



1 / Les raisons de la démarche :

- Un exercice essentiel pour s'assurer que l'Etat intervienne efficacement là où il le doit, au plus près des administrés, et dans une répartition intelligente des compétences avec les collectivités locales ;
- Une occasion de se fixer un cap, de se concentrer sur ce qui a le plus d'impact, de se redonner des marges de manœuvre pour conforter les missions essentielles et mobiliser des moyens sur de nouvelles priorités ;
- Une démarche pour donner aux agents de la visibilité au long terme sur l'avenir du ministère et leurs propres parcours professionnels. Elle vise également à leur permettre de retrouver des disponibilités dans la conduite de leurs missions au quotidien.
- La nécessité de réaffirmer le rôle, le positionnement et la valeur de chaque service au sein du ministère (administration centrale, DREAL, DDT, DIR, DIRM, établissements publics)

2/ Éléments de contexte :

- Circulaire du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat :
*« II – Réorganiser le réseau déconcentré de l'Etat pour mieux répondre aux priorités affichées par le Gouvernement
Rendre le service au plus près des usagers. C'est à l'échelon départemental que doivent être mises en œuvre les politiques de l'Etat. C'est cet échelon qui sera privilégié dans la répartition des effectifs, le niveau régional devant rester celui de l'impulsion, de l'évaluation des politiques publiques et de la coordination. [..]*
IV. – Rechercher une meilleure articulation d'exercice des missions à l'échelon départemental des DREAL et des DDT (M)
[...] Enfin, au titre du renforcement de la déconcentration au plus près du terrain, une analyse des missions des DREAL sera conduite pour identifier celles qui pourraient mieux être exercées au niveau départemental ou interdépartemental (en unité départementale ou DDT) sans perte d'efficacité. »
- Courriel de la ministre de la cohésion des territoires et des relations aux collectivités territoriales aux préfets de région du 15 novembre 2019 – effectifs 2020 du MCTRCT dans les directions départementales des territoires.
« [...] je vous demande de veiller à préserver globalement les moyens de l'échelon départemental consacrés à ces missions. A cette fin, outre la contribution de l'échelon régional aux baisses d'effectifs de ce programme, vous examinerez la possibilité de transfert de certaines des missions du programme 135 actuellement exercées au sein de services régionaux à l'échelon départemental, le cas échéant sous format interdépartemental si cela s'avère plus pertinent afin de conserver les mutualisations existantes. »
- Réunion interministérielle du 1er juillet 2020 relative à la poursuite de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat
*c) déconcentrer au niveau (inter) départemental (en DDT ou en UD) certaines missions des DREAL
Le cabinet du Premier ministre demande au ministère de la transition écologique et solidaire de soumettre ses propositions pour le 30 septembre afin que les mesures soient mises en œuvre le 1er janvier 2021.*

3/ Objectifs de la démarche

- L'élaboration de la vision du ministère, de ses missions, et de ses métiers à horizon 5 ans ;
- La réaffirmation du rôle de chaque échelon et de son offre de service ;
- La détermination des évolutions à conduire pour atteindre cet objectif ;

4/ Le calendrier :

1ère vague (automne 2020) : examen des missions relatives à l'urbanisme, à l'aménagement, à l'habitat, et à l'eau et à la biodiversité

2^e vague (fin 2020) : examen des fonctions support, des missions relatives aux transports et des conclusions de la mission « connaissance des territoires »

3^e vague (2021) : examen des politiques en matière de prévention des risques, énergie et climat, et l'autorité environnementale.

5/ Questionnements de la démarche

Sur chacune des politiques publiques, la démarche est structurée par des questionnements :

- Quelles missions, prioritaires pour la mise en œuvre des politiques du pôle ministériel, méritent d'être confortées, voire renforcées ?
- Quelles missions peuvent être allégées voire supprimées, pour privilégier celles qui ont le plus d'impact sur l'environnement et les citoyens ?
- Sur quelles missions déjà décentralisées la montée en compétences des collectivités locales justifie-t-elle le retrait accru voire complet de l'Etat ?
- Comment redonner davantage d'autonomie et de capacité d'innovation à chacun pour l'exercice de son métier et à chaque échelon territorial pour l'exercice de ses missions ?
- Comment simplifier nos procédures internes pour permettre aux agents de se concentrer sur leurs activités à forte valeur ajoutée et réduire la complexité administrative inutile ?
- Comment mieux articuler les différents acteurs du ministère sur les territoires dans une logique de guichet unique vis-à-vis des porteurs de projets et des collectivités locales, et de cohérence de l'action territoriale, et quelle répartition des missions entre services déconcentrés et opérateurs ?
- Quelles procédures sont des irritants sur le terrain, parce que perçues tant par les acteurs locaux (collectivités territoriales, entreprises, associations, citoyens ...) mais également par les agents comme lourdes, longues, ou opaques, et pourraient être simplifiées ?
- Comment améliorer l'agilité et accélérer la mise en œuvre des projets concrets, en évitant ou en raccourcissant les temps intermédiaires d'élaboration de plans, programmes, schémas ou zonages ?
- Comment la transformation numérique peut-elle accompagner l'exercice de nos missions, par exemple par la dématérialisation de procédures en faveur des usagers, par une numérisation accrue des processus internes pour plus d'efficacité, ou en concevant des outils nouveaux pour accompagner les politiques publiques ?
- Comment mieux associer la société civile (particuliers, entreprises, collectivités locales, associations) à l'élaboration de nos politiques et comment s'appuyer sur la prise de conscience accrue de l'urgence écologique pour leur mise en œuvre ?

Chaque évolution proposée donnera lieu à une analyse des impacts potentiels en matière de ressources humaines (identification du nombre et des caractéristiques des agents concernés, nature de l'impact, adaptation nécessaire des compétences, risques psycho-sociaux associés...).

6/ Une démarche guidée par la construction d'une vision du ministère à 5 ans.

Une première ébauche de cette vision est proposée ci-dessous. Elle a vocation à être retravaillée et enrichie au fur et à mesure de la démarche.

- La raison d'être du ministère :
 - Un pôle ministériel pour impulser et mettre en œuvre la transition écologique avec des objectifs de résultat.
En agissant à l'échelle des quartiers, des territoires, voire de la planète
En construisant un monde plus solidaire, plus durable, dès maintenant et pour demain
 - Nos missions principales :
Offrir un logement à chacun et l'adapter à ses besoins;
Favoriser des villes durables;
Optimiser les transports pour tous et pour tous les usages;
Garantir des territoires sûrs, sains et solidaires;
Préserver la planète (réduction des déchets, reconquête de la biodiversité, protection de l'eau, lutte contre le réchauffement climatique)
- Le positionnement du ministère :
 - Un ministère qui conçoive des politiques pour répondre à ces enjeux
 - Un ministère qui ait le souci de l'impact sur les citoyens et de l'évaluation de l'efficacité des politiques qu'il met en place
 - Un ministère qui intègre les apports du numérique dans la conception des dispositifs qu'il met en place
 - Un ministère qui ait le souci de la simplicité de mise en œuvre des dispositifs qu'il conçoit, et de la simplification des dispositifs existants.
 - Un ministère qui ait le souci de la mise en œuvre, au plus près du terrain, de ses politiques, en s'appuyant largement sur les préfets et les services déconcentrés avec une articulation renforcée avec les opérateurs, et qui intègrent le regard du terrain dans la conception des politiques
 - un ministère dont la première richesse est constituée de ses agents qui disposent de la reconnaissance liée à leurs missions et qui sont pleinement accompagnés en terme de compétences, de parcours professionnels et de situation sociale.
- L'ADN des DREAL
 - **Disposer d'une connaissance robuste et partagée** au service de l'approche territoriale et de la différenciation;
 - **Permettre une approche intégratrice**, sur la base de compétences variées, et disposer d'une capacité d'influence pour orienter les politiques à l'échelle régionale;
 - **Assurer une mobilisation rapide** pour relayer les nouvelles orientations et dispositifs ministériels et créer les conditions de leur bonne mise en œuvre au plus près des territoires;
 - **Garantir l'expertise sur les fonctions de haute technicité et la capacité à la projeter sur les territoires** en appui aux services départementaux, permettre la mutualisation des moyens et des compétences
 - **Fédérer la communauté** des services et opérateurs du pôle ministériel;
- L'ADN des DDT
 - **Une proximité et une pratique de terrain et des acteurs locaux**, forgée sur une connaissance et une observation des territoires ;
 - **Une culture de l'appui aux projets, et de l'accompagnement des collectivités**, et une forte capacité à mettre en œuvre de conseil aux territoires et l'ingénierie territoriale pour accompagner les projets sur les territoires ;
 - La recherche d'une organisation en guichet unique, dans une logique de simplification pour les porteurs de projets

- Une articulation entre compétences généralistes pour une approche globale des projets, et des compétences techniques poussées pour l'efficacité de l'accompagnement
- **Une culture de l'interministérialité**, comme une capacité d'intégration et de synthèse des politiques

7 / Lancement en parallèle par la DRH du plan sur les compétences prévu dans le cadre de l'agenda social

L'évolution des missions du ministère rend nécessaire une démarche prévisionnelle pour identifier les compétences nécessaires aujourd'hui et demain en fonction des orientations qui seront prises pour chacun des domaines métiers, donner de la visibilité sur les parcours professionnels, l'accompagnement individuel des agents (formation et parcours professionnel notamment), et mieux valoriser l'expertise.

8/ Propositions de modalités de travail avec les organisations syndicales

Pour chacun des domaines métiers les propositions établies pour chacun des domaines métiers seront examinées lors d'une réunion du CTM afin que l'expression des représentants du personnel puisse être prise en compte par les ministres préalablement aux prises de décisions. Si nécessaire des réunions en groupe de travail pourront précéder le débat en CTM.

Les décisions feront ensuite l'objet d'une information des organisations représentatives soit en CTM soit par une communication directe des ministres.