

---

## Synthèse des questionnements

### Document de travail

Les groupes de travail réunis lors du séminaire des cadres du .. ont considérablement enrichi le questionnement initial du document introductif. Trois types de questions ont été posées :

- le premier groupe, le plus important, fait référence à des problèmes dont la résolution est du ressort de la DDT.
- Le deuxième groupe, renvoie à des questions dont la réponse est extérieure (orientations ministérielles, procédures administratives, etc...). Elles doivent faire l'objet d'une réponse extérieure (par la direction ou le secrétariat général). Elles sont notées [réponse extérieure].
- le troisième groupe rassemble certaines questions très générales qui n'ont pas été reprises.

Les questionnement ont été organisés en quatre thèmes :

- les missions de la DDT
- l'organisation interne
- la gestion de la phase de transition
- l'accompagnement des agents.

---

## A/ Les missions de la DDT.

La question centrale est celle de l'identification des politiques publiques d'Etat que nous devons porter de manière prioritaire. Le caractère obligatoire ou non de la mission, la pregnance du problème, la valeur ajoutée apportée par la DDT et la répartition des compétences entre les services de l'Etat et les agences, la relation que l'on veut établir avec les territoire constituent des clefs de détermination qui sont détaillées dans les questionnement suivant.

- 1/ La principale clef de répartition distingue les missions obligatoires des missions qui sont du ressort de l'Etat mais que la DDT n'est pas forcément capable d'exercer compte tenu des effectifs présents et à venir et des compétence actuelles ou à créer.
  - 1.1/ Parmi les missions obligatoires on distingue les missions régaliennes qui sont du ressort de la DDT et qu'elle est la seule à pouvoir exercer (elles se concluent, en général, par un arrêté préfectoral que nous sommes les seuls à pouvoir préparer), les missions non régaliennes que nous devons exercer parce que nous sommes liées par des conventions avec les collectivités locales (ADS, ATESAT...) et les missions de portage de politique publique que nous devons porter parce que nous sommes les plus aptes à porter compte tenu de notre proximité d'avec le territoire (politiques du logement, politiques agro-environnementale par exemple).
    - Comment simplifier l'exercice de fonctions régaliennes chronophages (exemple : plan de chasse) ?
    - Faut-il, et si oui, comment réduire les missions conventionnées ? Cela pose la question de l'avenir de l'ATESAT (pour laquelle un plan de réduction du nombre de communes conventionnées a été mis en place) et de l'ADS (pour laquelle un transfert de la délivrance de certains actes a débuté mais qui a vocation à se poursuivre), ce qui renvoie à la question générale du transfert de certaines compétences aux collectivités locales.
    - Quelles sont les politiques publiques que nous devons porter et avec quelles formes d'intervention ? => point central du travail des groupes
  - 1.2/ Parmi les missions non obligatoires on distingue les missions régaliennes qui peuvent être exercées par d'autres services de l'Etat et les missions de portage des politiques publiques d'Etat qui peuvent être assurées par d'autres services de l'Etat, par exemple à l'échelon régional, ou par des agences spécialisées (cas par exemple des politiques du thermique et de l'énergie). A cette ensemble de missions raccroche également certaines missions particulières (de type conduite d'opération d'Etat - construction publiques).
    - Quelles sont les missions de portage des politiques publiques d'Etat dans le champ de compétence de la DDT que nous ne devons plus porter ?
    - Quelles sont les missions qui peuvent être portées avec plus d'efficacité par l'échelon régional, par d'autres services départementaux ou par des agences ?
- 2/ La DDT fait des choix de priorisation en fonction de ses contraintes d'effectif et des missions qu'elle juge les plus essentielles. Ce choix n'est pas forcément celui de nos partenaires, notamment de la préfecture ou des collectivités locales. Dans ce cadre :
  - Faut-il et comment associer / faire valider nos choix stratégiques par nos partenaires ?
  - Faut-il leur proposer des solutions de remplacement en cas d'abandon de nos missions ?<sup>1</sup> Si oui lesquelles ?

---

<sup>1</sup>A titre d'exemple dans certains départements l'arrêt des missions d'ingénierie concurrentielle a conduit à la mise en place d'une réflexion globale avec les collectivités sur les conséquences de l'arrêt de l'IPC, l'approche des bureaux d'études, etc... Cette réflexion n'a pas été conduite dans le département, la DDT apportant cependant, au cas par cas, une aide à la collectivité locale pour le choix d'un remplaçant.

- 
- Prolonger une mission dans la limite de nos moyens (humains comme matériels) permet-il de répondre à l'attente des usagers ? N'est ce pas accélérer le mécontentement ? Ne faut-il pas abandonner certaines missions avant que l'on fonctionne en mode dégradé ? Si oui lesquelles ?
  - Comment concilier les priorités de l'Etat et les attentes des usagers ?

3/ La question de la valeur ajoutée a été abordée dans plusieurs groupes comme un élément déterminant pour la priorisation de nos missions.

- Au profit de qui cette valeur ajoutée doit elle s'exercer : l'Etat, les collectivités, les usagers ?
- Comment cette valeur ajoutée s'exerce t'elle dans le cas de compétences partagées, notamment avec les autres services de l'Etat ?

4/ Il y a un manque de lisibilité, vis à vis de l'extérieur pour mes élus et les citoyens et en interne, dans la répartition des missions entre les différents services de l'Etat.

- Ne faut-il pas proposer un nouveau partage des missions ? Si oui lequel ?
- La DDT est -elle le meilleur levier pour porter les politiques de l'Etat ? Si oui dans quel domaine ?
- Quelles missions peut-on transférer en totalité afin d'éviter les doublons ?
- Quelles mutualisations privilégier au niveau régional ou départemental ?

5/ Les choix qui seront faits en matière de relation au territoire (collectivités locales, acteurs économiques, usagers) seront déterminant, particulièrement ans le niveau de proximité qu'on juge nécessaire pour le portage des politiques publiques d'Etat et dans le type de service qu'on leur apporte. Ces choix auront des conséquences en terme de maintien ou de création de compétences des agents, de mode d'organisation et d'implantation physique de la DDT. Plusieurs questions sont directement liées à cette problématique :

- Quel est, en fonction des missions, l'échelon pertinent de relation à établir avec nos interlocuteurs (communes, EPCI, Union des maires, associations professionnelles, etc...), quels sont les interlocuteurs à privilégier ?
- Quel est le niveau de proximité optimal pour réaliser ces missions (siège, services territorial ...) ?
- Quels effectifs doivent nous consacrer à la présence territoriale ?
- Quels messages seront nous en mesure de porter auprès des élus et des particuliers ?
- Quid de la mission des chargés de territoire <sup>2</sup>?

6/ La thématique de la montée en puissance des EPCI pose plusieurs questions, tant en terme de services à leur apporter, que de opérationnalisation du transfert :

---

<sup>2</sup>L La réforme de l'ingénierie publique concurrentielle a débouché sur la mise en place d'une trentaine de « chargés de territoires » chargés de porter les politiques du Grenelle et du logement essentiellement auprès des maires ruraux. Quid de l'avenir de cette mission qui concerne pour majoritairement des agents ex IP (techniciens et dessinateurs) dont la reconversion a été difficile mais qui, maintenant, se reconnaissent pour nombre d'entre-eux dans cette activité ?

- 
- Quel service apporter aux EPCI : Avec la montée en puissance des collectivités et l'abandon à leur charge de certaines missions, la question est de savoir si la DDT doit être présente auprès d'elles ? Si oui, comment évaluer les effectifs à y associer ?
  - Quel rôle pour la DDT dans la promotion des interco ?
  - Quelles compétences sont transférables ? A quelle échéance et de quelle manière ?
  - Comment inciter les EPCI à prendre de nouvelles compétences, comment les aider ?
  - Doit-on conserver une expertise dans les domaines transférés (par exemple en ADS et en urbanisme opérationnel) pour maintenir un rôle de conseil auprès de ces nouvelles interco ?

---

## **B/ L'organisation interne de la DDT.**

Les questionnements récurrents concernent la relation entre les services du siège et les ST et la transversalité. Des interrogations plus spécifiques concernent l'avenir ou le positionnement de certains services (constructions publiques, sécurité routière notamment) ainsi que celui de certaines missions comme celles du contrôle.

Un des groupes à dans ce domaine, proposer la réalisation d'un audit externe pour réaliser un vrai point d'étape sur la situation de la DDT d'un point de vue humain et professionnel. « Il s'agit d'avoir un panorama objectif de ce que l'on fait réellement au sein de la DDT ».

### 1/ La relation siège / ST

- Il apparaît nécessaire de faire un bilan des relations entre le siège et les ST et de redéfinir ou de préciser qui fait quoi entre le siège et les ST. (« Il s'agit en fait de délimiter la portée des compétences de chacun, les missions de chacun et d'avoir des organigrammes à jour et une réelle synergie entre ST et services du siège afin de clarifier les choses »). Quelles conséquences tirer de ce bilan ?
- La question de l'homogénéité des pratiques entre les ST a été soulevée. Elle débouche sur celle, corollaire, de la nécessité ou non d'avoir des missions et une organisation similaire entre les ST.
- Les modes de relations apparaissent comme devoir être précisées selon les missions : mode de relation transversale, contributive, donneur d'ordre.
- Quels moyens matériels peuvent favoriser la relation siège / ST (visio conférence...)

### 2/ La question de la transversalité soulève de nombreuses interrogations (création de relations d'échange sur les métiers, développement du travail en équipe projet...)

- Quel bilan peut-on tirer des pôles de compétence et des équipes projet qui ont été mis en place ?
- Comment dégager du temps dans les différents services pour apporter une contribution sur les dossiers transversaux impliquant l'ensemble de la DDT ?
- Comment réussir à mutualiser les données et les connaissances / compétences détenues par chaque service pour éviter les pertes de temps et les doublons ?

### 3/ Compte tenu de son caractère parfois non obligatoire la question du portage des politiques du développement durable est soulignée.

- Faut-il conserver un service dédié au développement durable qui est une mission totalement transversale ?

### 4/ L'avenir du service construction publique et du pôle d'expertise thermique est questionné.

- Avec la fin annoncée des chantiers en cours à l'horizon 2012-2013 sans que se dessine à ce jour d'autres perspectives, l'avenir de cette mission pose question alors que les agents concernés disposent d'une compétence rare et certaine. D'ores et déjà la Direction Régionale s'interroge sur la mutualisation de cette mission au niveau régional. Faut-il garder une expertise propre en matière de construction publique ?
- Faut-il garder un pôle bâtiment durable - expertise thermique ?

---

5/ Quel avenir pour certaines missions comme la sécurité routière ou le contrôle de légalité dont les donneurs d'ordre sont à la fois le préfet (parfois directement) et la direction ? Quel positionnement adopter vis à vis de ces missions ?

6/ La question de l'organisation des missions SIG et géomatique est posée :

– Dans un contexte où l'effectif doit être réduit, il convient de mutualiser ce qui est mutualisable, or il existe 3 pôles géomatique ainsi que des géomaticiens dans chaque service. La fusion d'une seule cellule travaillant pour l'ensemble des services au même titre qu'un service communication ou rh n'est-elle pas envisageable ?

7/ Plusieurs interrogations concernent les contrôles dans leurs différentes formes.

– Quid des missions contrôle et contentieux (bâtiments Etat, urbanisme d'Etat, contrôle de la réglementation de la construction...) ?

– Quid de la nécessité de remettre en place des contrôles hiérarchiques ? (« Entendu que cela ne doit pas être interprété comme une contrainte supplémentaire vis à vis d'agents éventuellement en situation de mal être (trop, pas assez de travail par exemple), mais au contraire comme le moyen de valoriser le travail effectué et d'avoir un retour sur les réformes mises en place et d'identifier des situations problématiques »).

---

### **C/ La gestion de la phase de transition.**

La contraction du personnel conjuguée à une situation de sureffectif, les perspectives plus que réduites de recrutement externe, le recentrage sur les priorités que nous aurons défini et corrolairement l'abandon de certaines missions vont ouvrir une période complexe dans nos modes de gestion interne, jusqu'à ce que la situation se stabilise. Il est probable que la diversité des situations et la gestion progressive des changements ne permettra pas d'édicter des règles précises. Toutefois certains principes ou certaines recommandations pourraient être formulées. Cette phase de transition suscite les interrogations suivantes.

1/ Le premier questionnaire concerne la conduite des missions.

- Comment préparer l'arrêt des missions que l'on aura définies comme non prioritaires ?
- Comment assurer la qualité de nos missions pendant ces périodes de transition ?
- Comment gérer la vacance dans les unités à effectifs très réduits ?
- Comment en phase intermédiaire faire passer les agents de leurs missions non prioritaires à leurs missions prioritaires ?

2/ Un autre questionnaire concerne la gestion des compétences actuelles.

- Peut-on généraliser la polyvalence des agents et leur mutualisation entre les services ?
- Comment anticiper le départ des agents possédant des compétences rares ?
- Comment maintenir notre compétence dans des domaines où nous n'exerçons plus de missions opérationnelles ?

3/ Un autre bloc de questions concerne la gestion des mobilités.

- Faut-il définir une liste de postes prioritaires ?
- Des mutations d'office au sein de la DDT sont elles envisageables ? A quelles conditions ? Comment gérer les situations de mobilités forcées ?
- Des mutations d'office vers d'autres service de l'Etat sont elles envisageables ? Quels seront les principes et outils juridiques mis à la disposition des structures en matière de mobilité interministérielle ? [réponse extérieure]
- Quelles règles à établir en matière de mobilité interne pour éviter à la fois les tensions au sein des services et pour les agents concernés ?
- Quid de l'avenir de certaines règles de gestion courantes telle que la durée de 3 ans dans un contexte de sur effectif ? Peut-on permettre à un agent de partir à l'extérieur dès maintenant sur un poste qu'il a choisi, même s'il n'a pas l'ancienneté requise plutôt que de le retenir contre sa volonté sur un poste susceptible de disparaître ?
- La DDT peut-elle communiquer de manière claire sur les règles pratiquées en matière de mutation interne ?
- A quand la suppression des compteurs entre le MEDDTL et le MAAPRAT ? La clarification des missions entre le MEEDDTL et le MAAPRAT est elle terminée (police de l'eau, environnement, gestion du personnel ) [réponse extérieure]

---

4/ Enfin un dernier questionnaire concerne la communication

- Interne : quel accompagnement, quelle lisibilité au fur et à mesure de l'avancement des réflexions des cadres ?
- Externe : vis à vis de nos partenaires

---

#### **D/ L'accompagnement des agents.**

La thématique de l'accompagnement des agents appelle trois types d'interrogation : l'accompagnement au regard du mal être actuel, l'acquisition de compétence nouvelle et le transfert aux collectivités locales.

1/ La situation d'incertitude actuelle s'accompagne d'un mal être croissant des agents. Quel accompagnement leur apporter ?

- Quel soutien psychologique offrir aux agents ? Comment éviter la déprime des agents face à une énième réorganisation ? Comment améliorer le management de proximité pour « cocooner » les agents ? Quels moyens seront donnés aux cadres ?
- Un système assez complet avait été mis en place lors de la fusion et de la réforme de l'IP, ce système peut-il être renouvelé dans un contexte d'évolutions moins structurées (avec des missions qui s'effilochent progressivement) ? Que proposer ?
- Lorsqu'un agent exerce une mission qui disparaît, comment l'accompagner ? Comment faire le deuil d'une mission ? Comment accompagner les agents vers des missions qu'ils jugeraient moins intéressantes ?
- En matière de redéploiement, que proposer aux collègues qui seront confrontés à une véritable barrière : en terme de capacité d'adaptation ou de déplacement ?
- Peut-on mettre en place des mesures pour compenser d'éventuelles pertes financières lors des mutations ?

2/ Les changements de missions prévus ou prévisibles vont s'accompagner d'une obligation de reconversion de certains d'entre-eux vers de nouveaux métiers. L'appareil de formation doit être mis à contribution.

- Quelles formations mettre en place pour accompagner le changement de compétences ? Peut-on recenser les besoins en formation dès maintenant ? Peut-on faire des formations qui ne sont pas en rapport direct avec le poste actuel mais qui peuvent préparer à un poste futur ? Le dispositif actuel d'évaluation des formations est-il adapté ?
- Comment former les agents ? A t on les moyens de former tous les agents? Une formation ponctuelle est elle suffisante ou faut il un compagnonnage/une pratique encadrée ? Peut on réellement former avec succès des agents qui ont exercé le même métier pendant des années ? Quel retour sur l'arrêt de l'IP ?
- Comment augmenter la dotation financière pour permettre aux agents d'accéder à un nombre plus important de formations payantes, notamment celles utiles aux missions obligatoires ?

3/ Dans ce contexte la question du transfert des agents vers les collectivités locales ou d'autres services est également abordée.

- Comment organiser le transfert éventuel des agents ? Comment préparer / aider le départ des agents vers les EPCI ? Peut-on inciter les EPCI à embaucher le personnel d'Etat ?
- Comment valoriser les postes en collectivité par rapport au statut de fonctionnaire d'Etat des agents (prime, avancement, gestion de carrière) ?

