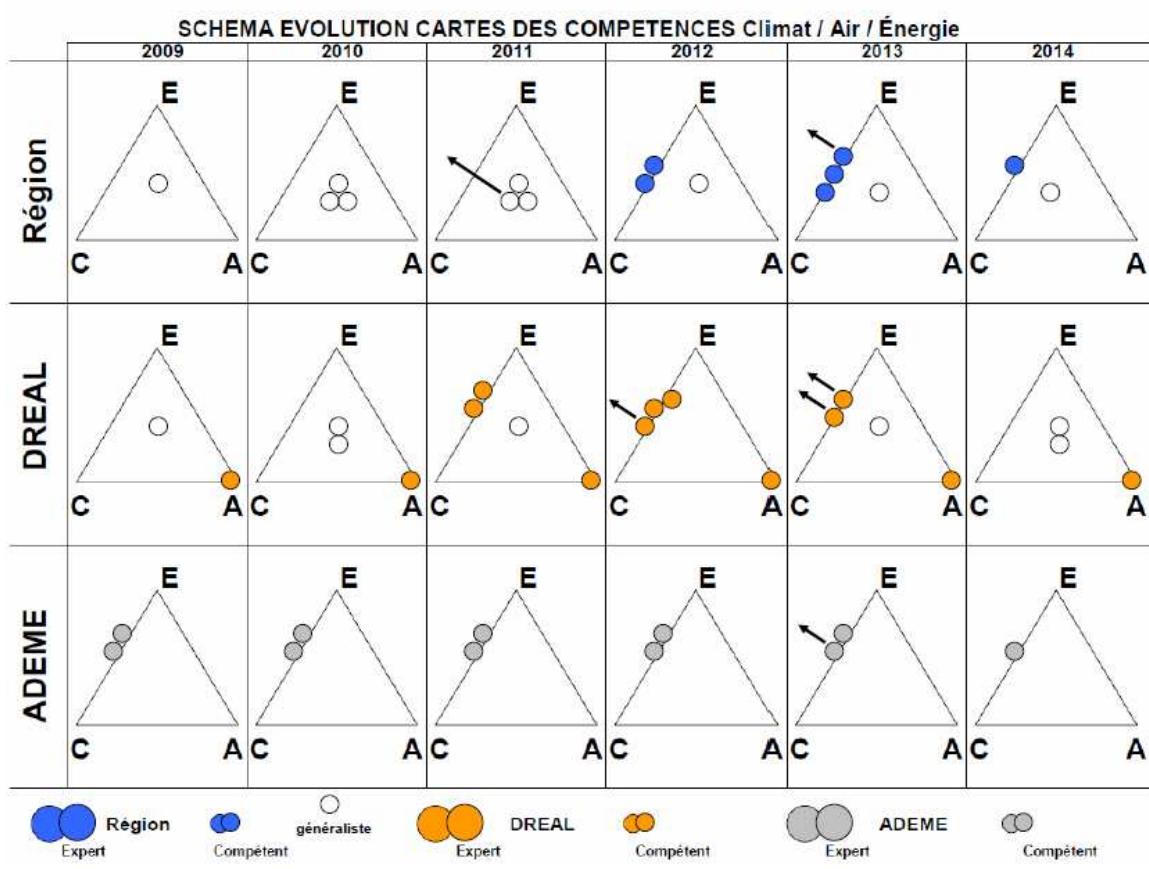
## **cartographie des compétences des équipes projet CAE dans 7 régions**

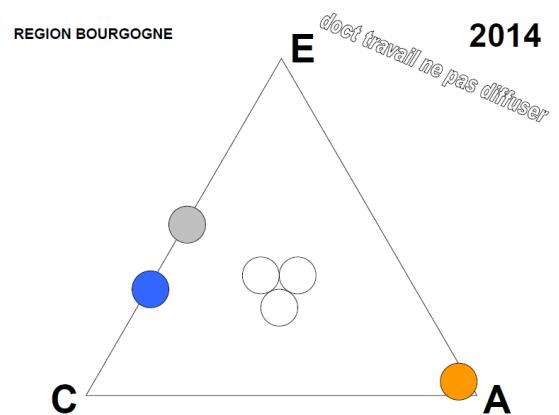
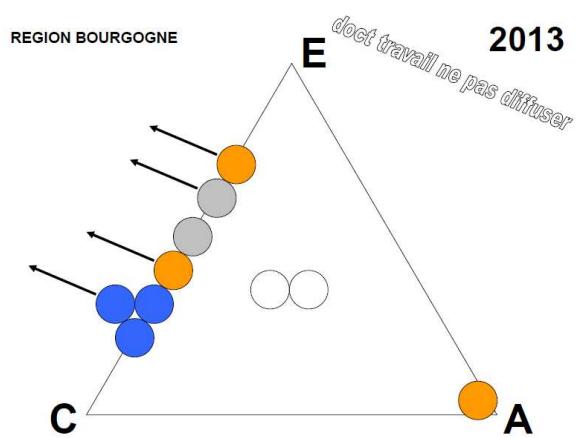
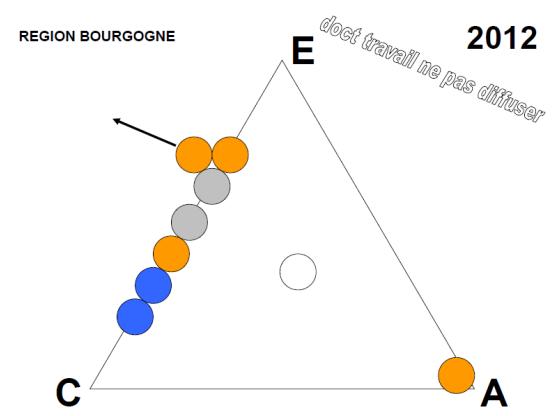
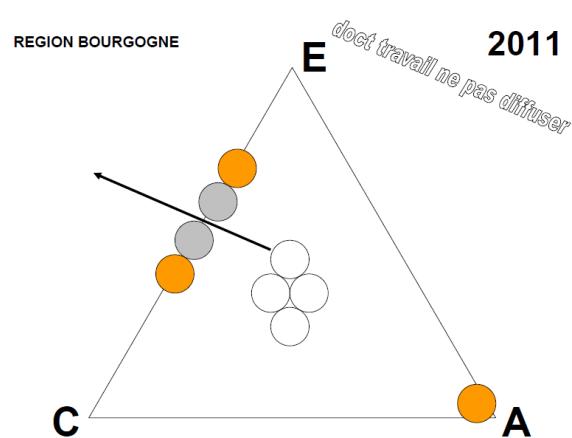
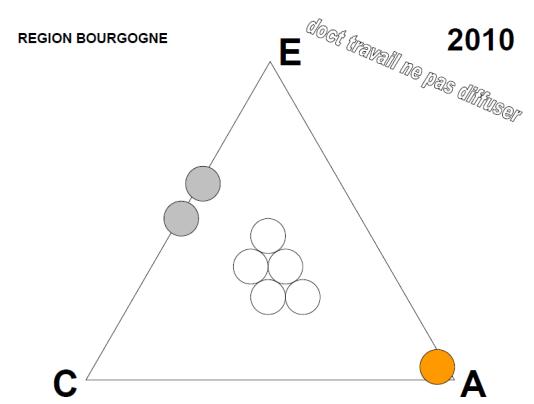
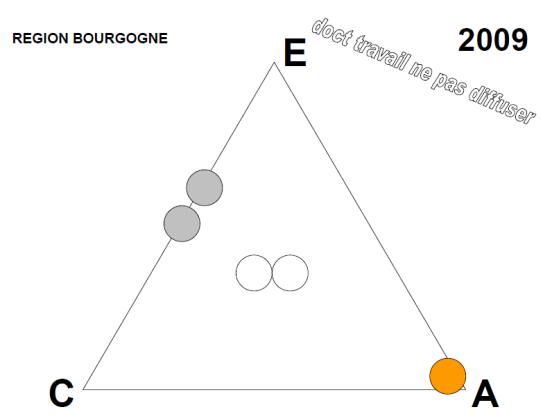
# ALSACE



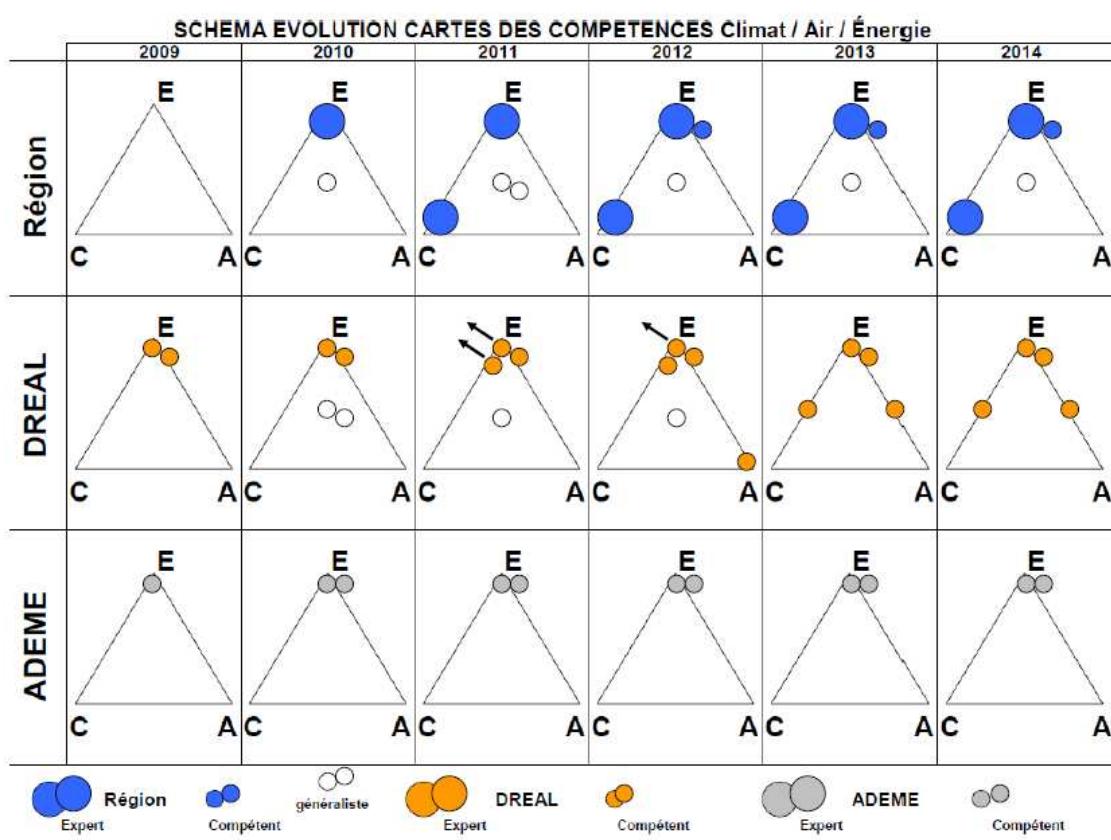


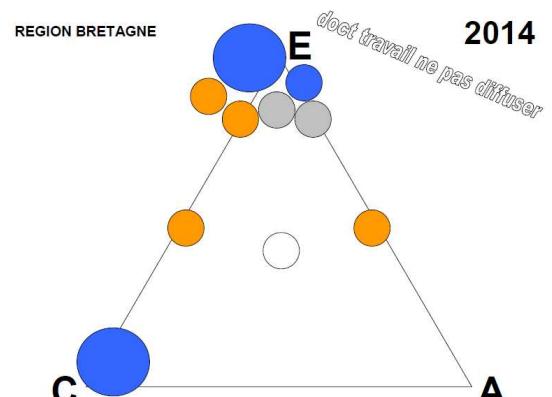
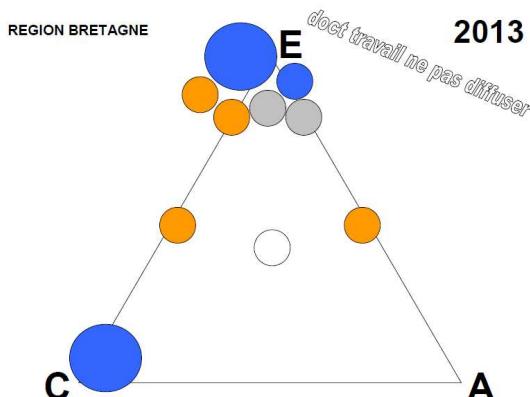
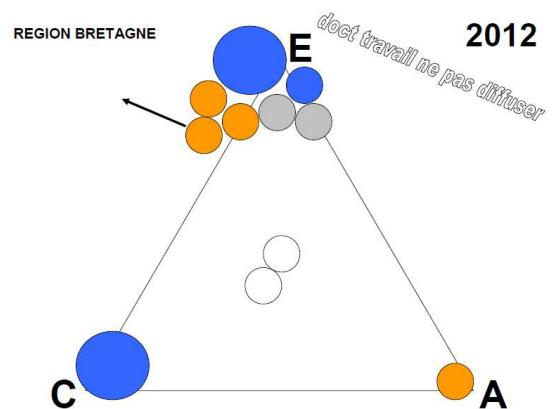
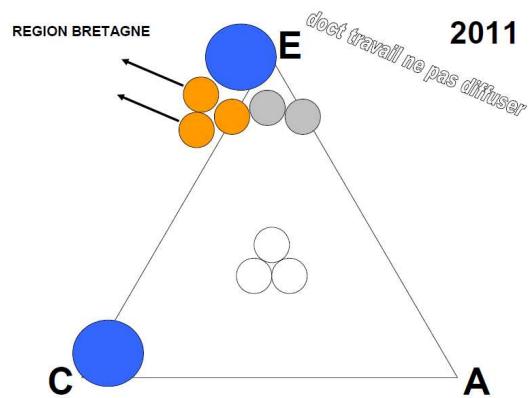
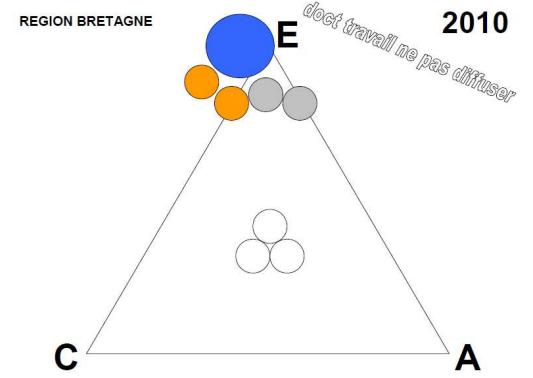
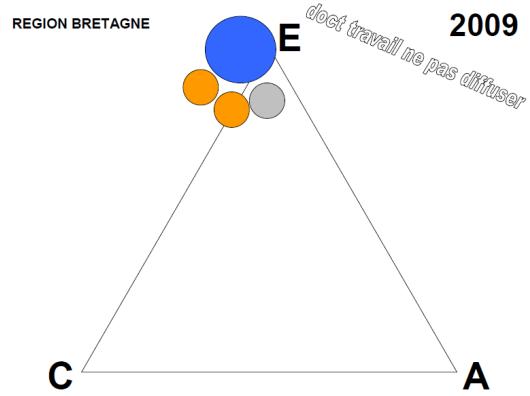
# BOURGOGNE



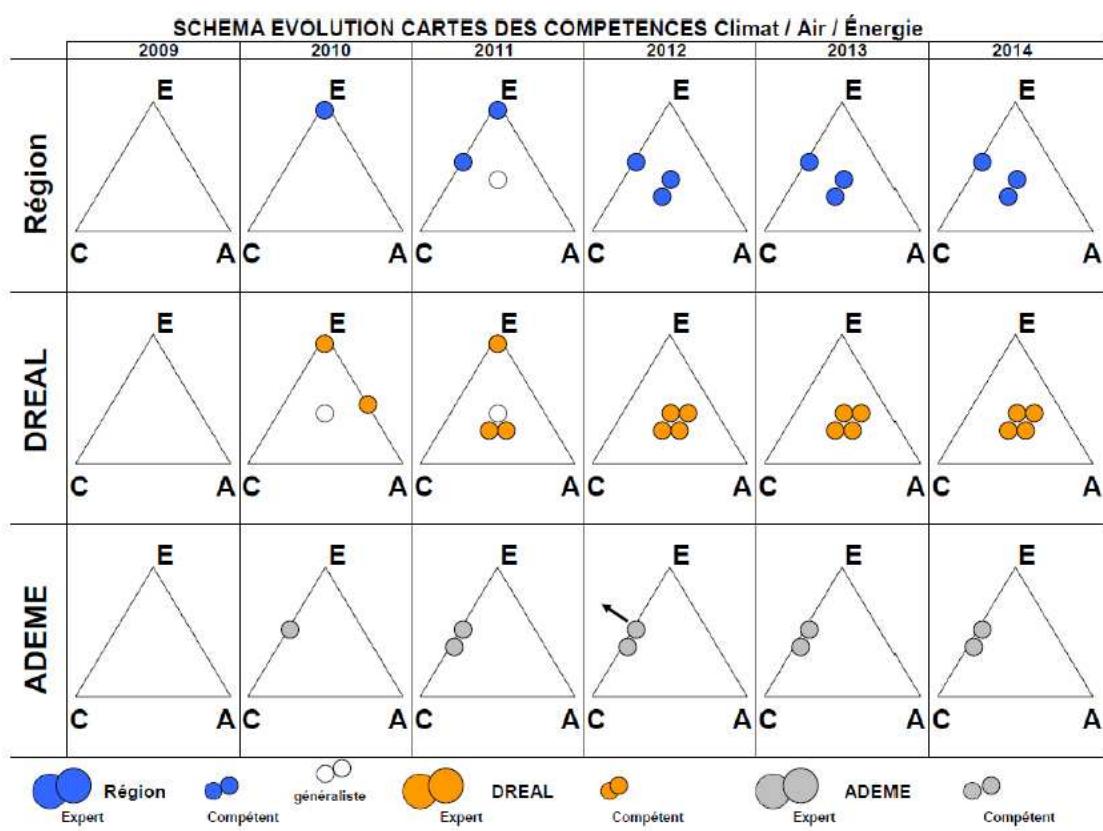


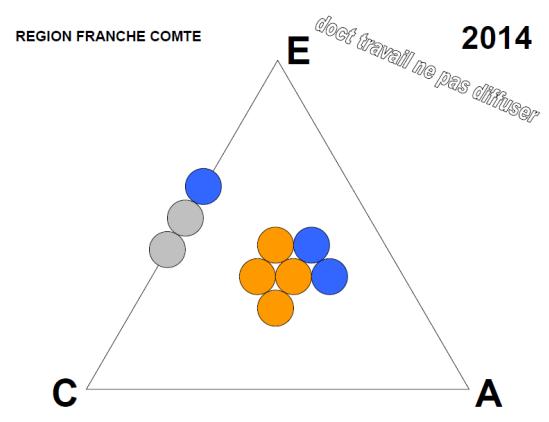
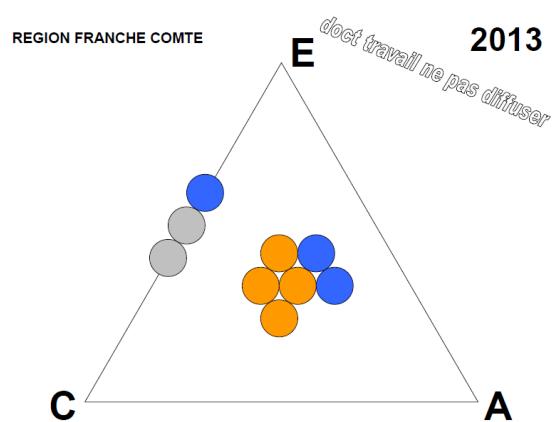
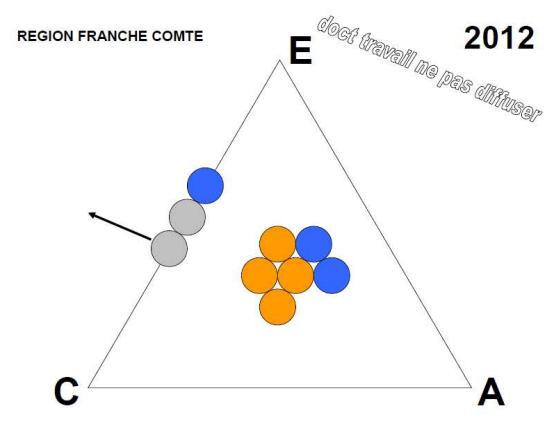
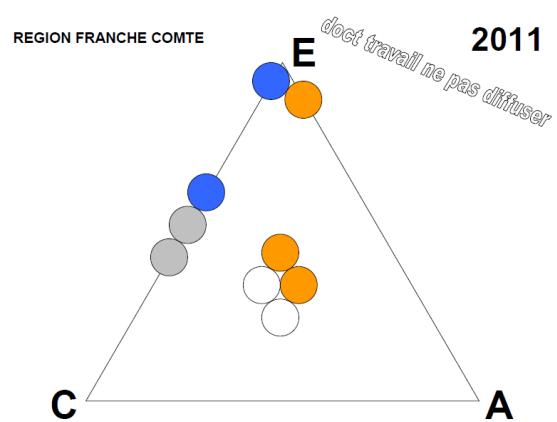
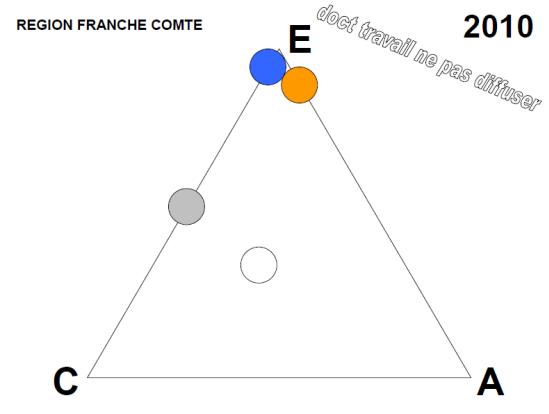
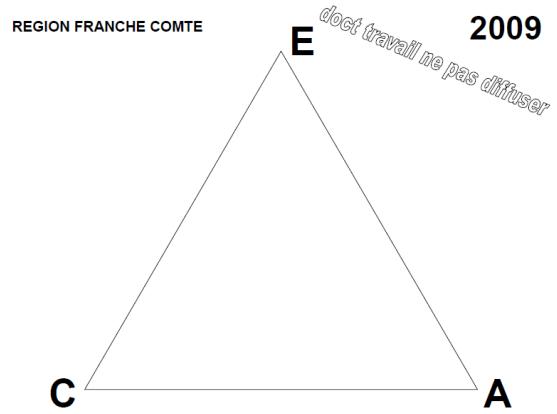
# BRETAGNE



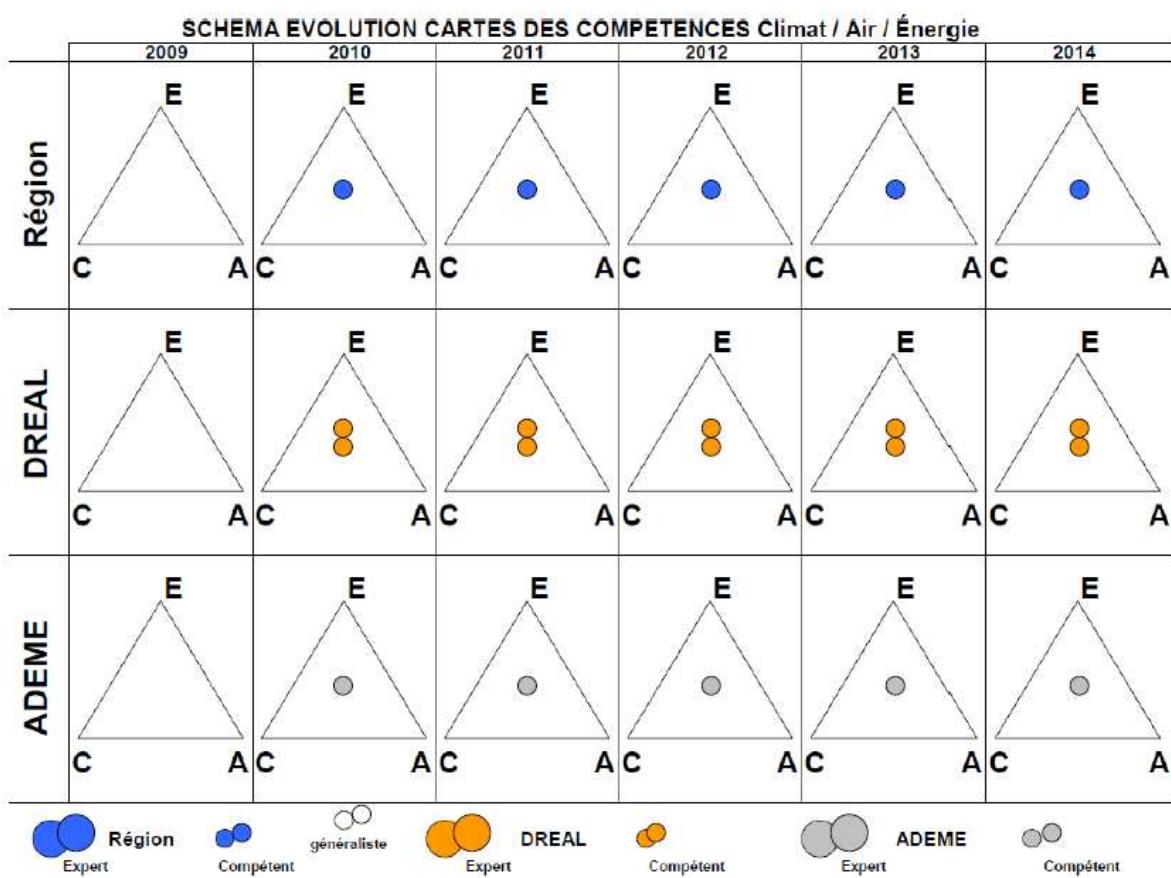


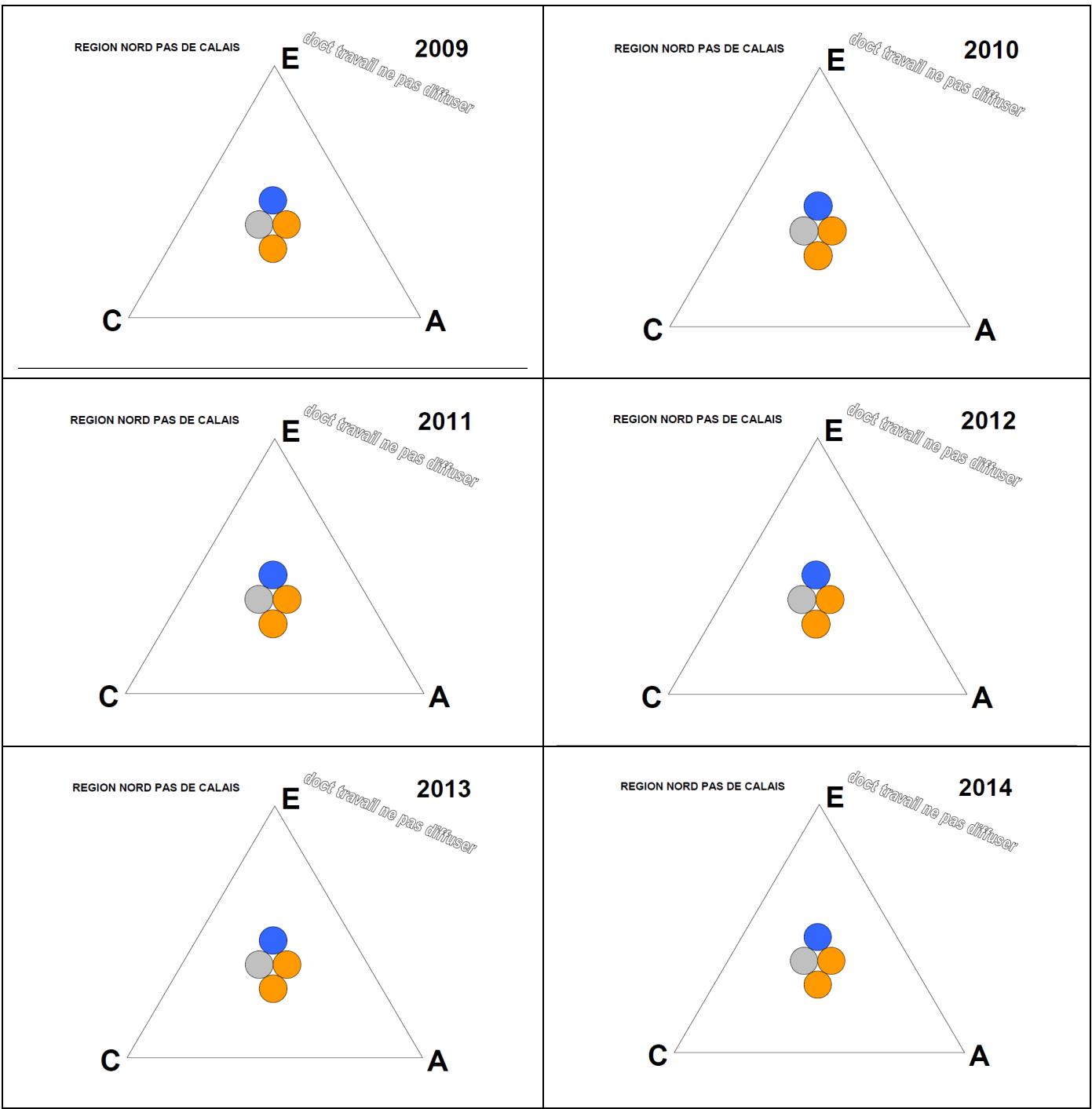
# FRANCHE COMTE



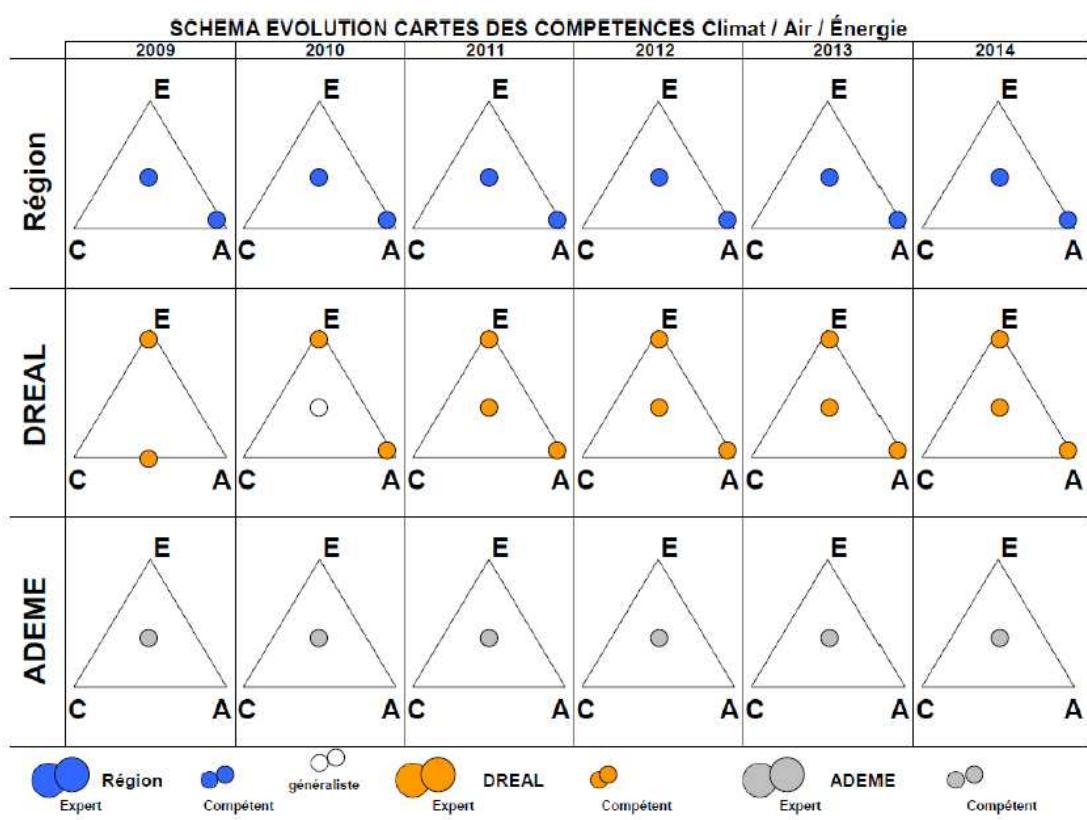


# NORD PAS DE CALAIS

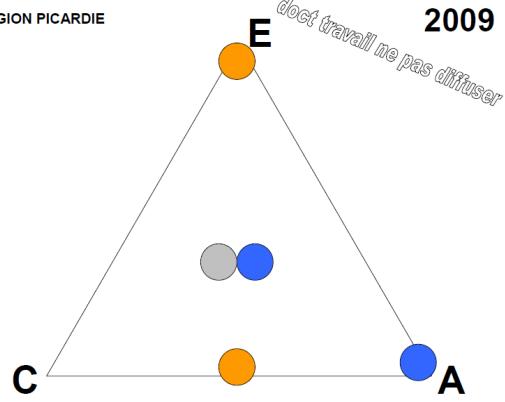




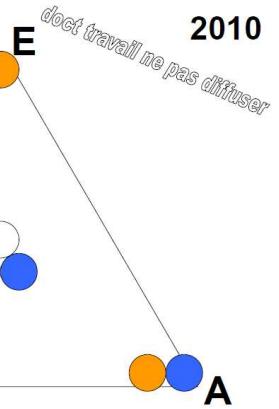
# PICARDIE



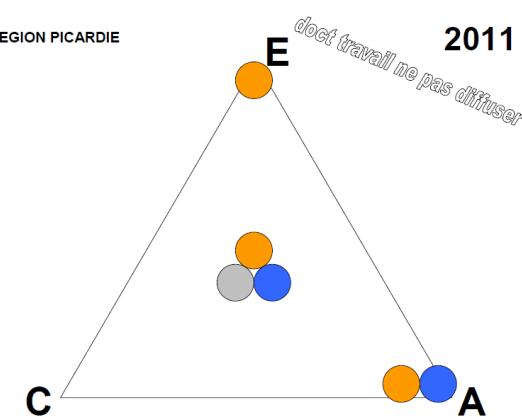
REGION PICARDIE



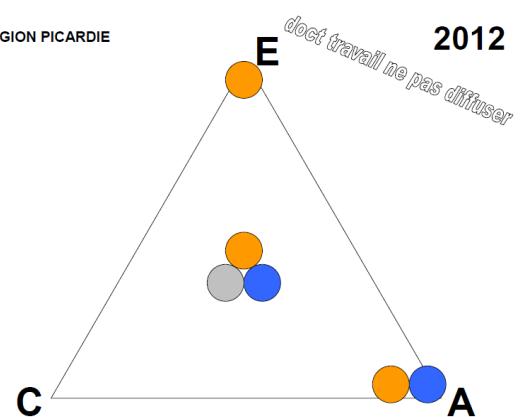
REGION PICARDIE



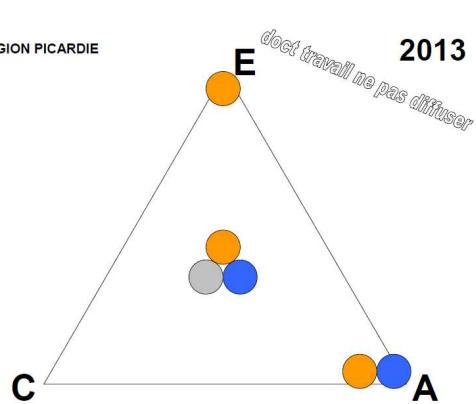
REGION PICARDIE



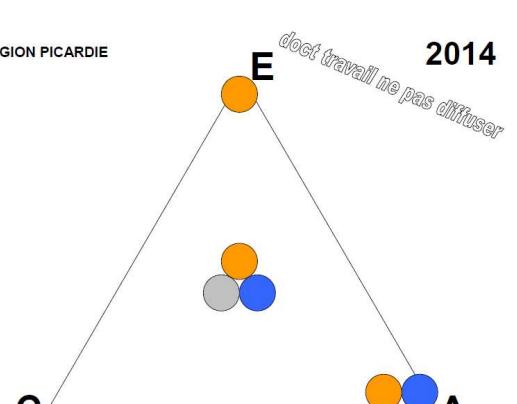
REGION PICARDIE



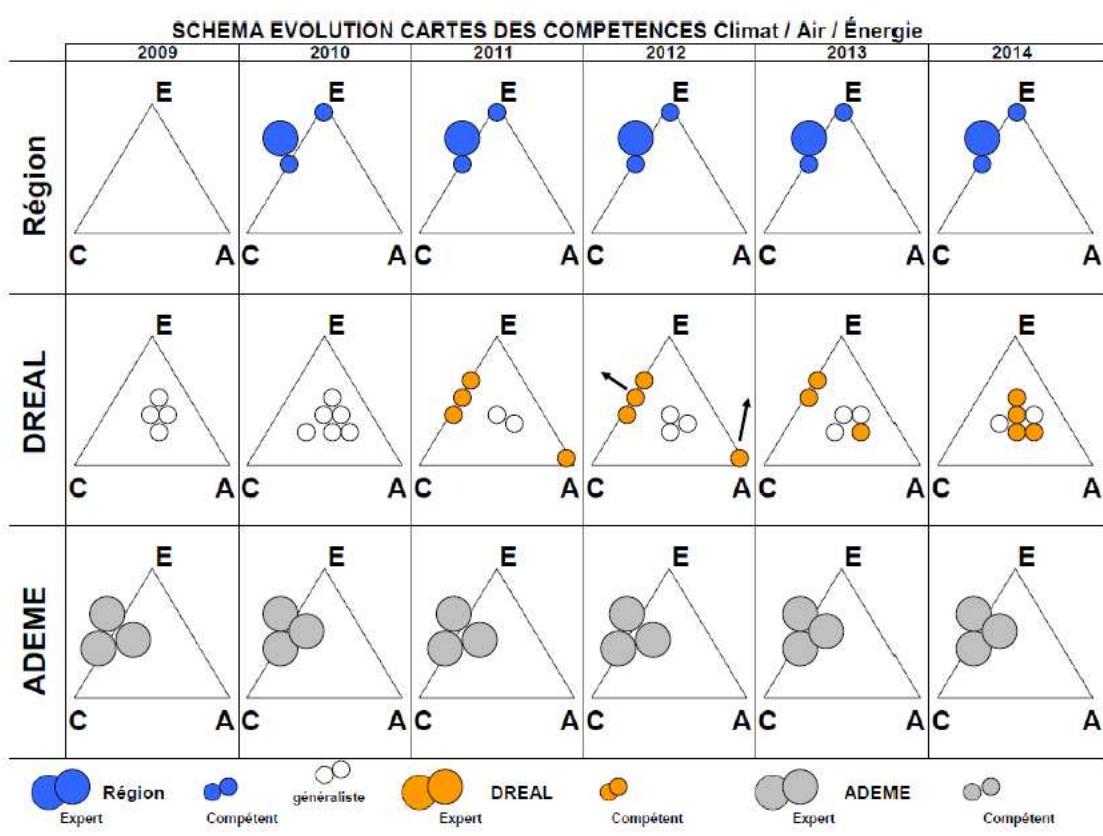
REGION PICARDIE

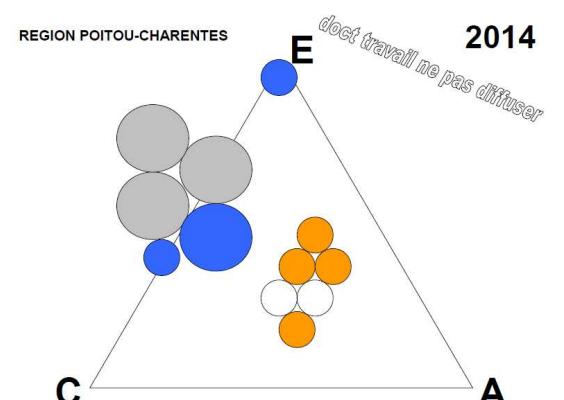
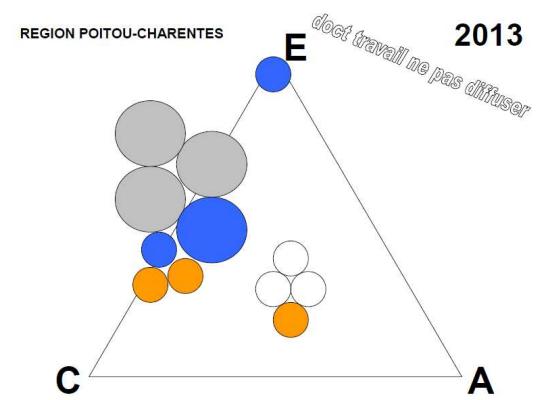
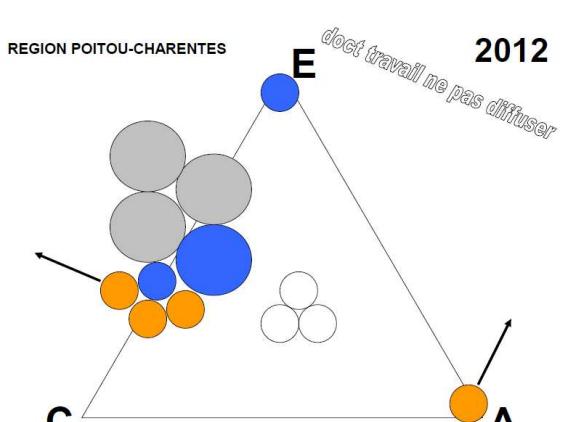
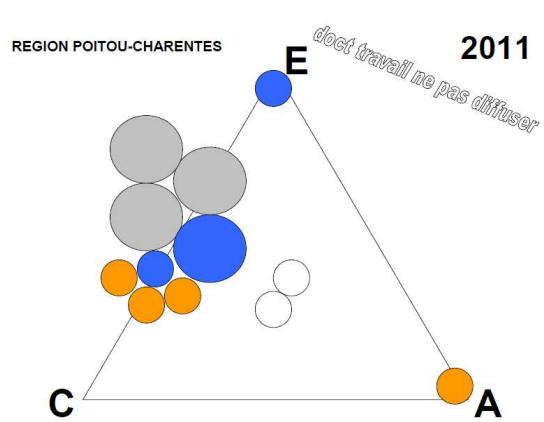
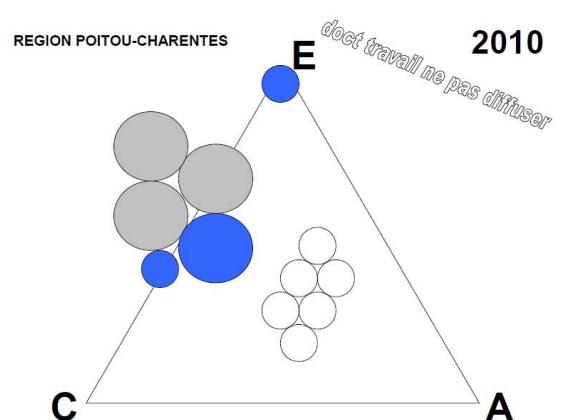
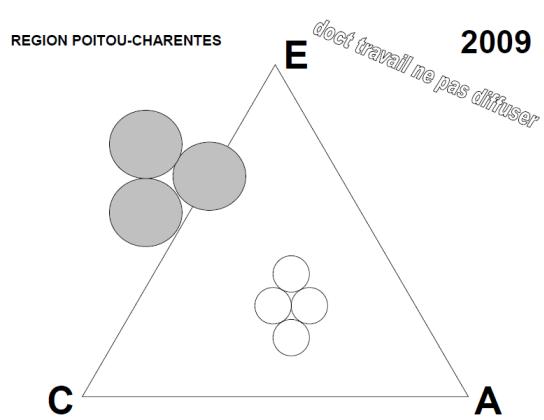


REGION PICARDIE



# POITOU CHARENTES





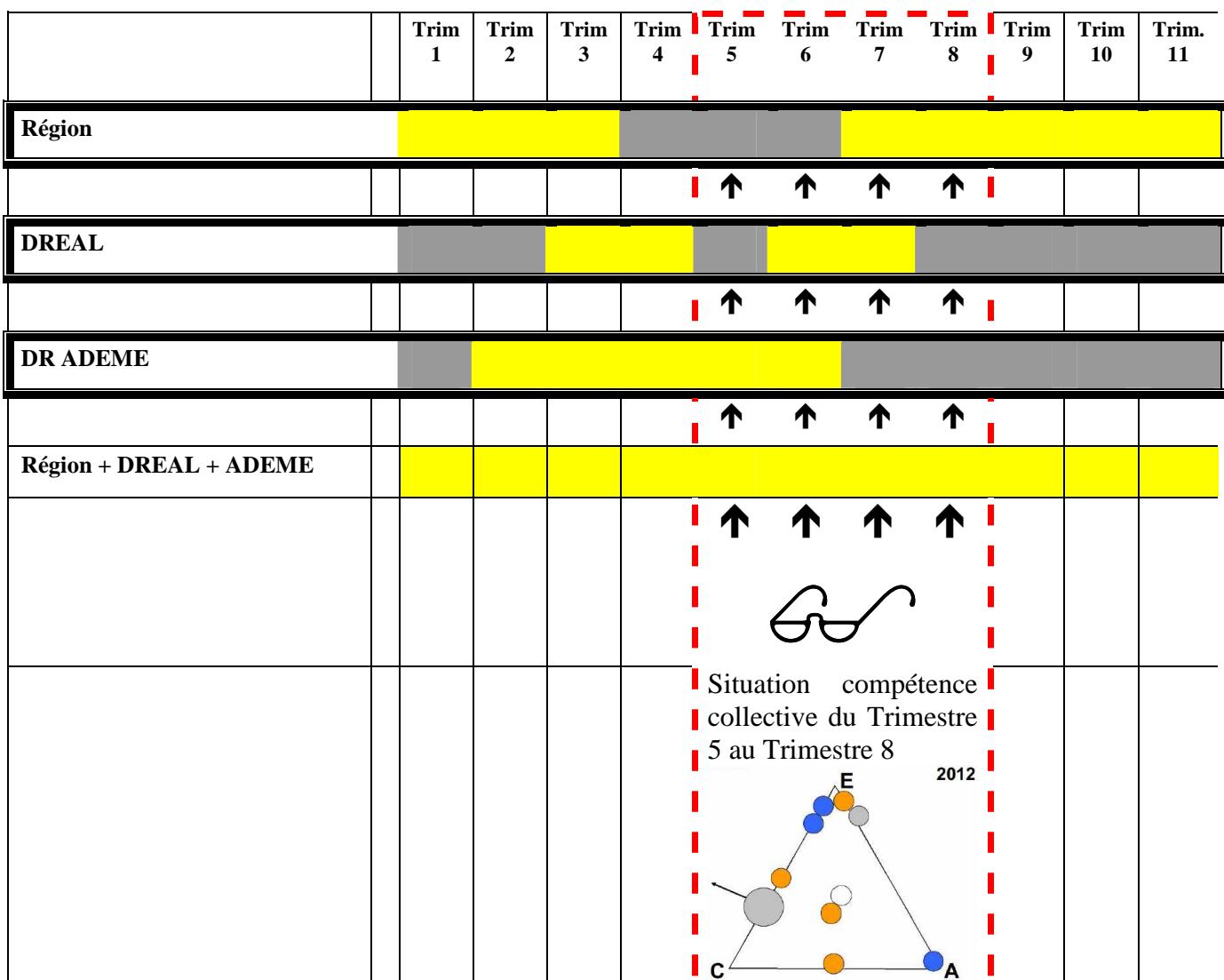
## **Annexe 2 : Une lecture en parallèle des compétences individuelles présentes dans chaque institution**

La mission a cherché à bâtir une méthodologie concrète et légère pour formaliser et visualiser de manière partagée la réalité de la compétence collective présente en Région sur CAE.

Il s'agit, sans nullement remettre en cause la gestion des ressources humaines propre à chaque institution (conseil régional, DREAL, DR ADEME), de disposer dans chaque Région d'un tableau de bord partagé sur les compétences individuelles présentes, constitutives d'une compétence collective régionale.

Ce tableau de bord « partagé » aurait également vocation à constituer un outil au service de chaque institution (DREAL, DR ADEME, DGS CR) dans son dialogue de gestion avec l'échelon central de gestion des ressources humaines.

Si on schématise sur un des trois thèmes par exemple climat et met en jaune la présence d'ETP et en noir une vacance de poste cela conduirait à :



# Annexe 3 :

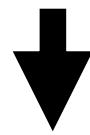
## Etapes d'élaboration d'une cartographie des compétences des équipes projet CAE

↳ Etape 1 : Recueil des données sur « l'équipe projet SRCAE » de 2009 à 2014 : une feuille Excel simple à renseigner et retournée par mail

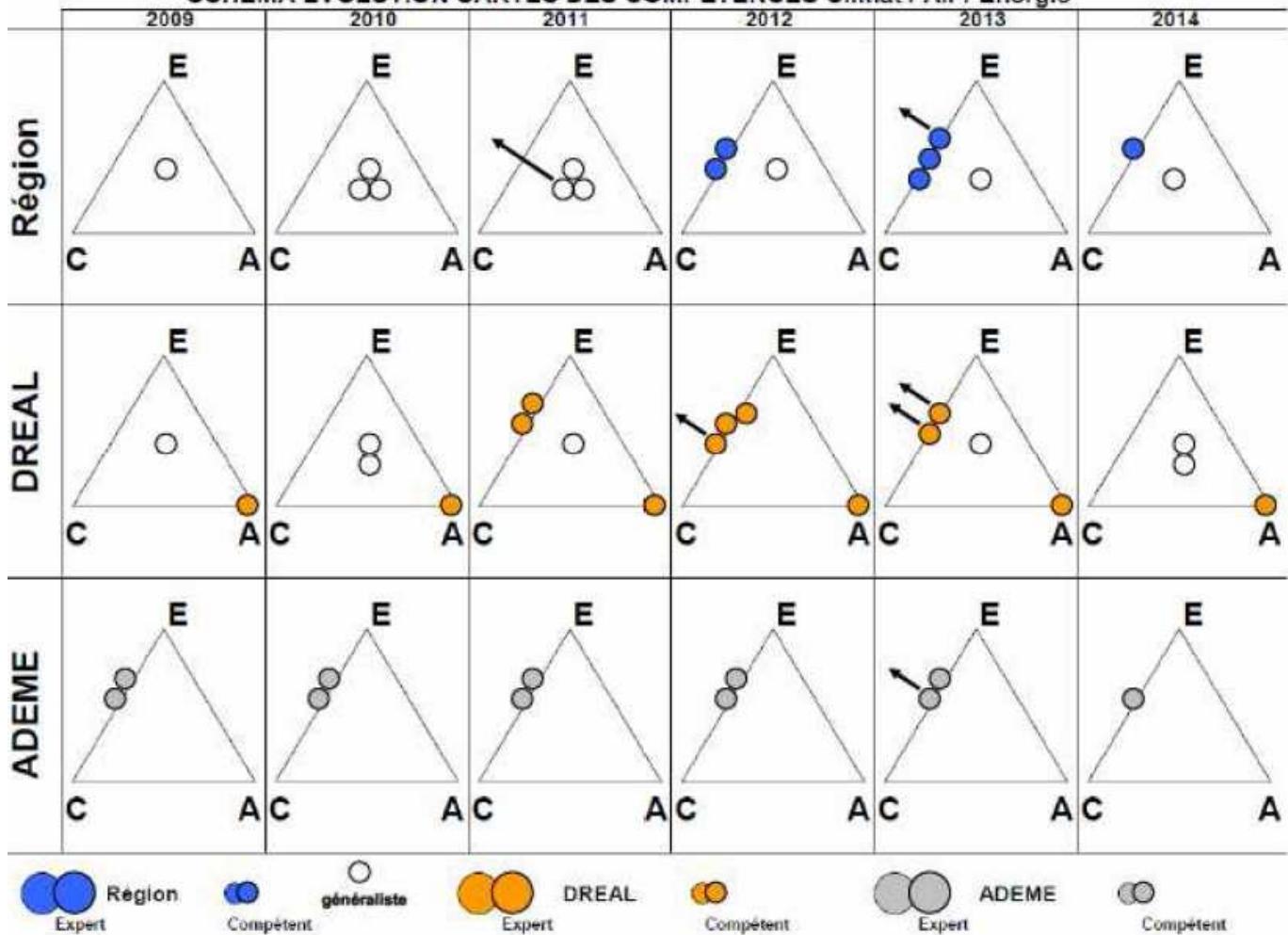
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>DREAL RRRR</b>						
aaa AAAA, Chef service Dvt Durable, responsable du projet	arrivée, compétence gestion de projet	compétence gestion de projet	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie, départ juillet 2013 pour SIGARxxx	-
bbb BBBB, Chef service Dvt Durable, responsable du projet	-	-	-	-	arrivée septembre 2013 de SIGARyyy, compétence gestion de projet, profil généraliste	Compétent gestion de projet, nécessite de montée en compétence climat/énergie
ooo CCCC, chef groupe SPE, responsable mission climat énergie, chef de projet	-	arrivée, compétence gestion de projet, profil généraliste	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie, départ en septembre 2013 pour service Logement DREAL RRRR		
ddd DDDD, chargée de mission Climat énergie	-	-	arrivée de DDT74, profil généraliste	Compétence climat/énergie, départ en décembre 2012 pour CG99 sur Constructions publiques		
eee EEEE, chargé de mission Climat énergie	-	-	-	-	arrivée en mai 2013 de DDT111, profil généraliste	Nécessité de montée en compétence climat/énergie
<b>Conseil Régional de RRRR</b>						
fff FFFF, Correspondante politique du projet au cabinet du Président	-	arrivée sur le dossier, compétence gestion de projet	compétence gestion de projet	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie
ggg GGGG, Directeur Environnement, Responsable du projet	compétence gestion de projet depuis 3 ans en poste	compétence gestion de projet,	départ pour rejoindre CG222 sur mission environnement		-	-
hhh HHHH, Directrice Environnement, Responsable du projet	-	-	-	arrivée en juin 2012, compétence gestion de projet, profil généraliste	compétence gestion de projet + climat/énergie, départ janvier 2013 pour Epxx	-
jjj JJJJ, Directeur Environnement, responsable du projet	-	-	-	-	arrivée en juin 2013, compétence gestion de projet, profil généraliste	
lll LLLL, chargée de mission Climat énergie	généraliste	généraliste	Compétence climat/énergie	Compétence climat/énergie	Compétence climat/énergie	Compétence climat/énergie
<b>ADEME RRRR</b>						
mmm MMMM, Directeur régional Ademe, responsable du projet	compétence gestion de projet + climat/énergie depuis plus de 6 ans en poste	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie, départ en septembre 2013 pour Cabinet expertise climat/énergie	remplacement encore inconnu
nnn NNNN, chargé de mission	compétence gestion de projet + climat/énergie depuis 1 an	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie	compétence gestion de projet + climat/énergie

→ Etape 2 : Un support prédessiné (conçu par la mission) pour traduire sous forme « cartographique » la feuille Excel

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
miss. RÉGION						
miss. AAAA, chef service Inf. Durables, responsable du projet	attente compétence gestion de projet	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie
miss. BBBB, chef service Inf. Durables, responsable du projet						
miss. CCCC, chef groupe APE, responsable de la mission Climat, énergie, chef de projet		attente compétence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie
miss. DDDD, chargé de mission Climat énergie			attente de 2012, prof. générale	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie
miss. EEEE, chargé de mission Climat énergie					attente de la mission Climat énergie pour 2013 sur DREAL sur mission Climat énergie publiée	mission de mission Climat énergie pour 2013 sur mission Climat énergie publiée
miss. FFFF, correspondante politique du projet au sein de l'organisme						
miss. GGGG, chef de l'organisme, Directeur Développement, Responsable du projet	attente sur le développement de la compétence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet
miss. HHHH, Directeur Développement, Responsable du projet	attente sur la compétence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet
miss. JJJJ, Directeur Développement, Responsable du projet	attente sur la compétence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet	comptence gestion de projet
miss. KKKK, chef de mission Climat énergie	générale	générale	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie
miss. LLLL, chargé de mission Climat énergie						
miss. MLLL, chef du service Inf. Durables, responsable du projet	attente compétence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie	comptence gestion de projet + compétence gestion de la stratégie
miss. NNNN, chargé de mission Climat énergie						



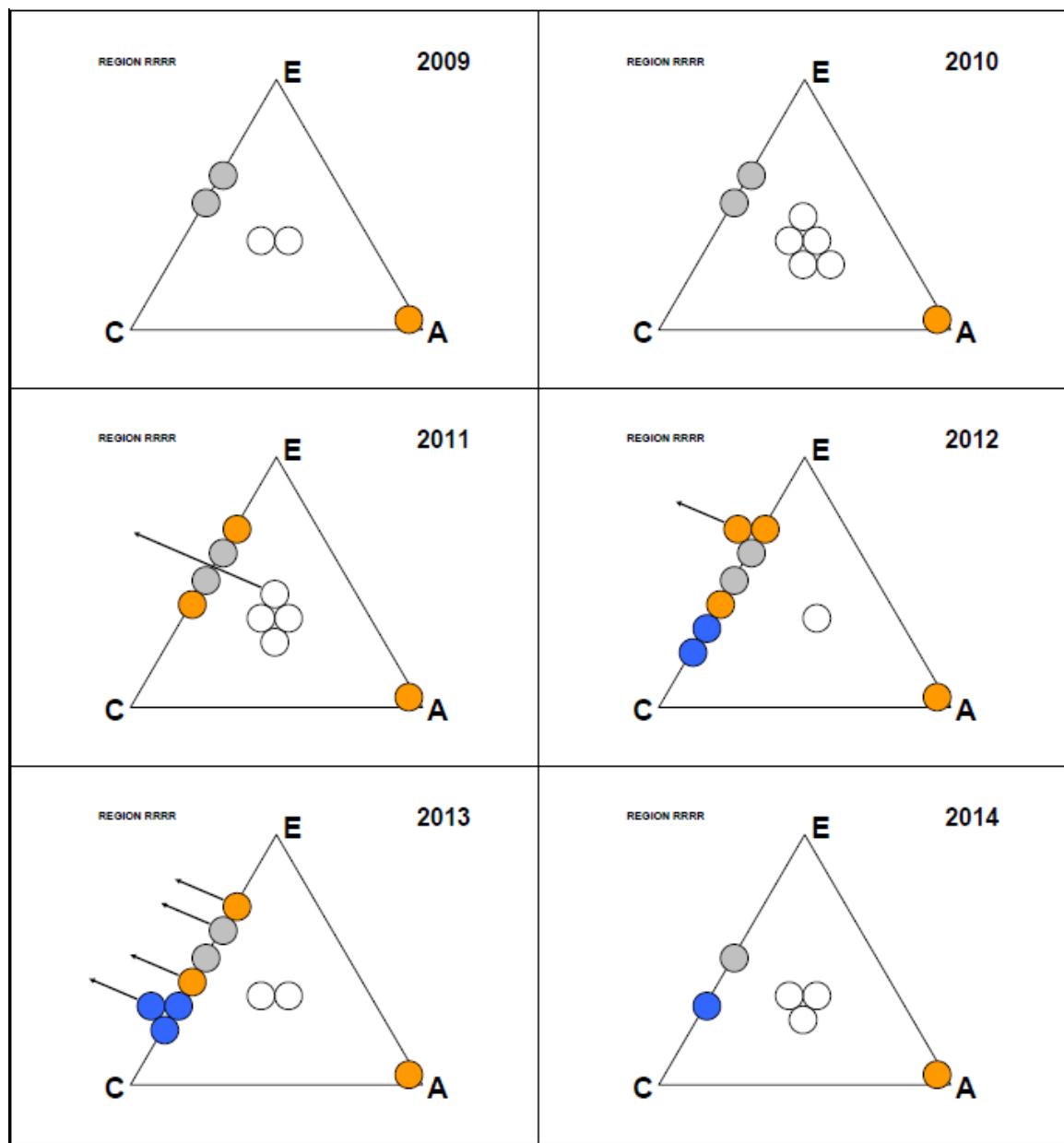
SCHEMA EVOLUTION CARTES DES COMPETENCES Climat / Air / Énergie



→ Etape 3 : moins d'une demi heure pour finaliser l'exploitation graphique de la feuille Excel de la DREAL

→ Etape 4 : retour par mail à la DREAL pour confirmation

→ Etape 5 : Rendu final de la cartographie des compétences pour la Région (VOIR RESULTATS EN ANNEXE)



## Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées



**Ministère de l'Écologie,  
du Développement durable  
et de l'Énergie**

**Conseil général de  
l'Environnement  
et du Développement durable**

7<sup>e</sup> section – secrétariat général

bureau Rapports et  
Documentation

Tour Pascal B - 92055 La  
Défense cedex  
Tél. (33) 01 40 81 68 73

