

**Rencontre avec les directeurs et chefs de service du
ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement,
du Tourisme et de la Mer
du 27 janvier 2004**

Discours d'ouverture par Gilles de Robien

Permettez-moi d'abord de vous dire combien je suis heureux une nouvelle fois d'être parmi vous aujourd'hui et de vous présenter mes meilleurs vœux pour 2004.

Monsieur le vice-président du Conseil Général des Ponts et Chaussées,

Mesdames et messieurs les directeurs et chefs de service,

Mesdames, Messieurs,

Vous vous souvenez que lors du séminaire de Roquelaure en septembre dernier, nous avons débattu de l'impérieuse nécessité de faire évoluer notre ministère. Ensemble, nous avons, à cette occasion, posé la première pierre de la démarche de modernisation du ministère.

Nous avons convenu que nous nous retrouverions dans quelques mois. Ce rendez-vous était prévu le 18 décembre mais la programmation du CIADT m'a conduit à repousser cette réunion. Je suis certain que vous comprenez aisément ce report, compte tenu de l'avancée significative obtenue en

.../...

matière d'infrastructures de transport durant ce comité interministériel.

Je voudrais vous dire combien, au fil des semaines, le contexte et la teneur des réflexions montrent qu'il est essentiel de refonder ce grand service public qui est le nôtre, non pas parce qu'il fait l'objet d'une remise en cause, mais bien parce que les nombreuses attentes à son égard le justifient. L'avenir est pleinement ouvert et nous devons avancer avec beaucoup de confiance, de sérénité, d'un pas alerte et volontaire, sereinement, sans précipitation !

Avant de venir aux orientations principales, je vous précise tout d'abord qu'un dispositif de pilotage de la démarche de modernisation a été mis en place.

En effet, comme annoncé à l'issue du séminaire, un comité de pilotage a été installé. Présidé par mon directeur du cabinet Patrick GANDIL, il est composé du vice-président du Conseil Général des Ponts et Chaussées et de plusieurs directeurs d'administration centrale particulièrement concernés par la transformation de notre ministère. Il se réunit régulièrement pour maintenir la dynamique ainsi créée et pour suivre l'ensemble des différentes actions.

Ce comité de pilotage a notamment arrêté la liste d'une vingtaine de chantiers de modernisation, placés pour chacun d'eux sous la responsabilité d'une personne hautement qualifiée, généralement un directeur d'administration centrale.

Ce nombre peut paraître élevé. Il faut naturellement y voir une conséquence de la grande étendue d'activité du ministère et du nombre important de défis que nous devons relever dans

.../...

les années qui viennent, tant sur les missions que sur l'organisation.

Je ne reviens pas sur la description de ces chantiers, car cela risquerait d'être long et fastidieux, sachant que les feuilles de route correspondantes font l'objet d'une large diffusion et que leurs responsables sont à votre disposition pour les commenter. Les travaux ont débuté depuis plusieurs mois et les propositions résultant de ces chantiers devraient être dégagées courant de l'année 2004. J'ai demandé que les groupes de travail qui président à ces chantiers intègrent une bonne représentation des services déconcentrés. N'hésitez pas à vous manifester auprès des différents responsables !

Comme vous le voyez, les choses avancent et nous devons nous en réjouir.

Je souhaite placer mon intervention sous le triple objectif :

des enjeux de la transformation ;
des missions prioritaires du ministère ;
du service rendu aux usagers.

Ces orientations doivent éclairer la réflexion des différents chantiers de modernisation.

Bien entendu, mais j'y viendrai le moment venu, mes propos souligneront au final toute l'importance des organisations des services et des compétences professionnelles collectives et individuelles des agents.

Dès à présent, examinons collectivement les éléments clef qui structurent, en terme d'enjeux, le devenir de notre grand ministère et donc de vos services.

.../...

Tout d'abord, la décentralisation !

Le projet de loi relative aux responsabilités locales, comme vous le savez, a été voté en première lecture par le Sénat. Il va venir à l'assemblée nationale le mois prochain, en février. Cette phase du processus n'a pas remis en cause fondamentalement les principes du projet du Gouvernement en ce qui concerne le ministère de l'Équipement. Je pense qu'il ne devrait pas y avoir non plus de remise en cause devant l'Assemblée Nationale.

Le principal transfert de compétences vise essentiellement les infrastructures de transports d'intérêt local, en particulier les routes nationales secondaires. Les transferts de compétences devraient intervenir dès 2005 pour s'échelonner sur plusieurs années jusqu'en 2007/2008. Le droit d'option devrait être ouvert à un nombre élevé d'agents, de l'ordre de 30 000 à 32 000.

Nous devons réussir cette nouvelle étape de décentralisation. C'est une opportunité que nous devons saisir. Cela signifie qu'il faut, certes faciliter les transferts en préservant les droits des personnels, mais aussi repenser complètement le service public de l'Équipement afin de lui donner tous les atouts pour l'avenir et aider, avec les moyens appropriés, la ou les reconversions locales. Pour ce dernier aspect, j'ai saisi officiellement mes collègues de la fonction publique et du budget.

Ensuite, c'est la loi d'orientation des lois de finances – la LOLF - qui représente un enjeu considérable !

En effet, nous avons la capacité de pouvoir bâtir le cadre d'une large transparence à l'égard du Parlement, selon les grandes

.../...

politiques publiques du ministère et de fixer des objectifs mesurés avec des indicateurs de suivi. Ce challenge, essentiel dans une démocratie, conditionne pour l'avenir notre organisation et doit responsabiliser très fortement les services en leur ouvrant de nouvelles marges de manœuvre. Dès 2005, en simulation, la LOLF constituera le nouveau cadre d'intervention du service public de l'État et donc du ministère.

Le ministère vient de rendre sa proposition d'organisation de son budget en missions, programmes et actions, en prenant appui sur ses principaux secteurs d'activités : les transports, l'aménagement, le tourisme et le logement. Cette proposition vient d'être transmise au Parlement afin qu'elle puisse être débattue dans les semaines à venir. A ce stade, cette première maquette budgétaire est encore susceptible d'évoluer. Mais dès à présent, je demande que l'on tire tous les enseignements, notamment en terme d'adaptation des organisations, par exemple en administration centrale, et de compétences spécifiques et d'expertise à développer.

L'Europe est le défi qu'il nous faut relever sans aucune hésitation. Je l'ai déjà dit et réaffirmé à plusieurs reprises, c'est d'autant plus important à la veille de l'élargissement européen. Ce ministère a toute sa place au plan européen et doit la revendiquer. Je demande que des propositions me soient faites en ce sens.

Avec la décentralisation et la réforme de l'État, c'est tout l'enjeu de la réforme de l'administration territoriale de l'État qui est posé. L'approche et la synergie interministérielles doivent être privilégiées. C'est en particulier le cas pour le niveau départemental dans les domaines de compétence de l'environnement et de l'ingénierie publique. Je souhaite que

.../...

ces voies soient approfondies avec les ministères en charge de l'écologie et de l'agriculture.

Enfin, s'il est évident qu'avec la décentralisation, l'État doit se conforter sur ses rôles fondamentaux de garant des grands équilibres territoriaux, de la cohésion sociale et de la solidarité nationale, cela ne signifie pas qu'il doit se replier sur ses missions régaliennes et qu'il doit abandonner la perspective d'être un partenaire en matière d'aménagement des territoires. Cela signifie, à mon sens, qu'il doit être en mesure d'exprimer sa vision territoriale, d'aider à l'émergence de projets et donc de se situer, au plan technique, sur le champ de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en amont, et de favoriser l'existence de compétences professionnelles dans les collectivités territoriales, notamment avec le développement de l'intercommunalité. Je souhaite que ces modes d'intervention soient mieux analysés et renforcés.

Le séminaire de Roquelaure a montré la nécessité de prioriser les missions du ministère.

Notre ministère doit pouvoir prendre en charge tous les rôles assignés à l'État, sur ses domaines techniques : régalien et garant de la sécurité, stratège et planificateur, prescripteur et contrôleur, organisateur de services, opérateur pour compte propre ou bien encore prestataire de services pour compte de tiers.

Ses objectifs sont plus que jamais ceux d'un grand service public national !

Nous devons être le garant de la sécurité et de la protection du cadre de vie de nos concitoyens. Qui comprendrait qu'un

.../...

grand ministère technique comme le nôtre ne s'investisse dans une mission devenue si importante pour la société que nous servons ?

Nous devons également garantir la continuité de nos services publics, particulièrement en matière de transports routiers, ferroviaires, aériens, fluviaux et maritimes, grâce à nos actions de tutelle ou grâce aux politiques que nous mettons en œuvre nous-mêmes.

Nous devons enfin porter assistance à ceux qui sont le plus en difficulté. C'est pourquoi nous devons être un acteur central de la politique de la ville, de la politique du logement et de l'habitat, afin que nous participions activement à l'amélioration du cadre de vie quotidien de tous nos concitoyens.

Nous devons participer, à la définition de l'intérêt collectif local. Je pense ici à nos missions en matière d'aménagement du territoire, où les compétences sont largement partagées avec d'autres collectivités, mais pour lesquelles le pays ne peut se passer des services de l'État en tant qu'ensemblier notamment. Il nous faut mieux connaître les territoires et pouvoir impulser, grâce à notre expertise, des politiques qui permettront de réduire les inégalités territoriales et d'assurer un développement harmonieux. Le tourisme participe également à cette valorisation de l'intérêt collectif local et national.

Nous devons aider les plus petites communes à exercer leurs responsabilités techniques. La loi nous le demande, et nous devons prendre en charge cette mission essentielle pour le pays, qui contribue à la maîtrise des déséquilibres territoriaux. Partant de ces orientations, je veux vous dire quelle est ma volonté et ma vision des missions prioritaires.

.../...

En matière de sécurité, de prévention des risques et de gestion des crises :

Vous avez vu combien l'attente était forte dans ces domaines. La sécurité et la prévention des risques doivent désormais se ranger au premier rang de nos préoccupations et de nos activités, et au-delà, imprégner toutes nos pratiques professionnelles. La société est demanderesse. Je veux que ce ministère puisse être en mesure d'y faire face, dans les transports terrestres, aériens et maritimes. Cela signifie consacrer à cette tâche davantage de moyens, notamment en cadres, créer des équipes spécialisées sur tous les modes de transports dans les services territoriaux qui en ont la compétence.

La sécurité routière en est un bon exemple. Elle doit être au cœur des activités des futures directions départementales, afin que le ministère soit l'acteur technique principal de ce grand chantier présidentiel et que les DDE refondées soient en ce domaine le partenaire privilégié auprès du préfet. Le domaine de la formation du conducteur doit être encore plus dynamisé.

La certification et le contrôle technique existent dans tous les modes de transport. Le transport aérien et les remontées mécaniques sont des exemples particulièrement professionnels. Je souhaite que le conseil général des Ponts et Chaussées et l'IGACEM prennent en charge l'organisation d'une comparaison entre tous les modes pour mettre en évidence les meilleures pratiques et améliorer l'ensemble.

La sûreté et la prévention du terrorisme constituent un domaine pour lequel les services du ministère doivent être pleinement mobilisés.

.../...

La prévention des risques naturels, industriels et accidentels est également un domaine auquel je tiens particulièrement, et que le ministère prendra en charge au niveau départemental pour le compte du ministère de l'écologie et du développement durable. Là aussi, je veux que chaque service y consacre les moyens nécessaires, en nombre et en compétence, afin que nous puissions déployer une réelle ingénierie performante et reconnue, au service de l'État mais également des collectivités territoriales, en étroite liaison avec les autres ministères concernés, je pense notamment à la DRIRE.

Je sais que déjà certaines DDE se sont réorganisées en ce sens, par exemple dans l'Indre où je me suis rendu. Toutefois, chaque service déconcentré devra faire des propositions pour le 1^{er} juin, sur la manière dont il compte s'organiser pour répondre à ma demande, en précisant les moyens qu'il y consacre et les compétences qu'il y dédie.

En matière de transports :

Conformément à ma demande lors du séminaire de Roquelaure, vous savez que le directeur des routes me remettra un rapport le 31 mars prochain proposant les principes d'organisation de la gestion du réseau routier national structurant et des futurs services. Ces propositions devront permettre de déployer des systèmes d'exploitation et des modes de travail plus efficaces au bénéfice de l'utilisateur et plus valorisant pour les personnels.

Pour les transports ferroviaires, fluviaux, maritimes et aériens, je souhaite que nous renforçons nettement nos capacités de contrôle et de régulation. C'est le seul moyen pour que nous puissions développer une politique intermodale à la hauteur des enjeux. Ce rôle de régulation est à rapprocher de la

.../...

réflexion conduite en matière de service garanti dans les transports publics.

Garant d'un développement des infrastructures de transport adaptées aux besoins de l'économie nationale et régionale, nous avons l'ardente obligation de préserver l'environnement de nos concitoyens dans l'esprit d'une approche équilibrée entre les nécessités de desserte et le cadre de vie des riverains.

Le CIADT du 18 décembre dernier a décidé une politique ambitieuse d'aménagement d'autoroutes, de Lignes à Grande Vitesse, de ports maritimes et de canaux à grand gabarit, d'autoroutes maritimes. L'Équipement doit assurer la mise en œuvre de ce programme. Je demande donc que les services s'adaptent en conséquence. Il n'y a rien de pire que d'avoir obtenu tout cela et de ne pas être en mesure d'avancer très vite. Après avoir montré notre désir, il faut conclure.

En matière d'aménagement durable des territoires :

L'aménagement du territoire, relève de l'action de multiples acteurs, au premier rang desquels les collectivités territoriales. La compétence est clairement partagée, mais l'État reste et doit rester un acteur important.

Dans le cadre organisé par les lois de décentralisation, l'État continue à être présent en matière de planification tout particulièrement sur ce que l'on appelle les grands territoires. Plus généralement, la décentralisation appelle que l'État soit garant de la solidarité nationale, au bénéfice notamment des territoires les plus fragiles, qu'ils soient urbains ou ruraux.

.../...

Compte tenu de la vocation même de notre ministère, vous avez donc un rôle essentiel à jouer dans l'aménagement durable. Ce rôle a des dimensions multiples.

Il suppose d'abord de mieux connaître les territoires aux différentes échelles, et de mettre cette connaissance au service de l'ensemble des acteurs locaux. Ce développement des fonctions d'observation, pour lesquelles des progrès importants sont à faire, est essentiel pour asseoir la pertinence, la légitimité et l'efficacité de l'action de l'État. Le développement systématique de systèmes d'information géographique intégrés et performants, organisés au niveau régional, en sera une des facettes.

Il vous faut également assumer, dans le respect des compétences des collectivités territoriales, mais en toute clarté, l'expression de l'État dans la planification, à travers le porter à la connaissance et l'association.

Il vous appartient ensuite, dans vos champs de compétence, de mettre en place et de faire vivre les politiques contractuelles qu'impulse l'État, cela va des contrats de plan à la politique du logement et de la ville.

Il vous appartient enfin, avec et aux côtés des collectivités locales, et sans se substituer à elles, d'aider à l'émergence ou à la mise en œuvre des actions et projets qui concourent à l'aménagement durable des territoires. C'est ce que l'on désigne comme l'action partenariale de l'État avec les collectivités. Elle peut porter sur des objets multiples relevant des priorités d'action de l'État. Je pense par exemple à l'implantation d'une usine importante posant des questions complexes d'accès, d'assainissement, de logements des salariés ; ou au réaménagement d'une zone très dégradée de

carrières portant sur plusieurs communes ; ou encore à la restructuration d'un grand ensemble où l'organisme HLM et les collectivités ne savent pas comment concevoir et mener une opération complexe adaptée aux difficultés rencontrées. Il y a là un champ important d'implication pour les futures directions départementales, en relais de la politique d'aménagement du territoire de l'État, qui répond à une attente forte des collectivités, et que vous êtes, par vos attributions et les compétences de nos agents, les mieux à même d'exercer.

En matière de ville, de logement et d'habitat :

La ville reste pour moi un enjeu majeur : 80 % de nos concitoyens y vivent, et vous savez que l'État y a un rôle particulier à jouer, pour réduire les inégalités, assurer la cohésion nationale et supprimer les poches de pauvreté en encourageant le développement économique. L'intervention de la puissance publique y est nécessaire. Jean-Louis BORLOO vous a déjà interpellé sur la question, en vous rappelant qu'il comptait sur vous et sur vos services pour la mise en œuvre de l'Agence nationale de la rénovation urbaine. Mais il faut aller au-delà, en intervenant de manière ambitieuse pour que l'ensemble des initiatives urbaines qui contribueront au bien-être de nos concitoyens soient vraiment couronnées de succès et dans des délais, si possible, les plus rapprochés. C'est une politique nationale absolument prioritaire sur laquelle nous nous sommes beaucoup engagés.

Le logement est, vous le savez, un domaine qui m'est particulièrement cher. Je souhaite que vous en soyez les acteurs principaux, aux côtés des collectivités à qui certaines compétences seront déléguées, pour assumer des fonctions de conseil, d'orientation, mais également de contrôle et de pilotage global. L'observation et la vision territoriale du

logement doivent également être développées dans les services au niveau régional, de façon la plus positive et partenariale possible.

En matière d'ingénierie publique :

Les services de l'Équipement, et tout particulièrement les DDE, ont un rôle important et apprécié d'appui technique aux collectivités locales. Au-delà de la vocation d'aménagement de l'État que je viens d'évoquer, ce rôle d'appui s'exerce selon deux modes.

D'abord, ce que je nommerais une ingénierie de service public ou de solidarité qui s'adresse tout particulièrement aux petites communes qui ne disposent pas de service technique. Il s'agit de l'ATESAT, dont l'objet principal est la gestion de la voirie communale, et des prestations fournies en matière d'application du droit des sols, l'ADS. Dans ces domaines, deux principes doivent guider vos actions. Vous devez d'abord encourager, chaque fois que cela est possible, la prise en main directe de ces missions par les communes, soit parce que parfois elles en ont les moyens, soit en aidant au développement de l'intercommunalité.

Mais il restera durablement, notamment en zone rurale, une activité importante à accomplir. Nous nous devons alors d'assurer des prestations de qualité, répondant aux attentes des maires et des usagers. Ceci suppose une adaptation des moyens en ce sens.

Ensuite, l'ingénierie dite concurrentielle. Ces missions traditionnelles de nos services, et auxquelles je sais que les personnels mais aussi les collectivités sont très attachés, doivent connaître des évolutions importantes. Nous devons

d'abord, cela va de soi, respecter pleinement les règles de la concurrence. Nous devons ensuite nous consacrer de façon privilégiée aux missions où les services de l'État ont le plus de légitimité à intervenir et apportent une vraie valeur ajoutée. Je pense par là à l'assistance à maîtrise d'ouvrage notamment sur des opérations complexes, qui participent à des enjeux prioritaires pour l'État, par exemple en matière de protection de l'environnement ou de prévention des risques, ainsi qu'aux prestations de maîtrise d'œuvre plus banalisées dans des territoires ruraux où toute autre offre d'ingénierie est absente. A contrario, le développement des services techniques des collectivités notamment dans le cadre de l'intercommunalité et la place qui doit, très normalement, être celle de l'ingénierie privée, doit progressivement vous conduire à être présents aux seuls endroits où l'intervention de services de l'État est pleinement justifiée.

En matière de constructions publiques :

Je souhaite enfin que notre ministère se positionne comme le conducteur d'opération et le gestionnaire local du patrimoine immobilier de l'État. Les besoins sont importants, vous savez qu'il s'agit par ailleurs d'un chantier du Gouvernement. Nos cellules constructions publiques ont déjà un professionnalisme reconnu, il faut le renforcer et l'encourager.

En matière d'infrastructures numériques :

Au même titre que les infrastructures classiques, l'équipement numérique des territoires tient une place importante ; c'est un enjeu de compétitivité globale et d'équité territoriale, on parle souvent de la fracture numérique. Ce sera à nous, collectivement, d'atteindre ces nouveaux objectifs, afin de permettre un développement économique accru mais durable.

Les TIC vont d'ailleurs impacter directement la façon dont le ministère va mettre en œuvre ses politiques : la route intelligente, la voiture intelligente, la sécurité routière, l'urbanisme des réseaux, le logement intelligent, le e-tourisme... Par la nature même de ses activités et de sa vocation de service public, le ministère est fortement impliqué dans ces évolutions.

Le CIADT du 18 décembre dernier a décidé de prendre des dispositions visant à favoriser le déploiement des réseaux à haut débit sur notre territoire.

A ce titre, je souhaite vraiment que nous soyons exemplaires tant dans l'équipement et la mise à disposition de nos propres infrastructures pour le déploiement des réseaux à haut débit que dans le conseil à nos partenaires des collectivités locales.

Au-delà de ces aspects d'infrastructures de télécommunications, notre ministère doit aller plus loin. Il doit se positionner à la confluence de l'aide aux collectivités territoriales et de la mission de cohérence de l'État dans le domaine des réseaux constitués par et pour la société de l'information et assurer, par la réflexion prospective et la recherche, une vision renouvelée de la société qui se construit. Il en est ainsi des télé procédures, des SIG mais aussi des diagnostics d'aménagement...

En matière d'études techniques et scientifiques :

Le réseau scientifique et technique, tant les CETE que les services techniques centraux, devra en tirer toutes les conséquences, pour développer les compétences pointues

permettant de mener à bien ces missions, qui sont parfois des défis. Son adaptation est nécessaire à ces nouveaux enjeux. Je compte sur lui pour qu'il soit la source de développement de nouveaux métiers et de nouvelles expertises, et la structure d'appui dont tous les autres services auront besoin.

Je compte également sur lui pour s'ouvrir plus fortement aux collectivités territoriales, en parallèle avec le réseau de formation et les écoles du ministère.

En matière de missions susceptibles d'être réduites

Je vous rappelle que le projet de loi relative aux responsabilités locales prévoit que les communes de plus de 10 000 habitants reprennent à leur compte l'instruction du permis de construire.

Par ailleurs, d'une façon générale, certaines missions méritent d'être examinées dans le détail pour envisager de ne plus les assurer. En disant cela, je pense en particulier à l'obligation de participation systématique à toutes les commissions de sécurité. D'autres exemples pourraient être donnés ...

Enfin, il est clair que le repositionnement de l'ingénierie concurrentielle sur l'assistance à la maîtrise d'ouvrage doit nous permettre de dégager quelques marges de manœuvre en maîtrise d'œuvre.

En tout état de cause, je souhaite que toutes ces réorientations de missions soient placées sous le signe de la performance, donc de la productivité. Pour cela, une forte restructuration de notre organisation est nécessaire.

J'en viens donc maintenant au service rendu et aux principes d'organisation qui le sous-tendent.

La LOLF va indéniablement changer le fonctionnement et l'organisation de l'administration centrale. Celle-ci devra être plus ramassée, plus coordonnée et moins jacobine. Comme je l'ai dit au Sénat, la création de directions générales en nombre réduit, regroupant les actuelles compétences des directions par thème homogène, est un objectif majeur. Je pense en particulier au secteur des transports terrestres et maritimes ou à celui des prestations logistiques.

Je souhaite aussi que les chantiers de déconcentration et de simplification administrative avancent plus rapidement afin que les chefs de services que vous êtes gagnent en souplesse et en autonomie.

Enfin, le déploiement des nouveaux principes de programmation et de gestion budgétaire appellera chacun à travailler différemment. Il faut vous y préparer, nous devons être prêts dès la fin 2005.

En ce qui concerne le niveau régional, il se confirme que celui-ci sera considérablement renforcé dans son positionnement pour le ministère de l'Équipement. Ainsi, pour l'exercice des compétences du préfet de région, il est envisagé de placer les services du ministère au niveau régional sous l'autorité du DRE. Les services du ministère à l'échelon régional ne seront donc pas uniquement coordonnés, comme cela avait été envisagé avec la création des pôles régionaux, mais « intégrés ».

Cette nouvelle direction régionale du ministère, dont le nom reste à trouver, sera constituée de la DRE et des services

régionaux et interrégionaux dont le siège est dans la région (directions de l'aviation civile à l'exception pour ces dernières de la navigation aérienne et des activités de certification et surveillance, directions régionales des affaires maritimes, CETE, CIFP, services navigations, services spéciaux des bases aériennes, DRTT,..). Chaque grand domaine du ministère gardera cependant son identité, je pense notamment à l'aviation civile et aux affaires maritimes : le nouveau directeur régional dirigera les services intégrés au sein de sa direction, dans l'esprit d'une organisation où les services garderont leur propre compétence pour les matières spécialisées qu'ils traitent. Fort logiquement, le directeur régional ne sera plus directeur départemental.

Cette direction régionale sera également chargée du dialogue et de la collaboration locale avec les organismes associés, comme les établissements publics (VNF, RFF, SNCF, IGN, Météo France, les ports autonomes maritimes et fluviaux, les aéroports, ...), dans le cadre d'un pôle « transports, logement et aménagement ».

Cette réforme de l'administration territoriale de l'État amplifiée par la déconcentration de certaines compétences nationales, conforte l'échelon régional dans l'animation et la coordination des politiques publiques et crée une articulation plus étroite et plus forte entre le DRE et le préfet de région.

Les futures directions régionales constitueront l'échelon essentiel en matière de transports ferroviaires, fluviaux et maritimes, d'intermodalité, de sûreté et de sécurité de ces transports, pour jouer un rôle dans la programmation mais aussi la gestion. Elles devront intégrer des fonctions de gestion de crise dans ces domaines.

Elles seront aussi le niveau pertinent pour nos interventions d'aménagement sur les grands territoires. Elles seront un lieu d'appui technique aux services départementaux, en lien avec le réseau scientifique et technique.

Elles pourront être le lieu de la capitalisation des données, des observatoires et des systèmes d'information notamment cartographique.

Elles auront en matière de logement un rôle très largement renforcé, en ayant la responsabilité des dispositifs contractuels qui vont se mettre en place avec les collectivités locales, mais aussi avec les organismes HLM.

Elles seront surtout, le lieu de l'orientation, de la mesure au sens de la LOLF et de l'évaluation de toutes nos politiques publiques et interventions territoriales, en intégrant les dispositions européennes. Aussi, elles auront en charge d'établir – collégialement avec tous les services du ministère en région – le document régional pluriannuel d'orientation stratégique des actions de l'Équipement.

Enfin, la création de ces nouvelles directions régionales permettra une meilleure rationalité et mutualisation des moyens utilisés, en jouant notamment un rôle majeur dans le futur fonctionnement budgétaire et dans la gestion des moyens.

S'agissant des routes, compte tenu de la nécessité d'exploiter le réseau routier national structurant par itinéraires afin de fournir un meilleur service aux usagers, elles seront à l'avenir gérées par des services dédiés, soit indépendants soit rattachés à une DRE.

Sur cette base, il est raisonnable de viser une mise en œuvre au plus tard au 1^{er} janvier 2007 avec les transferts correspondants des personnels aux départements.

Si les parcs sont exclus du champ du projet de loi relative aux responsabilités locales, les moyens et les compétences qu'ils représentent restent essentiels. La compétence professionnelle des OPA travaillant actuellement dans les parcs est en effet très précieuse et l'État et les départements continueront à en avoir besoin.

Néanmoins, il est normal de s'interroger sur leur positionnement à l'avenir et sur leur fonctionnement, sachant qu'ils travaillent actuellement majoritairement pour les départements. La question de leur évolution est donc en cours d'étude, afin d'aboutir à des solutions qui devront, aux termes de la loi, être présentées au Parlement avant l'été 2007, au plus tard. Cela ne nous empêche évidemment pas d'aller plus vite si possible, en concertation étroite avec les représentants des ouvriers des parcs et ateliers et des départements.

Dès lors, je souhaite que les DDE deviennent de véritables directions départementales de l'aménagement local. Il s'agit bien d'une profonde transformation de l'identité de nos services. Je vous demande de l'intégrer et de la faire partager progressivement à vos cadres et à vos personnels.

Ce nouveau niveau technique sera l'échelon des interventions opérationnelles dans un contexte interministériel renforcé : pour le compte de l'État sur l'ensemble des domaines régaliens et partenariaux ; mais aussi pour le compte des collectivités qui ont besoin de ce service.

Les principales missions de niveau départemental renouvelé auront trait notamment :

- A la sécurité dans son ensemble et particulièrement la sécurité routière
- A l'environnement avec principalement la prévention des risques
- A l'assistance à la gestion de crise
- A la connaissance, à l'aménagement durable et à la planification des territoires
- A la politique de la ville
- Au logement
- Aux prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les collectivités
- Aux prestations de solidarité, c'est à dire l'ADS et l'ATESAT
- Aux équipements publics liés aux NTIC.

Pour y parvenir, je pense nécessaire de créer des collaborations interministérielles avec l'environnement et l'agriculture. Un chantier ambitieux s'ouvre devant nous au niveau départemental. J'y prendrai ma part dans des discussions avec le ministère de l'intérieur.

Aux côtés de ces directions techniques départementales figureront toujours un certain nombre de services spécialisés, comme ceux des affaires maritimes. Mais là, comme ailleurs, la recherche d'une meilleure organisation et d'une plus grande synergie pour une meilleure efficacité devra être au centre de nos préoccupations. J'attends, dans ces domaines, comme ailleurs, des propositions précises des chantiers de modernisation en cours.

Globalement, l'échelon départemental doit s'imposer comme un échelon exemplaire en matière de compétence, de professionnalisme et de réactivité. C'est pourquoi, je souhaite maintenant vous parler du niveau infra départemental avec les subdivisions territoriales.

Prestation et collaboration n'ont de sens que si nos services se mettent réellement en capacité d'écoute et de réponses aux attentes de nos bénéficiaires. Cela implique une implantation territoriale rénovée, permettant d'adapter les moyens nécessaires aux enjeux des territoires et aux besoins locaux. C'est le défi que nous avons à relever en se calant au plus près de la réalité et du contexte local.

Tout l'enjeu consiste à passer d'un service rendu au niveau infra départemental fondé sur l'uniformité en terme d'organisation, la stabilité dans le temps, la polyvalence, la compétence individuelle et la proximité géographique à celui de qualité refondé sur une certaine diversité de l'organisation en fonction du contexte local, l'évolution dans le temps en fonction du développement de l'intercommunalité, la personnalisation et le professionnalisme de la prestation, la compétence collective par mutualisation et l'accessibilité même éloignée.

Professionnalisme plutôt que polyvalence, accessibilité des interlocuteurs plutôt que proximité géographique, souplesse plutôt que systématisme, voilà les grandes lignes que je dessine pour nos implantations locales de demain.

Vous l'avez compris, cela signifie une refondation complète de l'organisation des services. Suivant les départements, en fonction du contexte et des spécificités locales, cette nouvelle organisation pourra se traduire différemment : par la

concentration des moyens sur quelques arrondissements territoriaux, par la création d'unités territoriales fonctionnelles spécialisées ou encore par la mise en place de chargés de mission territoriaux, relais du siège renforcé des directions départementales.

Certain d'entre vous ont déjà engagé ce type de réforme, qu'il s'agisse de milieux ruraux ou urbains. Je pense à la DDE des Bouches du Rhône avec ses quatre divisions, dont la mise en place permet d'agir au plus près du terrain tout en accroissant le professionnalisme des équipes.

Et il y en a d'autres, comme le Nord ou les Pyrénées-Atlantiques. Chacun s'est adapté aux enjeux, chacun a développé un modèle différent, mais tous ont privilégié le regroupement pour plus de qualité.

Vous devrez participer à l'émergence de ces nouvelles structures, en vous y engageant personnellement dès demain. J'ouvrirai moi aussi des discussions avec les élus locaux pour qu'ils perçoivent tout l'intérêt de ces réorganisations locales, afin de gagner en efficacité et en professionnalisme.

Cette perspective de changement ne doit pas nous faire peur, car elle peut être conduite à la fois dans l'intérêt du service et celui des agents. D'ailleurs, les exemples que je viens de vous citer ont montré que cela était possible dans le dialogue social et pour la satisfaction de tous.

La mise en œuvre de ces transformations devra être progressive en fonction des difficultés qu'elles pourraient engendrer notamment auprès des agents. Inévitablement, il y aura des suppressions à terme de subdivisions et des changements de résidences administratives. Il y aura aussi

des changements d'activité professionnelle dans les futurs sièges des directions techniques départementales. Je vous demande de traiter avec la plus grande attention les conséquences qu'elles pourraient avoir auprès des agents.

D'ores et déjà, je me suis entendu avec Jean-Paul Delevoye pour qu'une prime de mobilité soit versée aux agents qui seront appelés à changer de résidence administrative à cause des réorganisations.

Surtout, j'ai demandé au directeur du personnel, des services et de la modernisation d'engager dès à présent une politique ambitieuse de formation. Cette politique est plus que jamais nécessaire, pour former les jeunes fonctionnaires que nous allons recruter, afin de prendre en charge des missions nouvelles et renforcées. Elle est également nécessaire pour offrir la possibilité aux agents de se réorienter professionnellement, d'acquérir davantage de compétences, de progresser dans nos nouvelles organisations, à la fois personnellement et professionnellement.

Je souhaite également que tous les efforts soient développés, au plan national et local, pour garantir l'information permanente de tous les personnels, en particulier de leurs représentants, tout au long et au fur et à mesure de l'avancement de la démarche de modernisation. Des initiatives sont déjà prises en ce sens avec satisfaction ; elles doivent être accrues et généralisées.

J'ai conscience que tous ces changements sont profonds et que les situations locales seront peut être difficiles. Mais ce n'est qu'avec vous, chefs de service, et la mobilisation de tous vos collaborateurs que nous y parviendrons.

C'est pourquoi, je vous demande d'engager dès demain des réflexions locales sur la base des orientations que je viens de vous donner. Vos réflexions interne alimenteront les chantiers thématiques que j'ai voulu mettre en place pour piloter la modernisation globale du ministère.

Je vous donne d'ores et déjà rendez-vous au printemps, pour que nous débattions ensemble des futurs services routiers. Puis nous nous retrouverons encore en 2004, pour faire le point sur l'ensemble de ces réflexions centrales et locales.

Enfin, à partir de 2005, vous mènerez à bien localement l'ensemble des réformes dont ce ministère a besoin pour confirmer son rôle prépondérant au cœur de la société et pour vous permettre ainsi qu'à vos agents un meilleur épanouissement professionnel possible.

Ensemble, « l'Équipement de demain » est à notre porté !

Je vous remercie.