

*Le projet de service
de la Direction Régionale
de l'Environnement,
de l'Aménagement
et du Logement
des Pays de la Loire*

*(document adopté après avis
des CTP des 5, 12 et 16 décembre 2008)*

16 décembre 2008



Ressources, territoires et habitats
Énergie et climat
Prévention des risques
Développement durable
Infrastructures et transports

**Présent
pour
l'avenir**

Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
des Pays de la Loire

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire

Sommaire

Préambule

Partie stratégique

I. Éléments de contexte et diagnostic	page 6
Contexte institutionnel et réglementaire	page 6
Diagnostic territorial	page 8
Analyse du fonctionnement des service	page 13
II. Les enjeux majeurs et les priorités	page 16
Les enjeux externes	page 16
Les enjeux internes	page 17
III. Les orientations stratégique	page 18
Les orientations	page 18
Les objectifs et actions	page 23
Examen des synergies	page 35

Partie opérationnelle

IV. Présentation de la nouvelle organisation	page 38
L'organigramme	page 38
Présentation des différents services et missions	page 41
La prise en compte des personnels	page 46
V. Principes de fonctionnement	page 48
Culture et valeurs	page 48
Management et modes de fonctionnement	page 49
Pilotage par objectifs	page 58
VI. Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences	page 60
Les effectifs	page 60
Les démarches qualitatives	page 64

Préambule

La création de la DREAL des Pays de la Loire au 1^{er} janvier 2009, qui vient concrétiser l'objectif de notre ministère de disposer d'un service technique régional unique dans le champ large du développement durable, est un défi.

En effet, si les 3 directions (DRIRE, DIREN et DRE) qui la composent, ont des habitudes de collaboration, qu'elles ont intensifiées ces derniers mois, elles ont chacune leurs missions, leur organisation, leurs modes d'action, leur culture...

Par ailleurs, cette création intervient dans un environnement lui-même en changement, avec notamment :

- ✓ le renouvellement nécessaire des modes d'animation et de pilotage (avec le renforcement du rôle du préfet de région) de services départementaux, eux-mêmes réorganisés avec en particulier la création des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA), puis des directions départementales des territoires (DDT) ;
- ✓ le développement de la mise en commun de certaines fonctions dans un cadre ministériel (intégration), que la DREAL doit porter, ou interministériel (mutualisation) ;
- ✓ la mobilisation de toutes les énergies, sur des thématiques parfois assez nouvelles, pour assurer la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

Le projet de service, à partir d'un diagnostic de la situation régionale, détermine les orientations stratégiques (déclinées en objectifs et actions), l'organisation (organigramme et rôle des unités territoriales) et les modes d'actions que la DREAL entend mettre en œuvre, sous l'autorité du préfet de région et des préfets de département.

Même si ce projet de service a été élaboré en un temps très court et présente de ce fait des imperfections, il permet de donner le cap. Les ajustements nécessaires seront effectués au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

La DREAL va porter au plan régional les politiques publiques du MEEDDAT et du logement ; elle sera ainsi un acteur clé des enjeux de développement durable en Pays de la Loire. Tout n'est pas nouveau. Tout n'est pas à construire. Nous avons déjà en responsabilité des thèmes qui aujourd'hui deviennent plus prégnants (la protection des espaces et des ressources, le développement et l'aménagement des territoires, la prévention des risques...) dans une région dynamique d'un point de vue démographique et économique, au sein d'un patrimoine naturel de grande qualité.

Il faudra nous appuyer sur nos connaissances et nos compétences, en les développant et les renforçant, pour bâtir ce nouveau service, le faire grandir et prospérer au bénéfice du développement durable des territoires. Il nous faudra également acquérir de nouvelles compétences sur des thèmes émergents. De nouveaux enjeux apparaissent et nous devons nous en saisir. Nous devons aussi renouveler nos pratiques en matière de partenariat en contribuant à la mise en place de nouveaux modes de gouvernance, plus ouverts et plus larges.

Je suis conscient que franchir cette nouvelle étape ne sera pas facile. Mais, c'est ainsi que nous construirons ensemble une DREAL moderne et performante au service des citoyens.

Je remercie les agents qui ont participé aux groupes de travail et ont posé les bases de ce projet, ainsi que les représentants du personnel, qui ont attiré l'attention du comité de pilotage sur les sujets à approfondir (explicitation des missions des 3 directions, rôle des unités territoriales, prise en compte de la transversalité, organisation des services en divisions et unités, place des fonctions mutualisées, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences...).

La qualité du travail et des échanges autour de l'élaboration de ce projet de service est le gage de la réussite de sa mise en œuvre.

Hubert FERRY-WILCZEK

PARTIE STRATEGIE

I - Eléments de contexte et diagnostic

I.1. - Contexte institutionnel et réglementaire

Les enjeux de société, auxquels les services de l'État doivent répondre, ont connu des évolutions importantes ces dernières années. L'inscription de l'action des pouvoirs publics dans une logique de développement durable est devenue l'orientation politique de long terme la plus déterminante pour la conduite des missions au service des citoyens.

En France plusieurs actes politiquement forts marquent cette évolution :

- ✓ l'adossement de la charte de l'environnement à la Constitution ;
- ✓ la création du ministère de l'Ecologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire et les réorganisations correspondantes ;
- ✓ la tenue du Grenelle de l'environnement et ses traductions législatives en cours ;
- ✓ la priorité donnée à la lutte contre le changement climatique et à l'énergie pour la présidence française de l'union européenne.

Par ailleurs, le décret du 29 avril 2004 a marqué le renforcement de l'action régionale de l'Etat.

En région Pays de la Loire, le plan d'action stratégique de l'État en région (PASER), arrêté en novembre 2004, proposait déjà une démarche de développement durable pour préserver les grands équilibres régionaux et maintenir l'attractivité des Pays de la Loire. Il manifestait l'ambition d'une prise en compte concrète et équilibrée de son dynamisme économique, de la protection de l'environnement et de l'équité sociale.

La directive territoriale d'aménagement (DTA) de l'estuaire de la Loire approuvée par décret en juillet 2006 précise les grandes orientations de l'État en matière d'aménagement et de développement durable sur un territoire particulièrement concerné par la richesse et la fragilité de son patrimoine naturel, le développement de son habitat dans un cadre de vie de qualité, et ses atouts économiques.

L'élaboration pour la fin 2009 d'une stratégie de développement durable de l'État en région, souhaitée par le préfet de région et coordonnée par la DREAL, pourra alimenter la réflexion nécessaire à la définition du futur PASE.

La mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement doit constituer un objectif structurant pour la création de la DREAL qui, au plan régional, devra garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Il s'agit également de mettre en place et d'animer de nouveaux modes de gouvernance favorables à l'émergence de projets partagés au bénéfice d'un développement durable des territoires.

Les missions des DREAL s'articulent autour de 4 axes qui trouvent pleinement leur sens en région Pays de la Loire :

- ✓ connaître le territoire régional et son environnement ;
- ✓ contribuer à l'aménagement durable à l'échelle de la région ;
- ✓ préserver les ressources et le patrimoine naturel, prévenir les risques et contrôler le respect de la réglementation, promouvoir l'efficacité énergétique ;
- ✓ conseiller-informer-former aux enjeux du développement durable.

Au delà des thématiques que la DREAL portera en propre, il s'agira pour elle, notamment en qualité de responsable des budgets opérationnels de programme (BOP), d'animer et de coordonner la mise en œuvre sur le territoire régional des politiques publiques relevant du MEEDDAT et du MVL et de veiller à ce que les autres politiques publiques prennent en compte le développement durable.

L'installation dès le 1^{er} janvier 2009 de la DREAL et de 4 DDEA, sur 5 départements, permettra la mise en place d'une organisation cohérente et homogène des services déconcentrés du MEEDDAT et du MVL en région des Pays de la Loire.

I.2. - Diagnostic territorial

Les trois éléments caractéristiques des Pays de la Loire dans le champ du MEEDAT sont sa croissance démographique, son dynamisme économique et son patrimoine naturel et paysager d'intérêt européen. La prise en compte de ces trois composantes dans les politiques de développement durable du territoire constitue l'enjeu majeur de la DREAL.

I.2.1. Un dynamisme démographique qui amplifie les problématiques de formes d'urbanisation, de mixité sociale et de déplacements

Au 1er janvier 2007, les Pays de la Loire comptent près de 3,4 millions d'habitants, plaçant la région au 5ème rang national. Depuis 1999, la population ligérienne augmente plus rapidement que celle de la France métropolitaine (+ 0,9 % contre + 0,7 % par an) gagnant de l'ordre de 30 000 habitants par an. La progression, qui repose de manière égale sur l'attractivité régionale et son dynamisme naturel (soldes migratoire et naturel positifs) est plus marquée dans les deux départements littoraux, la Loire-Atlantique et la Vendée. A cette population permanente, s'ajoutent les nombreux touristes dont la présence saisonnière se concentre sur le littoral.

Un renforcement de la métropolisation tempéré par le maillage des villes moyennes

L'armature urbaine des Pays de la Loire est souvent associée à une image d'équilibre autour des pôles de Nantes-St Nazaire, Angers, Le Mans et d'un maillage de villes moyennes (Laval, Cholet, La Roche-sur-Yon). Mais les attractivités fortement différenciées des territoires mettent en lumière l'amplification de la métropolisation. La pression urbaine est particulièrement forte sur l'axe Loire allant d'Angers à Saint-Nazaire et sur le littoral. Or, ces espaces coïncident avec les zones d'intérêts écologiques majeurs (Loire et ses annexes, grands marais, littoral).

Un volume important de constructions neuves, peu économes en ressources foncières

Pour couvrir les besoins en logements, 25 000 logements supplémentaires par an devraient être construits à l'horizon 2020. Le développement urbain prend aujourd'hui la forme d'un étalement très consommateur du foncier agricole et des espaces naturels en raison de l'importance de la construction individuelle dans la région et de son implantation croissante dans l'espace à dominante rurale.

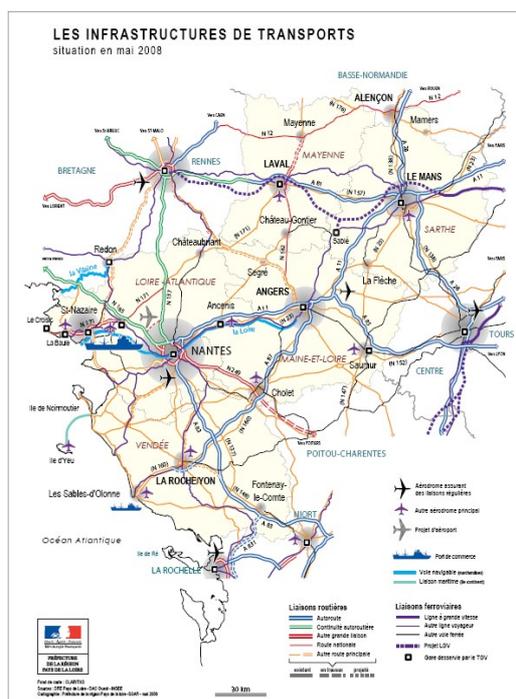
Une mixité sociale de l'habitat qui se dégrade sous l'effet de la pression foncière

Le marché du logement – surtout social – apparaît en tension sous l'effet combiné de l'augmentation de la population, de la décohabitation et, sur le littoral, de l'importance du parc de résidences secondaires.

Face à une demande foncière et immobilière élevée, les niveaux de prix atteints tant dans le parc locatif privé que pour l'accession à la propriété augmentent l'effort budgétaire des ménages pour se loger. De même, les prix moyens du foncier constructible pour les maisons individuelles montrent des différences nettes entre la ville centre, sa banlieue et la périphérie. Elles jouent dans le sens d'une ségrégation sociale entre les territoires.

L'accession sociale à la propriété est très soutenue dans la région. Les ménages accédant aux revenus les plus modestes sont toutefois repoussés en périphérie des aires urbaines ou dans l'espace à dominante rurale au regard de la localisation des bénéficiaires du prêt à taux zéro.

Un étalement urbain générateur de déplacements



Plusieurs générations de couronnes périurbaines marquent la déconnexion croissante entre espaces résidentiels et pôles d'emplois et de services au regard de la distance parcourue. La voiture est au cœur de ces déplacements au détriment de l'utilisation des transports collectifs urbains et inter-urbains et des plate-formes d'intermodalité.

Des besoins d'infrastructures ferroviaires complémentaires sont identifiés (en termes de capacité, de mise à niveau technologique, de modernisation et de renforcement de la sécurité).

Le projet d'aéroport du grand ouest à Notre-Dame-des-Landes et les investissements sur la desserte du Port Autonome de Nantes-St.-Nazaire s'inscrivent dans une préoccupation d'intermodalité (fret ferroviaire, autoroute de la mer).

I.2.2. Un territoire dynamisé par son développement économique, notamment industriel et résidentiel

Avec un produit intérieur brut de 89 milliards (5,1% du PIB de la France), la région se place au 5^{ème} rang national. Certains secteurs se distinguent avec en particulier l'industrie navale, l'industrie des agro-équipements, l'ameublement et la chaussure (1^{er} rang), l'agriculture (avec une spécificité forte en matière d'élevage), la pêche, l'industrie agro-alimentaire (2^{ème} rang). D'autres activités telles que la construction de véhicules ou l'extraction des matériaux (10 % de la production nationale et 1^{ère} place pour les granulats marins) sont également significatives. La dynamique économique a permis la création de 8 pôles de compétitivité, notamment EMC2 (ensembles métalliques et composites complexes), Pôle Génie Civil Ouest, Biothérapie et Végétal.

Un dynamisme économique dépendant de l'énergie tirée des hydrocarbures

Alors que le pétrole et le gaz représentent 73 % de la consommation énergétique dans la région, niveau supérieur à la France, les ressorts de l'économie évoluent dans le contexte nouveau du Grenelle de l'environnement et de « l'après-pétrole ».

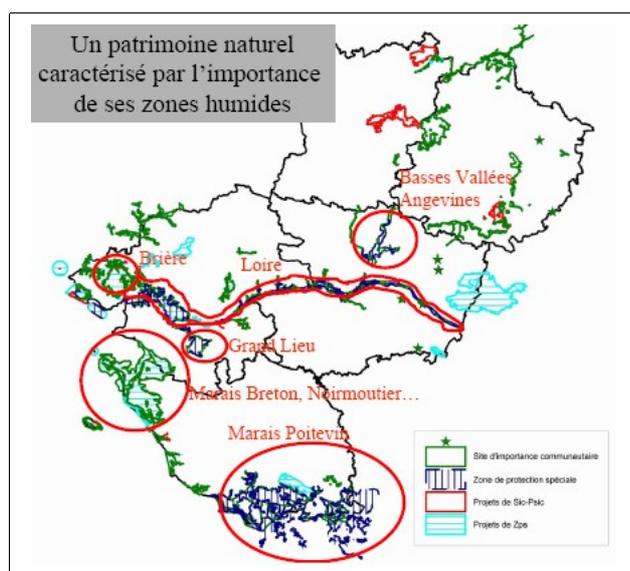
L'approvisionnement énergétique des Pays de la Loire repose aujourd'hui essentiellement sur la 2^{ème} raffinerie de pétrole française, la centrale thermique de Cordemais et le plus grand terminal méthanier européen. Des potentialités sont détectées afin d'évoluer vers la production d'énergies renouvelables. Les nouvelles filières produisent 6 % de l'énergie consommée en 2002 (à rapprocher de l'objectif national de 21 % d'ici 2010), à partir du bois principalement. Du fait de sa façade sur l'océan Atlantique, la région détient le 5^{ème} potentiel éolien national. Les zones de développement éolien – 125 MWatts en 2008 – se concentrent sur les départements littoraux.

Le secteur des transports représente 4 144 établissements pour près de 46 000 emplois et 2,1 millions de véhicules sont immatriculés dans la région. Le transport absorbe 37 % de l'énergie consommée dans les Pays de la Loire, représentant après le résidentiel-tertiaire le second gisement de maîtrise d'énergie.

I.2.3. Un patrimoine naturel et paysager d'intérêt européen confronté aux pressions de l'agriculture intensive, des installations industrielles et du développement urbain

Une grande diversité des milieux naturels et des paysages marquée par la présence de l'eau

La région des Pays de la Loire se rattache aux formations du massif armoricain, à celles du bassin parisien au nord-est et à celles du bassin aquitain au sud. Cette situation se traduit par une grande diversité des milieux naturels et des paysages : littoral ponctué de nombreux marais, vals, bocages et milieux ouverts caractérisent l'intérieur, avec au nord-est quelques massifs forestiers.



Cette richesse naturelle est marquée par une forte présence de l'eau : la Loire et le réseau hydrographique de son bassin, les grandes zones humides d'importance européenne (250.000 ha), au titre en particulier de leurs rôles dans les grandes migrations de l'avifaune (Marais Poitevin, Marais Breton, Brière, Estuaire de la Loire, Lac de Grand-Lieu, Basse Vallées Angevines...) et les 450 km de façade maritime (10 % du littoral français).

Il faut toutefois remarquer que la part des espaces naturels est une des plus faibles de la France, après le Nord-Pas-de-Calais et la Basse-Normandie (16,2 % en 2004). Ce chiffre s'explique par l'importance des surfaces agricoles en cultures et la faiblesse de la forêt (10,7 %). Ce patrimoine naturel est soumis aux pressions de l'agriculture intensive, de l'étalement urbain (dont la construction touristique sur le littoral) et des infrastructures de transport.

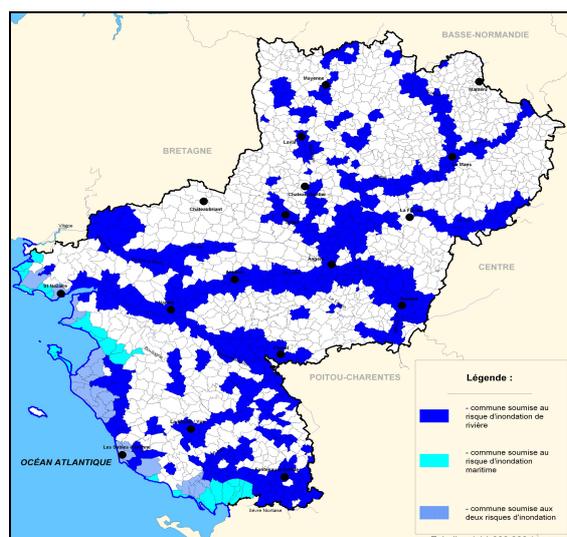
La disparition d'éléments structurants des paysages (haies, arbres isolés, murets ...), le mitage, la banalisation des entrées d'agglomérations, la multiplication des dispositifs publicitaires, s'accompagnent d'une dégradation des paysages ruraux et périurbains.

Une ressource en eau extrêmement dégradée et fortement sollicitée

Exutoire de 20 % de la superficie de la France, la région, dotée principalement d'eaux superficielles avec néanmoins une ressource en eaux souterraines non négligeable (nappes à l'est et au sud de la région auxquelles il faut ajouter les nappes alluviales, en particulier celle de la Loire), se caractérise :

- ✓ par une forte tension sur la ressource en eau en période estivale, essentiellement dans l'Ouest de la région où les prélèvements de l'irrigation agricole et des stations touristiques du littoral provoquent des étiages très sévères des cours d'eau ;
- ✓ par une forte dégradation de la qualité de l'eau, sous l'effet de pollutions d'origine domestique, agricole et industriel (la situation des rejets de 20% des établissements est jugée non satisfaisante). Ainsi, l'état des lieux dressé pour la directive cadre sur l'eau place la région comme l'une de celles pour lesquelles la proportion de « masses d'eau » qui risquent de ne pas atteindre le bon état en 2015, est la plus élevée au plan national.

Une région principalement soumise au risque d'inondation et de submersion marine



Les Pays de la Loire sont soumis au risque d'inondation qui menace de larges secteurs habités (environ 150 000 habitants) le long de la Loire et des rivières dans les 5 départements. Les risques de mouvement de terrains et de séisme sont plus localisés (respectivement à l'Est et à l'Ouest). L'élévation du niveau de la mer et l'amplification des phénomènes cataclysmiques, liées au réchauffement climatique, exposent le littoral très fortement urbanisé.

Une qualité de l'air globalement satisfaisante malgré des dégradations ponctuelles

Les Pays de la Loire bénéficient globalement d'un air de bonne qualité en raison de la situation géographique et du climat océanique, malgré une relative concentration industrielle en Basse Loire. L'attractivité de la région pour son environnement sain est donc justifiée. Cette bonne qualité se dégrade toutefois en été, dans des conditions d'ensoleillement et de chaleur, par l'augmentation des niveaux d'ozone qui peuvent atteindre les seuils de mauvaise qualité. Des dégradations sont ponctuellement observées liées à la circulation urbaine (oxydes d'azote, benzène), à des rejets industriels (COV, dioxyde de soufre), au chauffage urbain et aux zones agricoles utilisatrices de produits phytosanitaires (pesticides et fongicides).

I.3. - Analyse du fonctionnement des services

L'analyse des activités actuelles a fait l'objet d'une réunion spécifique de chaque groupe de réflexion thématique et transversale réunissant les agents des trois directions. Outre les questions strictement thématiques, liées aux domaines d'activité, ces travaux ont fait apparaître des spécificités et éléments marquants dans le fonctionnement des trois services, sur lesquels une attention particulière sera portée pour la constitution de la DREAL.

I.3.1. Le cadre territorial d'intervention des directions

La répartition des missions, entre celles exercées pour le compte du préfet de région et celles exercées pour les préfets de département, est globalement la suivante :

- ✓ pour la DRE, l'essentiel de l'activité est régional ;
- ✓ pour la DIREN, la moitié de l'activité est réalisée pour le compte du préfet de région et l'autre moitié pour le compte des préfets de département ;
- ✓ pour la DRIRE, l'essentiel des missions est réalisé pour le compte des préfets de département.

Le tableau suivant précise la typologie des missions des 3 directions (hors développement industriel et métrologie).

	DRE	DRIRE	DIREN
Coordination régionale Pilotage et appui aux services départementaux	Logement Transport Aménagement Observatoire et sécurité routières Construction	Risques technologiques	Eau, Nature Paysage Planification Risques naturels
Missions propres régionales	Statistiques Contrôle des transports terrestres Maîtrise d'ouvrage routière Transports ferroviaire et portuaire		Secrétariat CSRPN Parcs naturels régionaux Éducation à l'environnement Inventaire du patrimoine
Missions propres régionale pour le compte des préfets de région ou de département		Evaluation environnementale	Evaluation environnementale
Missions propres interrégionales			Hydrométrie Secrétariat du COGEPOM I

Missions propres départementales		Homologation véhicules Contrôle des organismes ICPE Mines Carrières Canalisations Appareil sous pression Transport de matières dangereuses Énergie	Sites classés CITES Réserves naturelles nationales Constitution du réseau natura 2000 Espèces protégées
----------------------------------	--	--	---

La DRIRE a, en outre, de manière structurée, une activité interrégionale avec le portage de pôles interrégionaux pour :

- ✓ les réceptions complexes de véhicules ;
- ✓ les risques technologiques ;
- ✓ les canalisations.

Les missions régionales ou interrégionales sont exercées au siège de la DREAL (à l'exception du contrôle des transports terrestres et d'une partie de l'hydrométrie réalisés dans les antennes pour en limiter le coût en temps et carburant).

Selon les cas, les missions exercées pour le compte et sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département le sont :

- ✓ au siège uniquement, lorsque le nombre de personnes concernées est faible, ce qui permet de maintenir une continuité du service et un niveau suffisant d'expertise, ou qu'une cohérence de l'approche interdépartementale est nécessaire (CITES, espèces protégées, Inspection des sites, RNN, Réseau Natura 2000, énergie) ;
- ✓ de manière partagée entre le siège et les divisions territoriales ou antennes (ICPE, canalisations, appareils sous pression...) ; selon le niveau de complexité et d'enjeux du dossier, le dossier est traité en totalité localement, avec l'appui de l'expertise du siège ou par le siège, la division ou l'antenne assurant la relation avec le demandeur et les services départementaux de l'Etat.

1.3.2. Le fonctionnement interne des trois services

Les modes de fonctionnement et l'approche des problématiques des trois services sont différents, en raison de l'histoire et de la culture de chacun.

Les trois directions partagent en revanche des caractéristiques communes. Sont à souligner, la multiplicité et la qualité des compétences techniques spécifiques, la pratique de réflexions transversales, ainsi que la proportion de cadres.

Un travail important reste à conduire sur la création d'une culture et d'un fonctionnement communs. D'ores et déjà, les groupes de travail ont repéré des pratiques et savoir-faire développés dans chaque service, qu'il faudra non seulement conserver, mais valoriser dans la future DREAL : le management participatif à la DIREN, les démarches qualité à la DRIRE et l'expérience de l'animation et du pilotage régionaux à la DRE, notamment.

1.3.3. Les missions de coordination

Les trois services travaillent sous l'autorité du préfet de région. Les contacts avec le SGAR sont particulièrement étroits et le comité de l'administration régionale (CAR) joue un rôle très important, notamment pour les missions de coordination et de pilotage assurées par la DRE et la DIREN.

La DRE et la DIREN ont une mission de programmation et de gestion financière (affectation et gestion de crédits), stratégique pour le portage des politiques publiques. La DRE joue notamment un rôle spécifique de coordination et d'animation des DDE, notamment en qualité de RBOP. Elle gère également l'ensemble des effectifs des agents ex-Equipement.

II - Les enjeux majeurs et les priorités

II.1. - Les enjeux externes

Le diagnostic territorial a permis de mettre en évidence les principaux enjeux externes auxquels la DREAL et plus généralement les services de l'Etat sont confrontés :

- ✓ un développement urbain économe en espaces, en énergie et en matériaux, alors que l'offre et la demande de logement restent favorables à la poursuite du modèle d'étalement urbain et de recours au pavillonnaire ;
- ✓ le renforcement de la mixité sociale confrontée à une forte pression foncière ;
- ✓ l'optimisation des infrastructures de transport existantes et le développement des modes de transport alternatifs plus économes en énergie, dans un contexte encore favorable à la voiture individuelle ;
- ✓ la diminution de la consommation en énergie des bâtiments par la mise en place d'un nouveau modèle énergétique et le développement des compétences des professionnels ;
- ✓ le développement d'un nouveau type de réponses aux forts besoins de logements (éco-quartiers, individuel dense, petits collectifs de qualité...) favorable au dynamisme du secteur du BTP ;
- ✓ le développement maîtrisé, dans un contexte concurrentiel exacerbé, du secteur économique des transports et de la construction des véhicules, forte composante de la sécurité routière ;
- ✓ Le renforcement du tissu industriel et de la compétitivité des entreprises en réduisant les risques et la vulnérabilité des personnes, des habitations et des installations ;
- ✓ La réduction à la source des nuisances et des risques pour l'environnement et la santé humaine, par le recours aux meilleures techniques disponibles ;
- ✓ la maîtrise des risques d'inondation et de submersion marine, dans des espaces globalement fortement urbanisés ;
- ✓ une reconquête de la ressource en eau, confrontée aux pressions urbaines, industrielles et agricoles ;
- ✓ une gestion des espaces et espèces naturels conforme aux objectifs européens, dans un contexte économique et réglementaire plutôt défavorable ;
- ✓ une reconquête des paysages menacés par la disparition d'éléments structurants (arbres, murets...), le mitage, la banalisation des entrées d'agglomérations et la multiplication des dispositifs publicitaires ;
- ✓ une gestion économe des ressources minérales, face à l'importance de la demande ;
- ✓ le maintien d'une bonne qualité de l'air et l'amélioration de la situation des zones sensibles.

II.2. - Les enjeux internes

La mise en évidence des enjeux internes de la DREAL a été effectuée dans le cadre du groupe de travail "management de la DREAL et pilotage des politiques publiques" :

- ✓ une DREAL en état de marche au 1^{er} janvier 2009 ;
- ✓ la création d'une culture et d'une vision communes, dans le respect des compétences et expertises des directions d'origine ;
- ✓ l'organisation et la gestion des compétences pointues ;
- ✓ la réussite de l'internalisation de processus jusqu'alors inter-services ;
- ✓ la mise en place d'un système de management par objectifs ;
- ✓ le développement d'une capacité à expliciter les éléments d'analyse permettant aux préfets d'effectuer les choix et arbitrages nécessaires ;
- ✓ la consolidation de la certification des activités de la DRIRE et du laboratoire d'hydrobiologie de la DIREN et le développement des dispositifs qualité (maîtrise d'ouvrage routière de la DRE...) ;
- ✓ la définition du rôle et de l'organisation des unités infra-régionales de la DREAL ;
- ✓ l'appropriation du développement durable dans le fonctionnement (éco-responsabilité) et les missions de la DREAL ;
- ✓ la mise en cohérence de modes de pilotage, de coordination et d'animation, aujourd'hui très différents pour assurer la mise en œuvre, sous l'autorité du préfet de région, des politiques publiques relevant du champ de compétences du MEEDDAT.

III - Les orientations stratégiques

III.1. - Les orientations

Le travail de préparation des orientations stratégiques a été effectué dans le cadre du groupe de travail chargé de la réalisation du diagnostic territorial et de la mise en évidence des enjeux de la région.

Sur la base de ce travail, le séminaire des cadres du 10 septembre et le comité de pilotage du 11 septembre ont défini six orientations stratégiques :

- ✓ impulser, dans un contexte de responsabilités partagées entre de nombreux acteurs, la nouvelle politique de développement des territoires, économe en espace et ressources ;
- ✓ mobiliser les leviers d'action en faveur d'une gestion durable des espaces et ressources naturelles ;
- ✓ assurer une gestion maîtrisée des risques naturels et technologiques dans l'aménagement et le développement des territoires ;
- ✓ développer et partager la connaissance et l'expertise au service de l'action et de l'évaluation ;
- ✓ piloter la mise en œuvre des nouvelles priorités gouvernementales dans le champ des politiques du MEEDDAT et du logement ;
- ✓ réussir la fusion dans le respect des richesses de chacun.

Les 3 premières orientations concernent l'ensemble des services et établissements publics de l'Etat en région et ont vocation à intégrer le plan d'action stratégique de l'Etat en région et à faire partie de la stratégie régionale du développement durable en cours de définition.

La DREAL participera à la mise en oeuvre de ces orientations :

- ✓ pour le compte du préfet de région : coordination de la mise en oeuvre des politiques du MEEDDAT, maîtrise d'ouvrage routière, gestion des crédits du CPER et du FEDER...
- ✓ pour le compte des préfets de département : ICPE, inspection des sites classés, évaluation environnementale, Natura 2000...

Les deux suivantes sont plus spécifiques de la DREAL, mais au bénéfice de la mise en oeuvre des politiques du MEEDDAT et du MVL en région. C'est en effet, au niveau régional que se concentrent les compétences en matière d'études, de statistiques et d'évaluation. C'est également le niveau de droit commun de l'aménagement du territoire. C'est enfin au niveau régional que se situent la coordination de la mise en oeuvre des politiques, ainsi que la préparation, la mise en oeuvre et le suivi des BOP des ministères.

La dernière orientation concerne la réussite de la fusion des 3 directions et de la création de la DREAL.

6.1. – Orientation stratégique n°1 : impulser, dans un contexte de responsabilités partagées entre de nombreux acteurs, la nouvelle politique de développement des territoires, économe en espace et ressources

La mise en œuvre des nouveaux principes de développement, précisés lors du Grenelle de l'environnement, constitue un enjeu stratégique majeur en Pays de la Loire, où l'étalement urbain et le recours aux voitures individuelles et aux transports routiers de marchandises n'ont cessé de s'amplifier, du fait du dynamisme économique et démographique de la région.

Il s'agit, ni plus ni moins, que d'inverser ce phénomène et d'impulser un nouveau mode de développement du territoire, économe en espace et en ressources, notamment énergétiques.

Cela suppose :

- ✓ une forte décélération de l'étalement urbain et une densification de la ville, dans le respect de la mixité sociale ;
- ✓ le développement des transports en commun et le report d'une partie du transport de marchandises vers le fer ou le transport maritime ;
- ✓ le respect des nouvelles normes thermiques et la réalisation des programmes de rénovation thermique nécessaires, le secteur bâtiment étant le premier consommateur d'énergie et contributeur à la production de gaz à effet de serre.

Cela ne peut passer que par la mise en cohérence des politiques et des documents de planification dans les domaines de l'urbanisme, de l'habitat et du logement, des transports et des déplacements, et dans bien des cas, par le recours à la maîtrise foncière publique. Le coût du foncier est en effet aujourd'hui un frein pour la mixité sociale et un accélérateur de l'étalement urbain. La mise en place d'outils de portage foncier (établissement public foncier) et le renforcement de l'utilisation des outils réglementaires (DPU, ZAP, PAEN) sont une priorité d'action pour un aménagement et un développement du territoire équilibré.

Dans les domaines précités, où les compétences ont largement été transférées aux collectivités territoriales, l'Etat (et notamment la DREAL) interviendra dans le cadre de sa stratégie régionale de développement durable, par le biais de :

- ✓ la mise en évidence des enjeux et l'analyse des moyens d'actions ;
- ✓ le porter à connaissance, l'évaluation environnementale et le contrôle de légalité, lorsque les choix d'aménagement ne sont pas compatibles avec un développement durable ;
- ✓ l'utilisation des leviers que constituent des différentes procédures d'autorisation ;
- ✓ la mobilisation des moyens financiers de l'Etat (CPER ...) des fonds européens et des établissements publics de l'Etat, notamment de l'ADEME ;
- ✓ a contrario la vérification, lors de l'instruction des demandes d'aide dans le cadre du CPER et des programmes opérationnels, de la prise en compte des principes du développement durable ;
- ✓ l'identification de projets qui, du fait de l'importance de leurs enjeux, justifient un investissement tout particulier des services de l'Etat dans l'explicitation et le portage des enjeux du développement durable.

L'étude prospective réalisée en 2007 sur les besoins en logements a conclu à la nécessité de réaliser plus de 25 000 logements par an, sur les 15 ans qui viennent, dont plus de 5 000 logements sociaux à construire prioritairement dans les zones tendues (agglomérations, littoral). Dans un contexte de forte délégation de compétence (93 % des besoins), il est nécessaire de renforcer le dialogue contractuel avec les collectivités délégataires et les organismes constructeurs (conventionnement global) pour inscrire la programmation dans les objectifs du développement durable.

6.2. - Orientation stratégique n°2 : mobiliser les leviers d'action en faveur d'une gestion durable des espaces et ressources naturelles

Les espaces non urbanisés et les ressources naturelles sont soumis en Pays de la Loire aux impacts cumulés particulièrement prégnants des modes de production et d'aménagement.

Le respect des directives européennes (bon état des masses d'eau, bon état de conservation des habitats et des espèces ...) et la mise en œuvre des décisions du Grenelle de l'environnement (protection des captages prioritaires, trame verte et bleue ...) supposent la mobilisation de tous les acteurs (collectivités, agriculteurs, forestiers, ...) et l'utilisation par les services de l'Etat de tous les leviers dont ils disposent (mesures agri-environnementales, protections réglementaires...).

La DREAL poursuivra, sous l'autorité des préfets de département, une politique active de classement et de gestion des sites les plus emblématiques. Elle réinvestira, en collaboration avec les services départementaux de l'Etat, le champ du paysage ordinaire et du contrôle des dispositifs publicitaires.

Il apparaît par ailleurs nécessaire de conduire une réflexion sur l'évolution de la demande en matériaux de construction (compte tenu notamment de la mise en œuvre de nouvelles normes thermiques), leurs substituts possibles (notamment par une meilleure valorisation des déchets du bâtiment) et les réserves disponibles (y compris les granulats marins) et d'envisager sur cette base, la mise en révision des schémas départementaux des carrières et des schémas d'élimination des déchets du BTP.

6.3.- Orientation stratégique n°3 : assurer une gestion maîtrisée des risques naturels et technologiques dans l'aménagement et le développement des territoires

Compte tenu de leur importance, la prévention des risques naturels (inondations dans les bassins de la Loire et de ses affluents, submersion marine ...) et technologiques (très nombreux sites industriels, transports de matière dangereuses ...) constitue une priorité de l'Etat en région.

Il s'agira notamment pour les services de l'Etat :

- ✓ de poursuivre la couverture par des documents de planification (plans de prévention des risques) et de veiller à leur intégration dans les documents d'urbanisme ;
- ✓ de changer l'échelle d'intervention de la réduction de vulnérabilité (passer de l'exemplarité à l'intégration dans les procédures classiques, en particulier de réhabilitation de l'habitat) ;
- ✓ d'anticiper l'aggravation des risques liés aux changements climatiques ;
- ✓ de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des dispositifs de gestion de crise.

Dans le domaine des risques naturels, l'intervention de la DREAL passera pour l'essentiel par la coordination des services départementaux de l'Etat, par la fourniture d'une expertise sur les sujets complexes et par le développement d'une compétence en matière de contrôle des digues (fluviales et littorales) et barrages.

Dans le domaine des risques technologiques, la DREAL exerce une mission de contrôle visant à prévenir et réduire les dangers et les nuisances liés aux activités industrielles ou professionnelles afin de protéger les personnes, l'environnement et la santé publique. Son action s'appuie sur les législations relatives aux installations classées, aux industries extractives, aux canalisations et au transport de matières dangereuses.

Elle veillera à ce que les acteurs professionnels (industriels, exploitants,...) exercent pleinement leur responsabilité première, tant de limitation des impacts sur l'homme et l'environnement que de prévention et de limitation des risques découlant de leurs activités. En regard, la DREAL développera une capacité de jugement sur l'état de la maîtrise des risques et rejets grâce à la mise en œuvre de l'approche intégrée des connaissances. Enfin, elle privilégiera le recours aux meilleures techniques disponibles pour faire réduire à la source les risques et les nuisances, en veillant de manière accrue à une stricte prise en compte de la sensibilité des milieux.

Plus spécifiquement en matière de sécurité routière, la DREAL apportera sa contribution à travers les réglementations relatives à la mise et au maintien en circulation des véhicules et aux transports routiers (homologations des véhicules, contrôles routiers, surveillance des organismes agréés pour le contrôle périodique des véhicules). Le positionnement de la DREAL en pôle interrégional pour l'homologation des véhicules conduira à assurer l'accompagnement et la compétitivité des industriels dans la prise en compte des exigences réglementaires européennes.

6.4. - Orientation stratégique n°4 : développer et partager la connaissance et l'expertise au service de l'action et de l'évaluation

Les services qui composeront la DREAL disposent de nombreuses compétences en matière :

- ✓ de recueil de données et d'établissement de statistiques (logement, transport...);
- ✓ de pilotage d'études et d'inventaires (ZNIEFF...);
- ✓ de gestion de réseaux de mesures (débits, hydrobiologie...).

La DRE s'est, par ailleurs, vue confier par le préfet de région le développement, pour le compte de l'ensemble des services et établissements publics, de SIGLOIRE (plateforme de mise à disposition de données localisées sur la base de PRODIGE) et de GEOPAL (partenariat avec les collectivités territoriales en matière de partage de données et d'acquisition commune de référentiels).

Au regard de l'ampleur des champs d'intervention de la DREAL et de la forte dissemblance des outils et méthodes d'intervention des directions d'origine, il ressort que la mise en synergie du secteur de la connaissance – en tant qu'assise indispensable à l'action et à son évaluation – constitue une priorité de première importance.

Le développement et le partage de la connaissance et de l'expertise, dans le cadre de réseaux multipolaires où interviennent d'autres services et établissements publics de l'Etat, des collectivités et socio-professionnels, apparaissent en effet indispensables à :

- ✓ la définition des politiques publiques, que ce soit par l'Etat ou par les collectivités, dans leurs domaines de compétences, et des projets publics ou privés ;
- ✓ la réglementation et la surveillance des installations et des activités, de manière cohérente et proportionnée aux enjeux ;
- ✓ l'évaluation environnementale des schémas, plans et programme, d'une part, des projets, d'autre part ;
- ✓ l'évaluation de la mise en œuvre des directives européennes et le reportage européen ;
- ✓ l'information environnementale du public et des décideurs et leur sensibilisation aux enjeux du développement durable ;
- ✓ d'une manière générale, au bon fonctionnement de la gouvernance sur des bases les plus objectives et transparentes.

Dans certains domaines à très haute technicité ou spécificité, la bonne maîtrise des enjeux par la DREAL devra se construire au niveau approprié : régional voire interrégional (pôles de compétence, pôle risque accidentel). La forte coopération entre les pôles d'expertise et les actions de terrain devront constituer un point fort de l'action de la DREAL.

6.5. - Orientation stratégique n°5 : piloter la mise en œuvre des nouvelles priorités gouvernementales dans le champ des politiques du MEEDDAT et du logement

La réussite de la mise en œuvre des priorités du Gouvernement dans le champ des politiques du MEEDDAT et du logement ne sera pas, loin s'en faut, le fait de la seule DREAL.

Les compétences juridiques, techniques, financières ... se trouvent en effet réparties entre une multitude d'acteurs, parmi lesquels les collectivités locales jouent un rôle central du fait de leur compétence en matière d'urbanisme, d'aménagement du territoire, de transport, de politique foncière, de gestion de l'espace... .

Au sein même de la sphère « État » les moyens financiers et outils régaliens sont répartis entre de nombreux services et établissements publics. L'agence de l'eau Loire-Bretagne, l'ADEME, l'ANRU et l'ANAH joueront notamment un rôle central dans le financement des mesures du Grenelle de l'environnement.

La mobilisation des collectivités territoriales et la coordination, pour le compte du préfet de région, du réseau des services et établissements publics de l'État constituent donc un élément central du rôle de la DREAL.

Il s'agit également d'assurer, pour le compte du préfet de région, la préparation, le suivi et la mise en oeuvre des BOP dans un contexte de suppression de postes nette, de mutualisation de certaines fonctions support (fonction comptable et de gestion des ressources humaines notamment), et de redéploiement des effectifs de l'ingénierie publique concurrentielle au service des objectifs du Grenelle de l'environnement.

6.6. - Orientation stratégique n°6 : réussir la fusion dans le respect des richesses de chacun

L'efficacité de la nouvelle direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement des Pays de la Loire dans le portage, adapté aux problématiques régionales, des politiques du MEEDDAT et du MLV est très largement conditionnée par la réussite de la fusion des trois directions d'origine et l'adhésion de ses 320 agents au projet de leur nouveau service.

Un regard rétrospectif sur les modalités de création des DRE, DRIRE et DIREN a fait ressortir le caractère stratégique du processus d'acquisition progressive d'une culture commune par des équipes porteuses de compétences techniques et administratives très différentes et de positionnements internes et externes tout aussi variés.

La création de la DREAL nécessite donc la mise en place d'un management, d'un pilotage et d'une organisation, dans laquelle le volet immobilier occupe une place toute particulière, pour garantir à la fois le maintien des compétences et expertises et le développement d'une culture partagée au service de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de l'État.

La DREAL doit être en mesure d'apporter au préfet de région ou aux préfets de département, dans leurs champs de compétences respectifs, les éléments (scientifiques, techniques, juridiques, voire économiques et sociaux) d'analyse leur permettant d'effectuer les choix et arbitrages nécessaires. Une attention particulière devra donc être portée sur la qualité à la traçabilité des processus aboutissant aux analyses fournies aux préfets ou aux prises de position du service.

Le maintien de la certification des principales missions de la DRIRE et de l'accréditation du laboratoire d'hydrobiologie de la DIREN et l'élargissement progressif du champ des processus certifiés (contrôles des transports routiers, maîtrise d'ouvrage routière, évaluation environnementale...) sont des objectifs qui s'inscrivent dans ce cadre, ainsi que dans un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations et de l'efficacité des activités de la DREAL. Ainsi, il a été retenu de s'appuyer sur la certification de la DRIRE pour obtenir fin 2011, la certification de la DREAL qui portera une ambition plus forte en se projetant dans un système de management intégré de la qualité et de l'environnement en conjuguant les certifications ISO 9001 et 14001. Les processus principaux (clés) de la DREAL seront progressivement inclus dans le périmètre de certification en même temps que la certification ISO sera complétée suivant la norme 14001.

Ces 6 orientations stratégiques ont été déclinées en objectifs opérationnels, actions et indicateurs.

III.2. - Les objectifs et actions

Les éléments décrits dans ce chapitre résultent d'une première phase de réflexion engagée lors du séminaire des cadres du 6 octobre, puis dans des groupes de travail. Ils doivent encore faire l'objet d'approfondissements au sein du comité de pilotage de la démarche de création de la DREAL, en lien avec la mission stratégie-pilotage dès le début 2009, et en concertation avec les agents et les représentants du personnel.

<p>Orientation n° 1 : <i>Impulser, dans un contexte de responsabilités partagées entre de nombreux acteurs, la nouvelle politique de développement du territoire, économe en espaces et en ressources, et réduisant l'émission des gaz à effet de serre.</i></p>	
<p>Objectif 1.1</p> <p>Favoriser la maîtrise de la consommation de l'espace</p> <p>Indicateur : Evolution de la tâche urbaine</p>	<p><u>Action 1.1.1</u> : Consolider le système d'observation de la consommation d'espace Indicateurs : nombre de publications annuelles (une première publication de synthèse en 2009)</p> <p><u>Action 1.1.2</u> : Elaborer un « dire » partagé entre la DREAL et les DDEA sur la consommation d'espace des territoires et la façon de la gérer Indicateurs : nombre de « dire » validés en CODER.</p> <p><u>Action 1.1.3</u> : Systématiser un chapitre « consommation de l'espace » dans les PAC et orienter la présence active en réunion d'association dans les territoires à enjeux au titre de l'action 1.1.2 Indicateur : 100% des PAC de documents de planification de territoires à enjeux, au sens de l'action 1.1.2, ont un chapitre « consommation de l'espace » en 2010.</p> <p><u>Action 1.1.4</u> : Sensibiliser et accompagner, à partir de démarches d'animation, les collectivités locales pour la mise en place de politiques foncières Indicateur : nombre de politiques foncières engagées par les collectivités locales pour lesquelles une démarche d'animation a été mise en place.</p> <p><u>Action 1.1.5</u> : Mettre en place un dispositif de formation des agents de la DREAL et des DDEA en charge notamment de la planification et du conseil global en aménagement, aux notions de consommation d'espace et aux outils de l'aménagement et du foncier Indicateur : 100% des agents concernés formés à fin 2011.</p>
<p>Objectif 1.2</p> <p>Accompagner et favoriser le développement des transports alternatifs au mode routier</p> <p>Indicateur : voyageurs/km/mode</p>	<p><u>Action 1.2.1</u> : Aider à l'émergence et au portage des projets d'infrastructures ferroviaires prioritaires pour l'Etat Indicateur : respect des objectifs d'avancement des opérations fixés annuellement.</p> <p><u>Action 1.2.2</u> : Structurer l'expertise de la DREAL et des DDEA sur les transports collectifs urbains, les pôles d'échanges multimodaux, les plates-formes logistiques, les PDU... Indicateur : existence d'un schéma de répartition des compétences en 2010.</p> <p><u>Action 1.2.3</u> : Organiser la réflexion entre la DREAL et les DDEA sur le développement de l'urbanisation autour des points d'échanges (lieu de passage d'un mode de transport lourd de type train ou tramway, à un autre mode), en priorité sur le territoire de la DTA Indicateurs : existence d'un plan d'action fin 2010 ; test sur une opportunité en 2011 au plus tard.</p>

	<p><u>Action 1.2.4</u> : Sensibiliser les acteurs économiques aux conditions de mise en place d'un opérateur ferroviaire de proximité Indicateur : existence d'une publication et d'une réunion d'échanges avant fin 2009.</p>
<p>Objectif 1.3</p> <p>Promouvoir la réduction de la consommation énergétique (bâtiments, transports, industrie, énergie, agriculture...) et le recours aux énergies renouvelables</p> <p>Indicateur : Consommation par secteur d'activité et par sources d'énergie au niveau régional.</p>	<p><u>Action 1.3.1</u> : Mettre en place le plan bâtiment du Grenelle Indicateurs : nombre d'agents formés aux diagnostics ; 100% des bâtiments de l'Etat en région diagnostiqués en 2010.</p> <p><u>Action 1.3.2</u> : Renforcer le contrôle de l'application du règlement de la construction, par l'implication des DDEA et optimiser l'utilisation des compétences du réseau scientifique et technique Indicateurs : nombre d'agents en DDEA formés nombre de contrôles annuels.</p> <p><u>Action 1.3.3</u> : Promouvoir la certification des économies d'énergie et assurer son essor Indicateurs : nombre de certificats annuels et quantité d'énergie économisée nombre de réunions d'information annuelles</p> <p><u>Action 1.3.4</u> : Orienter les porteurs de projets éoliens vers les zones propices aux ZDE afin d'atteindre les objectifs régionaux du Grenelle de production d'énergie éolienne Indicateurs : nombre de ZDE et puissance installée maximale cumulée nombre de projets éoliens mis en service/an et puissance annuelle mise en service</p> <p><u>Action 1.3.5</u> : Réaliser un bilan énergétique régional transports Indicateur : bilan effectué à fin 2011.</p>

Orientation n° 2 : Mobiliser les leviers d'action en faveur d'une gestion durable des espaces et ressources naturelles

<p>Objectif 2.1</p> <p>Améliorer, organiser et partager la connaissance des ressources naturelles (terrestres et marines), des sites et des paysages pour élaborer, suivre et évaluer les politiques publiques et répondre à la demande du public</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre total de masses d'eau suivies (stations de mesure hydrobiologie + hydrométrie) dont la DREAL produit ou valide les données. - nombre de nouvelles ZNIEFF validées par le CSRPN. - nombre de départements couverts par un atlas des paysages. 	<p><u>Action 2.1.1</u> : Piloter et mettre en œuvre le programme de surveillance de la la directive cadre européenne sur l'eau (DCE) : suivre le réseau de contrôle de surveillance, s'assurer de la mise en place du réseau de contrôle opérationnel</p> <p><u>Action 2.1.2</u> : Piloter et mettre en œuvre le suivi hydrologique régional et assurer l'expertise et la coordination régionale des réseaux des collectivités territoriales et de l'Etat, en hydrobiologie comme en hydrométrie</p> <p><u>Action 2.1.3</u> : Poursuivre, en partenariat avec les collectivités territoriales, l'inventaire permanent du patrimoine naturel sur l'ensemble du territoire régional (article L. 411-5 du code de l'environnement), notamment en lançant l'inventaire des ZNIEFF-Mer</p> <p><u>Action 2.1.4</u> : Mettre en place au niveau régional du système d'information sur la nature et les paysages (SINP) et participation au système d'information sur l'eau (SIE)</p> <p><u>Action 2.1.5</u> : Assurer le secrétariat du conseil scientifique régional du patrimoine naturel (CSRPN)</p> <p><u>Action 2.1.6</u> : Participer à la mise en œuvre d'une stratégie régionale pour la biodiversité</p> <p><u>Action 2.1.7</u> : Achever, en partenariat avec les collectivités territoriales, les atlas départementaux des paysages (identification et qualification) et les mettre à disposition</p>
<p>Objectif 2.2</p> <p>Protéger, gérer et valoriser le patrimoine naturel et culturel, l'eau et la biodiversité (y compris la mer et les milieux marins) pour adopter une politique cohérente de gestion durable des territoires</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pourcentage du territoire couvert par une mesure de protection - nombre de permis CITES délivrés - état de conservation des habitats et espèces d'intérêt communautaire 	<p><u>Action 2.2.1</u> : Faire appliquer la directive cadre européenne sur l'eau (DCE) notamment en vue d'atteindre le bon état de toutes les eaux si possible en 2015 (eaux douces et côtières, eaux de surface et souterraines)</p> <p><u>Action 2.2.2</u> : Participer avec l'Agence de l'eau l'élaboration et à la mise en œuvre du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux et du programme de mesures</p> <p><u>Action 2.2.3</u> : Gérer les poissons migrateurs</p> <p><u>Action 2.2.4</u> : Préserver les zones humides</p> <p><u>Action 2.2.5</u> : Développer la prise en compte des continuités écologiques, notamment par l'identification et la gestion adaptée de la « trame verte et bleue ».</p> <p><u>Action 2.2.6</u> : Restaurer la continuité écologique des cours d'eau</p> <p><u>Action 2.2.7</u> : Mettre en œuvre la politique de protection et de gestion des espaces naturels (réserves naturelles nationales, arrêtés préfectoraux de protection de biotope, parc naturel marin...)</p>

	<p><u>Action 2.2.8</u> : Veiller à la mise en œuvre de la réglementation sur les espèces protégées (articles L. 411-1 et 411-2 du code de l'environnement)</p> <p><u>Action 2.2.9</u> : Piloter les plans de restauration d'espèces menacées et leurs déclinaisons régionales</p> <p><u>Action 2.2.10</u> : Autoriser l'importation et l'exportation des espèces protégées au titre de la convention de Washington (CITES)</p> <p><u>Action 2.2.11</u> : Assurer la mise en œuvre des politiques communautaires de conservation de la nature (directives Oiseaux et Habitats - réseau Natura 2000)</p> <p><u>Action 2.2.12</u> : Pilotage des études de protection et de mise en valeur de territoires remarquables (230 sites protégés)</p>
<p>Objectif 2.3</p> <p>Veiller à la gestion économe et intégrée des ressources naturelles (eau, minéraux,...) en région Pays de la Loire, garante de la pérennité du développement régional</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de SAGE approuvés. - nombre de captages où le programme d'action est défini par arrêté préfectoral - pourcentage de matériaux recyclés 	<p><u>Action 2.3.1</u> : Orienter l'activité des commissions locales de l'eau régionales, pilotes des schémas d'aménagement et de gestion des eaux, dans le sens de la DCE</p> <p><u>Action 2.3.2</u> : Intensifier la lutte contre les pollutions diffuses d'origine agricole (nitrates et produits phytosanitaires) et contribuer à restaurer l'équilibre entre les besoins et les ressources dans les secteurs en déséquilibre</p> <p><u>Action 2.3.3</u> : Accompagner et faciliter la définition de programmes d'action sur les captages prioritaires</p> <p><u>Action 2.3.4</u> : Evaluer l'érosion de la biodiversité et élaborer des stratégies de conservation</p> <p><u>Action 2.3.5</u> : Piloter la révision des schémas départementaux des carrières et assurer leur évaluation environnementale</p> <p><u>Action 2.3.6</u> : Animer l'observatoire régional des granulats marins</p>
<p>Objectif 2.4</p> <p>Poursuivre le classement et la gestion des sites les plus emblématiques et assurer le maintien d'une qualité des paysages du territoire régional</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Nombre de nouveaux sites classés.</p>	<p><u>Action 2.4.1</u> : Piloter les inventaires, études et procédures de protection et de mise en valeur de territoires remarquables.</p> <p><u>Action 2.4.2</u> : Conduire la procédure de classement de sites (article L. 341-1 et s. du code de l'environnement), notamment dans le Val de Loire inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO.</p> <p><u>Action 2.4.3</u> : Veiller à la prise en compte des enjeux liés à la protection des sites et paysages dans les différentes politiques d'aménagement du territoire (planification, protection des espaces, aménagement).</p> <p><u>Action 2.4.4</u> : Participer à la promotion et à la valorisation des sites et du patrimoine paysager .</p> <p><u>Action 2.4.5</u> : Assurer la police des sites.</p> <p><u>Action 2.4.6</u> : Faire appliquer la réglementation sur la publicité.</p>

Orientation n° 3 : Assurer une gestion maîtrisée des risques naturels et technologiques dans l'aménagement et le développement des territoires pour l'homme et les milieux	
<p>Objectif 3.1</p> <p>Améliorer et organiser la connaissance des aléas et enjeux pour évaluer les risques</p> <p>Indicateur : % d'études d'aléa à jour et % d'études d'enjeux à jour</p>	<p><u>Action 3.1.1</u> : Coordonner l'évaluation des aléas d'inondation et de submersion marine Indicateur : linéaire de cours d'eau dotés d'un atlas, nombre de communes couvertes par un atlas</p> <p><u>Action 3.1.2</u> : Faire mettre à jour et analyser les études de dangers (sites SEVESO, infrastructures de transport) et des études de sécurité (canalisations) Indicateur : % d'EDD/EDS à jour (IC, canalisations, sites de TMD)</p> <p><u>Action 3.1.3</u> : Développer la connaissance des enjeux en zone à risque (humains, environnementaux, bâtis) Indicateur : % d'études d'enjeux réalisées parmi sites identifiés (SEVESO, zones inondables...)</p>
<p>Objectif 3.2</p> <p>Réduire les nuisances et dangers des activités pour leur environnement</p> <p>Indicateur : % de réalisation de plans de contrôle / de réduction, par domaine (série d'indicateurs)</p>	<p><u>Action 3.2.1</u> : Inspecter les installations pour réduire les nuisances et les risques : IC, ESP, canalisations, digues et barrages Indicateur : nombres de visites des IC, de contrôles des digues et barrages</p> <p><u>Action 3.2.2</u> : Contrôler les véhicules et les transports pour réduire les risques routiers Indicateur : nombre de visites et supervisions</p> <p><u>Action 3.2.3</u> : Réduire les rejets dans les milieux naturels de substances polluantes d'origine industrielle Indicateur : Selon les substances, flux annuel de la région ou nombre d'établissements concernés par la substance</p> <p><u>Action 3.2.4</u> : Réduire l'aléa autour des installations SEVESO Indicateur : nombre d'APC spécifiques pour réduire l'aléa</p> <p><u>Action 3.2.5</u> : Faire intégrer dans les véhicules les meilleures technologies pour améliorer la sécurité routière et réduire les impacts sur l'environnement. Indicateurs : nombres de dossiers d'homologation et délai moyen de traitement ; % de réalisation du plan annuel de sensibilisation des professionnels par la DREAL</p>
<p>Objectif 3.3</p> <p>Limiter l'exposition aux risques et réduire la vulnérabilité</p> <p>Indicateur : nombre d'habitations et d'habitants dans zones de risque majeur (Zone d'effets létaux significatifs, zone à</p>	<p><u>Action 3.3.1</u> : Elaborer et/ou impulser la préparation de Plans de Prévention des Risques (PPRT, PPRM, PPRNM) intégrant des actions de réduction de la vulnérabilité Indicateurs : % des sites SEVESO couverts, nombre de communes couvertes par un PPRNM rapporté au nombre prévu, % d'études d'aléa minier conclues Cible : 100% des PPRT prescrits en 2009 dont 9 PPRT approuvés fin 2010</p>

<p>risque inondation (très) élevé ou à risque mouvement de terrain)</p>	<p>Action 3.3.2 : Porter à connaissance des élus les risques liés aux canalisations de transport de gaz Indicateur : Nombre de communes couvertes par un PAC sur nombre de communes traversées par une canalisation de transport de gaz</p> <p>Action 3.3.3 : Piloter au niveau régional la mise en œuvre des actions du PAPI et du Plan Loire Indicateur : Montant des études et travaux</p> <p>Action 3.3.4 : Informer et sensibiliser aux risques ; organiser la concertation Indicateurs : Nombre de réunions et manifestations de sensibilisation (formations, CLIC, colloques sur les risques, réunions du SPPPI...)</p>
<p>Objectif 3.4</p> <p>Renforcer le pilotage régional de la prévention des risques</p> <p>Indicateur : niveau de réalisation des plans annuels</p>	<p>Action 3.4.1 : Piloter et coordonner l'action des services départementaux dans le domaine des risques naturels et technologiques (club risque, plan séisme grand ouest...) Indicateur : nombre de réunions niveau de réalisation des plans annuels</p> <p>Action 3.4.2 : Assurer la coordination de l'inspection des installations classées Indicateur : nombre de réunions (DREAL, DDSV, préfetures) Cible : > 1 par an</p> <p>Action 3.4.3 : Piloter et coordonner l'action du pôle interrégional véhicules Indicateur : production du rapport - bilan Cible : Fin 2009</p> <p>Action 3.4.4 : Co-pilotage du PRSE Indicateur : % de réalisation du plan</p> <p>Action 3.4.5 : Maîtriser les délais d'instruction des dossiers (IC à enquête publique, véhicules, plaintes, réclamations) Indicateurs : % de dossiers à EP instruits en moins d'un an (Obj Nat = 80%) % de réponses à des plaintes en moins de 2 mois (Obj nat = 80%) Cibles : En 2009, 60% de dossiers à IC à enquête publique instruits en moins d'un an (80% en 2012), 80% de réponses à des plaintes en moins de 2 mois</p>

Orientation n° 4 : Développer, partager et capitaliser la connaissance et l'expertise au service de l'action et de l'évaluation	
<p>Objectif 4.1</p> <p>Rendre accessibles et lisibles les données tant en interne qu'en externe</p>	<p><u>Action 4.1.1</u> : Inventorier et cataloguer les données de toute nature de la DREAL Indicateur : taux de catalogage</p> <p><u>Action 4.1.2</u> : Organiser l'administration des données et leur accès interne et externe Indicateur : mise en place en 2009 d'un réseau de correspondants administrateurs de données par services taux d'accessibilité des données diffusables</p> <p><u>Action 4.1.3</u> : Informier et former des utilisateurs (y compris en interministériel) et accompagner la modernisation des métiers Indicateur : taux d'utilisateurs formés</p> <p><u>Action 4.1.4</u> : Enrichir le système d'information en développant le partenariat Indicateur : taux de catalogage de SIGloire</p>
<p>Objectif 4.2</p> <p>Organiser l'observation des territoires, des activités et des ressources au service des politiques publiques</p>	<p><u>Action 4.2.1</u> : Adapter les systèmes d'observation au suivi de la mise en œuvre des directives européennes Indicateur :</p> <p><u>Action 4.2.2</u> : Evaluer la pertinence des observatoires existants et organiser l'intégration de leurs données dans le système d'information DREAL Indicateur : réaliser le diagnostic sur observatoires internes en 2009 et sur observatoires co-financés en 2010</p>
<p>Objectif 4.3</p> <p>Contribuer à la connaissance des territoires, des activités et des ressources par une optimisation du dispositif d'élaboration et de valorisation des études</p>	<p><u>Action 4.3.1</u> : Adapter le système de programmation et de suivi des études (en régie et sous-traitance) dans le périmètre du MEEDDAT Indicateur : mise en place du nouveau dispositif en septembre 2009</p> <p><u>Action 4.3.2</u> : Elaborer un processus d'évaluation des études au regard de leur utilisation Indicateur : mise en place d'une grille d'évaluation en septembre 2009</p> <p><u>Action 4.3.3</u> : Améliorer la capitalisation des études et leur valorisation Indicateur : taux d'indexation des études réalisées</p>
<p>Objectif 4.4</p> <p>Développer la capacité d'expertise des services du MEEDDAT en région</p>	<p><u>Action 4.4.1</u> : Identifier des compétences spécifiques Indicateur : établissement en 2009 d'une cartographie des compétences (à partir des entretiens d'évaluation)</p> <p><u>Action 4.4.2</u> : Capitaliser l'expérience des agents exerçant leur droit à mobilité ou à retraite Indicateur : mise en place en 2009 d'un dispositif de capitalisation (faisant appel au compagnonnage, à la synthèse d'expérience, à</p>

	<p>l'organisation des archives...).</p> <p>Action 4.4.3 : Conforter et développer les expertises Indicateur : organiser un processus de veille technique avant la fin d'année 2010</p>
<p>Objectif 4.5</p> <p>Développer les évaluations en tant qu'aide à la décision</p>	<p>Action 4.5.1 : Mettre en œuvre les indicateurs de suivi et de performance des politiques prioritaires du MEEDDAT Indicateur :</p> <p>Action 4.5.2 : Améliorer la prise en compte et la lisibilité de l'évaluation environnementale Indicateur : établissement en 2009 d'un guide et/ou de fiches techniques sur l'évaluation</p> <p>Action 4.5.3 : Renforcer la culture de l'évaluation Indicateur : élaboration d'un programme de formation et mise en œuvre à échéance de fin 2010.</p>

Orientation n° 5 : *Piloter la mise en oeuvre des nouvelles priorités gouvernementales dans le champ des politiques du MEEDDAT et du logement*

<p>Objectif 5.1</p> <p>Décliner et traduire les priorités gouvernementales pour les services de l'Etat et ses établissements publics par la mise en place de stratégies et plans d'actions régionaux</p> <p>Indicateur : existence de stratégies et de plans d'actions régionaux et locaux</p>	<p><u>Action 5.1.1</u> : Élaborer le document de stratégie régionale associant les services déconcentrés du MEEDDAT et du MVL en région, pour mettre en place une administration régionale et locale du développement durable porteuse des ambitions du Grenelle de l'environnement</p> <p>Indicateur : existence d'une stratégie régionale concertée Cible : 31 mars 2009</p> <p><u>Action 5.1.2</u> : Contribuer par des démarches et productions communes aux services de l'Etat et aux établissements publics à l'élaboration et à la mise en œuvre du Schéma de Développement Durable de l'Etat en Région (SDDER)</p> <p>Indicateur : proposition au SGAR d'un SDDER Cible : Décembre 2008</p> <p><u>Action 5.1.3</u> : Poursuivre la dynamique de repositionnement des services locaux au bénéfice d'un développement durable des territoires</p> <p>Indicateur : mise en oeuvre du plan d'action du DD (P2D) Cible : Validation du socle d'action en novembre 2008</p> <p><u>Action 5.1.4</u> : Formaliser nos attentes concrètes vis-à-vis des établissements publics dans leurs actions en région et définir, le cas échéant, des objectifs partagés et des cadres d'intervention</p> <p>Indicateur : nombre de cadres d'intervention formalisés Cible : Au moins 3 en 2009 (Ademe, Agence de l'eau et ANAH)</p>
<p>Objectif 5.2</p> <p>Accompagner et/ou impulser la prise en compte des politiques publiques prioritaires par les collectivités territoriales</p> <p>Indicateur : taux de couverture des territoires porteurs d'enjeux prioritaires en terme de d'agenda 21</p>	<p><u>Action 5.2.1</u> : Réaliser un état des lieux des actions engagées par les collectivités territoriales et des enjeux spécifiques des territoires concernés au regard des politiques publiques prioritaires</p> <p>Indicateur : état des lieux réalisé Cible : Fin 2009</p> <p><u>Action 5.2.2</u> : Présenter et communiquer sur les missions nouvelles des services régionaux et locaux du MEEDDAT et l'organisation en place</p> <p>Indicateur : nombre d'actions de communication (presse, colloque, assemblées générales, animation de réseaux, ...) à destination des collectivités et autres acteurs Cible : 5 au 1^{er} semestre 2009</p> <p><u>Action 5.2.3</u> : Inciter et accompagner les collectivités dans leur démarche d'élaboration d'un agenda 21, plan climat énergie territorial</p> <p>Indicateur : nombre d'agendas 21 et PCET engagés avec la participation des DDEA et de la DREAL / Nombre total d'agendas 21 et PCET Cible : A définir à partir de l'état des lieux</p>

	<p>Action 5.2.4 : En lien avec les DDEA, élaborer des modalités d'intervention en direction des collectivités territoriales, en s'appuyant sur des outils (y compris réglementaires) Indicateur : plan régional d'intervention Cible : fin 2009</p> <p>Action 5.2.5 : Élaborer et mettre en œuvre un plan de GPEEC et de formation des agents de la DREAL et des DDEA Indicateur : plans de GPEEC et de formation Cible 2009</p>
<p>Objectif 5.3</p> <p>Piloter les actions du MEEDDAT en région au travers de l'élaboration et du suivi des BOP Indicateur : Nombre d'actions du projet de service achevées/nombre total d'actions prévues en 2009</p>	<p>Action 5.3.1 : Définir les modes d'organisation et de suivi des BOP au sein de la DREAL (stratégie, moyens humains et financiers et performance) Indicateur : existence d'un schéma d'organisation et d'un tableau de bord de pilotage approuvés par le DREAL Cible : Schéma général d'organisation au premier semestre 2009/ tableau de bord au premier semestre 2009</p> <p>Action 5.3.2 : Définir les modalités d'animation et de pilotage des services (comités de suivi de BOP, collège des directeurs) et les mettre en œuvre Indicateur : schéma d'organisation et d'animation des services et suivi de la mise en oeuvre Cible : Début 2009 pour le schéma/annuel pour la mise en oeuvre</p> <p>Action 5.3.3 : Consolider et préparer la généralisation des plans annuels internes par service, métier et territoire Indicateur : nombre de plans annuels formalisés/nombre de services Cible : 100% en 2010</p>

Orientation n° 6 : Réussir la fusion dans le respect des richesses de chacun	
<p>Objectif 6.1</p> <p>Obtenir la certification ISO 9001 V2008 et 14001 de la DREAL</p> <p>Indicateur : obtention de la certification fin 2011</p>	<p><u>Action 6.1.1</u> : Transférer la certification ISO 9001 DRIRE à la DREAL sur le périmètre des métiers ex-DRIRE Indicateur : en décembre 2009, transfert de 3 processus pilotage, 3 processus supports, 3 processus service risques naturels et technologiques et 2 processus service transports routiers et véhicules.</p> <p><u>Action 6.1.2</u> : Étendre ISO 9001 progressive aux processus importants métiers à la mi-2010 (au moins un processus par service) et amorce ISO 14001 Indicateur : 4 processus supplémentaires</p> <p><u>Action 6.1.3</u> : Obtenir la certification complète de la DREAL fin 2011 – ISO 9001 et 14001 Indicateur : obtention de la certification</p> <p><u>Action 6.1.4</u> : Sensibiliser ou former l'encadrement, les agents et les auditeurs internes de la DREAL Indicateur : nombre d'agents informés (moitié en 2009, ensemble en 2010) ; nombre d'auditeurs formés (10 auditeurs en 2010, 15 en 2011)</p>
<p>Objectif 6.2</p> <p>Développer une culture commune au sein de la DREAL</p> <p>Indicateur : questionnaire qualitatif à mettre en place</p>	<p><u>Action 6.2.1</u> : Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne favorisant la connaissance des missions, métiers et de l'organisation de la DREAL par les agents et accompagnant les réformes. Indicateur : validation du plan de communication et mise en œuvre des actions</p> <p><u>Action 6.2.2</u> : Mettre en place un plan de formation unique, développant en particulier les compétences à acquérir au sein de la DREAL, notamment celles liées à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Indicateur : validation du plan de formation et mise en œuvre des actions</p> <p><u>Action 6.2.3</u> : Organiser la mobilité inter services Indicateur : nombres d'agents originaires d'une direction intégrant un domaine d'activité issu d'une autre direction ou propre à la DREAL</p> <p><u>Action 6.2.4</u> : Organiser la transversalité inter services via le mode de management des projets et la mise en place d'outils et de modes de fonctionnement répondant au caractère multi-sites des implantations de la DREAL Indicateur : cf objectif 6-4 sur les processus transversaux enquête de satisfaction interne</p>
<p>Objectif 6.3</p> <p>Valoriser les compétences et expertises de la DREAL vers l'extérieur</p> <p>Indicateur : enquête de</p>	<p><u>Action 6.3.1</u> : Capitaliser les savoirs et des compétences Indicateur : réalisation d'un inventaire des compétences</p> <p><u>Action 6.3.2</u> : Intégrer dans le plan de communication externe l'objectif de valoriser la diversité des compétences et expertises</p>

satisfaction	<p>Indicateur : formalisation du plan de communication et mise en œuvre d'actions</p> <p><u>Action 6.3.3</u> : Restructurer les réseaux – métiers au sein des services du MEEDDAT en région Indicateur : cartographie des réseaux-métiers à développer ou à maintenir en région</p>
<p>Objectif 6.4</p> <p>Produire des avis et synthèses de qualité dans le respect des délais Indicateur : taux de respect des délais pour les avis et synthèse émis</p>	<p><u>Action 6.4.1</u> : Écrire et partager les processus Indicateur : pourcentage de processus disposant d'une fiche d'identification, par rapport au total des processus identifiés liés aux avis et synthèses</p> <p><u>Action 6.4.2</u> : Mise en place d'outils de suivi Indicateur : pourcentage de processus couvert par des outils de suivi</p>
<p>Objectif 6.5</p> <p>Garantir aux agents des conditions satisfaisantes de fonctionnement et de travail Indicateur : enquête de satisfaction</p>	<p><u>Action 6.5.1</u> : Définir les règles de fonctionnement communes à la DREAL Indicateur 1 : règlement intérieur validé au 1er semestre 2009 Indicateur 2 : guide la vie quotidienne au 1er trimestre 2009</p> <p><u>Action 6.5.2</u> : Définir un schéma d'organisation des bureaux et locaux adapté aux besoins des nouveaux services (début 2009 et début 2010) Indicateur : présenter à l'ensemble des agents avant les déménagements</p> <p><u>Action 6.5.3</u> : Donner aux agents les moyens matériels de travailler en veillant particulièrement aux sujets suivants : qui-fait-quoi, informatique-téléphonie, mobilier. Indicateur : enquête interne</p>

III.3. - Examen des synergies

Les orientations stratégiques externes ne seront mises en œuvre de manière efficace que si l'on sait s'appuyer ou développer des synergies entre l'ensemble des différents intervenants que sont d'abord les services de la DREAL, puis le cercle des services et établissements publics relevant du MEEDDAT, les autres services de l'Etat et enfin les collectivités territoriales, socio-professionnels, associations et grand public.

Pour ce faire, le projet de la DREAL est attentif aux apports que peuvent générer :

Le développement d'une approche commune dans les nouveaux modes d'aménagement de l'espace et d'exploitation des ressources

L'indispensable réorientation des modes d'aménagement de l'espace et d'exploitation des ressources devra être adossée au développement d'une connaissance environnementale appliquée aux différentes échelles de territoire.

L'établissement d'un programme d'études à l'échelle du nouveau périmètre élargi des services du MEEDDAT constitue une priorité d'intervention de la DREAL. A noter d'ores et déjà que l'étude déjà conduite sur la tâche urbaine, ainsi que la structuration de la trame verte et bleue (à partir des espaces déjà protégés ou inventoriés) sont deux maillons essentiels pour la mise en œuvre des aménagements urbains et agricoles respectueux des espaces et ressources naturelles.

Ce partage de la connaissance n'étant pas à lui seul un garant suffisant d'un changement du mode de faire, il apparaît tout aussi important, en s'appuyant sur le nouveau levier que constitue l'évaluation environnementale, de pouvoir peser sur les planifications et projets sur lesquels l'Etat est amené généralement à faire connaître son avis ou à décider. C'est pourquoi il est apparu nécessaire d'intégrer dans un même service (connaissance des territoires et évaluation) ces deux parties de synthèse de connaissance et d'expression de l'avis de l'Etat qui, bien entendu, ne peuvent se concevoir que dans le cadre d'une stratégie d'intervention bâtie avec les services départementaux de l'Etat, et en premier lieu les nouvelles DDEA. Pour ces dernières, on peut observer que la mise en œuvre d'une réelle synergie entre les approches urbaines et agricoles constitue un fort enjeu.

La mission énergie et changement climatique a pour objectif central la mise en œuvre des priorités gouvernementales affirmées à la suite du Grenelle de l'environnement en matière de lutte contre le changement climatique et de politique de l'énergie. Elle s'attachera à mobiliser, dans le cadre d'une approche transversale, les différents acteurs et services, y compris ceux internes à la DREAL, sur cette priorité.

Enfin, il a été décidé d'impulser à une approche intégrée de développement durable dans l'action des services de l'Etat (concrétisée par l'intégration de cette dimension au sein de la mission stratégie et pilotage), ainsi que de mettre en place une coordination régionale des démarches de développement durable développées par les collectivités locales (intégrée au sein du service connaissance des territoires et évaluation pour faire le lien entre les agendas 21 et leur concrétisation dans la réalité des planifications et projets).

La transversalité des fonctions d'appui

Elles peuvent permettre de créer les passerelles entre ces multiples acteurs.

Il s'agit plus particulièrement de la poursuite du déploiement de réseaux techniques facilitant les échanges et la mise à disposition de données (c'est le sens par exemple de SIGloire entre services de l'Etat ou de GEOPAL avec les collectivités territoriales).

De même, la gestion budgétaire (au sens large, avec en particulier la mobilisation du FEDER et du FEADER) sera fortement réorientée vers le soutien aux projets participant à la mise en œuvre des orientations stratégiques (que ceux-ci émanent des services de l'Etat ou qu'ils soient portés par des collectivités que l'on subventionne).

L'expérience accumulée en ce domaine montre d'ailleurs que les projets de qualité réussissent à mobiliser les financements nécessaires. En optimisant la fonction de programmation, par l'efficience du réseau développé au sein des services et établissements de l'Etat avec les principales collectivités territoriales, il est aussi possible de réduire les délais de concrétisation des projets. L'adjoint au directeur et à la mission stratégie et pilotage, avec l'appui des chefs de service thématiques (dotés de gestionnaires budgétaires), auront un rôle particulier sur ces sujets.

PARTIE OPERATIONNELLE

IV - Présentation de la nouvelle organisation

IV.1. - L'organigramme

Pour la définition du processus de construction de la macro-organisation de la DREAL, le choix a été fait de privilégier le mode participatif.

Le processus a débuté par un séminaire des cadres, le 9 juin 2008, qui a abouti à la constitution de 8 groupes de travail :

- ✓ du recueil à la diffusion des données et de la connaissance ;
- ✓ vers un aménagement durable des territoires ;
- ✓ protection et gestion économe : énergie, ressources et milieux naturels ;
- ✓ risques technologiques et naturels – Santé-environnement ;
- ✓ sécurité routière et régulation des transports routiers ;
- ✓ réglementer et contrôler ;
- ✓ fonctions support ;
- ✓ management de la DREAL et pilotage des politiques publiques.

Ces groupes de travail, composés paritairment d'agents (120 au total) issus des 3 directions, ont travaillé sur la base de livrables homogènes. Chaque groupe s'est réuni à trois reprises de juin à début septembre.

Un rendu du travail de ces groupes a été effectué devant l'ensemble des agents qui le souhaitaient (une centaine au total), dans la semaine du 2 au 5 septembre. Les documents produits ont été mis en ligne sur le site extranet dédié au projet dès le début de la démarche.

Les groupes de travail ont abouti, pour la plupart, à des conclusions consensuelles.

Le comité de pilotage s'est appuyé sur les résultats de ces travaux pour en dégager les conclusions consensuelles, très majoritaires, et arbitrer sur le point particulier de l'évaluation environnementale pour laquelle il a été décidé de la séparer de ce qui relève du portage de projets (maîtrise d'ouvrage de l'Etat bien sûr, mais aussi financement, voire instruction) de manière à éviter toute confusion d'intérêt et à garantir une explicitation des enjeux et choix à effectuer.

Le séminaire des cadres du 10 septembre a pris connaissance des rendus des groupes de travail et de la décision du COPIL, a validé les points de consensus, ce qui permettait de faire apparaître clairement 6 blocs de missions, et explicité les points nécessitant un approfondissement, ce qui a été fait en ateliers.

Trois sujets ont été examinés lors d'ateliers et ont l'objet de propositions qui ont été validées lors du comité de pilotage du 11 septembre :

- ✓ l'hydrométrie est positionnée au service des ressources naturelles et des paysages, plutôt qu'au service des risques naturels et technologiques ;
- ✓ la gestion des problématiques de mer et milieux marins est regroupée au sein d'une division particulière du service des ressources naturelles et des paysages ; la problématique littorale est traitée dans chaque service, avec la création d'un réseau de correspondants, dont la tête de réseau est basée dans le service de l'intermodalité, de l'aménagement et du logement ;

- ✓ une mission transversale énergie et changement climatique est chargée de coordonner l'action des différents services, qui agissent chacun dans son champ de compétences (report modal, bâtiment économe, économie d'énergie dans les industries...).

L'organisation, qui résulte de cette démarche participative, apparaît pleinement cohérente avec les orientations stratégiques, qui ont été définies parallèlement.

Le projet de macro-organigramme, qui a résulté des travaux du séminaire des cadres du 10 septembre et du comité de pilotage du 11 septembre, ainsi que les orientations stratégiques, ont été présentés le 12 septembre aux représentants du personnel.

Les préfigurateurs des services et missions ont reçu le 14 octobre une lettre de mission qui leur demandait de :

- ✓ préciser les périmètres des services et missions ;
- ✓ définir une organisation en divisions et unités ;
- ✓ proposer les fiches de poste des services et missions ;
- ✓ repérer les principaux processus et dispositifs Qualité existants, en cours de définition et à mettre en place.

Certains points, identifiés au stade de la définition de la macro-organisation, ont fait l'objet de réflexions approfondies lors du forum des cadres du 6 octobre, ainsi que dans la phase de préfiguration des services (fonctions juridiques, frontières entre les services de l'aménagement, de l'intermodalité et du logement, d'une part, de la connaissance des territoires et de l'évaluation, d'autre part).

L'ensemble des travaux ont fait l'objet de présentations et d'échanges aux agents lors de deux réunions plénières qui se sont déroulées les 13 et 27 novembre.

Une concertation sur le projet a été mise en place avec les représentants du personnels, organisée autour de réunions informelles et de réunions des 3 CTP les 5, 12 et 16 décembre 2008. Ce dialogue social s'est intensifié au cours du dernier trimestre 2008 lors de la finalisation du projet. L'organigramme détaillé a notamment fait l'objet de discussions à la suite desquelles plusieurs modifications ont été apportées dans le projet d'organigramme :

- création d'une division « canalisations et équipements sous pression » au sein du service des risques naturels et technologiques ;
- création d'une division (à l'origine unité) « sites et paysages » et création d'une cellule « Qualité des eaux » avec une mention du laboratoire d'hydrobiologie au sein du service des ressources naturelles et paysages ;
- rattachement de la fonction « coordination Littoral » à la direction du service intermodalité, aménagement et logement et réorganisation de la fonction études au sein de ce service.

Les contraintes de calendrier n'ont néanmoins pas permis de développer la concertation autant qu'il aurait été souhaitable et tous les problèmes n'ont pas été réglés ce qui génère des craintes et insatisfactions de la part des agents et des représentants du personnel.

IV.2. - Présentation des différents services et missions

Cette partie décrit les orientations et missions principales assurées au sein des services et missions de la DREAL. La structuration de chaque service en divisions et unités est présentée dans l'organigramme en page XX.

IV.2.1. Les services

Service connaissance des territoires et évaluation

Missions :

- ✓ Mettre en œuvre l'approfondissement, le partage et la diffusion de la connaissance au service de l'action
- ✓ Eclairer les analyses et la réflexion sur les priorités d'intervention du MEEDDAT (en particulier la gestion économe des ressources naturelles et la réduction des gaz à effet de serre)
- ✓ Travailler à l'indispensable mise en adéquation des planifications et projets soumis à évaluation environnementale avec la politique de développement durable.

Il s'agira :

- ✓ de poursuivre l'amélioration de l'accessibilité et de la lisibilité des données produites ou du ressort du MEEDDAT et du MVL et leur valorisation (avec l'enjeu à court terme de regrouper les données des 3 directions d'origine et de les mettre à disposition dans un système cohérent pour l'interne et l'externe), de développer la culture et la pratique de l'information géographique au sein de la DREAL et des DDEA, de mobiliser et mettre à disposition de l'interne toutes les données de nature à enrichir les analyses et de poursuivre la coordination du projet interministériel SIGloire ;
- ✓ de peser réellement sur les différentes planifications et projets (avec un ciblage des interventions concerté avec les autres intervenants et en premier lieu les DDEA), en utilisant, pour en améliorer l'adéquation par rapport aux 3 premières orientations stratégiques de la DREAL, le tout nouveau levier que constitue la procédure d'évaluation environnementale ;
- ✓ d'élaborer et de coordonner le programme d'études de la DREAL, en concertation interne (avec les autres services et missions) et externe (avec DDEA, CETE, SGAR) puis de contribuer à la réalisation (en prenant en charge les études transversales), à la diffusion et à l'évaluation des études qui doivent concourir de manière concrète aux actions conduites pour la mise en œuvre des orientations stratégiques de la DREAL ;
- ✓ d'intervenir de manière sélective dans les démarches partenariales de développement durable impulsées par les collectivités territoriales, les socio-professionnels et les associations ;
- ✓ de contribuer au positionnement de l'Etat dans le cadre des démarches de planification et des avis sur projets non pris en charge par services thématiques, et de préparer l'avis de l'autorité environnementale ;
- ✓ d'assurer le pilotage régional des démarches territoriales de développement durable (agenda 21...), tout en approfondissant le travail déjà mené dans le domaine de l'éducation à l'environnement (convention-cadre, vie associative...).

Service risques Naturels et Technologiques

Missions :

- ✓ Piloter l'action régionale en matière de maîtrise des risques, naturels et technologiques, pour réduire les

impacts potentiels sur l'homme et les milieux. Ceci suppose d'abord de développer la connaissance des aléas (cf. cartographie des zones inondables, études de dangers, étude de sécurité, études d'aléas miniers...) et des enjeux.

- ✓ Encourager la réduction des risques et des nuisances. Il s'agit ainsi de conduire les exploitants à l'adoption des meilleures technologies disponibles et d'utiliser au mieux les outils réglementaires. Cette action s'appuiera sur les outils de réglementation et de surveillance des installations : inspection des installations classées, inspection du travail dans les mines et carrières, surveillance des ESP/canalisations, contrôle des digues et barrages notamment.
- ✓ Réduire l'exposition des populations aux risques. Porter à connaissance et plans de prévention des risques (technologiques, miniers, naturels majeurs) sont des outils forts pour réduire la vulnérabilité et de intégrer les risques dans le développement des territoires.

L'action du service s'inscrit clairement dans le cadre régional. Son organisation en divisions thématiques et divisions territoriales des risques technologiques, traduit cet ancrage territorial.

Pour d'autres sujets (risques naturels notamment), il s'agira de coordonner et piloter l'action des services départementaux impliqués dans ces thématiques. Ce pilotage s'exercera notamment dans le cadre du « club risques ». Le service interviendra également dans le pilotage d'un certain nombre d'actions : co-pilotage du Plan Régional Santé Environnement, coordination de l'inspection des installations classées par exemple.

Service ressources naturelles et paysages

Missions :

- ✓ Développer la connaissance, la protection, la gestion et la valorisation de l'ensemble du patrimoine naturel et culturel, de l'eau et de la biodiversité (y compris la mer et les milieux marins) pour adopter une politique cohérente de gestion durable des territoires.
- ✓ Poursuivre le classement et la gestion des sites les plus emblématiques et assurer le maintien d'une qualité des paysages du territoire régional.
- ✓ Veiller à la gestion économe et intégrée des ressources naturelles (eau, minéraux...) en région Pays de la Loire, garante de la pérennité du développement régional.
- ✓ Participer par son expertise, à la prise en compte et la préservation de ces enjeux dans les projets d'aménagement.

Les enjeux prioritaires du service sont de :

- ✓ améliorer, organiser et partager la connaissance de l'eau (hydrologie, hydrobiologie) et de la biodiversité,
- ✓ développer la prise en compte des continuités écologiques, notamment par l'identification et la gestion adaptée de la « trame verte et bleue »,
- ✓ améliorer la qualité des eaux, notamment sur les captages prioritaires,
- ✓ restaurer l'équilibre entre les besoins et la ressource en eau, en priorité dans les zones de répartition des eaux,
- ✓ préserver le patrimoine naturel et paysager (espaces, espèces, milieux aquatiques...),
- ✓ poursuivre le classement des sites, la connaissance et la protection des paysages,
- ✓ promouvoir une approche globale des ressources (eau, minéraux...) et des territoires en vue de leur préservation et/ou restauration,
- ✓ garantir la bonne intégration de ces enjeux dans les projets et l'aménagement du territoire.

Service intermodalité, aménagement et logement

Missions :

- ✓ Impulser, dans un contexte de responsabilités partagées entre de nombreux acteurs, la nouvelle politique de développement du territoire, économe en espaces et en ressources.

Le service traitera plus particulièrement des domaines suivants :

- ✓ les transports avec la prise en compte des questions d'énergie et de bruit,
- ✓ l'aménagement et la construction avec un enjeu fort en matière d'énergie dans le domaine de la construction et de repositionnement de l'ingénierie DDEA sur des métiers orientés vers la mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement, dont la DREAL doit assurer le pilotage et pour lesquels elle doit assurer la fonction de centre ressource.
- ✓ le logement avec le développement de politiques foncières.

En outre par sa mission de coordination des actions sur le littoral, le service contribue à ce que cet enjeu soit traité globalement, quelle que soit la politique mise en oeuvre.

Service transports routiers et véhicules

Missions :

- ✓ Piloter au niveau régional, (voire au niveau inter-régional pour le pôle de compétence « véhicule ») relayé par des antennes de proximité situées dans les départements, les missions régaliennes de l'Etat en matière de respect des normes applicables à la construction des véhicules et la surveillance des centres de contrôles (VL et PL) et de réglementation applicables au transport routier (marchandise et voyageurs)
- ✓ Accompagner les entreprises régionales (constructeurs, carrossiers, entreprises de transport routier) dans leur appropriation des textes s'appliquant à leur secteur
- ✓ Assurer le suivi des conditions de travail et de la situation socio-économique du secteur des transports routiers en lien avec l'inspection du travail des Transports et les professionnels

Secrétariat général

Missions :

Les objectifs du secrétariat général sont de :

- ✓ permettre aux agents de la DREAL de remplir leurs missions techniques et réglementaires dans les meilleures conditions de fonctionnement,
- ✓ optimiser la réalisation de certains actes par le regroupement au niveau régional des compétences des services du MEEDDAT (comptabilité, gestion administrative et financière de certaines catégories d'agents,...).

Le secrétariat général est responsable :

- ✓ pour la DREAL, des missions de gestion,
 - ✓ des ressources humaines (mobilité, formation, carrière, notation, gestion du temps, hygiène et sécurité...)
 - ✓ des moyens logistiques (immobilier, mobilier, véhicules, équipements techniques, ...),
 - ✓ des équipements informatiques,
 - ✓ de la masse salariale et des budgets de fonctionnement et d'investissement, ainsi que de la régie des

- recettes (taxes et redevances, statistiques logement)
- ✓ pour l'ensemble des services du MEEDDAT dans la région,
- ✓ de la réalisation des opérations comptables (engagements, mandatements),
- ✓ de la gestion administrative et financière des agents techniques et administratifs des corps de l'Équipement

Cette organisation pourrait évoluer, les missions de gestion effectuées pour le compte des services du MEEDDAT pouvant alors être placées dans un service de la DREAL à créer, distinct du secrétariat général.

IV.2.2. Les missions

Mission énergie et changement climatique

Missions :

La mission a pour objectif central la mise en œuvre des priorités du Grenelle en matière de:

- ✓ lutte contre le changement climatique (réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les différents secteurs d'activités ou disciplines concernés : bâtiment, urbanisme, transports, industrie, énergie, agriculture...)
- ✓ politique de l'énergie (réduction de la consommation énergétique et recours accru aux énergies renouvelables).

Elle assure, dans le cadre d'une approche transversale, la mobilisation et la coordination des services de la DREAL et des différents acteurs externes (DDEA, ADEME,...) sur ces priorités:

- ✓ plan bâtiment Grenelle et modes de transport économes en énergie, en collaboration avec le SIAL,
- ✓ efficacité énergétique des installations industrielles, en collaboration avec le SRNT,
- ✓ élaboration des schémas régionaux (climat-air énergie, énergies renouvelables)
- ✓ coordination de l'action des collectivités locales dans la mise en place des plans climat énergie territoriaux,
- ✓ recherche et innovation concernant les éco-technologies dans le domaine de l'énergie.

Elle intervient directement dans le domaine des économies d'énergie et des énergies renouvelables en ce qui concerne les certificats d'économies d'énergie, les réseaux de chaleur, les zones de développement de l'éolien, les parcs éoliens en mer, les concessions hydroélectriques, les certificats d'obligation d'achat d'électricité,...

La mission met également en œuvre les priorités du Grenelle concernant l'amélioration de la qualité de l'air:

- ✓ maîtrise des pollutions, notamment à caractère toxique, en lien notamment avec le SRNT et le STRV,
- ✓ mise en place d'une surveillance de la qualité de l'air adaptée aux enjeux de santé, avec Air Pays de la Loire,
- ✓ pilotage du plan de protection de l'atmosphère de Nantes-St Nazaire,
- ✓ amélioration et surveillance de la qualité de l'air intérieur, en collaboration avec le SIAL et Air Pays de la Loire.

La mission exerce enfin les missions de l'ancien pôle énergie de la DRIRE en matière de sécurité d'approvisionnement en énergie de la région:

- ✓ élaboration des schémas de développement départementaux et régional du réseau public de transport d'électricité,
- ✓ instruction et contrôle des ouvrages électriques et de gaz,
- ✓ élaboration des plans d'approvisionnement en électricité des établissements prioritaires.

Mission stratégie-pilotage

Missions :

- ✓ Assister le DREAL pour la définition et l'animation des politiques interservices au plan régional et interrégional, en contribuant à l'intégration du développement durable dans les missions, modes de faire et productions.
- ✓ Elaborer le cadrage stratégique d'ensemble (pluriannuel et annuel, interne et externe au MEEDDAT), en intégrant les démarches Qualité existantes et en les développant.
- ✓ Participer à l'animation du réseau des services du MEEDDAT et des établissements publics en région. Elle élabore, suit, évalue et anime, thème par thème des stratégies régionales.
- ✓ Participer au dialogue de gestion avec les services de la DREAL. A ce titre, elle a en charge la programmation annuelle des moyens (coordination de l'élaboration des BOP), le suivi de l'exécution des BOP, ainsi que le suivi de la performance.

Mission communication

Mission

- ✓ Définir et mettre en œuvre le plan de communication interne et externe de la DREAL.

Dans un contexte de création du service, les enjeux de la mission sont de :

- ✓ favoriser une bonne connaissance du service par l'ensemble des agents : en leur donnant les outils permettant de se connaître et de se reconnaître au plus vite et en contribuant à l'émergence d'un esprit de service et d'une culture commune.
- ✓ donner une lisibilité du service en externe : par la présentation des enjeux et missions de la DREAL et par la cohérence de l'image externe de la DREAL.

Son action s'inscrit dans le cadre de la stratégie interministérielle de communication des services de l'Etat et dans une logique de coopération et d'appui inter-services.

Mission Qualité

Le développement d'une démarche qualité, en prolongement de celle de la DRIRE, qui aboutirait à la certification complète de la DREAL en 2011, doit permettre en se projetant dans un système de management intégré de la qualité et de l'environnement (certification ISO 9001 et 14001) :

- ✓ de garantir la satisfaction de nos bénéficiaires dans une logique d'amélioration continue,
- ✓ de confirmer que les agents sont au cœur du système, au service des bénéficiaires, de la DREAL et donc d'eux-mêmes,
- ✓ de garantir aussi bien en interne qu'en externe la compétence de la DREAL (la qualité ne se substitue pas à la compétence,
- ✓ de montrer la plus-value que la DREAL apporte dans la gestion des politiques mises en œuvre par d'autres services en matière de développement durable.

IV.3. - Prise en compte des personnels

Les services et missions de la DREAL sont constitués dans leur grande majorité à partir du regroupement d'agents issus de deux voire des trois directions : connaissance des territoires et évaluation, risques naturels et technologiques, ressources naturelles et paysages, transports routiers et véhicules, stratégie et pilotage, communication... Le secrétariat général est quant à lui le résultat d'une fusion des composantes des secrétariats généraux des trois directions.

Cette organisation génère donc une véritable mixité des origines des personnels. Elle favorisera ainsi l'acquisition de la culture commune placée comme objectif stratégique, ainsi que la création des passerelles nécessaires à l'évolution professionnelle.

Le regroupement géographique des services du siège et de la division territoriale de Nantes constitue également un objectif car il est nécessaire au bon fonctionnement au quotidien de la DREAL et à la rencontre des agents. Il est toutefois soumis à la réalité des contraintes immobilières (localisations actuelles, déplacement domicile-travail des agents, disponibilités budgétaires). Le projet décrit ci-après vise à favoriser le regroupement fonctionnel des services en optimisant les moyens immobiliers disponibles et en limitant les déménagements successifs des personnels.

Les directions actuelles sont réparties sur 6 bâtiments sur quatre sites, appelés ici Menou, Serpette, Rondeau et La Chantrerie. En octobre 2009 un autre site sera disponible et pourra être pris en location, à proximité immédiate de Menou : Viarme.

Le regroupement géographique des services, partiel ou total, sera réalisé en trois phases :

Phase 1 : février 2009

- ✓ Menou (sur 3 bâtiments) : direction, stratégie et pilotage, communication, connaissance des territoires et évaluation, ressources naturelles et paysages,
- ✓ Serpette : intermodalité-aménagement-logement, secrétariat général (y compris pôles régionaux comptabilité et gestion administrative et financière des personnels). La localisation de certaines unités du secrétariat général (budget et logistique, informatique) fait l'objet d'une réflexion détaillée en cours à la date de rédaction du présent document.
- ✓ Rondeau : transports routiers et véhicules / division des transports routiers
- ✓ La Chantrerie : risques naturels et technologiques, transports routiers et véhicules / division des véhicules, mission énergie et changement climatique, développement industriel et métrologie (ce service a vocation à rejoindre la DIRECCTE en 2010), division territoriale de Nantes.

Phase 2 : novembre 2009 à janvier 2010

- ✓ Les services de Serpette seront transférés à Viarme, ce qui permettra d'achever le regroupement de la DDE et la DDAF de Loire Atlantique. L'ensemble des unités et pôles du secrétariat général y seront également regroupés. La direction et les missions installées provisoirement à Menou rejoindront également ce site.

Phase 3 : à terme de 3 ou 6 ans

- ✓ regroupement complet des services du siège et de la division territoriale de Nantes sur un site unique, propriété de l'Etat, à construire. Selon la solution qui sera retenue en matière de maîtrise d'ouvrage, le regroupement sera effectif en 2012 ou en 2014/2015.

Le règlement intérieur commun à l'ensemble des personnels de la DREAL visera à harmoniser les pratiques des trois directions d'origine dans le respect du cadrage national à venir. Ce règlement qui sera discuté avec les représentants du personnel définira notamment les modalités de gestion du temps quotidien (régimes horaires et récupérations), de gestion des congés et des jours de RTT, les autorisations exceptionnelles d'absence, hygiène et

sécurité, vie quotidienne...

La formation des agents constituera un levier important à la connaissance des missions globales de la DREAL et ainsi à l'acquisition d'une identité commune.

Au delà des formations liées aux métiers et au développement personnel, un dispositif spécifique permettra la montée en puissance de la DREAL sur les thèmes du MEEDDAT qui sont traités au niveau régional :

- ✓ un cycle de conférences-débats sur les sujets majeurs du développement durable et du Grenelle de l'environnement, initié dès le 8 janvier lors de la cérémonie des vœux ;
- ✓ des conférences d'une demi-journée organisées par chacun des services pour présenter les missions aux agents des autres services.

Cette prise de connaissance pourra également susciter des mutations d'agents vers des métiers issus des autres directions d'origine.

L'évolution professionnelle des agents est actuellement encadrée par les règles de gestion des corps, techniques et administratifs, des trois ministères d'origine. La création du MEEDDAT et la constitution des DREAL seront l'occasion d'élargir l'accès des agents à des métiers, des missions et des responsabilités nouveaux. Chaque fois que possible en fonction des compétences requises, les postes vacants seront ouverts à l'ensemble des corps du niveau correspondant aux besoins.

Améliorer les perspectives d'évolution de carrière en offrant un choix plus large de possibilités participe ici à l'objectif stratégique d'acquisition d'une culture commune par le brassage des origines.

V - Principes de fonctionnement

V.1. - Culture et valeurs

La DREAL est issue de trois directions à forte personnalité, chacune avec des modes de faire, une histoire, une organisation, des positionnements propres. L'objectif de la DREAL est de conjuguer ces identités afin de répondre aux enjeux du nouveau service, de permettre un fonctionnement optimisé, tout en conservant les spécificités qui font la richesse de chaque structure : construire une identité commune et non pas une identité unique.

La démarche de création de la DREAL, dans des délais courts, a permis d'amorcer un processus de découverte mutuelle des trois directions, d'acquérir un langage commun sur un certain nombre de problématiques. Les réflexions préalables au sein de groupes de travail thématiques, les travaux de préfiguration, les réunions informelles et formelles avec les représentants des personnels, les réunions en comité de pilotage... ont été autant de lieux d'échanges et d'opportunités pour mieux se comprendre, au-delà de la stricte démarche de construction du nouveau service. Les agents de la future DREAL ont également été associés à la démarche au sein des groupes de travail ou lors de réunions d'information sur les chantiers en cours. Cette première phase a permis de se connaître, de se reconnaître. Pour autant, 2009 sera sans conteste une année clé pour fonder l'identité de la DREAL.

Le développement durable constitue un levier majeur dans la construction de cette identité commune : porteur de valeurs et d'enjeux partagés entre les individus, qui sont aussi des citoyens, qui composent le service. Il couvre l'ensemble des domaines d'activités de la DREAL. Il convient à présent de confronter les visions et approches du développement durable portées par chaque direction, afin d'en faire une synthèse ambitieuse et compatible avec les différentes postures de la DREAL.

Par l'approche transversale qu'il implique, le développement durable nous force également à organiser la réflexion et la production de la DREAL de manière intégrée : il ne s'agit pas là d'un enjeu de communication interne ni d'un sentiment d'appartenance à une même structure, **il s'agit bel et bien de faire de la DREAL la direction du développement durable en région**. Pour cela, ce sont nos savoir-faires qu'il faudra compléter (par exemple, en s'emparant de la question de l'évaluation, non plus seulement d'un point de vue environnemental, mais en prenant en compte les trois piliers). Ce sont nos postures qu'il faudra adapter pour répondre à l'exigence de gouvernance. Ce sont nos dispositifs d'observation et de connaissance qu'il faudra élargir et valoriser pour être réactifs et anticiper.

La question de la territorialité de la DREAL est également un chantier à elle seule : quelle que soit son échelle d'intervention, la DREAL doit être porteuse d'un même message. Elle doit conforter son rôle de pilotage des politiques publiques dans un paysage administratif refondu ou en cours de réforme. Elle doit enfin s'organiser pour répondre aux nécessaires mutualisations des moyens de fonctionnement et sur certaines thématiques d'intervention.

La généralisation progressive des démarches qualité et leur extension à la qualité environnementale constituent enfin un outil clé pour réussir la fusion des directions. Ce sera la traduction opérationnelle, dans une logique de résultats et d'efficacité et par la valorisation des compétences collectives et individuelles des agents, de la mobilisation de tous autour de valeurs communes.

La DREAL, en s'intégrant dans des processus nécessairement transversaux n'a ainsi pas d'autre choix que de construire une identité commune : c'est son essence même qui l'y conduit. Le risque d'une simple juxtaposition des trois anciennes directions est ainsi écarté d'office. Cela ne signifie pas que ce chantier de construction d'une identité commune va de soi : il doit d'autant plus être porté à tous les niveaux de la DREAL, que c'est l'existence même du service, sa crédibilité, son opérationnalité qui en dépendent.

V.2. - Management et modes de fonctionnement

V.2.1. L'organisation et le management général de la structure

La structuration de la DREAL doit éviter la superposition des 3 directions actuelles. Elle se construit en fonction des missions prioritaires du MEEDDAT et du MVL et en développant une approche transversale en interne à la DREAL, mais également dans les relations avec les autres services (SGAR, directions régionales, préfectures départementales, DDEA...).

En terme de management général, il s'agit de maintenir et au besoin d'accroître la mobilisation des agents (forte proportion de cadres dotés de multiples compétences techniques et administratives) et de développer une approche transversale des projets pour dépasser les approches sectorielles généralement insuffisantes au regard du développement durable.

Le travail collectif engagé en juin 2008 a permis de définir un organigramme adapté à la mise en oeuvre en région Pays de la Loire des politiques portées par le MEEDDAT. Chaque service est sous tendu par le portage d'une ou plusieurs thématiques principales réunies dans un ensemble cohérent.

Un des enjeux majeurs de la création de la DREAL consiste à garantir la transversalité du fonctionnement des services afin de :

- ✓ en interne, permettre un partage des connaissances et des cultures ;
- ✓ vis à vis de l'externe, assurer le traitement des problématiques et des dossiers de la manière la plus complète, en examinant les sujets sous différents angles et en proposant des avis de synthèse.

Différents facteurs, présentés ci-après, qui concernent l'organisation de la DREAL ou ses modes de travail favoriseront cette transversalité :

La direction

La direction est composée d'un directeur, d'un directeur adjoint et d'un adjoint au directeur. Le directeur adjoint appuie plus particulièrement le directeur sur la mise en oeuvre et de la conduite des politiques thématiques, en s'appuyant sur les services, missions et unités territoriales. L'adjoint au directeur est plus spécifiquement en charge des questions de stratégie du service, de dialogue de gestion et de mise en oeuvre des mutualisations-intégrations. Il s'appuie pour ces tâches sur la mission stratégie-pilotage et le secrétariat général.

En terme de management de services, des comités de direction (CODIR) seront organisés tous les quinze jours. Y participeront l'équipe de direction (directeur, directeur-adjoint et adjoint au directeur), les responsables de service et de missions. Les chefs des groupes de subdivisions participeront à un CODIR sur deux. Le mode de fonctionnement du CODIR fera l'objet d'une charte de fonctionnement.

Un contrat d'objectif sera signé annuellement entre le directeur et chaque chef de service ou de mission. Il fera l'objet d'un point d'étape en milieu d'année.

Des réunions régulières (revues de projets) seront organisées avec les responsables concernés et la direction, afin d'examiner les problématiques qui relèvent de certains territoires (départements, littoral...) ou de thèmes spécifiques (énergie, par exemple).

Les missions

Les missions doivent par nature faciliter la mise en place de politiques coordonnées entre les services. Leur action transversale sur l'énergie, les stratégies du service, la communication et la qualité sont autant de sujets qui seront ainsi traités en partenariat et en collaboration avec les services.

Ces missions devront mettre en place des instances et des lieux d'échanges sur les thématiques dont elles ont la charge.

Il faut relever l'importance de la démarche Qualité qui s'engage. Cette démarche permettra de fédérer les services autour d'un projet commun, sur un sujet qui les impliquera.

Les chefs de service

Ils seront les acteurs principaux de la transversalité dans le fonctionnement de la DREAL. D'une part au sein de leurs services, qui regroupent des agents porteurs de cultures différentes, et d'autre part, entre les services. Ainsi, ils devront début 2009 proposer un schéma de fonctionnement de leur service qui mettra en évidence les modalités de travail retenues pour favoriser la transversalité de l'action.

Certains services, ou acteurs, auront un rôle spécifique dans la coordination et le portage de thématiques. Il s'agit notamment du service connaissance des territoires et évaluation, des chargés de mission coordination « littoral » ou « développement durable ».

Pour **la conduite de chaque politique**, les propositions de contenu seront de la responsabilité des services de la DREAL en charge des thématiques et leur validation sera faite par le DREAL. Les services sont en charge de la mise en oeuvre de ces orientations et prennent toutes les initiatives nécessaires dans ce cadre : définition des actions, suivi, contrôle, animation... Les éléments essentiels de la politique ainsi que les actions prioritaires seront intégrés au contrat d'objectif annuel.

Les chefs de service auront un rôle essentiel en terme de management et de représentation du service. Pour cela, des points de dossiers très réguliers seront organisés avec l'équipe de direction de la DREAL.

Il faut noter que la DREAL élaborera, au cours du premier semestre 2009, un document de stratégie régionale (DSR) des services du MEEDDAT en région. Ce document qui s'appuiera sur le projet de service, en élargissant son périmètre d'application, sera l'occasion d'aborder les questions de transversalité entre services du MEEDDAT.

V.2.2. L'animation des services du MEEDDAT en région

Les décrets n°2004-374 du 29 avril 2004 et n°2004-1053 du 5 octobre 2004 ont défini une organisation territoriale de l'Etat afin d'en développer l'efficacité et la performance. La constitution de pôles régionaux est l'un des volets de cette réforme qui mobilise davantage l'ensemble des acteurs publics autour de la conduite des politiques de l'Etat à l'échelon régional. Les pôles qui intéressent la DREAL sont aujourd'hui organisés comme suit :

Le pôle transports, logement, aménagement et mer (TLAM)

Le directeur régional de l'équipement est chargé d'animer et de coordonner l'action des membres du pôle régional transport, logement, aménagement et mer, notamment celle des chefs de service déconcentré de l'Etat.

En région Pays de la Loire, le pôle régional de l'Etat "Transport, Logement, Aménagement et Mer" (TLAM) regroupe la direction régionale de l'équipement (DRE), le centre d'étude technique de l'équipement (CETE de l'Ouest), le centre interrégional de formation professionnelle (CIFP), le service maritime et de navigation de Nantes (aujourd'hui rattaché à la DDE de la Loire-Atlantique), la direction de l'aviation civile (DAC-Ouest), la direction régionale des affaires maritimes (DRAM), la direction régionale du travail des transports (DRTT) et la direction interdépartementale des routes Ouest (DIRO). La délégation régionale au tourisme, maintenue sous l'autorité directe du préfet de région, peut être associée aux travaux du pôle.

Les entreprises publiques et établissements publics suivants, par leurs directions ou délégations régionales, sont associés aux travaux du pôle : VNF, IGN, ANAH, RFF, SNCF, port autonome de Nantes-Saint Nazaire, Météo France, BRGM.

L'association d'organismes nationaux ayant une représentation dans la région : LCPC, CETMEF, IFREMER et CSTB est une spécificité du pôle TLAM en Pays de la Loire.

Sont conviés aux travaux du pôle, chaque fois que cela apparaît nécessaire, les sociétés concessionnaires d'autoroutes intervenant dans la région, A.S.F. et Cofiroute, ainsi que le directeur de la concession de l'aéroport de Nantes Atlantique.

Au-delà du périmètre institutionnel décrit ci-dessus, il a également été jugé utile d'associer d'autres acteurs qui participent directement ou indirectement à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines du pôle. C'est par exemple le cas des organisations professionnelles régionales dans les secteurs des transports, du logement, de l'aménagement, de la mer, du bâtiment et des travaux publics. La recherche de cohérence au sein du pôle est à étendre à l'ensemble des professionnels concernés.

On peut citer la cellule économique régionale du bâtiment et des travaux publics (CERBTP), l'observatoire régional des transports (ORT), l'observatoire régional de l'habitat et du foncier (ORH) ainsi que l'observatoire régional du tourisme (ORT).

Il faut également signaler que les DDE ne font pas partie du pôle qui est une structure régionale. Cependant, dans le respect des compétences des préfets de département et du rôle du CAR quant aux orientations de l'action de l'Etat, il était apparu nécessaire de veiller à la bonne circulation de l'information et à la coordination de leur action pour la mise en œuvre des actions du pôle et notamment celles inscrites au plan d'action stratégique de l'Etat en région (PASER).

La mise en place de DDEA dans 4 départements de la région au 1er janvier 2009 (44, 49, 72 et 85) conduit à réorganiser la relation entre les services régionaux et départementaux. Un chapitre spécifique traite de cette relation.

Le pôle environnement et développement durable (EDD)

Le direction régional de l'environnement est en charge de l'animation du pôle EDD qui comprend la direction régionale de l'environnement (DIREN) et le direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE).

Sont invitées à participer aux travaux du pôle les délégations régionales ou territoriales des établissements publics de l'Etat suivantes :

- ✓ l'agence de l'eau Loire-Bretagne ;
- ✓ le conseil supérieur de la pêche (CSP) ;
- ✓ l'office de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) ;
- ✓ la conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres (CELRL) ;
- ✓ l'office national des forêts (ONF) ;
- ✓ l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) ;

et, en tant que de besoin, le bureau de recherche géologique et minière (BRGM) et l'institut français de recherche pour l'exploitation de la mer.

Le schéma d'animation proposé

Le DREAL est chargé de coordonner différents processus qu'il apparaît pertinent de piloter en évitant une multiplication des organes de décision.

La création de la DREAL qui regroupe les différents acteurs des deux pôles précités conduit à proposer la mise en place d'une instance de coordination des services qui permette principalement, mais pas seulement, de coordonner la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

Les principaux acteurs intéressés (services de l'Etat, établissements publics, entreprises publiques...) pourraient être réunis selon un rythme trimestriel. Ces réunions auraient pour but de veiller à la bonne coordination des actions

menées par les services, de développer des partenariats autour de projets et d'actions communs et de permettre une circulation satisfaisante de l'information. Des réunions thématiques seront proposées.

Il est proposé que le DREAL s'appuie également sur un collège des directeurs (CODER) réunissant toutes les directions relevant de sa compétence de RBOP. Le collège des directeurs aura pour fonction l'échange et la préparation des décisions relatives aux orientations des différentes politiques à conduire, aux objectifs à fixer, aux résultats constatés et aux mesures correctives à mettre en place, aux mesures d'organisation des activités et aux moyens à y consacrer, aux actions collectives à mener.

Le collège mensuel réunira autour du DREAL, les DDEA (DDE, DDAF), la DRAM, la DIRO, le CETE, le CIFP. Il permet de faciliter la circulation de l'information et de préparer les propositions qui seront faites au comité de l'administration régionale. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu disponible sur le site intranet de la DREAL. La mission stratégie-pilotage assiste le DREAL dans son rôle d'animateur du collège des directeurs et, à ce titre, en assure le secrétariat et le suivi des décisions. Le collège des directeurs se réunira tous les trimestres au sein de l'instance de coordination régionale évoquée plus avant.

En terme de cadrage, le DREAL dispose notamment des orientations arrêtées au niveau national par le secrétaire général du ministère et les directeurs de programme et au niveau régional par le comité de l'administration régionale (CAR).

Une articulation étroite est à trouver avec le niveau régional du MAP (DRAAF) afin d'optimiser la co-coordination de l'activité des DDEA. Les réunions sont co-présidées, co-animées et co-préparées par le DREAL et le DRAAF.

V.2.3. Le pilotage de politiques publiques thématiques

Pour la conduite de chaque politique, les propositions de contenu seront de la responsabilité des services de la DREAL en charge des thématiques et leur validation sera faite par le DREAL. Les services sont en charge de la mise en oeuvre de ces orientations et prennent toutes les initiatives nécessaires dans ce cadre : définition des actions, suivi, contrôle, animation...

Pour la programmation et le contrôle de gestion :

- ✓ la préparation des éléments techniques et financiers de la programmation, et le suivi fonctionnel des programmes seront de la responsabilité des services. Pour cela, pour chaque BOP, le DREAL désignera un R-BOP délégué qui animera un comité de BOP rassemblant toutes les UO. Il rendra compte de son action au DREAL.
- ✓ la synthèse des éléments techniques et financiers, la rédaction des BOP et des chartes de gestion, la gestion des effectifs et des crédits, les enquêtes réalisées à la demande de l'administration centrale, le suivi de la performance et de l'évaluation des politiques seront coordonnés par la mission stratégie - pilotage placée auprès du DREAL.

En ce qui concerne la gestion des compétences :

- ✓ l'animation et la coordination des réseaux-métiers (dont l'identification précise sera faite par les préfigureurs des services de la DREAL dans leur projet) feront partie des activités des services fonctionnels ; des moyens seront mis en place spécifiquement pour cette activité ;
- ✓ la maîtrise d'ouvrage régionale de formation : sa pertinence se situe à l'interface de la maîtrise d'ouvrage centrale (stages nationaux à impact quantitatif régional faible) et de la maîtrise d'ouvrage locale (formations touchant de nombreux agents au plan local). Elle concerne principalement des formations-métiers spécialisées ou des sessions d'initiation sur des sujets nouveaux. Le recueil de besoins se fait essentiellement par le canal des réseaux-métiers et dans l'identification par l'encadrement de manques. Le recueil de besoins, le montage d'un programme et le suivi de sa réalisation nécessitent la présence d'une ressource au sein de la DREAL. Il est proposé de positionner cette fonction au sein du secrétariat général en complément des moyens de

formation interne à la DREAL. La maîtrise d'oeuvre de ces formations pourra être assurée par le CIFP de Nantes ou par tout autre moyen extérieur

V.2.4. La gestion des dossiers et les procédures

L'organisation de la production et de la validation des avis demandés à la DREAL relève de l'organisation interne et devra être traitée à ce titre.

Les demandes d'avis émises par la DREAL sont dans le même cas. Deux points de vigilance peuvent être signalés :

- ✓ la lisibilité de notre organisation à l'égard de l'ensemble des services, notamment des DDEA. L'organisation interne de la DREAL et son mode de fonctionnement devront bien prendre en compte cette dimension ;
- ✓ la capacité de la direction de la DREAL à répondre à des questionnements externes sur l'état d'avancement des avis demandés et sur les suites qui leur sont réservées.

Des réflexions interrégionales sont en cours sur la capitalisation des avis (historique par sujet, territoire ...).

Les procédures

Le besoin de déterminer les processus clés indispensables au fonctionnement de la DREAL a été pointé lors de l'élaboration du projet de service. Un travail spécifique sur ce sujet a été confié à un groupe de réflexion.

Ont été identifiées les procédures gérées par les services composant la DREAL, ainsi que celles gérées par des partenaires extérieurs à la DREAL (y compris les aspects commissions et réunions).

Certains processus où des interactions fortes existent entre plusieurs entités de la future DREAL ont été repérés.

Parmi les procédures à rendre opérationnelles dès la création de la DREAL figurent notamment :

- ✓ procédure d'autorisation installations classées ;
- ✓ circuits d'association, de suivi et d'avis sur les documents d'urbanisme PLU, schéma de cohérence territoriale (SCoT), cartes communales (porter à connaissance, avis sur le projet de document, avis sur le document arrêté), et en général, tous les autres documents de planification (plan local de l'habitat -PLH-, plan de déplacement urbain -PDU- ...)
- ✓ avis sur les autorisation d'urbanisme (permis de construire...)
- ✓ procédure concernant l'éolien ;
- ✓ procédures lignes électriques, canalisations ;
- ✓ préparation de l'avis de l'autorité environnementale.

Instance de réunions (commission, comités, réunions ...)

Un premier recensement des commissions, comités et réunions auxquels des représentants de l'une ou l'autre des entités actuelles sont appelées à participer a été dressée. Il a été proposé, dans la mesure du possible, un service chargé de représenter la DREAL. Le travail de validation des propositions est en cours avec les préfigurateurs.

V.2.5. L'organisation du travail collectif avec les DDEA

La mise en commun de réflexions ou travaux intéressant plusieurs DDEA est une mission à prendre en compte dans les services de la DREAL. Les futurs services de la DREAL inscriront explicitement cette problématique dans leurs activités. C'est donc dans les services que le pilotage de chacune des démarches sera assuré. Toutefois, il paraît important, dans les relations entre DREAL et DDEA, que les besoins de capitalisation qui émergent fassent l'objet d'une décision de lancement et d'un suivi de la démarche au niveau du DREAL. Pour cela, il est proposé que le DREAL

s'appuie sur le collège des directeurs.

La mutualisation de prestations peut concerner :

- ✓ une activité de production avec pour objectif, dans un cadre de maintien ou de l'amélioration de la qualité de service, une économie de moyens. Cela concerne principalement des activités-supports qu'elles soient techniques ou administratives ;
- ✓ une activité spécialisée nécessitant des compétences pointues que les DDEA ne peuvent plus toutes garantir.

Toute décision de mutualisation ne pourra être prise que par le DREAL après débat et avis au sein du collège des directeurs.

Dans le cadre de la fusion DDEA, des premiers sujets de mutualisation ont été identifiés et le cadre et les conditions de leur mise en oeuvre doivent être précisés.

V.2.6. La Qualité : outil de management pour réussir la fusion

La démarche qualité est un outil puissant pour réussir la fusion des directions. La nécessité qu'elle soit partagée par tous, garantit le respect des richesses des cultures de chacun des services.

La décision de la mettre en oeuvre présente, en conséquence, un enjeu fort, à la fois sur les plans interne et externe.

En interne, la démarche conduit à mobiliser tous les agents autour des valeurs communes traduites en objectifs partagés dans une logique de résultats et d'efficacité. Elle valorise les compétences collectives et individuelles des agents placés au cœur du système qualité, compétences sur lesquelles s'appuie la DREAL. Globalement, la démarche qualité, par sa transversalité favorise le rapprochement des cultures qui s'enrichissent mutuellement.

En externe, la démarche qualité est un vecteur de communication incontestable. Elle conduit à valoriser l'image d'une organisation moderne présentant une orientation " bénéficiaires " développée et partagée, ainsi que l'adhésion des agents aux enjeux du système management en termes d'efficacité interne et de crédibilité externe. Cette crédibilité s'appuie sur la compétence de la DREAL, compétence prouvée par la certification, sur la base de critères reconnus universellement pour des organisations des secteurs privé ou public. L'engagement volontariste de la DREAL dans le cercle vertueux de l'amélioration continue doit permettre d'anticiper les attentes de ses bénéficiaires et d'en augmenter la satisfaction.

Une des composantes de la DREAL, la DRIRE est certifiée ISO 9001 depuis mai 2007 avec un bon niveau de fonctionnement et d'appropriation du système et un retour extrêmement positif en matière d'organisation et de management. Pour apporter à la DREAL sur la base de ces acquis le même niveau de management par la qualité, l'objectif très clair qui est affiché est d'aller progressivement vers **la certification de l'ensemble des processus clés de la DREAL avec comme échéance l'année 2011.**

L'ambition d'élargir cette certification à l'ISO 14001 conforte la cohérence environnementale du projet de service.

Dans ce but une mission qualité est créée. Elle s'appuiera sur les ressources fournies par l'ensemble des services de la DREAL. L'obtention d'une certification nécessite un travail de sensibilisation des agents, d'identification des bénéficiaires, des processus et de définition de ceux-ci.

Dans cet esprit un travail préparatoire a été engagé. Les premiers travaux de la préfiguration DREAL ont déjà identifié des éléments favorables et des opportunités pour cette certification :

- ✓ Une commande de l'administration centrale pour la certification du service de maîtrise d'ouvrage routière de la DRE ;
- ✓ L'accréditation du laboratoire d'hydrobiologie de la DIREN par le COFRAC ;

- ✓ Un intérêt pour la mise sous processus des modalités de contrôle au service des transports routiers et dans le domaine de l'évaluation environnementale ;
- ✓ Une volonté et une nécessité de mise sous contrôle des fonctions supports au secrétariat général. En effet celui-ci sera un service important en nombre et sensibilité des missions, en effectifs et en nombre de bénéficiaires (interne et externe dans les cadres des mutualisations au service des autres (services du MEEDDAT en région (DDEA, CETE...)).

A court terme, il sera étudié la possibilité de transférer le certificat de la DRIRE vers la DREAL, dans un périmètre restreint aux métiers de la DRIRE. Un tel fonctionnement permettrait :

- ✓ De maintenir la culture qualité,
- ✓ D'avoir un effet pédagogique sur l'ensemble de la DREAL. La démarche qualité existante doit être un outil de la préparation de la certification de la DREAL. L'équipe qualité, l'ensemble de l'encadrement et la direction seront particulièrement vigilants sur ce point.

Ensuite, les processus principaux (clés) de la DREAL seront progressivement inclus dans le périmètre de certification en même temps que la certification ISO sera complétée suivant la norme 14001.

V.2.7. La mise en oeuvre de la LOLF et le dialogue de gestion

L'organisation de la mise en oeuvre de la LOLF

En 2008, les trois services sont responsables de 7 BOP régionaux :

DRE

MEEDDAT

- ✓ Transports terrestres et maritimes (TTM) n°226
- ✓ Sécurité des affaires maritimes (SAM) n°205
- ✓ Sécurité routière (SR) n°207
- ✓ Aménagement, urbanisme et ingénierie publique (AUIP) n°113
- ✓ Conduite et pilotage des politiques d'EDAD (CPPEDAT) n°217

MVL

- ✓ Développement et amélioration de l'offre du logement (DAOL) n°135

DIREN

- ✓ Prévention des risques et lutte contre les pollutions n°181

En 2009, le directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement, pilote la mise en oeuvre de la LOLF, sera responsable de 7 BOP régionaux:

- ✓ Infrastructures et services de transports (IST) n°203
- ✓ Sécurité et Affaires maritimes (SAM) n°205
- ✓ Sécurité et circulation routières (SCR) n°207
- ✓ Urbanisme, paysage, eau et biodiversité (UPEB) n°113
- ✓ Prévention des risques (PR) n°181
- ✓ Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, ... (CPPEEDDAT) n°217
- ✓ Développement et amélioration de l'offre du logement (DAOL) n°135

La mise en oeuvre de la LOLF pourrait s'articuler autour de l'organisation suivante :

Les acteurs :

- ✓ une équipe en charge de la coordination régionale pilotée par l'adjoint au directeur régional appuyé par la mission stratégie - pilotage ;
- ✓ les chefs de service de la DREAL en qualité de RBOP délégués,
- ✓ les responsables d'unité opérationnelle,
- ✓ les chefs de service des UO en qualité d'UO délégués, en fonction des domaines.

Les structures :

- ✓ le collège des directeurs en région, lieu d'échange, d'arbitrage et de décisions,
- ✓ les comités de suivi de BOP, instance de travail préparatoire à la décision et à la mise en oeuvre des politiques arrêtées en région,
- ✓ le comité de l'administration régionale (CAR) et le comité technique régional financier (CTRF - équivalent d'un pré-CAR).

La mise en oeuvre de la LOLF nécessite dans une action au quotidien :

- ✓ le suivi budgétaire et comptable des autorisations d'engagement et des crédits de paiement ;
- ✓ le suivi des emplois et des recrutements ;
- ✓ le pilotage de la masse salariale ;
- ✓ le contrôle de gestion, à travers des indicateurs nationaux complétés par des indicateurs locaux.

Le dialogue de gestion régional

Le dialogue de gestion est un exercice complexe qui doit être un levier de mise en oeuvre des politiques publiques.

Une cohérence est à garantir entre les politiques nationales, les orientations qui sont prises au plan régional en s'appuyant sur l'analyse des besoins des territoires, les moyens humains et financiers mobilisés et la mesure des résultats de notre action par l'intermédiaire du contrôle de gestion. Pour garantir la cohérence du dispositif, la démarche doit être itérative entre les différents acteurs et intégrer chacune des composantes précitées.

Les projets de BOP sont préparés à partir du mois de septembre de l'année N-1 sur la base des projets annuels de performance présentés au parlement, des documents de pré-cadrage des directeurs de programme et des réunions des comités de programmation et de suivi de chacun des BOP régionaux. Ces comités, composés du responsable de BOP délégué désigné par le DREAL et des responsables d'UO délégués désignés par leurs chefs de service respectifs, recensent notamment les besoins des services pour l'année suivante à partir des politiques sectorielles arrêtées.

Le dialogue de gestion avec les directeurs de programme se déroule en octobre de l'année N-1.

Les projets de BOP régionaux sont examinés en comité technique régional financier, et pour les BOP stratégiques (DAOL, PR et CPPEEDDAT) en CAR.

Le collège des directeurs, qui se réunit mensuellement, est associé en continu aux phases d'élaboration et de mise en oeuvre des BOP.

Le dialogue de gestion connaît donc quatre phases principales :

- ✓ La préparation des BOP au plan régional, travail mené par le RBOP en lien avec les RUO et sur la base des données de cadrage des directeurs de programme ;
- ✓ Le dialogue de gestion entre les directeurs de programme et le RBOP, sur la base des projets de BOP ;

- ✓ Le dialogue de gestion au plan local entre le RBOP et les RUO, après cadrage par les directeurs de programme ;
- ✓ La mise en oeuvre annuelle des BOP dans une relation suivie entre RBOP et RUO.

Si le dialogue de gestion est formalisé lors de différents points d'étapes clairement identifiés en cours d'année, il s'agit également de garantir une relation en continu, dans la gestion au quotidien, entre les représentants des RBOP et RUO, dans la limite des délégations accordées.

V.2.8. Les instances d'animation et de coordination régionales et le travail en réseaux

La DREAL anime déjà différentes structures de travail en fonction des politiques à mettre en oeuvre. Il est nécessaire de renforcer cette activité sur des champs existants et de structurer l'animation sur de nouvelles thématiques.

L'état des lieux des réseaux de métiers et clubs d'échanges dressé en 2005 devra être actualisé. La réorganisation des DDE ainsi que le mode de fonctionnement régional induit par la LOLF imposent aujourd'hui un travail de restructuration de ces réseaux. Ce travail permettra de réactiver, lorsque nécessaire, certains réseaux en sommeil, de susciter la reconfiguration des réseaux redondants et de créer des réseaux pour les nouvelles filières. Cette restructuration devra s'accompagner d'un formalisme plus abouti (lettre de mission confiée à chaque réseau, suivi de l'activité au sein du collège des chefs de service, bilans annuels, ...).

V.2.9. Le dialogue social

Le renforcement du niveau régional et la création de la nouvelle structure nécessitent le renouvellement des lieux d'exercice du dialogue social.

Dans l'attente de la création officielle de ces instances formelles, le dialogue social régional s'appuiera sur les structures existantes dans les trois services et sur l'installation d'instances de dialogue "informelles". Ce mode de fonctionnement a d'ailleurs été initié lors de la phase de création de la DREAL.

Il devra se poursuivre et se renforcer lors de la mise en place effective du service, en raison des sujets institutionnels posés par la nouvelle organisation (règlement intérieur, modes de fonctionnement, ...) et des adaptations au nouveau de contexte de travail des agents et des difficultés inhérentes à la jeunesse du service.

Il conviendra également de poursuivre les échanges avec les représentants du personnel sur le processus d'affectation des agents et d'examiner les situations qui nécessiteraient un traitement individualisé.

Par ailleurs, la mise en place au niveau régional d'une gestion administrative et financière des agents va conduire à installer des instances de dialogue social au niveau idoine.

V.2.10. L'organisation et le fonctionnement des unités territoriales de la DREAL

La DREAL comporte 4 types d'unités territoriale :

- ✓ l'antenne d'hydrométrie d'Angers, du service des ressources naturelles et des paysages ;
- ✓ les 4 antennes de contrôle des transports terrestres, du service des transports routiers et des véhicules ;
- ✓ les 4 antennes « *contrôle des véhicules* », du service des transports routiers et des véhicules ;
- ✓ les 5 divisions territoriales des risques technologiques, du service des risques naturels et technologiques.

Pendant l'année 2009, avant la création de la DIRECCTE, elle comprendra en outre :

- ✓ 3 antennes de développement industriel ;
- ✓ 3 antennes de métrologie.

Chacune de ces antennes ou division est dirigée ou coordonnée par un responsable ou coordonnateur.

Dans chaque département, la division territoriale des risques technologiques et l'antenne « *contrôle des véhicules* » sont regroupées au sein du groupe de subdivisions, rattaché directement à la direction. Le chef du groupe de subdivisions est responsable de la division territoriale des risques technologiques

Les chefs des groupes de subdivisions joueront un rôle particulier de relation de proximité auprès du préfet de département (ils participent au collège des chefs de service), du secrétaire général et des directeurs départementaux. A ce titre, ils seront tenus informés (copie de courriers et avis, réunions régulières de point sur les enjeux du département...) des positions et analyses de la DREAL, ainsi que des actions menées dans le département. Cette relation de proximité leur permettra de relayer, expliquer, informer, alerter, les responsables départementaux, d'une part, la direction et les services de la DREAL, d'autre part. Outre ce rôle de relation de proximité, les chefs de groupe de subdivisions seront naturellement responsables des dossiers de la compétence de la division territoriale des risques technologiques

Dans les domaines où la DREAL assure, pour le compte du préfet de région, un rôle de coordination régionale, de pilotage et d'appui aux services départementaux, c'est principalement la direction départementale de l'équipement et de l'agriculture qui assure la mise en œuvre des politiques du MEEDDAT et du logement dans le département, avec une implication variable selon les sujets de la DREAL. La DREAL continuera néanmoins de porter, pour le compte et sous l'autorité des préfets de département, les politiques du MEEDDAT relevant des compétences propres qui sont les siennes.

Il n'y aura donc pas de changement dans les compétences respectives de la DREAL (par rapport aux trois anciennes directions) et des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (par rapport aux DDE et DDAF).

Les relations partenariales entre la DREAL et les DDEA (puis les DDT) devront néanmoins être approfondies et l'articulation entre DDEA et divisions territoriales des risques technologiques précisées.

Il est envisagé, sous réserve de l'accord des préfets concernés, l'organisation de réunions régulières (trois fois par an) de la direction avec les préfets de département accompagnés de leurs principaux collaborateurs, notamment le directeur départemental de l'équipement et de l'agriculture. Ces réunions pourraient être l'occasion de faire le point sur :

- ✓ la mise en œuvre des politiques du MEEDDAT et du MVL ;
- ✓ les principaux dossiers de la DREAL dans le département ;
- ✓ les services apportés au préfet par la DREAL (et notamment la division territoriale des risques technologiques), les services attendus, ainsi que les moyens consacrés.

V.3. - Pilotage par objectifs

V.3.1. Le dispositif général de pilotage

La mise en place d'un pilotage renforcé constitue un point fort du projet de service. En effet, si la phase d'élaboration du document constitue un moment important, sa mise en œuvre l'est encore plus.

Le dispositif de pilotage doit permettre :

- ✓ de vérifier, à échéance régulière, le sens donné au travail, à l'examen des indicateurs d'objectifs et de l'avancement des actions,
- ✓ d'analyser les causes d'éventuelles écarts ou les conséquences d'événements extérieurs,
- ✓ de définir les mesures correctives ou les ajustements nécessaires,

- ✓ de réorienter l'action si nécessaire,
- ✓ de dresser un bilan annuel,
- ✓ d'informer régulièrement les agents de l'état d'avancement du projet.

Deux niveaux de pilotage sont à mettre en place :

Le pilotage stratégique

Il a pour objet de vérifier l'état d'avancement des objectifs prioritaires au travers du suivi des indicateurs fixés dès l'origine.

La mission stratégie-pilotage est chargée de présenter selon un rythme à définir un document de suivi des indicateurs sur la base des éléments fournis par les responsables d'indicateurs désignés. Le document de synthèse, présenté au comité de direction, donne les directives pour éventuellement réactualiser ou réorienter les objectifs en fonction d'événements internes ou externes. Une présentation annuelle de l'avancement du projet de service sera faite au CTP.

Le pilotage opérationnel

Le pilotage opérationnel a pour but de s'assurer de l'état d'avancement des actions contributives à l'atteinte des objectifs prioritaires.

Le suivi des actions s'effectuera de la façon suivante :

- ✓ chaque responsable d'action actualise une fiche de suivi des actions,
- ✓ chaque pilote d'objectif dresse une synthèse des actions contributives de l'objectif. Ce document de synthèse sera présenté par le pilote de l'objectif tous les 6 mois au comité de direction qui fera part de son avis.

Les rencontres annuelles

Une fois par an, un membre de l'équipe de direction accompagné du secrétaire général et du responsable de la mission stratégie-pilotage participera à une réunion de service principalement consacrée au projet de service. A cette occasion, chaque responsable d'action du service visité présentera l'état d'avancement des actions dont il est responsable ainsi que la manière dont le projet est conduit, son analyse des problèmes rencontrés et ses propositions de réajustements des objectifs, actions et indicateurs, lesquels feront l'objet d'un échange collectif.

VI - Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

VI.1. Les effectifs

Fin 2008, les effectifs de la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) s'élèvent, hors développement industriel et métrologie, à 120 ETP. Les effectifs de la direction régionale de l'environnement (DIREN) s'élèvent à 61,5 ETP et ceux de la direction régionale de l'équipement (DRE) à 125,7 ETP, auxquels il convient d'ajouter 6,8 ETP issus du décroisement du secrétariat général commun DRE DDE 44: soit un total de 314 ETP pour l'ensemble des services appelés à constituer la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL).

Les évolutions chiffrées des effectifs de la DREAL, à horizon 2011 échéance de la loi de programmation pluriannuelle 2009-2011, s'inscrivent dans la quadruple perspective de l'intégration des activités support de l'ensemble des services du MEEDDAT en région, de la rationalisation des activités permise par la fusion des services à l'occasion de la création de la DREAL, de la réduction des effectifs (ingénierie publique et activités support notamment) et de la création de postes pour la mise en œuvre des orientations du Grenelle de l'environnement.

Intégration des activités support

Le projet de la DREAL prévoit le regroupement progressif en pôles régionaux de la gestion administrative et financière des personnels du MEEDDAT, ainsi que de la comptabilité, dans le cadre de la préparation à la mise en œuvre du logiciel Chorus.

Sur la base de ratios nationaux et d'enquêtes locales :

- ✓ la gestion administrative et financière des personnels mobilise aujourd'hui autant d'effectifs que les fonctions de pilotage et de proximité à savoir 26 ETP de part et d'autre ; l'objectif est de tendre progressivement vers un pôle régional à 14 ETP (en 2011) sur la base de ratios nationaux ; les effectifs régionaux pourraient alors être globalement ramenés de 52 ETP en 2008 à 35 ETP en 2011, soit un gain de 5 ETP sur les fonctions de proximité et de 12 ETP sur les fonctions intégrées ;
- ✓ la comptabilité mobilise aujourd'hui 48 ETP en région ; étant précisé qu'il convient de maintenir 1 ETP par service, soit 7 ETP au total, pour des fonctions de pilotage par le chef de service et que le pôle sera dimensionné à 36 ETP en 2011 (cf circulaire MEEDDAT du 16 septembre dernier), il en résulterait un gain de 5 ETP (48 – 36 – 7).

Au total, en 2011 :

- ✓ les pôles de gestion intégrée pourraient ainsi regrouper au sein de la DREAL 50 ETP issus de la contribution de tous les services (dont 7 ETP en provenance de la DREAL).
- ✓ l'économie résultant de ces gestions intégrées peut être estimée à 22 ETP.

Rationalisation des fonctions support, hors champ de l'intégration

La création des DDEA et de la DREAL, par fusion de services, et la réduction du nombre des sites d'implantation génèrent des économies d'échelles et d'emplois.

En DREAL, la direction (-4 ETP dès 2009) et le secrétariat général à échéance de 3 ans, sur les autres activités que celles regroupées au sein des pôles régionaux (-5 ETP) sont les principaux contributeurs à cette rationalisation. Le total estimé s'établit à 9 ETP.

En outre, chaque départ d'agent fera l'objet d'une réflexion systématique sur la nécessité de pourvoir à son remplacement et à l'opportunité de redéployer l'effectif rendu disponible par ce départ.

Suppression de postes en région

Sur la base du pré-cadrage pour 2009, se dégagent les orientations pour la période 2009-2011 : suppression de la totalité des effectifs affectés en 2007 à des missions d'ingénierie publique concurrentielle (-226 ETP), forte réduction des effectifs support (-50 ETP), réduction des effectifs du réseau scientifique et technique (-30 ETP) et autres réductions sur des activités moins prioritaires (30 ETP).

Comme précisé plus haut, la DREAL sera principalement concernée par la réduction de ses effectifs support.

L'effort à réaliser en 3 ans est estimé à 7 ETP à comparer :

- ✓ aux 3 ETP économisés par l'intégration des fonctions support ;
- ✓ aux 9 ETP économisés par la rationalisation des fonctions support hors champ de l'intégration.

Création de postes en région

La DREAL pourrait bénéficier de la création en 3 ans de 30 à 40 postes (moyenne 35) postes pour la mise en œuvre des politiques du Grenelle de l'environnement

Evolution des effectifs de la DREAL à 3 ans

Ainsi la DREAL, forte de quelque 314 ETP (hors développement industriel et métrologie) en janvier 2009, pourrait connaître les évolutions suivantes :

- ✓ réduction de ses effectifs support consacrés à la gestion des personnels et à la comptabilité au titre du cadrage général (-3 ETP) et contribution à la création des pôles de gestion intégrée (- 7 ETP) ;
- ✓ économie de 9 ETP par rationalisation des activités support (dont la direction) autres que celles intégrées aux pôles régionaux, permettant de compléter pour 4 ETP la contribution de la DREAL à la réduction des effectifs tout en dégageant 5 ETP au bénéfice des missions prioritaires de la DREAL ;
- ✓ création de 30 à 40 postes Grenelle (moyenne 35 ETP) ;
- ✓ regroupement de quelque 50 ETP au sein des pôles GAFFP et comptabilité.

Au total, pour la période 2009-2011, les effectifs DREAL pourraient ainsi passer de 314 ETP début 2009 à 385 ETP fin 2011 (314 – 7 + 50 – 3 - 9 + 5 + 35).

Répartition des créations et redéploiements de postes au bénéfice des missions prioritaires

La création de postes Grenelle (35 ETP) et la combinaison des efforts consentis sur les actions support par intégration et rationalisation (5 ETP) offrent un potentiel de 40 ETP à affecter aux missions prioritaires de développement durable :

- ✓ la connaissance des territoires, l'évaluation environnementale et l'accompagnement des démarches

territoriales de développement durable (3 ETP) - *service connaissance des territoires et évaluation* - BOP CPPEEDDAT ;

- ✓ le pilotage de l'action des DDEA en matière d'urbanisme (PPRN, PPRT, démarches territoriales de développement durable...) 5 ETP – *service connaissance des territoires et évaluation* – BOP UPEB ;
- ✓ la biodiversité (trame verte et bleue, gestion quantitative de l'eau, gestion des ressources minérales, protection et gestion des eaux côtières et des milieux marins, continuité écologique des cours d'eau...) 8 ETP - *service des ressources naturelles et des paysages* - BOP UPEB ;
- ✓ la prise en compte du développement durable dans les transports (économie, bruit des infrastructures) 3 ETP – *service intermodalité, aménagement et logement* – BOP IST ;
- ✓ le pilotage de l'actions des DDEA en matière d'énergie dans le bâtiment 3 ETP – *service intermodalité, aménagement et logement* - BOP DAOL ;
- ✓ la prévention des risques technologiques (ICPE, canalisations de distribution d'énergie, pollutions industrielles de l'estuaire de la Loire, pollution du sous-sol...) et naturels (digues et barrages...) 14 ETP – *service risques naturels et technologiques* – BOP PR ;
- ✓ la lutte contre le changement climatique (plans climat, Etat exemplaire, coordination des actions...) 4 ETP – *Mission énergie et changement climatique* – BOP EAM.

Le tableau présenté ci-après marque les évolutions annuelles par programmes et macro-grades.

DREAL fin 2008	IST	SCR	UPEB	PR	EAM	DAOL	CPPEDAD		Total
A+A	13,46	0,99	26,10	35,53	7,94	7,30	25,91		117,23
B	35,76	0,00	14,10	32,34	13,56	3,80	23,81		123,37
C	11,10	0,00	9,45	16,01	7,89	3,88	24,06		72,39
OPA HCC	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00		1,00
Total	60,32	0,99	49,65	84,88	29,39	14,98	73,78		313,99

DREAL fin 2009	IST	SCR	UPEB	PR	EAM	DAOL	CPPEDAD	POLES	Total
A+A	13,46	0,99	31,10	41,53	9,94	7,30	25,91	2,00	132,23
B	35,76	0,00	14,10	32,34	13,56	3,80	23,81	4,00	127,37
C	11,10	0,00	9,45	16,01	7,89	3,88	24,06	9,00	81,39
OPA HCC	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00		1,00
Total	60,32	0,99	54,65	90,88	31,39	14,98	73,78	15,00	341,99

DREAL fin 2010	IST	SCR	UPEB	PR	EAM	DAOL	CPPEDAD	POLES	Total
A+A	15,46	1,00	33,10	43,53	10,94	9,30	25,91	4,00	143,24
B	35,76		16,10	34,34	15,56	3,80	20,81	9,00	135,37
C	11,10		7,45	16,01	6,89	3,88	15,06	37,00	97,39
OPA HCC				1,00					1,00
Total	62,32	1,00	56,65	94,88	33,39	16,98	61,78	50,00	377,00

DREAL fin 2011	IST	SCR	UPEB	PR	EAM	DAOL	CPPEDAD	POLES	Total
A+A	15,46	1,00	37,10	45,53	10,94	10,30	24,91	4,00	149,24
B	36,76		18,10	36,34	15,56	3,80	18,81	9,00	138,37
C	11,10		7,45	16,01	6,89	3,88	14,06	37,00	96,39
OPA HCC				1,00					1,00
Total	63,32	1,00	62,65	98,88	33,39	17,98	57,78	50,00	385,00

Evolutions 2009-2011	IST	SCR	UPEB	PR	EAM	DAOL	CPPEDAD	POLES	Total
A+A	2,00	0,01	11,00	10,00	3,00	3,00	-1,00	4,00	32,01
B	1,00		4,00	4,00	2,00		-5,00	9,00	15,00
C			-2,00		-1,00		-10,00	37,00	24,00
OPA HCC									
Total	3,00	0,01	13,00	14,00	4,00	3,00	-16,00	50,00	71,01

VI.2. Démarches qualitatives

Grenelle

La mise en œuvre du Grenelle nécessite la création d'emplois hautement qualifiés dans les domaines du développement durable, de la biodiversité, des risques technologiques et naturels, des économies d'énergie dans le bâtiment et les transports. Les recrutements sur ces emplois passeront par :

- ✓ une part importante de catégories A et A+ ;
- ✓ une grande exigence quant aux compétences attendues dans les postes publiés à l'occasion des cycles de mutation ;
- ✓ une refonte des programmes de formation initiale dans les écoles du Ministère ;
- ✓ la possibilité de recruter des contractuels sur des postes à compétences rares.

Les redéploiements d'effectifs d'un domaine moins prioritaire à un domaine prioritaire doivent s'accompagner d'un renforcement significatif des programmes de formation continue qualifiante à la hauteur des enjeux du Grenelle de l'environnement.

Rationalisation des activités support

Les enjeux de la création dès 2009 des pôles régionaux de gestion intégrée sont triples : la définition des prestations, la qualité des prestations, l'économie de moyens.

La complexité du logiciel Chorus, les mesures techniques préparatoires nécessaires à sa mise en œuvre, l'organisation qui sera retenue, constituent en elles-mêmes autant de points de vigilance, en termes d'organisation du travail et de formation notamment, de la part de tous les acteurs concernés.

Démarche qualité

La généralisation progressive de la certification de la DREAL aura un fort impact sur les emplois (fiches de postes, procédures) et les compétences (formation continue).