

N° 004724-01

juin 2006

## **Méthodologie pour le suivi des recommandations résultant des évaluations de politiques publiques**

Application à trois rapports

Rapport établi par  
Bruno MÉGRET, ingénieur en chef des ponts et chaussées



# CONSEIL GÉNÉRAL DES PONTS ET CHAUSSÉES

Rapport n° 004724-01

## **Méthodologie pour le suivi des recommandations résultant des évaluations de politiques publiques**

Application à trois rapports

établi par

**Bruno MÉGRET,**  
ingénieur en chef des ponts et chaussées

### **Destinataires**

Monsieur le Secrétaire général du ministère des transports, de l'équipement,  
du tourisme et de la mer

Madame la Directrice et Messieurs les Directeurs d'administration centrale

---

## note à l'attention de

Monsieur le Secrétaire général  
du ministère des transports, de l'équipement,  
du tourisme et de la mer

Madame la Directrice  
et Messieurs les Directeurs d'administration centrale

ministère  
des Transports  
de l'Équipement  
du Tourisme  
et de la Mer



conseil général  
des Ponts  
et Chaussées

Le Vice-Président

La Défense, le 30 JUIN 2006

Rapport n° 004724-01 : **Méthodologie pour le suivi des recommandations  
résultant des évaluations de politiques publiques  
Application à trois rapports**

Le rapport sur la « Méthodologie pour le suivi des recommandations résultant des évaluations de politiques publiques » (n° 004723-01) propose une typologie permettant de classer les recommandations faisant suite aux évaluations de politiques publiques conduites dans le cadre du comité d'évaluation du ministère. Cette typologie a été appliquée à trois rapports d'évaluation, afin de démontrer son intérêt et son applicabilité à différents domaines d'activité du ministère.

Afin de préparer une mise en oeuvre de ces recommandations par une note au comité ministériel et une directive aux rédacteurs des rapports d'évaluation, j'ai demandé par note en date du 27 avril 2006 de compléter ce travail en appliquant cette typologie à trois évaluations complémentaires relatives aux politiques suivantes :

1. La formation initiale et continue du ministère de l'équipement,
2. La politique d'innovation routière du ministère,
3. La connaissance des territoires par les services du ministère de l'équipement.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport établi à cet effet par M. Bruno MÉGRET, ingénieur en chef des ponts et chaussées.

La publication de ce rapport par voie électronique sur le site internet du ministère interviendra, sauf objection de votre part, dans un délai de deux mois à compter de la présente diffusion.

*Signé*

**Claude MARTINAND**

## **Diffusion du rapport n° 004724-01**

- le secrétaire général du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer	4 ex
- le haut-fonctionnaire de défense	1 ex
- la directrice générale du personnel et de l'administration	1 ex
- le directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction	1 ex
- le directeur général des routes	1 ex
- le directeur général de la mer et des transports	1 ex
- le directeur général de l'aviation civile	1 ex
- le directeur de la sécurité et de la circulation routières	1 ex
- le vice-président du CGPC	1 ex
- la présidente et les présidents de section du CGPC	7 ex
- les secrétaires de section du CGPC	7 ex
- M. MÉGRET	1 ex
- archives CGPC	1 ex

**Méthodologie pour le suivi des recommandations résultant  
des évaluations de politiques publiques :  
Application à trois rapports**

**Sommaire**

<b>Première application</b> .....	P4
<b>sur l'évaluation de la formation initiale et continue du ministère de l'équipement</b>	
I - Identification et qualification des mesures .....	P4
<i>A - Les orientations générales</i> .....	P4
<i>B - Les mesures proprement dites</i> .....	P4
II - Analyse des propositions .....	P15
III – Sélection des mesures .....	P18
IV – Fiche de suivi .....	P21
<b>Deuxième application</b> .....	P24
<b>sur l'évaluation de la politique d'innovation routière du ministère de l'Équipement</b>	
I - Identification et qualification des mesures .....	P24
<i>A - Les orientations générales</i> .....	P24
<i>B - Les mesures proprement dites</i> .....	P25
II - Analyse des propositions .....	P42
III – Sélection des mesures .....	P46
IV – Fiche de suivi.....	P52
<b>Troisième application</b> .....	P56
<b>sur l'évaluation de la connaissance des territoires par les services du ministère de l'Équipement</b>	
I - Identification et qualification des mesures .....	P56
II - Analyse des propositions .....	P62
III - Sélections des mesures .....	P63
IV – Fiche de suivi .....	P65

Le rapport sur la «Méthodologie pour le suivi des recommandations résultant des évaluations de politiques publiques» (mission n° 004723-01) propose une typologie permettant de classer les recommandations faisant suite aux évaluations de politiques publiques conduites dans le cadre du comité d'évaluation du ministère. Cette typologie a été appliquée à trois rapports d'évaluation, afin de démontrer son intérêt et son applicabilité à différents domaines d'activité du ministère.

Afin de préparer une mise en œuvre de ces recommandations par une note au comité ministériel et une directive aux rédacteurs des rapports d'évaluation, il a été demandé par note en date du 27 avril 2006 de compléter ce travail en appliquant cette typologie à trois évaluations complémentaires.

Il s'agit des évaluations relatives aux politiques suivantes:

- La formation initiale et continue du ministère de l'équipement.
- La politique d'innovation routière du ministère,
- La connaissance des territoires par les services du ministère de l'équipement,

On trouvera ci-après l'application de la méthodologie aux trois cas susvisés.

# **Application de la méthodologie au rapport sur l'évaluation de la formation initiale et continue du ministère de l'équipement**

## **I - Identification et qualification des mesures**

Les textes figurant en italique sont ceux du rapport

S'agissant de l'analyse et de l'identification des mesures, il convient de distinguer les orientations générales, qui apparaissent sous la forme du plan et des titres de paragraphes, des mesures proprement dites qu'il convient d'identifier une à une. On procèdera donc en deux temps : les orientations générales, les mesures proprement dites.

### **A - Les orientations générales**

Il s'agit des orientations suivantes :

#### **Mettre en place un pilotage fort et lisible**

*Dans le contexte de modifications des missions du ministère qui impliquent un changement profond de culture, le pilotage du dispositif de formation se doit d'être à la fois fort, pour être efficace et parfaitement lisible pour que tous les acteurs concernés travaillent dans le même sens. Pour cela, il est indispensable de définir des orientations pluriannuelles destinées à servir de guide à la fois aux maîtres d'ouvrage nationaux et locaux, aux maîtres d'œuvre, aux responsables d'unités de formation et aux formateurs. Dans une période de changement important et rapide, il est nécessaire de définir un pilotage national fort basé sur des règles connues et respectées par tous, assurant à la fois la cohérence globale (toutes les missions), la réactivité du dispositif ainsi que les arbitrages inévitables, sans toutefois décourager les initiatives locales.*

#### **Professionnaliser la commande et l'offre de formation**

*L'objectif recherché consiste à professionnaliser l'organisation de la commande et de l'offre de formation en vue de bien adapter celle-ci aux besoins des services du ministère, avec l'anticipation nécessaire pour accompagner le changement, d'accroître encore l'efficacité du dispositif et de l'ouvrir en direction des partenaires pour favoriser les modalités de travail en commun.*

#### **Assurer la qualité des actions de formation**

*L'objectif, évident, consiste à dispenser la formation de la meilleure qualité afin que les agents du ministère assurent le meilleur service pour la satisfaction des citoyens. Il s'agit pour le dispositif de formation de tendre vers l'excellence, de définir des pôles d'excellence par disciplines, ce qui revient à professionnaliser toute la chaîne de*

*formation depuis la maîtrise d'ouvrage jusqu'aux effets de cette formation sur les compétences en situation de travail. Cela consiste à définir chacune des étapes selon la démarche habituelle de la certification de la qualité.*

### **Mieux mesurer les effets de la formation**

*L'objectif, fort ambitieux, consiste à mieux apprécier les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives des agents en vue d'améliorer les contenus et les modalités des formations.*

### **Assurer la cohérence des moyens**

*L'objectif est d'assurer la cohérence indispensable entre le programme des actions de formation, les moyens en formateurs et le cadre de leur intervention ainsi que les moyens financiers nécessaires.*

## **B - Les mesures proprement dites**

La liste des mesures identifiées et leur qualification peut s'établir comme suit :

### **1 - Poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP**

*Poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP, personnalité juridique lui permettant de faire partie du pôle universitaire lyonnais et de contracter plus facilement avec d'autres partenaires extérieurs au Ministère. Le cas du statut de l'ENTE mérite une étude approfondie comparant les avantages et inconvénients des diverses possibilités.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **2 - Mieux articuler la formation continue avec celle des CIFP**

*Mieux assurer l'articulation de la formation continue avec celle des CIFP, en les intégrant dans le même réseau d'informations afin de mutualiser les contenus, les modes d'évaluation et de capitaliser les enseignements.*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **3 – Créer un cadre pluriannuel unique**

*Un cadre pluriannuel unique doit préciser les orientations générales sur la base des instructions ministérielles concernant les missions nouvelles et traditionnelles.*

*Ce cadre pourrait préciser les formations communes à l'ensemble des agents, formations destinées à maintenir une culture partagée et à favoriser les passerelles pour des évolutions ultérieures de carrière vers d'autres métiers.*

*Il devrait également préciser les objectifs fixés par les directions de programme en matière de qualité destinés à donner aux agents la forte technicité dont ils auront*



*besoin pour l'application des politiques publiques ou l'ingénierie au profit des collectivités territoriales dans un environnement de plus en plus exigeant.*

*Ces orientations doivent également indiquer les coopérations et/ou coproductions interministérielles ou avec la fonction publique territoriale, universitaire et européenne à mettre en œuvre pour la formation. Les modalités d'évaluation et de validation par des contrôles des acquis des formations dans certains domaines sensibles comme la sécurité technique ou juridique et la gestion des risques sont à définir précisément, la perspective à moyen terme impliquant la certification des services (ISO 14000) et la qualification des agents pour ce qui concerne la sécurité et l'ingénierie.*

*La relation entre la formation et la gestion des ressources humaines est à mieux définir, ce qui implique de mieux préciser l'organisation et les responsabilités des différentes directions de programme en la matière.*

*Enfin, il faut définir les moyens humains et financiers nécessaires, les diverses formes de formation (cf. ci-dessous) et leur cadre, ainsi que les modalités et lieux de concertation avec les organisations syndicales.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les autres ministères et les collectivités territoriales, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **4 - Assurer la lisibilité du dispositif**

*La lisibilité du dispositif de pilotage est essentielle, compte tenu de la multiplicité des maîtres d'ouvrage nationaux, régionaux et locaux.*

*D'une certaine manière, la LOLF complique la situation et introduit le risque d'un manque d'unité globale de la formation. Il faut donc qu'il existe une forte transversalité pour maintenir l'unité du ministère, transversalité qui ne mette pas en question les responsabilités des directeurs de programme, en charge d'un secteur d'actions du ministère.*

*Chaque niveau est légitime pour définir les formations qui lui permettent d'accomplir ses missions. Le niveau central des directions de programmes est responsable de la définition (par anticipation) des métiers nécessaires au bon fonctionnement de son domaine. Le niveau local, interrégional, régional ou départemental, est responsable de l'affectation des agents en fonction de leurs compétences et de l'accompagnement des évolutions professionnelles de ceux qui souhaitent changer de métiers.*

*Dans cette organisation matricielle, il faut trouver les lieux de décision et d'arbitrage qui garantissent la cohérence d'ensemble. Ces transversalités peuvent se trouver à deux niveaux: au plan national, au niveau du secrétariat général (SG) et de la direction générale du personnel et de l'administration (DGPA), en liaison avec le Conseil Général des Ponts et Chaussées, ainsi qu'au niveau régional des directeurs généraux régionaux de l'équipement (DGRE) dont la mission consiste à coordonner les services qui lui sont directement rattachés et d'animer les services départementaux. Les dix DGRE qui ont un CIFP sur leur territoire ont la responsabilité d'arrêter les programmes de formation correspondants. Les demandes locales doivent être harmonisées par les DGRE, puis intégrées dans les plans de formation des CIFP au niveau interrégional.*

*La DGPA devrait avoir la responsabilité de définir le tronc commun de la formation à dispenser à l'ensemble des personnels, notamment les fondamentaux de la fonction*

*publique et du statut des fonctionnaires, l'Europe, les règles de déontologie, les responsabilités personnelles et collectives des agents, les questions d'hygiène et de sécurité, les bases de la comptabilité publique, de la concurrence et des marchés publics, l'informatique de base, des notions relatives aux technologies de l'information et la communication, les bases du droit notamment administratif, des notions d'économie géographique et d'entreprise, les fondamentaux de la sécurité dans les domaines techniques et juridiques, le management d'équipe, etc.*

*Les directions de programme sont responsables de la définition des métiers, et par conséquent de l'approfondissement des bases techniques et administratives appliquées à ces métiers.*

*La plupart des politiques publiques et des projets des services concernent plusieurs ministères au niveau national et plusieurs services et/ou collectivités territoriales au niveau régional ou départemental. La politique de la ville et l'amélioration de la sécurité routière peuvent illustrer ce propos : la politique de la ville concerne le ministère chargé de la ville, de la cohésion sociale et du logement et bien évidemment localement les collectivités locales, communes et agglomérations ainsi que de nombreux services de l'Etat coordonnés par le sous-préfet à la ville; la sécurité routière implique au niveau national les ministères de l'intérieur, de la santé et de la justice ; au niveau local, à l'initiative du préfet, les services de l'État, du département et des communes sont concernés par ces actions.*

*Le système de formation doit donc s'adapter à cette situation : pour être efficace, la formation des agents doit être coproduite entre les différents services et les stages de formation devraient accueillir conjointement les divers personnels concernés qui pourraient ainsi acquérir une culture commune pour l'application de ces diverses politiques.*

*Les instances de concertation, liées aux instances de décision, sont à identifier aux niveaux national, régional et local.*

✓ *Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les autres ministères et les collectivités territoriales, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.*

## **5 – Mieux construire le contenu de formation en couvrant en priorité les missions définies par le ministre**

*Construire le contenu de formation, en couvrant en priorité les missions définies par le ministre ainsi que les objectifs de politiques publiques dépendant d'autres ministères (par exemple la politique de la ville ou le développement durable), en mettant en place les formations lourdes adaptées, établies ou concertées avec les autres partenaires ainsi que les méthodes et outils de modernisation de fonctionnement de l'administration.*

*La cohérence entre les contenus de formation et ces besoins s'inscrit dans le cadre des orientations pluriannuelles.*

*L'ensemble de la démarche est pilotée par le SG et la DGPA, responsables de la cohérence globale en liaison avec les directions de programme. Cette construction est un processus collectif qui doit être organisé de manière structurée selon des normes définies, avec une réelle interaction entre les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et*

*les responsables d'unités de formation. Il doit inclure les autres partenaires, autres ministères, CNFPT et Universités.*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les autres ministères et les collectivités territoriales, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **6 - S'appuyer au plan pédagogique sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004**

*S'appuyer, pour faciliter cette construction sur le plan pédagogique, sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004 qui pourra être complété par des exemples pratiques (élaboration des cahiers de charge de la commande de formation, précisant les objectifs, les compétences à acquérir, les objectifs de l'évaluation, les modalités de la capitalisation, l'ouverture souhaitée à d'autres partenaires...); cet apport méthodologique ressortit des missions du CEDIP, comme d'ailleurs l'assistance aux maîtres d'ouvrage nationaux et régionaux;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **7 - Donner une forte priorité à la reconversion des agents à leurs nouvelles missions**

*Le processus de reconversion et d'adaptation des agents à leurs nouvelles missions et métiers doit faire l'objet d'une forte priorité et d'un suivi spécifique, compte tenu de son importance stratégique et du nombre d'agents concernés; il ne s'agit plus seulement de former les nouveaux agents, mais également ceux qui sont déjà en fonction au ministère;*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **8 - Mieux impliquer l'encadrement dans l'amélioration des compétences des agents**

*Le rôle de l'encadrement est naturellement essentiel pour que la formation concoure à l'amélioration des compétences individuelles et collectives des agents; il faut donc qu'il soit mieux impliqué, à la fois au niveau des directeurs, des chefs de services et des chefs d'unités. Le lien entre la gestion des ressources humaines et la formation ne peut que favoriser leur implication. Pour faciliter leur intérêt, il est indispensable de renforcer leur formation initiale et de perfectionnement (cycle supérieur de management de l'équipement, formation prise de poste des cadres de deuxième niveau, formation management) pour ce qui concerne leur responsabilité dans l'évolution des compétences individuelles et collectives de leurs collaborateurs; il faudra également développer des outils simples, sous forme de guides, pour faciliter leur tâche et enfin apprécier leur engagement dans les procédures d'évaluation les concernant;*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **9 - Créer un document formalisé de suivi individuel de la formation**

*La liaison entre la gestion des ressources humaines et la formation débouche naturellement sur des parcours de formation individualisés, comportant un suivi avec un document formalisé analogue au passeport de formation en usage dans certaines entreprises privées (cf. annexe); ceux-ci tiennent compte des acquis initiaux, des situations de travail et des objectifs d'évolution de carrière. S'il est impossible d'assurer à chaque agent une formation spécifique, il est certes souhaitable et possible de mieux tenir compte de ces éléments pour adapter plus finement l'offre de formation; une étude méthodologique, à partir de quelques exemples concrets, est souhaitable afin de mieux définir les possibilités d'adaptation de l'offre de formation; le CEDIP est tout à fait qualifié pour la mener;*

✓ Mesure d'application concrète, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **10 - Proposer des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques**

*En application du point précédent, on peut proposer, des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques, comme celui de la sécurité, en vue de donner à ces formations une valeur reconnue sur le plan juridique (les incidences juridiques d'une telle mesure devront au préalable être étudiées dans le cadre d'une réflexion interministérielle) ;*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **11 - Favoriser l'interdisciplinarité et le travail en équipe d'origine différente**

*L'objectif d'amélioration des compétences collectives implique que les formations contribuent à l'amélioration du travail en équipe de disciplines ou d'origines diverses; pour cela, il y a un fort intérêt à diversifier l'origine des formateurs (autres ministères, CNFPT, universités) ainsi que le public à former, en ouvrant les stages aux partenaires avec lesquels le ministère travaille et en mélangeant les personnels administratifs et techniques; la formation en ateliers et autour de projets concrets permet de mettre en œuvre avec efficacité l'interdisciplinarité et de favoriser la formation au travail en équipe d'origine différente;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les DDE, les autres ministères et les collectivités territoriales, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **12 - Diversifier et formaliser les modes d'apprentissage**

*Les modes d'apprentissage doivent être diversifiés et formalisés : compagnonnage, tutorat, alternance, formation assistée par ordinateur, formation à distance en plus des stages classiques; cette orientation, qui est souhaitée par tous, doit être traitée dans le*

*cadre des orientations pluriannuelles et précisée en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre correspondante.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **13 - Assurer la formation des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation**

*Assurer la formation systématique des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation pour que la demande et l'offre de formation soient correctement définies, que les compétences individuelles et collectives à acquérir soient précisées ainsi que les modalités d'évaluation après la formation et en situation de travail; cette démarche suppose l'identification de quelques spécialistes en ingénierie de la formation par le comité de domaine compétent;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **14 - Mieux adapter les contenus et modalités des formations**

*Mieux adapter les contenus et modalités des formations, en particulier celles qui concernent les reconversions, à partir d'une réflexion commune à chaque agent où chaque groupe d'agents entre l'encadrement, la cellule GUEPARH et le maître d'œuvre, voire le responsable de la formation;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **15 - Labelliser le contenu de certaines formations**

*Labelliser le contenu de certaines formations (sécurité par exemple) ;*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **16 - Professionnaliser toutes les formes de formation**

*Professionnaliser toutes les formes d'activités de formation en les valorisant, c'est-à-dire en précisant le cadre administratif de ces interventions et en tenant explicitement compte de cette activité dans les procédures d'appréciation et dans l'évolution de carrière des formateurs;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **17 – S'appuyer sur le réseau scientifique et technique**

*S'appuyer fortement sur les compétences du réseau scientifique et technique pour construire les actions de formation;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **18 - Faire fonctionner le dispositif en réseau**

*Faire fonctionner le dispositif en réseau autour des pôles d'excellence pour favoriser les échanges d'expérience, par exemple avec des clubs fonctionnant sur des sujets spécifiques;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **19 - Assurer la capitalisation des formations**

*Assurer une réelle capitalisation des formations (objectif qui doit figurer dans le cahier des charges du responsable de formation) et éviter les doubles emplois, notamment pour la mise au point des contenus de nouvelles formations ;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **20 - Constituer un réseau de ressources**

*Constituer un réseau de ressources, animé par le CEDIP, constituant un forum d'échanges, offrant une assistance aux formateurs, notamment en matière de pédagogie, facilitant la capitalisation de la formation, organisant une veille en matière de pédagogie. Ce réseau pourrait constituer l'amorce d'un enseignement à distance en s'inspirant de l'exemple du CNED du ministère de l'éducation nationale et de celui de la Documentation Française, en choisissant les disciplines qui s'y prêtent bien, telles que l'informatique et les langues. Ces objectifs nécessitent des moyens internes et externes, notamment en provenance du ministère de l'éducation nationale. Le rapport coût-efficacité est à examiner soigneusement.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec des crédits supplémentaires, dans le moyen terme.

### **21 - Expérimenter une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail**

*Expérimenter, dans le cadre de quelques formations, une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail ; cette expérimentation intéresse la direction générale de la fonction publique qui souhaite y être associée; il s'agit de mettre au point une méthode simple, de l'expérimenter avec des services intéressés, d'évaluer sa faisabilité et en cas de succès de mettre au point les étapes de sa généralisation ; cette expérimentation est à effectuer avec l'assistance du CEDIP sous la responsabilité de la DGPA ; elle peut utilement tenir compte des acquis en la matière qui existent dans diverses entreprises, qui utilisent des méthodologies basées sur des entretiens entre l'encadrement et l'agent pour apprécier la situation quelques mois après la formation;*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## **22 - Faciliter la restitution dans leurs services des connaissances acquises par les agents qui reviennent de formation**

*Faciliter la restitution dans leurs services des acquis de la formation par les agents qui reviennent de formation, en organisant systématiquement, à l'instigation de l'encadrement, un rendu devant leurs collègues de travail, sous des formes variables en fonction de la formation reçue et de la situation de travail;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **23 - Concevoir les formations lourdes dans un projet d'évolution de carrière.**

*Concevoir les formations lourdes dans un projet d'évolution de carrière.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **24 - Affecter les moyens nécessaires pour la formation des agents qu'ils soient en fonction ou nouvellement recrutés**

*Affecter les moyens nécessaires, notamment financiers, pour assurer la formation, non seulement des agents nouvellement recrutés, mais également des agents en fonction: ce n'est pas dans ce domaine qu'il convient de faire des économies; cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas examiner soigneusement le rapport coût-efficacité des diverses formations; cette gestion implique nécessairement d'améliorer la comptabilité des divers centres de formation pour connaître précisément le coût de chacune des actions et rechercher la meilleure efficacité. Cette connaissance permettra également de comparer les coûts des formations internes et externes et d'engager éventuellement les sous-traitances qui apparaîtraient opportunes;*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec des crédits supplémentaires, dans le moyen terme.

## **25 - Assurer une liaison forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP**

*Assurer une liaison organique forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP pour qu'ils définissent ensemble des parcours individualisés de formation en fonction de l'évolution de carrière de l'ensemble des agents;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le court terme.

## **26 - Ouvrir le dispositif de formation à des agents d'autres ministères**

*Ouvrir fortement le dispositif de formation en faisant appel à des agents d'autres ministères (écologie et développement durable, industrie, économie et finances,*

*agriculture et forêts, intérieur, justice), des collectivités territoriales avec le CNFPT, des universitaires; la recherche de formation commune avec d'autres organismes, notamment le CNFPT, les universités, les organismes de formation des adultes et les entreprises est très souhaitable, notamment dans des domaines comme la comptabilité publique de l'État et des collectivités territoriales, l'économie locale et l'économie des entreprises, le droit français et européen et le fonctionnement des institutions ainsi que les politiques européennes ; des accords nationaux et régionaux doivent organiser cette coopération;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les autres ministères, les collectivités territoriales et les organismes non publics, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

### **27 - Organiser le fonctionnement autour de pôles d'excellence**

*Bien organiser le fonctionnement en réseau autour de pôles d'excellence de l'ensemble des organismes de formation continue pour favoriser la complémentarité dans les processus de définition et de capitalisation des actions de formation ;*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les autres ministères, les collectivités territoriales et les organismes non publics, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

### **28 - Poursuivre la professionnalisation**

*Poursuivre la professionnalisation, par des formations spécifiques en matière de pédagogie, un réseau de formateurs internes et reconstituer un vivier national, par exemple en faisant appel à des personnes proches de la retraite; identifier les opportunités de formation externe;*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

### **29 - Valoriser les actions de formation effectuées par les agents en tant que formateurs**

*Valoriser les actions de formation effectuées par les agents, en tant que formateurs, à la fois dans leur évolution de carrière et leur rémunération; à cet effet demander la refonte du décret de 1956 relatif à la rémunération des formateurs de la fonction publique qui est totalement obsolète et inapplicable;*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type législatif et réglementaire, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

### **30 - Poursuivre le « benchmarking »**

*Poursuivre le « benchmarking », dont le rapport STRATYS a montré tout l'intérêt.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.



### **31 - Étudier un système de reconnaissance des acquis de l'expérience.**

*Le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) mis en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 vise à faciliter l'accès du plus grand nombre à une certification (diplôme, titre professionnel, certificat de qualification professionnelle).*

*La validation des acquis de l'expérience est naturellement ouverte, à titre individuel, à tous les agents de l'État qui le souhaiteraient.*

*Au ministère, elle pourrait, notamment, concerner en priorité les agents qui souhaitent construire une carrière de spécialistes ou d'experts. Une réflexion dans les comités de domaine pourrait apporter des propositions utiles au ministère de la fonction publique en ce qui concerne l'usage des certifications dans la carrière. Un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle pourrait être envisagé comme une nouvelle voie de promotion interne en sus de celles existantes (concours interne, examen professionnel, liste d'aptitude). Ce dispositif pourrait s'inspirer des outils de la VAB (dossier de candidature, jury) pour promouvoir les agents, mais ne déboucherait pas sur une certification, ce qui le différencie du dispositif créé par la loi de modernisation sociale. Par ailleurs, à ce jour, le congé pour validation des acquis de l'expérience a été ouvert aux seuls salariés du secteur privé. Son extension à la fonction publique de l'État, territoriale et hospitalière est subordonnée à une loi à l'initiative du ministère chargé de la Fonction publique.*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type législatif et réglementaire, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

### **32 – Étudier l'opportunité d'un observatoire des métiers, des compétences et de la formation**

*Les points de vue exprimés par les membres de l'instance à ce sujet sont contradictoires : certains y sont favorables parce qu'ils voient une instance neutre de discussions et d'orientation; d'autres estiment qu'il s'agit d'une instance administrative supplémentaire sans véritable valeur ajoutée.*

*Une telle structure dont les missions seraient l'observation, l'évaluation et la formulation de propositions, ne pourrait se comprendre que s'il s'agit de la transformation de la commission nationale de formation actuelle sauf pour sa fonction de concertation; cette modification présenterait deux avantages : une ouverture au profit de personnalités qualifiées extérieures (on peut penser à une composition par tiers entre administration, organisations syndicales et personnalités qualifiées), ouverture qui va dans le sens souhaité pour la formation elle-même et présidence par une personnalité extérieure garante de l'indépendance des travaux qu'il effectue. De tels observatoires existent au ministère de l'Agriculture, au CNFPT ainsi qu'à la Fonction publique. Quelques moyens (secrétariat, crédits d'études) sont nécessaires.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec des crédits supplémentaires, dans le moyen terme.

### **33 - Rechercher des améliorations au système de financement de la formation**

*L'ouverture de la formation suppose des procédures financières mieux adaptées, pour permettre une certaine liberté de choix entre les formations internes et externes, la coproduction d'actions de formation, la coopération avec des tiers extérieurs. Ceci suppose des financements croisés. La lourdeur du dispositif des fonds de concours habituels pour les services de l'État n'est pas très compatible avec l'ouverture de ces organismes pour accueillir des formations d'agents extérieurs au ministère; une solution efficace est donc à trouver.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

**34 – Réfléchir à la formation des agents de l'État transférés dans les départements**  
*La question de la structure en charge de la formation des agents de l'état transférés dans les départements a été posée, elle est liée au transfert des financements correspondants; cette question dépasse le cadre de l'évaluation; elle est signalée à l'attention des autorités du ministère et une clarification s'impose avec les départements pour éviter de futurs malentendus.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyen constants, dans le moyen terme.

## II - Analyse des propositions

Tableau I, 1	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés				Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais	
	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	Autres organismes territoriales	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme
1 - Poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP			X		X				X		X				X	X	
2 - Mieux articuler la formation continue avec celle des CIFP		X		X					X		X				X		X
3 – Créer un cadre pluriannuel unique	X			X			X	X	X		X				X	X	
4 - Assurer la lisibilité du dispositif	X			X			X	X	X		X				X	X	
5 – Mieux construire le contenu de formation en couvrant en priorité les missions définies par le		X		X			X	X	X		X				X	X	

ministre																	
6 - S'appuyer au plan pédagogique sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004		X			X					X		X				X	X
7 - Donner une forte priorité à la reconversion des agents à leurs nouvelles missions	X				X					X		X				X	X
8 - Mieux impliquer l'encadrement à l'amélioration des compétences des agents		X			X					X			X			X	X
9 - Créer un document formalisé de suivi individuel de la formation				X	X					X		X				X	X
10 - Proposer des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques		X			X					X		X				X	X
11 - Favoriser l'interdisciplinarité et le travail en équipe d'origine différente		X			X			X	X	X	X		X			X	X
12 - Diversifier et formaliser les modes d'apprentissage		X			X					X		X				X	X
13 - Assurer la formation des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation		X			X					X		X				X	X
14 - Mieux adapter les contenus et modalités des formations		X			X					X		X				X	X
15 - Labelliser le contenu de certaines formations				X	X					X		X				X	X
16 - Professionnaliser toutes les formes de formation		X			X					X		X				X	X
17 – S'appuyer sur le réseau scientifique et technique		X			X					X			X			X	X
18 - Faire fonctionner le dispositif en réseau		X			X					X			X			X	X
19 - Assurer la capitalisation des formations		X			X					X			X			X	X
20 - Constituer un réseau de ressources		X			X					X		X		X			X
21 - Expérimenter une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail				X	X					X		X				X	X

22 - Faciliter la restitution dans leurs services des connaissances acquises par les agents qui reviennent de formation	X		X					X	X		X			X	X
23 - Concevoir les formations lourdes dans un projet d'évolution de carrière.	X		X					X	X	X				X	X
24 - Affecter les moyens nécessaires pour la formation des agents qu'ils soient en fonction ou nouvellement recrutés	X		X						X	X	X				X
25 - Assurer une liaison forte entre les cellules GUEPARH et les CIPF	X		X						X	X				X	X
26 - Ouvrir le dispositif de formation à des agents d'autres ministères	X		X	X	X	X			X	X				X	X
27 - Organiser le fonctionnement autour de pôles d'excellence	X		X	X	X	X			X	X				X	X
28 - Poursuivre la professionnalisation	X		X						X	X				X	X
29 - Valoriser les actions de formation effectuées par les agents en tant que formateurs	X		X						X	X				X	X
30 - Poursuivre le « benchmarking »	X		X						X		X			X	X
31 - Étudier un système de reconnaissance des acquis de l'expérience.	X		X						X	X				X	X
32 - Étudier l'opportunité d'un observatoire des métiers, des compétences et de la formation	X		X						X	X	X				X
33 Rechercher des améliorations au système de financement de la formation	X		X						X	X				X	X
34 - Réfléchir à la formation des agents de l'État transférés dans les départements	X		X						X	X				X	X

Au total, l'ensemble des propositions se présente comme suit :

<b>Tableau I, 1bis</b>	Nature des mesures	Portée des mesures	Acteurs concernés	Type d'actions	Moyens nécessaires	Délais
------------------------	--------------------	--------------------	-------------------	----------------	--------------------	--------

	stratégique	Ampleur	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	organismes territoriales	Autres Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme
Récapitulatif	3	27	4	13	21	2	6	6	3	34	2	26	6	3	0	31	25	9	

Au vu de ce tableau de synthèse on peut donc faire les constatations suivantes :

- Les propositions sont principalement d'ordre général, trois d'entre elles seulement sont d'ampleur stratégique, quatre d'application concrète.
- Treize mesures sont à fort enjeu, vingt-et-un correspondent à un enjeu ordinaire.
- Toutes les mesures concernent l'administration centrale, six mesures impliquent les autres administrations et six mesures les collectivités locales.
- L'essentiel des mesures sont de type administratif, deux exigent une modification législative ou réglementaire et six sont de type comportemental.
- L'écrasante majorité des mesures peut être mise en œuvre à moyens constant.
- Neuf mesures sur trente-quatre sont par ailleurs susceptibles d'être mises en œuvre dans le court terme.

### III – Sélection des mesures

Pour sélectionner les propositions dont il sera demandé d'effectuer le suivi, il convient de repérer celles qui sont les plus importantes et celles qui peuvent être le plus facilement mises en œuvre. Pour cela on peut dresser le tableau suivant.

Tableau I, 2	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés			Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais		Sélection				
	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	Autres organismes territoriales	Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme	Importance	Facilité	
1 - Poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP			RF		IO					RF						RF		RM			F

2 - Mieux articuler la formation continue avec celle des CIFP		RM		IM						RF		RM				RF		RF	I	
3 – Créer un cadre pluriannuel unique	IM			IM			RM	RM		RF		RM				RF	RM		I	
4 - Assurer la lisibilité du dispositif	IM			IM			RM	RM		RF		RM				RF	RM		I	
5 – Mieux construire le contenu de formation en couvrant en priorité les missions définies par le ministre		RM		IM			RM	RM		RF		RM				RF	RM		I	
6 - S'appuyer au plan pédagogique sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004		RM			IO					RF		RM				RF		RF		F
7 - Donner une forte priorité à la reconversion des agents à leurs nouvelles missions	IM			IM						RF		RM				RF	RM		I	
8 - Mieux impliquer l'encadrement à l'amélioration des compétences des agents		RM		IM						RF			RF			RF		RF	I	
9 - Créer un document formalisé de suivi individuel de la formation			RF	IM						RF		RM				RF		RF	I	
10 - Proposer des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques		RM		IM						RF		RM				RF		RF	I	
11 - Favoriser l'interdisciplinarité et le travail en équipe d'origine différente		RM			IO		RM	RM	RM	RF		RM				RF	RM			
12 - Diversifier et formaliser les modes d'apprentissage		RM			IO					RF		RM				RF	RM			
13 - Assurer la formation des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation		RM			IO					RF		RM				RF		RF		F
14 - Mieux adapter les contenus et modalités des formations		RM			IO					RF		RM				RF	RM			
15 - Labelliser le contenu de certaines formations			RF		IO					RF		RM				RF	RM			F
16 - Professionnaliser toutes les formes de formation		RM			IO					RF		RM				RF	RM			

17 – S'appuyer sur le réseau scientifique et technique		RM		IO					RF		RF			RF		RF			F
18 - Faire fonctionner le dispositif en réseau		RM		IO					RF		RF			RF		RF			F
19 - Assurer la capitalisation des formations		RM		IO					RF		RF			RF	RM				
20 - Constituer un réseau de ressources		RM		IO					RF	RM		RD			RM				
21 - Expérimenter une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail			RF	IO					RF	RM				RF		RF			F
22 - Faciliter la restitution dans leurs services des connaissances acquises par les agents qui reviennent de formation		RM		IO				RM	RF		RF			RF	RM				
23 - Concevoir les formations lourdes dans un projet d'évolution de carrière.		RM		IO				RM	RF	RM				RF	RM				
24 - Affecter les moyens nécessaires pour la formation des agents qu'ils soient en fonction ou nouvellement recrutés		RM		IM					RF	RM		RD			RM			I	
25 - Assurer une liaison forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP		RM		IO					RF	RM				RF		RF			F
26 - Ouvrir le dispositif de formation à des agents d'autres ministères		RM		IO	RD	RM	RM		RF	RM				RF	RM				
27 - Organiser le fonctionnement autour de pôles d'excellence		RM		IM	RD	RM	RM		RF	RM				RF	RM			I	
28 - Poursuivre la professionnalisation		RM		IM					RF	RM				RF	RM			I	
29 - Valoriser les actions de formation effectuées par les agents en tant que formateurs		RM		IO					RF	RD				RF	RM				
30 - Poursuivre le « benchmarking »		RM		IO					RF		RM			RF	RM				
31 - Étudier un système de reconnaissance des acquis de l'expérience.		RM		IM					RF	RD				RF	RM			I	
32 – Étudier l'opportunité d'un observatoire des métiers, des compétences et de la formation		RM		IO					RF	RM		RD			RM				

33 Rechercher des améliorations au système de financement de la formation		RM		IO						RF		RM				RF	RM		
34 – Réfléchir à la formation des agents de l'État transférés dans les départements		RM		IO						RF		RM				RF	RM		

De l'analyse du tableau ci-dessus, il ressort que douze mesures importantes peuvent être retenues :

2 - Mieux articuler la formation continue avec celle des CIFP
3 - Créer un cadre pluriannuel unique
4 - Assurer la lisibilité du dispositif
5 - Mieux construire le contenu de formation en couvrant en priorité les missions définies par le ministre
7 - Donner une forte priorité à la reconversion des agents à leurs nouvelles missions
8 - Mieux impliquer l'encadrement à l'amélioration des compétences des agents
9 - Créer un document formalisé de suivi individuel de la formation
10 - Proposer des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques
24 - Affecter les moyens nécessaires pour la formation des agents qu'ils soient en fonction ou nouvellement recrutés
27 - Organiser le fonctionnement autour de pôles d'excellence
28 - Poursuivre la professionnalisation
31 - Étudier un système de reconnaissance des acquis de l'expérience.

Ainsi que huit mesures faciles à mettre en œuvre :

1 - Poursuivre activement la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP
6 - S'appuyer au plan pédagogique sur le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 04
13 - Assurer la formation des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation
15 - Labelliser le contenu de certaines formations
17 - S'appuyer sur le réseau scientifique et technique
18 - Faire fonctionner le dispositif en réseau
21 - Expérimenter une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail
25 - Assurer une liaison forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP

#### IV – Fiche de suivi

La fiche de suivi peut dès lors s'établir comme suit :



## **Évaluation de la formation initiale et continue du ministère de l'équipement**

### **Fiche de suivi**

Le rapport vise à apprécier les processus d'élaboration de la commande et de l'offre de formation au sein du ministère de l'équipement, à évaluer la qualité des actions de formation, à mesurer ses effets et à s'interroger sur son organisation, ses moyens humains et financiers ainsi que sur le dialogue social lié à cette politique.

Le rapport souligne l'importance de la formation pour le ministère de l'équipement, compte tenu des nouveaux défis qu'il doit relever. Il rappelle le caractère important et bien structuré du dispositif de formation au sein du ministère. Il dénonce cependant la faiblesse du pilotage d'ensemble et le manque de formalisme dans l'élaboration de la commande. Il regrette l'absence d'évaluation des acquis de la formation à l'issue des stages comme dans les services en condition de travail.

Face à ce constat, le rapport liste une série importante de recommandations dont il serait souhaitable de savoir quel sort leur a été réservé par les services. Il conviendrait plus précisément de connaître les suites données aux points suivants :

#### **1 – S'agissant des orientations**

- Dans quelles mesures un pilotage fort et lisible de la formation a-t-il été mis en place ?
- Quelles sont les dispositions qui ont été prises pour professionnaliser la commande et l'offre de formation ?
- En particulier, qu'a-t-on entrepris pour renforcer la qualité des actions de formation ?
- Quelles initiatives ont été prises pour mieux apprécier les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives des agents ?
- Où en est-on de la cohérence entre le programme des actions de formation, les moyens en formateurs et le cadre de leur intervention ainsi que les moyens financiers nécessaires ?

#### **2 – S'agissant des recommandations importantes**

- Quelles dispositions ont été adoptées pour articuler la formation continue

avec celle des CIFP ?

- Où en est la mise en œuvre d'un cadre pluriannuel unique précisant les orientations générales de la formation ?
- Quelles initiatives ont été prises pour assurer une meilleure lisibilité du dispositif de formation ?
- Quelles mesures ont été mises en application pour mieux construire le contenu de formation en couvrant en priorité les missions définies par le ministre ?
- Dans quelle mesure a-t-on donné une forte priorité à la reconversion des agents à leurs nouvelles missions ?
- Quelles initiatives ont été prises pour mieux impliquer l'encadrement dans l'amélioration des compétences des agents ?
- A-t-on créé un document formalisé de suivi individuel de la formation ?
- A-t-on proposé des formations qualifiantes organisées par modules, correspondant à un projet de carrière dans des domaines spécifiques ?
- Les moyens nécessaires pour la formation des agents qu'ils soient en fonction ou nouvellement recrutés ont-ils été affectés selon des besoins ?
- Quelles initiatives ont été prises pour organiser le fonctionnement autour de pôles d'excellence ?
- Quel est l'état d'avancement du processus de professionnalisation du dispositif ?
- Où en est-on de l'étude d'un système de reconnaissance des acquis de l'expérience ?

### **3 – S'agissant des recommandations ponctuelles**

- Où en est-on de la modification du statut de l'ENTPE en EPSCP ?
- Dans quelle mesure le guide de référence de la formation DPSM / MiDeCQ de juin 2004 est-il utilisé pour la mise au point pédagogique des formations ?
- A-t-on lancé des actions de formation des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des responsables de formation ?
- Quelles initiatives ont été prises pour labelliser le contenu de certaines formations ?
- Quelles mesures ont été adoptées pour mieux s'appuyer sur le réseau scientifique et technique ?
- Quelles dispositions ont été prises pour faire fonctionner le dispositif en réseau ?
- A-t-on expérimenté une évaluation des résultats obtenus en matière de compétences individuelles et collectives en situation de travail ?
- Quelles mesures ont été mises en œuvre pour assurer une liaison forte entre les cellules GUEPARH et les CIFP

## **Deuxième application**

### **Application de la méthodologie au rapport sur l'évaluation de la politique d'innovation routière du ministère de l'équipement**

#### **I - Identification et qualification des mesures**

Les textes figurant en italique sont ceux du rapport

S'agissant de l'analyse et de l'identification des mesures, il convient de distinguer les orientations générales, qui apparaissent, en l'occurrence, dans la conclusion du passage sur les recommandations, des mesures proprement dites qu'il convient d'identifier une à une. On procédera donc en deux temps : les orientations générales, les mesures proprement dites.

#### **A - Les orientations générales**

- *Un partenariat pour l'innovation avec les autres maîtres d'ouvrage*
- *Une ouverture plus grande à l'Europe, aux PME, à la recherche des autres secteurs et aux agences intersectorielles de financement de l'innovation, est nécessaire compte tenu des enjeux*
- *La re-dynamisation de l'innovation par la demande*
- *Un sigle commun plus lisible*
- *Le développement de la performance de la valorisation*
- *Tirer parti du nouveau code des marchés publics*
- *Recréer des lieux d'innovation*
- *Les "Scanning Tours"*
- *Mieux définir un cadre vraiment propice au développement d'innovations par les entreprises*
- *Communiquer sur l'innovation.*

## **B - Les mesures proprement dites**

La liste des mesures identifiées et leur qualification peut s'établir comme suit :

### **1. Organiser un partenariat avec les responsables politiques des collectivités**

*Organiser un partenariat actif avec les collectivités selon l'axe politique pour intéresser les Présidents de Conseils Généraux, Présidents de Communauté d'agglomérations et de communes et les Maires à l'innovation routière, source de progrès et d'économie, valorisante aussi pour l'image de leur collectivité.*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieures et les collectivités locales, de type comportementale, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **2. Développer le partenariat avec les responsables techniques des collectivités**

*Organiser un partenariat actif avec les collectivités selon l'axe technique, en associant largement les ingénieurs des départements et des villes à la vie du réseau technique du ministère de l'Équipement et à ses orientations.*

*Les procédures de soutien à l'innovation routière doivent comprendre une représentation des responsables territoriaux dans les commissions aux différents niveaux (orientation, priorisation des besoins, attribution de labels ...). L'orientation de ces procédures doit être discutée avec eux.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieures et les collectivités locales, de type comportementale, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **3. Remobiliser l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers**

*Plus globalement, c'est l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers qu'il faut re-mobiliser sur des enjeux bien priorisés : l'ASFA comme les maîtres d'ouvrages des services déconcentrés (DRE, DDE) pourraient être incités à retrouver le dynamisme innovateur qu'ils ont parfois connu dans le passé, bien évidemment pour des objectifs actualisés tenant le plus grand compte de leurs besoins.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieures et les collectivités locales, de type comportementale, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **4. Associer largement les maîtres d'ouvrage aux procédures existantes ou nouvelles**

*Compte tenu de l'importance grandissante des innovations dans le champ des maîtres d'ouvrage, il est proposé de les associer largement aux procédures existantes ou nouvelles de façon à :*

*- faire émerger plus vite ces innovations et leurs premières expérimentations,*

*- aider à ce que se constituent des communautés d'intérêt de maîtres d'ouvrages d'horizons divers, mais vraiment motivés par le développement et la mise en œuvre d'une innovation.*

*Ceci peut avoir un effet de levier considérable et contribuer à résoudre quelques problèmes financiers secondaires qui bloquent souvent l'innovation. Ceci peut surtout servir à renforcer la cohérence des actions collectives innovantes destinées à répondre à des besoins clés des usagers aujourd'hui mal satisfaits.*

✓ Mesure d'ordre générale, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieures et les collectivités locales, de type comportementale, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **5. Développer au niveau du SETRA une banque de données internet sur les innovations en recherche de chantier expérimental**

*Pour le SETRA, développer sur internet une banque de données des innovations en recherche de chantier expérimental pourrait accélérer le dispositif actuel qui s'essouffle, et redonner une forte appropriation aux maîtres d'ouvrages locaux qui se porteraient volontaires si l'innovation concernée répond bien à un de leurs besoins.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **6. Apporter par le biais de la direction des Routes un appui technique aux chantiers expérimentaux par des prestations du réseau scientifique et technique**

*Pour la direction des Routes, au titre de ses responsabilités pour la politique nationale de l'innovation, apporter un appui technique aux chantiers expérimentaux par des prestations directes de son réseau scientifique et technique, par exemple: laboratoires régionaux pour les tests et le suivi. Ce « coup de pouce » lié à l'expérimentation peut être suffisant pour inciter de nombreux acteurs à travailler ensemble et à adopter une attitude pragmatique et constructive. C'est un des enseignements des réseaux technologiques français.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser avec des crédits supplémentaires, dans le court terme.

### **7. Confier au CFTR ou au RGCU la mission de créer ce "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages"**

*Sur un plan pratique et pour éviter de créer de nouvelles instances, cette mission pourrait éventuellement être confiée par le directeur des Routes:*

- soit au CFTR avec la nécessité de roder les aspects contractuels et financiers,*
- soit au RGCU par mandat (c'est du Génie Civil, certains des acteurs concernés commencent déjà à être représentés à son comité d'orientation: SETRA, LCPC mais aussi AITF, entreprises routières, etc. ; les règles de cofinancement fonctionnent bien), soit en construisant une complémentarité pragmatique entre ces deux instances.*

*Ce "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages" pourrait notamment se concrétiser à l'occasion d'une redynamisation de l'innovation par la demande.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **8. Organiser un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, sur le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) américain**

*Dans le domaine routier, les États-Unis ont rodé depuis de très nombreuses années des rapports équilibrés et constructifs entre le niveau fédéral et les États, notamment avec des programmes spécialisés pour la recherche et l'innovation. Le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) constitue une structure intéressante à analyser puisqu'elle est animée par l'AASHTO en relation étroite avec le niveau fédéral. Un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, lors d'un prochain TRB pourrait être un lieu privilégié de dialogue.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **9. Mieux ouvrir le soutien à l'innovation aux PME et aux Bureaux d'études**

*Mieux intégrer les PME et les bureaux d'études dans les procédures existantes ou leur proposer un programme avec un budget et des procédures spécifiques (voir ce qui se fait notamment dans les secteurs de l'espace, la défense, dans le 6ième PCRD, et aux États-Unis). Pour ce qui concerne les PME dépendant de la FNTP, cette dernière pourrait être intéressée par cette initiative.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les organismes non publics, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **10. Renforcer le niveau régional et local de soutien à l'innovation des PME**

*Renforcer le niveau régional et local de soutien à l'innovation des PME (cf. bonnes pratiques de soutien des CETE pour les chartes et des correspondants pour le RGCU). Ouvrir clairement le champ de l'innovation routière aux domaines où les PME ont un avantage concurrentiel (exemples: l'information et la communication, les services, l'environnement...). Inciter à l'inclusion dans les contrats entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre de clauses pour le recours à des sous-traitants innovants.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les organismes non publics, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **11. Utiliser plus les "marchés de définition" et les concours**

*Utiliser plus les "marchés de définition" et les concours pour stimuler l'innovation dans les bureaux d'études.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **12. Mettre en œuvre la procédure des petits lots pour expérimenter une innovation**

*Mettre en œuvre la procédure des petits lots pour expérimenter une innovation qui ne concerne qu'un point particulier d'un vaste chantier.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **13. Mettre en place des dispositions spécifiques à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle.**

*Mettre en place des dispositions spécifiques à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## **14. Ouvrir les partenariats avec les industriels hors route**

*Ouvrir les partenariats avec les industriels hors route : Les procédures de soutien sont ciblées sur les acteurs des travaux publics, alors que les innovations d'autres domaines sont rarement exploitées ou ne sont pas connues.*

- chimie (exemples: Rhodia, Total)
- métiers du bruit et de l'acoustique (exemple : Hutchinson)
- nucléaire (exemples: Framatome, CEA - vieillissement)
- électronique et télécommunications, nouveaux matériaux, entreprises de services (exemple: Accor).

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les organismes non publics, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## **15. Ouvrir le champ du soutien aux innovations qui concernent les maîtres d'ouvrage**

*Ouvrir d'une façon appropriée le champ du soutien aux innovations qui intéressent et concernent le collectif des maîtres d'ouvrage sans affaiblir le soutien aux innovations technologiques d'entreprise.*

*L'observation de l'évolution des besoins et des actions soutenues par d'autres directions des Routes européennes, ainsi que l'existence de questions communes à de nombreux maîtres d'ouvrages, semblent justifier que le champ de soutien à l'innovation s'ouvre aux innovations propres aux maîtres d'ouvrage.*

*Par ailleurs, dans certains domaines, les innovations "isolées" touchent leurs limites, et c'est l'ouverture du champ à des "systèmes" qui pourrait créer l'innovation de "rupture" (auscultation et des systèmes plus globaux de gestion des routes, besoin de modèles de gestion d'incidents multi-exploitants ...)*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **16. Développer un partenariat avec l'ANVAR et le secrétariat Eurêka**

*Démultiplier les actions du ministère de l'Équipement par des accords avec d'autres agences*

*Développer un partenariat avec l'ANVAR, pour promotion et identification de thèmes spécifiques aux PME. Le cas de l'accord cadre ministère de la Défense - ANVAR peut être de ce point de vue un exemple intéressant.*

*Promouvoir l'innovation routière auprès du secrétariat Eurêka.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les autres ministères, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **17. Ouvrir le soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international**

*Ouvrir le soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les autres ministères, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **18. Élargir certaines procédures (IVOR, RGCU) aux entreprises européennes**

*Élargir progressivement certaines procédures actuelles (IVOR, RGCU) aux entreprises européennes, sous des formes de réciprocité à promouvoir.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **19. Développer les actions de lobbying et répondre systématiquement aux appels d'offres du PCRD**

*Développer les actions de lobbying et répondre systématiquement aux appels d'offres du PCRD.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **20. Développer les projets bilatéraux internationaux**

*Développer les projets bilatéraux internationaux, par exemple sur des chantiers transfrontaliers.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les organismes non publics français, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.



## **21. Développer les interactions avec les homologues et les agences européens**

*Développer les interactions avec les homologues européens et les agences, promouvoir l'innovation française en Europe, créer une plate forme d'harmonisation européenne de la stratégie d'innovation routière.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs et les autres organismes, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **22. Analyser la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier"**

*Analyser la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier" contenant les nombreuses innovations existantes, ainsi que les demandes récurrentes d'innovation, afin de rendre le marché plus fluide, de valoriser les acteurs les plus dynamiques, et de faciliter l'émergence de "communautés d'intérêt" de maîtres d'ouvrage atteignant ainsi la taille nécessaire pour lancer et rentabiliser des innovations.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## **23. Soutenir les exportations des entreprises françaises et le développement de partenariats internationaux**

*Exploiter la mondialisation des marchés, par exemple en soutenant les exportations des entreprises françaises (en partenariat avec la Coface 7) ou le développement de partenariats internationaux.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne les autres ministères et l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **24. Améliorer l'efficacité de l'accueil des utilisateurs ou bénéficiaires de l'innovation**

*Améliorer l'efficacité de l'accueil des utilisateurs ou bénéficiaires de l'innovation par les responsables de procédures en s'inspirant des bonnes pratiques d'autres procédures (ANVAR notamment).*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **25. Développer une culture projet dans les organismes techniques**

*Favoriser (et former à) une culture projet dans les organismes techniques. Une formation à l'analyse fonctionnelle favoriserait une approche de l'innovation plus tournée vers les bénéficiaires et moins technique.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **26. Faciliter l'accès des entreprises aux grands équipements d'essais du réseau technique**

*Faciliter l'accès des entreprises et des industriels français et européens aux grands équipements d'essais accélérés du réseau technique*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **27. Lancer au niveau de la Direction des Routes un processus d'identification et de priorisation de la demande d'innovation routière**

*Il est proposé que la Direction des Routes, en relation avec les différents acteurs concernés anime un processus durable d'identification et de priorisation de la demande d'innovation routière en profitant des meilleures pratiques existantes :*

- *Agora 2020 qui couvre un secteur plus large et qui doit aboutir fin 2004, mais qui concernera l'aspect plus prospectif,*
- *d'autres expériences nationales (Pays-Bas, Suède, Etats-Unis - NCHRP) qui vont déjà dans le même sens depuis plusieurs années,*
- *les formes existantes de remontée des problèmes du terrain, par exemple le réseau des laboratoires régionaux.*

*Ce processus devrait être élargi en faisant appel aux autres maîtres d'ouvrage pour définir en commun les besoins.*

*Compte tenu des horizons de temps du domaine routier, cette approche doit être prospective ; elle doit également prendre en compte les évolutions sociétales et les pressions environnementales.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **28. Mettre en place un programme cadre d'actions prioritaires**

*Le résultat de ce "management de la demande" pourrait se traduire par un programme cadre d'actions prioritaires dont les moyens de mise en œuvre seraient fonction du degré de maturité des solutions pouvant être apportées à chaque sujet prioritaire:*

- *soit par le lancement de concours de techniques innovantes ciblés ou appels d'offres sur performances quand les solutions innovantes sont quasiment mûres,*
- *soit par le lancement d'appels à propositions quand les concepts existent, ainsi que les acteurs volontaires et qu'il faut finaliser la recherche pour bien répondre aux besoins,*
- *soit par le lancement d'appels à idées quand une démarche supplémentaire de maturation des sujets ou des complémentarités entre acteurs, reste à faire.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **29. Intégrer sous un sigle commun du ministère de l'Équipement les différentes labellisations relatives à l'innovation**

*Il s'agit d'intégrer sous un même sigle différentes formes de labellisation relatives à plusieurs phases de la chaîne d'innovation:*

- l'appréciation technique d'une planche d'essai,
- l'accord pour expérimenter sur chantier réel,
- l'évaluation d'un chantier innovant,
- le constat du résultat obtenu après quelques années (le suivi technique),
- la diffusion de l'innovation.

*Ces différentes étapes, correspondant à des procédures actuelles multiples, gagneraient à être inscrites sous un sigle commun du ministère de l'Équipement. Ce sigle coifferait ainsi les différentes procédures et permettrait de les situer les unes par rapport aux autres. Les entreprises innovantes pourraient s'en prévaloir, d'une manière rendue facilement compréhensible pour les autres maîtres d'ouvrage comme à l'étranger. Il serait aisé de repérer à quelle phase se situe l'innovation proposée dans la succession d'étapes conduisant à sa mise sur le marché. Chaque innovateur pourrait évidemment choisir l'étape ou les étapes les plus appropriées à son produit.*

*Cependant des précautions de terminologie doivent être prises pour veiller:*

- à ne pas engager inutilement la responsabilité juridique du co-financeur ou du donneur d'avis, comme ceci est bien fait aujourd'hui,
- à garantir une bonne lisibilité des différentes étapes dans les avis donnés, pour éviter que certains bénéficiaires "jouent" sur ce sigle commun et en pervertissent l'intérêt (en entretenant par exemple la confusion entre l'accord sur une planche d'essai et la validation finale).

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **30. Prendre en compte la valorisation à tous les stades du projet d'innovation**

*La valorisation doit être prise en compte et intégrée à tous les stades du projet d'innovation:*

- lors de la sélection des projets, le chiffre d'affaire accessible (à moyen terme par exemple) doit être un critère majeur de sélection,
- au cours de la vie du projet, la valorisation doit être suivie dans le cadre de la procédure, par exemple par des séminaires de présentation d'avancement, des publications sur les résultats (cf. bonnes pratiques du RGCU et des projets nationaux et la nouvelle publication de la DRAST "Recherche et Équipement", qui comprend des résumés orientés utilisateurs et des points de contact pour poursuivre le dialogue),
- en fin de projet, l'entreprise ou le porteur de projet doit réaliser la promotion commerciale de la nouvelle solution. Le responsable de la procédure (ou tout groupe motivé de maîtres d'ouvrage ; voir l'expérience américaine du Technology Implementation Group) peut être amené à soutenir cette promotion lorsque l'enjeu est important pour les maîtres d'ouvrage ou les usagers.

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **31. Intégrer une analyse économique plus approfondie dans les procédures d'évaluation des propositions**

*Les procédures devraient intégrer une analyse économique plus approfondie dans leur phase d'évaluation des propositions :*

- démonstration de l'intérêt économique du projet: l'aspect économique des innovations doit être étudié par les responsables des procédures afin de valider l'analyse du marché potentiel du porteur du projet,

- mais aussi preuve de la volonté des équipes projet d'en rechercher la valorisation économique (et pas seulement technique).

La typologie des critères à prendre en compte, comprend:

- les critères économiques : taille et croissance du marché, nature et nombre des clients potentiels, chiffre d'affaire généré sur 1, 3, 5 ans, potentiel de développement international

- les critères concurrentiels (technologies, produits et acteurs)

- les contraintes et moteurs juridiques, réglementaires et normatifs

- l'identification des partenariats et acteurs de valorisation.

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **32. Mieux structurer la volonté de valorisation économique des innovations**

*Les responsables de projets doivent encore mieux structurer une démarche volontaire de valorisation économique. Ceci est souvent fait dans le cas d'une seule entreprise porteuse d'une innovation dans le cadre des chartes. Ceci devrait être mieux fait dans le cas de projets du type RGCU :*

- en assurant la diffusion de l'information scientifique et technique appropriée, et en sécurisant le fait qu'elle touche effectivement son groupe cible,

- en contribuant à l'application et à la valorisation technique, sociale, commerciale et économique des résultats des recherches,

- en favorisant l'action commune, les partenariats et les réseaux des organismes travaillant dans son domaine de compétence,

- en élaborant et en mettant en œuvre concrètement une stratégie de valorisation effective de ces projets de recherche.

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **33. Renforcer les incitations à la valorisation des projets dans les procédures PREDIT ou RGCU**

*Pour les étapes de l'innovation visée par les procédures du type PREDIT ou RGCU, les modalités d'incitation à la valorisation des projets doivent notamment porter sur:*

- des clauses contractuelles de valorisation de l'innovation

- une répartition du budget réservant une part à la valorisation

- des conditions de valorisation sous peine de remboursement de l'aide.

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **34. Créer un guide de valorisation à destination des porteurs de projet**

*Assurer la conception et la réalisation d'un guide de valorisation à destination des porteurs de projet (méthodologie, cas exemplaires, sources de soutien) ; l'action dans ce sens en cours dans le cadre du RGCU pourrait être étendue à d'autres procédures.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **35. Former les responsables de projets à la valorisation de l'innovation**

*Assurer une offre de formation des responsables de projets à la valorisation de l'innovation (éligible à subvention dans le cadre du projet).*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **36. Fixer des objectifs aux gestionnaires de procédure**

*Fixer des objectifs aux gestionnaires de procédure (ou tout groupe motivé de maîtres d'ouvrages) permettant une plus grande implication sur la valorisation des projets en cours ou déjà labellisés (cf. expérience américaine TIG)*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **37. Assurer une meilleure coordination des procédures**

*Assurer une meilleure coordination des procédures pour profiter de leurs complémentarités et de leurs synergies.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **38. Organiser un accompagnement de la valorisation des projets par des experts**

*Organiser un accompagnement possible de la valorisation des projets par des experts du développement de projets innovants lorsque le contexte le justifie.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **39 Etre plus attentif aux modalités et au calendrier de passage de la R&D au produit innovant**

*Une attention plus marquée doit être portée par le réseau technique et le Ministère, d'une part sur le moment optimum du passage de la R&D sur un produit innovant à l'organisation de sa valorisation dynamique, et d'autre part sur le choix de l'acteur qui sera le plus efficace dans cette valorisation auprès de tous les acteurs concernés.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **40. Tirer les enseignements des meilleures pratiques en matière de valorisation**

*Mener une réflexion permettant de tirer les meilleures pratiques de l'expérience du ministère de l'Équipement, très strict vis à vis des règles de la concurrence, et de l'expérience du ministère de la Recherche qui pousse à la valorisation, à la création d'entreprises, et aide les industriels à se développer.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **41. Analyser les situations récurrentes posant problème sur la question de la propriété intellectuelle ou industrielle en matière d'innovation**

*Concernant le respect par les maîtres d'ouvrages des droits de propriété intellectuelle ou industrielle des acteurs privés qui ont investi dans une innovation, il est nécessaire d'approfondir la connaissance des situations récurrentes posant problème afin de cibler quelques actions. Ce point est important au risque de "casser involontairement un levier" de l'innovation.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **42. Tirer partie du nouveau code des marchés publics**

*Faute de solution générale, il s'agit d'optimiser l'emploi sur chaque procédure de dispositifs divers, certains déjà bien connus:*

- *Le marché négocié (après publicité préalable et mise en concurrence) choisi sur le critère innovation, si le coût est inférieur au seuil de 5,9 M € RT.*
- *Le marché de travaux à des fins d'expérimentation si le coût dépasse ce seuil.*
- *Le marché de conception-réalisation pour les ouvrages d'art et les cas où le concepteur prend une part importante dans l'innovation.*
- *La variante d'entreprise, mieux adaptée aux "innovations d'amélioration" par rapport à des méthodes existantes.*
- *Le petit lot peut s'appliquer sur les chantiers dont une partie seulement est expérimentale à condition que le lot ne dépasse pas 80 000 € HT si l'ensemble du marché est inférieur à 5,9 M € HT, ou 1 M € HT si l'ensemble du marché est supérieur à 5,9 M € HT. Le petit lot doit rester dans tous les cas inférieur à 20 % du montant total. Le principal du marché est passé selon les règles du code*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **43. Ouvrir davantage le Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) à d'autres maîtres d'ouvrage, optimiser son organisation et l'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art.**

*Le Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) doit s'ouvrir davantage à d'autres maîtres d'ouvrage, optimiser son organisation et s'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art.*

- Les différents maîtres d'ouvrages doivent être associés pour prendre un rôle plus important dans le CFTR.
- Le CFTR devrait devenir aussi efficace et reconnu pour les innovations de l'ensemble du secteur routier, qu'il l'est déjà pour le domaine des chaussées, par exemple pour les terrassements (mais hors ouvrages d'art, compte tenu de la différence des professions concernées).

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

#### **44. Porter une attention particulière aux "lieux" où le dynamisme innovant est actif**

*Une attention particulière doit être portée aux "lieux" dans lesquels, pour chaque domaine de la route, le dynamisme collectif innovant est vraiment actif.*

*Il est proposé :*

- qu'une analyse par domaine fasse l'état des lieux, avec une grande qualité d'écoute, notamment par rapport aux facteurs clés de succès,
- qu'une identification des besoins ressortant de cet état des lieux soit combinée aux enjeux à venir par domaine, pour que des priorités soient établies en étroite concertation avec les partenaires,
- et enfin que quelques actions de soutien ciblées sur le dynamisme innovant de ces lieux soient engagées, chacune tenant compte des rôles spécifiques de chaque acteur clé et bien positionnée quant au "niveau géographique de pertinence par sujet".

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **45. Étudier la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants**

*La création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants serait de nature à dynamiser la relance d'une politique rénovée de soutien, en développant une concertation étroite avec les acteurs clés concernés, ce qui pourrait également faire émerger dans un deuxième temps, une jeune génération de haut niveau motivée par l'innovation, travaillant en réseau et largement ouverte sur l'Europe.*

*Si le Ministère considère qu'une telle initiative peut être une aide à la re-dynamisation et au développement de la politique d'innovation routière, la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants, temporaire si nécessaire, peut être motivante pour les autres acteurs, mais nécessite de bien utiliser les leçons du passé, formulées par les facteurs clés de succès résumés ci-dessus.*

*Pour être efficace, notamment dans les deux à trois premières années de re-dynamisation, un « moteur permanent » constitué d'un animateur senior à temps plein et d'un rapporteur junior à temps plein paraîtrait à même d'atteindre les objectifs cités dans les paragraphes qui précèdent, outre la condition (qui ne se commande pas) que le groupe soit dynamique et participant*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec des personnels supplémentaires, dans le moyen terme.

#### **46. Développer des « scanning tours »**

*Dans le contexte actuel, le lancement de "Scanning Tours" (missions françaises multi-organisations, ciblées sur un sujet précis dans quelques pays étrangers bien identifiés) compléterait avantageusement vers l'amont le dispositif actuel de soutien à l'innovation.*

*- Ce type de missions, ciblées par sujet et dans le choix des pays visités, par un collectif motivé d'acteurs d'un même pays mais multi-organisations, constitue un outil de comparaison et de création de consensus particulièrement performant, dont la pertinence et l'utilité semblent importantes et durables.*

*- La motivation de participation des représentants d'entreprises ou des représentants des collectivités territoriales dépendra de la qualité de la préparation de ces missions pour qu'elles apportent aux premiers une plus value réelle de compétitivité, aux seconds une ouverture efficace*

*Ces missions peuvent toucher:*

*- aux innovations à promouvoir par le secteur privé (innovations technologiques, etc.),*

*- aux innovations qui sont clairement dans le champ des maîtres d'ouvrage (les besoins et les bonnes pratiques à l'international sur ces sujets sont actuellement importants). A titre d'exemple, l'analyse des activités les plus performantes de l'AASHTO, et notamment le programme NCHRP et le Technology Implementation Group, pourrait être fructueuse avec les acteurs motivés par l'innovation dans les Conseils généraux.*

✓ Mesure d'ordre générale, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec des crédits supplémentaires, dans le court terme.

#### **47. Faciliter l'émergence d'une "communauté d'intérêt" d'acteurs motivés par chaque grand besoin.**

*Faciliter l'émergence d'une "communauté d'intérêt" d'acteurs motivés par chaque grand besoin. Lorsqu'un besoin d'innovation est important du fait d'une récurrence élevée d'une même famille de problèmes, il faut éviter que la dispersion des acteurs ne joue en défaveur de l'émergence de l'innovation attendue et susciter une "communauté d'intérêt" d'acteurs motivés (parfois les seuls maîtres d'ouvrage, dans certains cas un cercle plus large avec les entreprises). Il arrive qu'une organisation existante regroupe déjà l'essentiel des maîtres d'ouvrages intéressés (ASF, Ministère, AITF ... ), mais de plus en plus ces communautés d'intérêt sont transversales par rapport aux organisations existantes ; il arrive que l'absence de dialogue entre les acteurs concernés tue, parfois définitivement, les innovations potentielles. La création de ces communautés d'intérêt devrait être encouragée, et leurs projets innovants mériteraient d'être facilités. Ceci est un complément à la re-dynamisation de l'innovation par la demande.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne les autres ministères, l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.



#### **48. Assurer une meilleure prise en compte des valeurs clients par la maîtrise d'ouvrage**

*La maîtrise d'ouvrage devrait mieux exprimer les valeurs clients qu'elle attend et les règles pour évaluer les offres. Ceci est notamment important concernant l'environnement et la valeur du temps de l'utilisateur, pour les travaux sous circulation par exemple: l'émergence des solutions innovantes (dans ce cas avec préfabrication et interventions plus courtes) serait facilitée. Le Royaume-Uni utilise le système des "lane rental" depuis près de 15 ans et les États-Unis préparent une action importante sur les grands chantiers de réhabilitation avec gêne minimale pour les usagers. Profitons-nous pleinement de ces expériences?*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne les services extérieurs et l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **49. Approfondir l'analyse juridique du risque entre les différents participants à l'innovation**

*Approfondir l'analyse juridique du risque entre les différents participants à l'innovation en affectant chaque risque à l'acteur le plus à même de le maîtriser et en vérifiant qu'il a aussi les moyens de le supporter. Définir à l'avance la participation de chacune des parties à la réparation des désordres éventuels. Rechercher des solutions où les acteurs partagent leur contribution à la couverture du risque, en s'appuyant par exemple sur une compagnie d'assurance ou encore en se couvrant mutuellement.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les autres ministères, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **50. Créer un cadre incitatif au développement des innovations**

*Pour créer un cadre incitatif au développement des innovations par les acteurs économiques concurrentiels, les solutions suivantes peuvent être citées par ordre de priorité décroissante:*

- les concessions
- les conceptions-réalisations les marchés de définition
- les appels d'offre avec variantes
- le dialogue compétitif (ex sur performances)
- les concours de techniques innovantes liées à des chantiers en aval

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

#### **51. Faire respecter les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle par les maîtres d'ouvrage**

*A contrario, les cas où des maîtres d'ouvrage ne respectent pas les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle, ont des conséquences catastrophiques et durables sur la motivation des acteurs concurrentiels.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## **52. Éviter les déceptions des acteurs lors des processus d'innovation**

*Il existe plusieurs cas où un processus de demande d'innovation de la part des maîtres d'ouvrage a donné l'impression aux entreprises de manquer de cohérence ou de continuité : une demande initiale exprimée fortement au départ a donné lieu à un effort d'innovation sensible en entreprise, et in fine les clients ont soit changé de priorité, soit n'acceptent pas de payer le surcoût de l'innovation techniquement réussie. Tel est le cas de certaines innovations qui contribuent au développement durable. Les frustrations induites par ce type de "processus raté" pèsent parfois plus durablement ou profondément qu'on ne le penserait. Ce sont des pertes d'efficacité collective à prendre plus au sérieux que ce n'est le cas actuellement, car elles sont aussi des occasions manquées du collectif français vis à vis du maintien de la compétitivité internationale.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **53. Imaginer des solutions nouvelles**

*Il ne faut pas s'arrêter aux seules solutions organisationnelles que nous connaissons aujourd'hui:*

- *des pays comme l'Australie ou le Royaume-Uni pratiquent des marchés d'entretien sur un réseau routier de plusieurs centaines de kilomètres, pendant des durées de 5 à 10 ans : la combinaison de l'effet "taille" et de l'effet "durée" est créatrice d'innovation tant dans les techniques de chaussées que pour l'auscultation*
- *de la même façon, les "CREMA" d'Amérique latine pour des renforcements lourds d'itinéraires jouent sur les mêmes facteurs*
- *l'expérience du "Partnering" du Royaume-Uni développe dans certains cas un esprit de coopération propice à l'innovation; des entreprises françaises y ont activement participé. Analyser sans a priori les bilans de ce type d'expériences et leur transposabilité pourrait constituer un sujet utile de "scanning tour" multi-organisation. Force est de constater que "l'innovation fuit les espaces trop réglementés", un équilibre reste à trouver.*

✓ Mesure d'ordre général, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **54. Préciser les complémentarités, les rôles, les responsabilités et les synergies des différents acteurs de l'innovation**

*La définition précise et actualisée des complémentarités, des rôles, des responsabilités et des synergies des différents acteurs de l'innovation est un moyen constructif:*

- *de ressouder une communauté autour d'objectifs communs,*
- *et d'explicitier des demandes spécifiques du Ministère adaptées aux nouveaux enjeux et tenant bien compte des nouveaux contextes.*

*La direction des Routes suédoise a lancé une démarche similaire qui a débouché sur une telle définition, qu'elle a clairement affichée dans son document d'orientation de la R&D et de l'innovation.*

*Cette définition devrait au minimum couvrir l'ensemble des services du Ministère concerné (DR, DRAST, DAEI, SETRA, CETU, CERTU, LCPC, CETE, DRE, DDE ... ). Si une concertation de l'ensemble des acteurs clés aboutit à une vision commune, il peut être très utile de produire un document commun au Ministère, aux autres maîtrises d'ouvrages et aux professions.*

✓ *Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les autres ministères, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.*

### **55. Créer des prix de l'innovation**

*Un ensemble de prix annuels décernés par le Ministère, résultant de concours ou avec d'autres dispositifs, lorsque cela est plus approprié, peut avoir un impact fort pour un coût très raisonnable:*

- Un prix récompensant l'équipe qui a créé le plus de valeur pour l'ensemble des acteurs routiers et des usagers, en France et à l'export, mettrait l'accent sur la pertinence des innovations.*
- Un prix pour l'équipe multi-organisation dont l'innovation a le mieux fait jouer les complémentarités entre acteurs permettrait d'affirmer la valeur du décloisonnement.*
- Un prix pour l'équipe la plus performante pour la valorisation d'une innovation affirmerait que cette valorisation est aujourd'hui le nerf de la guerre.*
- Un prix pour le gestionnaire de procédure le plus efficace pour soutenir l'innovation reconnaîtrait à sa juste valeur ce travail discret, difficile, de service public, et à fort effet de levier.*

✓ *Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.*

### **56. Développer la communication de la direction des routes en matière d'innovation**

*Dans son rôle d'animation de la politique nationale d'innovation routière, la direction des Routes aurait besoin de développer une communication structurée et durable auprès des différents acteurs, y compris des décideurs / managers et sans oublier les services de l'Etat.*

*La cohérence effective et sur le long terme entre cette politique annoncée, la façon dont les procédures sont financées et fonctionnent, et le lien entre les innovations de grande qualité avec l'attribution de marchés sont des facteurs clés de décision des directeurs généraux du secteur concurrentiel pour investir en innovation et dans les experts correspondants. C'est pour cette raison que cette cohérence doit être construite, pilotée dans le temps et largement communiquée.*

*En période de restrictions budgétaires fortes, il semble qu'il vaille mieux être plus sélectif pour ne soutenir que les meilleures innovations, mais il ne faut pas relâcher le pilotage de cette cohérence.*

*Les efforts de communication du Ministère devront être orientés à la fois vers les partenaires industriels, les acteurs de l'innovation, mais aussi vers les élus, le grand*

*public et les organismes de pression sociétale et de défense de l'environnement, qui devraient devenir encore plus actifs dans les années à venir (cf. A 86 Ouest). On peut noter par exemple à ce sujet la politique active de communication de Colas auprès du grand public et sur des sujets ciblés (environnement). L'attractivité du secteur auprès des jeunes est aujourd'hui basse et même critique. L'innovation peut être à la fois un vecteur d'une communication efficace et le premier bénéficiaire à moyen terme d'une attractivité réussie.*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **57. Créer un support d'information synthétique global, destiné aux PME, sur les aides à l'innovation**

*Créer un support d'information synthétique global facilement accessible, destiné en particulier aux PME, sur l'ensemble des procédures et des aides à l'innovation (voir par exemple le document édité par la direction des Routes des Pays-Bas: programme "Roads to the Future").*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **58. Créer un site d'information et d'échange sur Internet**

*Création d'un site d'information et d'échange sur Internet (sur les procédures, les labels, les projets, des "success stories", les scanning tours).*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **59. Éditer un guide et un mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires**

*Publication d'un guide et d'un mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires.*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

### **60. Organiser un événement sur l'innovation routière**

*Organisation éventuelle d'un événement sur l'innovation routière à l'occasion des congrès et exposition Interroute (Montpellier fin septembre 2004, puis possibilité de pérennisation tous les deux ou trois ans avec Intermat, TP Tech ou Interroute).*

✓ Mesure d'application concrète, à enjeu ordinaire, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le court terme.

## II - Analyse des propositions

Tableau II, 1	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés				Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais			
	stratégique	Ampleur	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	Autres organismes	Collectivités territoriales	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme
1. Organiser un partenariat avec les responsables politiques des collectivités		X			X		X		X	X				X			X	X	
2. Développer le partenariat avec les responsables techniques des collectivités	X				X		X		X	X				X			X	X	
3. Remobiliser l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers	X				X		X		X	X				X			X	X	
4. Associer largement les maîtres d'ouvrage aux procédures existantes ou nouvelles		X			X		X		X	X				X			X	X	
5. Développer au niveau du SETRA une banque de données internet sur les innovations en recherche de chantier expérimental				X		X				X		X					X		X
6. Apporter par le biais de la direction des Routes un appui technique aux chantiers expérimentaux par des prestations du réseau scientifique et technique		X				X			X	X				X	X				X
7. Confier au CFTR ou au RGCU la mission de créer ce "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages"				X		X				X		X					X		X
8. Organiser un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, sur le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) américain				X		X				X				X			X		X
9. Mieux ouvrir le soutien à l'innovation aux PME et aux Bureaux d'études		X				X	X		X	X		X					X	X	
10. Renforcer le niveau régional et local de soutien à l'innovation des PME		X				X	X		X	X		X					X	X	
11. Utiliser plus les "marchés de définition" et les concours		X				X			X	X				X			X	X	

12. Mettre en œuvre la procédure des petits lots pour expérimenter une innovation		X			X				X	X				X	X	
13. Mettre en place des dispositions spécifiques à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle.		X			X				X	X				X		X
14. Ouvrir les partenariats avec les industriels hors route		X			X	X			X	X				X		X
15. Ouvrir le champ du soutien aux innovations qui concernent les maîtres d'ouvrage		X			X				X	X				X	X	
16. Développer un partenariat avec l'ANVAR et le secrétariat Eurêka			X		X			X		X				X		X
17. Ouvrir le soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international	X				X			X		X				X	X	
18. Élargir certaines procédures (IVOR, RGCU) aux entreprises européennes		X			X					X				X		X
19. Développer les actions de lobbying et répondre systématiquement aux appels d'offres du PCRD		X			X				X	X				X		X
20. Développer les projets bilatéraux internationaux		X			X	X				X				X	X	
21. Développer les interactions avec les homologues et les agences européens		X			X	X			X	X				X	X	
22. Analyser la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier"			X		X					X				X		X
23. Soutenir les exportations des entreprises françaises et le développement de partenariats internationaux		X			X			X		X				X	X	
24. Améliorer l'efficacité de l'accueil des utilisateurs ou bénéficiaires de l'innovation		X			X					X				X	X	
25. Développer une culture projet dans les organismes techniques		X			X				X	X				X	X	
26. Faciliter l'accès des entreprises aux grands équipements d'essais du réseau technique		X			X					X				X	X	
27. Lancer au niveau de la Direction des Routes un processus d'identification et de priorisation de la demande	X			X						X				X	X	

d'innovation routière																	
28. Mettre en place un programme cadre d'actions prioritaires	X			X					X		X				X	X	
29. Intégrer sous un sigle commun du ministère de l'Équipement les différentes labellisations relatives à l'innovation.	X			X					X		X				X	X	
30. Prendre en compte la valorisation à tous les stades du projet d'innovation		X		X					X		X				X	X	
31. Intégrer une analyse économique plus approfondie dans les procédures d'évaluation des propositions		X		X					X		X				X	X	
32. Mieux structurer la volonté de valorisation économique des innovations		X		X					X		X				X	X	
33. Renforcer les incitations à la valorisation des projets dans les procédures PREDIT ou RGCU		X		X					X		X				X		X
34. Créer un guide de valorisation à destination des porteurs de projet			X	X					X		X				X		X
35. Former les responsables de projets à la valorisation de l'innovation		X		X					X		X				X		X
36. Fixer des objectifs aux gestionnaires de procédure		X		X					X		X				X		X
37. Assurer une meilleure coordination des procédures		X		X				X	X		X				X		X
38. Organiser un accompagnement de la valorisation des projets par des experts		X		X					X		X				X	X	
39. Être plus attentif aux modalités et au calendrier de passage de la R&D au produit innovant		X		X					X		X				X	X	
40. Tirer les enseignements des meilleures pratiques en matière de valorisation		X		X					X		X				X	X	
41. Analyser les situations récurrentes posant problème sur la question de la propriété intellectuelle ou industrielle en matière d'innovation		X		X					X		X				X	X	
42. Tirer partie du nouveau code des marchés publics		X		X				X	X		X				X		X
43. Ouvrir davantage le Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) à d'autres maîtres		X		X					X		X				X		X

d'ouvrage, optimiser son organisation et l'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art.																	
44. Porter une attention particulière aux "lieux" où le dynamisme innovant est actif		X			X				X	X			X			X	X
45. Étudier la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants		X		X					X		X			X			X
46. Développer des « scanning tours »		X		X					X		X		X				X
47. Faciliter l'émergence d'une "communauté d'intérêt" d'acteurs motivés par chaque grand besoin.		X			X			X	X	X			X			X	X
48. Assurer une meilleure prise en compte des valeurs clients par la maîtrise d'ouvrage		X			X				X	X			X			X	X
49. Approfondir l'analyse juridique du risque entre les différents participants à l'innovation		X			X			X	X	X			X			X	X
50. Créer un cadre incitatif au développement des innovations		X			X					X		X				X	X
51. Faire respecter les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle par les maîtres d'ouvrage		X			X					X			X			X	
52. Éviter les déceptions des acteurs lors des processus d'innovation		X			X				X	X			X			X	X
53. Imaginer des solutions nouvelles		X			X				X	X			X			X	X
54. Préciser les complémentarités, les rôles, les responsabilités et les synergies des différents acteurs de l'innovation		X			X			X	X	X			X			X	X
55. Créer des prix de l'innovation		X			X					X		X				X	
56. Développer la communication de la direction des routes en matière d'innovation		X			X					X		X				X	
57. Créer un support d'information synthétique global, destiné aux PME, sur les aides à l'innovation				X		X				X		X				X	
58. Créer un site d'information et d'échange sur Internet				X		X				X		X				X	
59. Éditer un guide et un				X		X				X		X				X	



mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires																	
60. Organiser un événement sur l'innovation routière			X		X					X		X				X	X

Au total, l'ensemble des propositions se définit comme suit :

Tableau II, 1bis	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés					Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais	
	stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	organismes territoriaux	Autres collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme
Récapitulatif	6	43	11	13	47	5	4	6	24	60		31	29	2	1	57	35	25

Au vu de ce tableau de synthèse on peut donc faire les constatations suivantes :

- Les propositions sont principalement de portées générales, six sont d'ampleur stratégique, et onze d'application concrète.
- 22% des mesures sont à fort enjeu.
- Toutes les mesures concernent l'administration centrale du ministère vingt-quatre concernent également les services extérieurs et entre quatre et six, les autres ministères, les collectivités territoriales et les organismes non publics.
- Aucune mesure n'exige à priori de dispositif réglementaire, trente-et-une propositions sont de type administratif et vingt-neuf de type comportemental.
- Les mesures sont par ailleurs toutes susceptibles d'être mises en œuvre à moyens constants sauf trois d'entre elles.
- Vingt-cinq mesures peuvent être réalisées dans le court terme et trente cinq dans le moyen terme.

### III – Sélection des mesures

Pour sélectionner les propositions dont il sera demandé d'effectuer le suivi, il convient de repérer celles qui sont les plus importantes et celles qui peuvent être le plus facilement mises en œuvre. Pour cela on peut dresser le tableau suivant.

Tableau II, 2	Nature des mesures	Portée des mesures	Acteurs concernés	Type d'actions	Moyens nécessaires	Délais	Sélection
---------------	--------------------	--------------------	-------------------	----------------	--------------------	--------	-----------

<b>Importance de la mesure :</b> importance majeure : IM importance ordinaire : IO <b>Facilité de réalisation :</b> réalisation facile : RF réalisation moyenne : RM réalisation difficile : RD <b>Qualification de la mesure :</b> mesure importante : I mesure facile : F	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète Fort enjeu	Enjeu ordinaire	Autres organismes territoriales	Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme	Importance	Facilité
	1. Organiser un partenariat avec les responsables politiques des collectivités		RM		IM				RM RF			RF			RF	RM		I
2. Développer le partenariat avec les responsables techniques des collectivités	IM			IM				RM RF			RF			RF	RM		I	
3. Remobiliser l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers	IM			IM				RM RF			RF			RF	RM		I	
4. Associer largement les maîtres d'ouvrage aux procédures existantes ou nouvelles		RM		IM				RM RF			RF			RF	RM		I	
5. Développer au niveau du SETRA une banque de données internet sur les innovations en recherche de chantier expérimental			RF		IO				RF		RM			RF		RF		F
6. Apporter par le biais de la direction des Routes un appui technique aux chantiers expérimentaux par des prestations du réseau scientifique et technique		RM			IO											RF		
7. Confier au CFTR ou au RGPU la mission de créer ce "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages"			RF		IO				RF		RM			RF		RF		F
8. Organiser un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, sur le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) américain			RF		IO									RF		RF		F
9. Mieux ouvrir le soutien à l'innovation aux PME et aux Bureaux d'études		RM			IO	RD			RM RF		RM			RF	RM			
10. Renforcer le niveau régional et local de soutien à l'innovation des PME		RM			IO	RD			RM RF		RM			RF	RM			

11. Utiliser plus les "marchés de définition" et les concours		RM			IO					RM	RF			RF			RF	RM				
12. Mettre en œuvre la procédure des petits lots pour expérimenter une innovation		RM			IO					RM	RF			RF			RF	RM				
13. Mettre en place des dispositions spécifiques à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle.		RM			IO					RM	RF		RM				RF		RF			
14. Ouvrir les partenariats avec les industriels hors route		RM			IO	RD				RM	RF			RF			RF		RF			
15. Ouvrir le champ du soutien aux innovations qui concernent les maîtres d'ouvrage		RM			IO					RM	RF		RM				RF	RM				
16. Développer un partenariat avec l'ANVAR et le secrétariat Eurêka			RF		IO				RM		RF		RM				RF		RF			F
17. Ouvrir le soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international	IM				IO				RM		RF			RF			RF	RM			I	
18. Élargir certaines procédures (IVOR, RGCU) aux entreprises européennes		RM			IO						RF		RM				RF		RF			F
19. Développer les actions de lobbying et répondre systématiquement aux appels d'offres du PCRD		RM			IO					RM	RF			RF			RF		RF			F
20. Développer les projets bilatéraux internationaux		RM			IO	RD					RF			RF			RF	RM				
21. Développer les interactions avec les homologues et les agences européens		RM			IO	RD				RM	RF			RF			RF	RM				
22. Analyser la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier"			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F
23. Soutenir les exportations des entreprises françaises et le développement de partenariats internationaux		RM			IO				RM		RF			RF			RF	RM				
24. Améliorer l'efficacité de l'accueil des utilisateurs ou bénéficiaires de l'innovation		RM			IO						RF		RM				RF	RM				
25. Développer une culture projet dans les organismes techniques		RM			IO					RM	RF			RF			RF	RM				

26. Faciliter l'accès des entreprises aux grands équipements d'essais du réseau technique		RM		IO					RF		RF			RF	RM			F
27. Lancer au niveau de la Direction des Routes un processus d'identification et de priorisation de la demande d'innovation routière	IM			IM					RF		RM			RF	RM			I
28. Mettre en place un programme cadre d'actions prioritaires	IM			IM					RF		RM			RF	RM			I
29. Intégrer sous un sigle commun du ministère de l'Équipement les différentes labellisations relatives à l'innovation.	IM			IM					RF		RM			RF	RM			I
30. Prendre en compte la valorisation à tous les stades du projet d'innovation			RF	IM					RF		RF			RF	RM			I
31. Intégrer une analyse économique plus approfondie dans les procédures d'évaluation des propositions		RM		IO					RF		RM			RF	RM			
32. Mieux structurer la volonté de valorisation économique des innovations		RM		IO					RF		RM			RF	RM			
33. Renforcer les incitations à la valorisation des projets dans les procédures PREDIT ou RGCU		RM		IO					RF		RM			RF		RF		F
34. Créer un guide de valorisation à destination des porteurs de projet			RF	IO					RF		RM			RF		RF		F
35. Former les responsables de projets à la valorisation de l'innovation		RM		IO					RF		RM			RF		RF		F
36. Fixer des objectifs aux gestionnaires de procédure		RM		IO					RF		RF			RF		RF		F
37. Assurer une meilleure coordination des procédures		RM		IO			RM	RF		RM				RF		RF		
38. Organiser un accompagnement de la valorisation des projets par des experts		RM		IO					RF		RM			RF	RM			
39. Être plus attentif aux modalités et au calendrier de passage de la R&D au produit innovant		RM		IO					RF		RF			RF	RM			F

40. Tirer les enseignements des meilleures pratiques en matière de valorisation		RM		IO					RF			RF			RF	RM			F
41. Analyser les situations récurrentes posant problème sur la question de la propriété intellectuelle ou industrielle en matière d'innovation		RM		IO					RF			RF			RF	RM			F
42. Tirer partie du nouveau code des marchés publics		RM		IM				RM	RF			RF			RF		RF		I
43. Ouvrir davantage le Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) à d'autres maîtres d'ouvrage, optimiser son organisation et l'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art.		RM		IO					RF		RM				RF		RF		F
44. Porter une attention particulière aux "lieux" où le dynamisme innovant est actif		RM		IO				RM	RF			RF			RF	RM			
45. Étudier la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants		RM		IM					RF		RM			RM		RM			I
46. Développer des « scanning tours »		RM		IM					RF		RM		RD				RF		I
47. Faciliter l'émergence d'une "communauté d'intérêt" d'acteurs motivés par chaque grand besoin.		RM		IO			RM	RM	RF			RF			RF	RM			
48. Assurer une meilleure prise en compte des valeurs clients par la maîtrise d'ouvrage		RM		IO				RM	RF			RF			RF	RM			
49. Approfondir l'analyse juridique du risque entre les différents participants à l'innovation		RM		IO			RM	RM	RF			RF			RF	RM			
50. Créer un cadre incitatif au développement des innovations		RM		IO					RF		RM				RF	RM			
51. Faire respecter les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle par les maîtres d'ouvrage		RM		IO					RF			RF			RF		RF		F
52. Éviter les déceptions des acteurs lors des processus d'innovation		RM		IO				RM	RF			RF			RF	RM			
53. Imaginer des solutions nouvelles		RM		IO				RM	RF			RF			RF	RM			

54. Préciser les complémentarités, les rôles, les responsabilités et les synergies des différents acteurs de l'innovation		RM		IM					RM	RM	RF						RF	RM		I		
55. Créer des prix de l'innovation			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F
56. Développer la communication de la direction des routes en matière d'innovation		RM		IM							RF		RM				RF		RF		I	
57. Créer un support d'information synthétique global, destiné aux PME, sur les aides à l'innovation			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F
58. Créer un site d'information et d'échange sur Internet			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F
59. Éditer un guide et un mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F
60. Organiser un événement sur l'innovation routière			RF		IO						RF		RM				RF		RF			F

De l'analyse du tableau ci-dessus, il ressort que quatorze mesures importantes peuvent être retenues :

1. Organiser un partenariat avec les responsables politiques des collectivités
2. Développer le partenariat avec les responsables techniques des collectivités
3. Remobiliser l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers
4. Associer largement les maîtres d'ouvrage aux procédures existantes ou nouvelles
17. Ouvrir le soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international
27. Lancer au niveau de la Direction des Routes un processus d'identification et de priorisation de la demande d'innovation routière
28. Mettre en place un programme cadre d'actions prioritaires
29. Intégrer sous un sigle commun du ministère de l'Équipement les différentes labellisations relatives à l'innovation.
30. Prendre en compte la valorisation à tous les stades du projet d'innovation
42. Tirer partie du nouveau code des marchés publics
45. Étudier la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants
46. Développer des « scanning tours »
54. Préciser les complémentarités, les rôles, les responsabilités et les synergies des différents acteurs de l'innovation
56. Développer la communication de la direction des routes en matière d'innovation

Ainsi que vingt-et-unes mesures faciles à mettre en œuvre :

5. Développer au niveau du SETRA une banque de données internet sur les innovations en recherche de chantier expérimental
7. Confier au CFTR ou au RGCU la mission de créer ce "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages"
8. Organiser un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, sur le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) américain
16. Développer un partenariat avec l'ANVAR et le secrétariat Eurêka
18. Élargir certaines procédures (IVOR, RGCU) aux entreprises européennes
19. Développer les actions de lobbying et répondre systématiquement aux appels d'offres du PCRD
22. Analyser la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier"
26. Faciliter l'accès des entreprises aux grands équipements d'essais du réseau technique
33. Renforcer les incitations à la valorisation des projets dans les procédures PREDIT ou RGCU
35. Former les responsables de projets à la valorisation de l'innovation
36. Fixer des objectifs aux gestionnaires de procédure
39. Être plus attentif aux modalités et au calendrier de passage de la R&D au produit innovant
40. Tirer les enseignements des meilleures pratiques en matière de valorisation
41. Analyser les situations récurrentes posant problème sur la question de la propriété intellectuelle ou industrielle en matière d'innovation
43. Ouvrir davantage le Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) à d'autres maîtres d'ouvrage, optimiser son organisation et l'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art.
51. Faire respecter les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle par les maîtres d'ouvrage
55. Créer des prix de l'innovation
57. Créer un support d'information synthétique global, destiné aux PME, sur les aides à l'innovation
58. Créer un site d'information et d'échange sur Internet
59. Éditer un guide et un mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires
60. Organiser un événement sur l'innovation routière

#### IV – Fiche de suivi

La fiche de suivi peut dès lors s'établir comme suit :

Ministère des transports, de l'équipement du tourisme et de la mer	Conseil général des ponts et chaussées
<b>Évaluation de la politique d'innovation routière du ministère de l'équipement</b>	
<b>Fiche de suivi</b>	
Le rapport visait à apprécier l'efficacité de la politique d'innovation du ministère en analysant les retombées techniques et économiques de cette politique au regard de son coût. Il devait également s'intéresser à l'efficacité et à la faisabilité des procédures	

d'aides et d'incitation à l'innovation en identifiant les modalités les plus efficaces au regard du cadre juridique actuel.

Le rapport a rappelé la tradition et les succès du ministère en matière d'innovation routière. Une efficacité qui venait notamment de la forte coordination entre un maître d'ouvrage quasiment unique, la Direction des routes, s'appuyant sur un réseau scientifique et technique de qualité, et des entreprises en expansion. Il a ensuite dénoncé un essoufflement et une fragilisation du dispositif d'innovation en constatant que l'avance de la technique routière française s'effrite. La Direction des routes n'est plus le seul maître d'ouvrage et les nouveaux intervenants n'ont pas encore pris le relais. Par ailleurs, le rapport évoque des procédures de soutien à l'innovation devenues aujourd'hui trop spécialisées et trop dispersées. Il fait état d'un risque de décrochage à moyen terme.

Face à ce constat, le rapport liste une série de recommandations dont il serait souhaitable de savoir quel sort leur a été réservé par les services. Il conviendrait plus précisément de connaître les suites données aux points suivants :

### **1 – S'agissant des orientations générales**

- À-t-on pu développer un processus de re-dynamisation de l'innovation par la demande ?
- Quelles initiatives ont été prises pour le développement de la performance de la valorisation ?
- Des mesures ont-elles été prises pour recréer des lieux d'innovation ?
- Dans quelle mesure a-t-on pu mieux définir un cadre vraiment propice au développement d'innovations par les entreprises ?
- La communication sur l'innovation a-t-elle été développée ?

### **2 – S'agissant des recommandations importantes**

- Quelles initiatives ont été prises pour organiser un partenariat avec les responsables politiques des collectivités ?
- Le partenariat avec les responsables techniques des collectivités a-t-il pu être développé et dans quelle mesure ?
- Quelles dispositions ont été mises en œuvre pour remobiliser l'ensemble des maîtres d'ouvrage routiers ?
- Quelles mesures ont été adoptées pour associer largement les maîtres d'ouvrage aux procédures existantes ou nouvelles ?
- Où en est-on de l'ouverture du soutien de l'innovation routière aux acteurs et au marché international ?
- La Direction des Routes a-t-elle lancé un processus d'identification et de priorisation de la demande d'innovation routière ?
- Un programme cadre d'actions prioritaires a-t-il été mis en place ?
- Dans quelle mesure a-t-on pu intégrer sous un sigle commun du ministère de l'Équipement les différentes labellisations relatives à l'innovation ?



- Quelles initiatives ont été prises pour prendre en compte la valorisation à tous les stades du projet d'innovation ?
- A-t-on réussi à mieux tirer parti du nouveau code des marchés publics ?
- Où en est-on de l'étude de la création d'un noyau-conseil d'ingénieurs innovants ?
- Dans quelle mesure les « scanning tours » ont-ils pu être développés ?
- Quelles initiatives ont été prises pour préciser les complémentarités, les rôles, les responsabilités et les synergies des différents acteurs de l'innovation ?
- Quelles dispositions ont été adoptées pour développer la communication de la direction des routes en matière d'innovation ?

## **2 – S'agissant des recommandations ponctuelles**

- A-t-on développé au niveau du SETRA une banque de données internet sur les innovations en recherche de chantier expérimental ?
- A-t-on confié au CFTR ou au RGPU la mission de créer un "partenariat pour l'innovation avec les maîtres d'ouvrages" ?
- A-t-on organisé un "scanning tour" avec la DR, les STD, l'ADSTD, sur le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) américain ?
- A-t-on développé un partenariat avec l'ANVAR et le secrétariat Eurêka ?
- A-t-on élargi certaines procédures (IVOR, RGPU) aux entreprises européennes ?
- A-t-on développé les actions de lobbying et répondu systématiquement aux appels d'offres du PCRD ?
- Où en est-on de l'analyse de la faisabilité d'une "bourse européenne des innovations dans le secteur routier" ?
- Quelles initiatives ont été prises pour faciliter l'accès des entreprises aux grands équipements d'essais du réseau technique ?
- A-t-on pu renforcer les incitations à la valorisation des projets dans les procédures PREDIT ou RGPU ?
- A-t-on entrepris de former les responsables de projets à la valorisation de l'innovation ?
- A-t-on fixé des objectifs aux gestionnaires de procédure ?
- Dans quelle mesure est-on plus attentif aux modalités et au calendrier de passage de la R&D au produit innovant ?
- Quelle initiative a été prise pour tirer les enseignements des meilleures pratiques en matière de valorisation ?
- A-t-on procédé à l'analyse des situations récurrentes posant problème sur la question de la propriété intellectuelle ou industrielle en matière d'innovation ?
- Où en est-on de la réforme du Comité Français des Techniques de la Route (CFTR) pour l'ouvrir davantage à d'autres maîtres d'ouvrage, optimiser son organisation et l'élargir aux autres domaines de la route, hors ouvrages d'art ?
- Quelles mesures ont été prises pour faire respecter les règles de la propriété industrielle ou intellectuelle par les maîtres d'ouvrage ?
- A-t-on créé des prix de l'innovation ?

- A-t-on créé un support d'information synthétique global, destiné aux PME, sur les aides à l'innovation ?
- A-t-on créé un site d'information et d'échange sur Internet ?
- A-t-on édité un guide et un mode d'emploi des procédures et des labels à destination des bénéficiaires ?
- A-t-on pris la décision d'organiser un événement sur l'innovation routière ?

## Troisième application

### Application de la méthodologie au rapport sur l'évaluation de la connaissance des territoires par les services du ministère de l'équipement

#### I - Identification et qualification des mesures

Les textes figurant en italique sont ceux du rapport

Contrairement à d'autres rapports d'évaluation, il n'y a pas lieu de distinguer ici les orientations générales des mesures proprement dites. Avec dix recommandations seulement celles-ci font à la fois office d'orientations générales et de mesures proprement dites.

##### 1. L'État doit s'investir dans ses fonctions territoriales

*L'État est attendu sur ses fonctions territoriales*

*« Au-delà de la difficulté pour l'État à clarifier sa position vis-à-vis des divers partenaires locaux, sa présence est (encore) irremplaçable pour garantir la neutralité des connaissances permettant le partenariat, la confrontation des logiques, l'élaboration des politiques. (...) Toujours au niveau local, les pratiques de l'instruction large des problèmes avant d'en débattre ou de l'évaluation a posteriori des politiques (comme de la réalisation de grands projets) sont, à mon avis, encore loin d'être pleinement banalisées. C'est beaucoup plus l'État, et c'est sans doute un effet paradoxal de la décentralisation, qui porte cette exigence au travers des procédures qu'il met en place. » (M. Wiel)*

*Une décentralisation mal comprise donnant une extension abusive à la notion de « blocs de compétences » porte en elle le risque que l'État délaisse ce rôle essentiel au fonctionnement de la démocratie et à l'harmonie du développement entre toutes les échelles et tous les aspects sectoriels.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les DDE, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

##### 2. Développer le professionnalisme sur la connaissance des territoires

*Le professionnalisme sur la connaissance des territoires ouvre voix au chapitre et permet d'être utile localement*

*Un contraste est apparu nettement entre les endroits où des prestations de bon niveau professionnel étaient produites par la DRE ou la DDE et les autres lieux : les collectivités sont amenées à prêter une oreille attentive lorsque ce qui se dit les intéresse.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **3. Organiser une compétence « connaissance des territoires »**

*Pour être professionnel, il faut s'organiser*

*La compétence à développer est une compétence collective, qui fait appel, au-delà de la compétence administrative générale (capacité à passer des commandes et à les suivre, à gérer des procédures ...) à au moins quatre familles de compétences particulières et les combine:*

- *Recueil, gestion et traitement des données, statistique, cartographie;*
- *Informatique spécialisée;*
- *Analyse et interprétation des données, « sciences du territoire » (sciences politiques, géographie, économie, sociologie, hydrologie, etc.) ;*
- *Communication et négociation : capacité à énoncer et défendre les analyses.*

*Ce sont des équipes de petite taille (4 à 10 personnes) qui sont nécessaires pour constituer le cœur de la fonction, sachant que beaucoup d'autres contribuent à l'alimentation et à l'exploitation du capital de savoir.*

*Actuellement, la fonction n'est pas organisée, et les masses critiques pour l'organiser ne sont pas atteintes dans la plupart des services.*

*« Le débat récurrent : vaut-il mieux avoir un Service unifié de la connaissance ou disséminer les techniques de cette connaissance dans l'ensemble des Services?*

*On résiste partout à l'idée d'une cellule de synthèse, redoutant sans doute sa distance à l'égard des Services. » (J. Roman)*

*S'il y en a une, en tout cas :*

*« On n'a une chance de disposer d'une cellule véritablement stratégique que si ce lieu de la synthèse bénéficie d'un rattachement direct au plus haut niveau, et d'un investissement réel et personnel du sommet. » (J. Roman)*

*Il est hors de question de définir actuellement une organisation type, ne serait-ce que parce qu'une partie des postes ainsi définis n'auraient aujourd'hui pas de titulaires. Mais il appartient aux responsables de chaque service de se pencher sur la fonction « connaissance » comme sur un objet d'organisation.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser avec du personnel supplémentaire, dans le moyen terme.

### **4. Adapter la stratégie d'embauche à l'objectif de connaissance des territoires**

*Le professionnalisme ne s'invente pas et ne se décrète pas*

*On ne s'improvise pas géographe ou économiste à l'issue d'un stage de trois jours au CIFP ou à l'école nationale des Ponts et Chaussées. Nos services sont gravement sous-dimensionnés dans les compétences utiles à la compréhension des dynamiques territoriales.*

*Or l'administration de l'aménagement du territoire que devraient constituer nos futures DDE et DRE après le passage de la LOLF et de la décentralisation auront un cœur de métier centré sur le traitement de la connaissance territoriale, en décalage avec les formations techniques actuellement à la tâche.*

*« En raison de la disparition des contractuels, les agents sont pour la grande majorité des ingénieurs de formation initiale et sont amenés, en dépit de cela, à travailler sur des domaines très différents (...) Il serait probablement intéressant de revoir la stratégie d'embauche au sein des DDE et DRE, à savoir une ouverture des postes à d'autres formations plus universitaires et moins spécialisées. » (IFU)*

*On peut se demander s'il est raisonnable de prévoir que l'armature des futurs services reste assurée par des ingénieurs et techniciens routiers et constructeurs alors que ces services ne traiteront plus du tout de route et peut-être plus de construction, ou s'il ne faut pas généraliser le recrutement sur titres adaptés aux sujets traités.*

*La sectorisation des politiques de l'État, tendancielle et inévitable même si on n'en connaît ni le rythme ni l'ampleur, renforce cette exigence de professionnalismes adaptés.*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **5. Envisager la DRE comme l'échelon pertinent de la politique de connaissance des territoires**

*La DRE peut animer la politique de connaissance des territoires si elle n'apparaît pas comme « impérialiste ».*

*« Le retrait des D.R.E à l'égard de tout projet régional s'est alimenté à la fois de l'affaiblissement de l'État, de sa faiblesse administrative spécifiquement régionale, et enfin de la complexification de tout projet que son importance situe à cette échelle. » (J. Roman)*

*Si le repli des services régionaux de l'État sur le terrain du projet territorial global ne paraît pas devoir être vu comme provisoire, il n'est pas sûr que la DRE ne puisse pas être un échelon pertinent de la politique de la connaissance, à raison même peut-être de son renoncement à l'hégémonie sur le terrain du projet.*

*Le créneau de la DRE mérite attention car il est subtil : il s'agit d'animer, de faire jouer les synergies entre les départements, de coordonner quelquefois, sans centraliser les choses ni faire de la connaissance un instrument de pouvoir ... On pressent toutefois qu'il est sans doute essentiel. Il mérite d'être attentivement réfléchi dans la perspective des restructurations à venir.*

*Si la connaissance des territoires que l'État est appelé à développer, comme on l'a vu, doit intégrer le jeu des différentes échelles, les DRE peuvent être de bons pivots de ce mouvement, à plusieurs conditions :*

- de savoir sortir de leur territoire pour accéder à la connaissance interrégionale;*
- de développer un rôle d'animation et non pas de centralisation de l'information, qui serait insupportable pour les directions départementales;*
- de construire des partenariats avec les autres services de l'État au niveau régional; - d'impulser une politique de large diffusion de la connaissance.*

*« La connaissance des territoires étant marquée par l'organisation faible et instable décrite plus haut, tant en études générales qu'en matière de SIG, elle est a priori justiciable d'une mutualisation. (...) On ne peut laisser sans écho l'attente de Services qui sont très conscients de leurs limites. L'apport qui leur sera nécessaire à cet effet précis semble avoir sa place au niveau régional ... si on n'entend pas multiplier à*

*plaisir les « baptêmes du feu » de DDE éternellement vierges, et si on souhaite au contraire fonder le savoir-faire sur une expérience minimale » (J. Roman).*

*La réponse ne peut pas être dans le recours à du personnel moins qualifié, « comme le croient à tort certaines DDE, qui imaginent pouvoir faire un S.I.G. avec un dessinateur parce qu'une carte ça ressemble à un dessin. Les compétences invisibles sont indispensables »*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, de type administratif, à réaliser avec du personnel supplémentaire, dans le moyen terme.

## **6. Faire de la DGUHC le point central d'une politique de la connaissance territoriale**

*Sans la centrale (orientations et moyens), on ne peut rien*

*Au niveau central, la connaissance des territoires est un sujet transversal, et comme tel, sa prise en charge fait problème. Néanmoins, il est indispensable d'identifier un lieu de coordination et d'impulsion de la politique de connaissance des territoires, et où s'ajustent les objectifs et les moyens humains et matériels. La DGUHC paraît aujourd'hui le lieu naturel d'accueil de ce point central où peut se définir en commun entre les directions concernées une politique de la production et du traitement de la connaissance territoriale et où peuvent se fédérer des énergies. Les directions sectorielles, bientôt les directions de programme développeront leurs domaines spécifiques en traitant en commun leurs problématiques communes, notamment celle des « facteurs de production » humains, matériels et organisationnels.*

*Des impulsions venant d'autres ministères que celui de l'équipement sont également souhaitables. Ce sujet devrait être débattu avec le ministère de la cohésion sociale (logement et ville), l'intérieur (rôle central des préfets pour les services déconcentrés et les relations avec les collectivités territoriales), la DATAR (maintenant dans notre ministère), le MAPAR (DDAF, DRAF et "affaires rurales"), le MEDD (DIREN, développement durable, risques) ...*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale, les services extérieurs et les autres ministères, de type comportemental, à réaliser avec du personnel supplémentaire, dans le moyen terme.

## **7. Faire des DDE et DRE les fédérateurs de la connaissance territoriale des services de l'État**

*Des DDE (et DRE ?) doivent s'organiser pour fédérer auprès du préfet la connaissance territoriale des services de l'État*

*Dans la nouvelle donne territoriale, il pourra y avoir une vocation légitime des services de l'équipement à opérer des synthèses territoriales, et il y a lieu de s'organiser pour cela. Le champ de l'animation interministérielle et du partage de l'information territoriale est à bien des endroits ouvert aux services de l'équipement.*

*Ceci à une condition, sans doute, au-delà du nécessaire professionnalisme : « Connaissance territoriale » ne doit pas s'entendre en l'occurrence comme restreinte au territoire administratif du service, mais aussi comme la capacité à mettre les données*

*en perspective dans des échelles plus vaste et à appréhender le ou les territoires pertinents et les réseaux de connaissance pour chaque problématique.*

*D'ores et déjà de nombreuses DDE ont été désignées par le préfet de leur département pour fédérer la réflexion des services de l'État dans le cadre de projets stratégiques territoriaux. Au niveau régional, la DRE apparaît également comme devant jouer un rôle majeur dans la synthèse des connaissances des services de l'État, à condition de travailler en étroite collaboration avec le SGAR et les autres services producteurs de donnée).*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type administratif, à réaliser avec du personnel supplémentaire, dans le moyen terme.

### **8. Acquérir une connaissance « tous azimuts » des territoires**

*Connaître pour comprendre, comprendre pour agir, et non connaître pour connaître.*

*La question de la finalité de la connaissance est importante pour des services opérationnels. La logique voudrait que l'on déduise les sujets d'investigation territoriale des objectifs qu'on se propose en matière de politique publique : ainsi, l'accompagnement d'un programme local de l'habitat (P.L.H.) supposerait un ensemble de connaissances tout à fait différent de ce que réclame un schéma de transport.*

*Les choses se passent autrement en pratique:*

*- d'une part, les sujets d'aménagement du territoire interfèrent les uns avec les autres: on est obligé d'avoir une vision sur les transports lorsqu'on travaille sur l'habitat et réciproquement;*

*- d'autre part, on ne sait pas, à une date donnée, de quoi seront faits les besoins de connaissance des époques futures. Or la connaissance met un certain temps à se constituer et à s'accumuler.*

*- Enfin les services ont un rôle de diffusion à destination du public de l'information territoriale générale qui peut l'intéresser ou lui être utile.*

*Ainsi donc, paradoxalement, les services de l'équipement qui ne sont pourtant pas des services académiques universitaires vont devoir consacrer une partie de leur énergie à la veille tous azimuts et à développer une connaissance « à 360° ».*

*Entre la veille générale et l'étude focalisée circonscrite sur un objectif déterminé, les services sont appelés à pratiquer une large variété de genres, qui à la fois se nourriront les uns les autres et enrichiront au fil du temps leur culture du territoire*

✓ Mesure d'ampleur stratégique, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

### **9. Conserver le savoir faire des tâches sous-traitées**

*On ne doit sous-traiter que ce que l'on maîtrise*

*Recourir à la sous-traitance d'études suppose une réelle compétence de maître d'ouvrage: circonscrire le sujet d'étude, rédiger le cahier des charges, suivre les prestations, en tirer l'essentiel pour le sujet traité et organiser le débat autour des résultats suppose un professionnalisme particulier. Mais ce professionnalisme ne fait pas justice de la compétence de fond sur le sujet de l'étude.*

*Le plein rendement de la sous-traitance ne s'obtient que lorsque la compétence professionnelle du mandant lui permet d'entrer dans les raisonnements du sous-traitant. Dès lors, nos services doivent être capables de faire eux-mêmes une part (minoritaire sans doute, il ne s'agit surtout pas de tout faire ...) des études du type de celles qu'ils sous-traitent, faute de quoi ils risquent de s'enfoncer dans la logique bureaucratique. Si notre administration veut garder sa plus-value d'administration technique, elle doit retrouver une compétence sur le fond des sujets traités, et cette compétence ne s'éprouve in fine que dans le "faire".*

*« Cela fait une grande différence dans l'acquisition de certaines qualifications si on participe soi-même aux travaux. Car c'est une chose difficile ou impossible de devenir des juges valables de travaux auxquels on n'a pas pris part. » (Aristote, Les politiques, VIII, 6)*

*Relevons que des processus de coproduction avec les sous-traitants (notamment sur la mise au point du cahier des charges) seraient parfois les meilleures voies vers la qualité et la pertinence des études. (Or l'encadrement très strict auquel les soumet le code des marchés publics conduit de fait les services à y renoncer et à les réserver aux prestations des CETE).*

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## **10. Inciter les services à adopter une démarche d'ouverture**

*L'enfermement, c'est la mort*

*Les droits et devoirs en matière de diffusion de l'information gagneraient également à être précisés, pour notamment limiter la frilosité constatée trop souvent en direction des autres administrations, des professionnels, des institutions et des usagers-citoyens.*

*Enfin, tout au long de l'évaluation, est apparue la nécessité d'ouvrir les fenêtres de notre administration. La connaissance des territoires est un sujet emblématique de cette nécessité, car elle impose le développement de réseaux, l'attention à des logiques externes, le recours à des disciplines non familières, le croisement des regards, et, in fine, la contribution au débat démocratique.*

*Pour que ce débat s'instaure, dès que l'enjeu devient significatif, l'État doit y porter une parole, développer une capacité à s'exprimer non pas uniquement pour des conclusions définitives, mais aussi comme un acteur particulier dans le débat, en charge d'intérêts et de responsabilités spécifiques qu'il défendra comme il en a la charge au travers des controverses, des contradictions et des négociations. Le fait qu'il aura souvent aussi le rôle de conclure le débat, de trancher en définitive, ne doit pas, comme il en a souvent la tentation inhiber son expression dans les phases actives de la réflexion et des débats. La possibilité d'une expression crédible dans ce contexte est précisément conditionnée par sa capacité d'appréhension de la réalité des territoires.*

*« L'enjeu premier de la connaissance des territoires est de permettre que la responsabilité de la production de la règle soit partagée, qu'elle soit un peu plus « à tout le monde ». Pas de compréhension du besoin de la règle sans la connaissance des territoires, de leurs enjeux, et des conflits qui les traversent. » (M. Wiel)*

*L'utilité sociale des services de l'équipement après la deuxième phase de décentralisation se jouera en partie sur leur capacité d'ouverture. Il ya du pain sur la planche.*



«Les seules limites de nos réalisations de demain, ce sont nos doutes et nos hésitations d'aujourd'hui. » (F. D. Roosevelt).

✓ Mesure d'ordre général, à fort enjeu, concerne l'administration centrale et les services extérieurs, de type comportemental, à réaliser à moyens constants dans le moyen terme.

## II - Analyse des propositions

Tableau III, 1	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés				Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais		
	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	organismes territoriaux	Autres Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme	Court terme
1. L'État doit s'investir dans ses fonctions territoriales	X			X					X	X			X			X	X	
2. Développer le professionnalisme sur la connaissance des territoires	X			X					X	X			X			X	X	
3. Organiser une compétence « connaissance des territoires »	X			X					X	X			X		X		X	
4. Adapter la stratégie d'embauche à l'objectif de connaissance des territoires	X			X					X	X			X			X	X	
5. Envisager la DRE comme l'échelon pertinent de la politique de connaissance des territoires	X			X						X			X		X		X	
6. Faire de la DGUHC le point central d'une politique de la connaissance territoriale	X			X				X		X			X		X		X	
7. Faire des DDE et DRE les fédérateurs de la connaissance territoriale des services de l'État	X			X					X	X			X		X		X	
8. Acquérir une connaissance « tous azimuts » des territoires	X			X					X	X			X		X		X	
9. Conserver le savoir faire des tâches sous-traitées		X		X					X	X			X		X		X	
10. Inciter les services à adopter une démarche d'ouverture		X		X					X	X			X		X		X	

Au total l'ensemble des propositions se présente comme suit :

<b>Tableau III, 1bis</b>	Nature des mesures			Portée des mesures		Acteurs concernés					Type d'actions			Moyens nécessaires			Délais	
	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	organismes	Autres territoriales	Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux	Moyens constants	Moyen terme
Récapitulatif	8	2	0	10	0	0	0	1	8	10	0	4	6	0	4	6	10	0

Au vu de ce tableau de synthèse on peut donc faire les constatations suivantes :

- Les propositions sont d'ordre stratégique ou général, aucune d'entre elle n'est d'application concrète.
- Toutes les mesures sont à fort enjeu.
- Toutes les mesures concernent l'administration centrale, huit sur dix les DDE et DRE et une les autres ministères.
- Quatre mesures sont de type administratif et six de type comportemental.
- Six mesures peuvent être mise en œuvre à moyens constant, quatre exigent des personnels supplémentaires.
- Toutes les mesures sont à mettre en œuvre dans le moyen terme.

### III - Sélections des mesures

Pour sélectionner les propositions dont il sera demandé d'effectuer le suivi, il convient de repérer celles qui sont les plus importantes et celles qui peuvent être le plus facilement mises en œuvre. Pour cela on peut dresser le tableau suivant.

<b>Tableau III, 2</b>	Nature des mesures	Portée des mesures	Acteurs concernés	Type d'actions	Moyens nécessaires	Délais	Sélection
-----------------------	--------------------	--------------------	-------------------	----------------	--------------------	--------	-----------

	<b>Importance de la mesure :</b> importance majeure : IM importance ordinaire : IO <b>Facilité de réalisation :</b> réalisation facile : RF réalisation moyenne : RM réalisation difficile : RD <b>Qualification de la mesure :</b> mesure importante : I mesure facile : F															Facilité				
	Ampleur stratégique	Ordre général	Application concrète	Fort enjeu	Enjeu ordinaire	Autres organismes territoriales	Collectivités	Autres ministères	Services extérieurs	Administration centrale	Législatif et réglementaire	administratif	comportemental	Crédits supplémentaires	Personnels nouveaux		Moyens constants	Moyen terme	Court terme	Importance
1. L'État doit s'investir dans ses fonctions territoriales	IM			IM					RM	RF			RF			RF	RM		I	
2. Développer le professionnalisme sur la connaissance des territoires	IM			IM					RM	RF			RF			RF	RM		I	
3. Organiser une compétence « connaissance des territoires »	IM			IM					RM	RF		RM			RM		RM		I	
4. Adapter la stratégie d'embauche à l'objectif de connaissance des territoires	IM			IM					RM	RF		RM				RF	RM		I	
5. Envisager la DRE comme l'échelon pertinent de la politique de connaissance des territoires	IM			IM								RF			RM		RM		I	
6. Faire de la DGUHC le point central d'une politique de la connaissance territoriale	IM			IM				RM		RF				RF		RM		RM		I
7. Faire des DDE et DRE les fédérateurs de la connaissance territoriale des services de l'État	IM			IM					RM	RF				RM			RM		I	
8. Acquérir une connaissance « tous azimuts » des territoires	IM			IM					RM	RF						RF	RM		I	
9. Conserver le savoir faire des tâches sous-traitées		RM		IM					RM	RF						RF	RM		I	
10. Inciter les services à adopter une démarche d'ouverture		RM		IM					RM	RF						RF	RM		I	

Les dix mesures sont d'importances majeures et sont donc à sélectionner :

1. L'État doit s'investir dans ses fonctions territoriales
2. Développer le professionnalisme sur la connaissance des territoires
3. Organiser une compétence « connaissance des territoires »
4. Adapter la stratégie d'embauche à l'objectif de connaissance des territoires
5. Envisager la DRE comme l'échelon pertinent de la politique de connaissance des territoires
6. Faire de la DGUHC le point central d'une politique de la connaissance territoriale

7. Faire des DDE et DRE les fédérateurs de la connaissance territoriale des services de l'État
8. Acquérir une connaissance « tous azimuts » des territoires
9. Conserver le savoir faire des tâches sous-traitées
10. Inciter les services à adopter une démarche d'ouverture

## IV – Fiche de suivi

La fiche de suivi peut dès lors s'établir comme suit :

Ministère  
des transports,  
de l'équipement  
du tourisme  
et de la mer

Conseil général  
des ponts et chaussées

### **Évaluation de la connaissance des territoires par les services du ministère de l'équipement**

#### **Fiche de suivi**

L'évaluation concernée visait à analyser la contribution des services à la connaissance des territoires et l'utilisation qui en est faite, que ce soit dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de l'État ou de la participation aux initiatives de développement des acteurs locaux. Il s'agissait notamment de connaître la production des services et la finalité de leurs travaux, d'évaluer le positionnement stratégique des services, leur organisation et les moyens utilisés, ainsi que les partenariats mis en place à tous les niveaux.

Le rapport indique d'emblée qu'il ne porte pas sur l'évaluation d'une politique car aucune politique de la connaissance des territoires n'a été formellement définie au sein du ministère. Il constate une corrélation entre la capacité des services à connaître leur territoire et le rôle qu'ils y jouent. Les données produites par les services, en général de bonnes qualités, sont progressivement mises en cause par la décentralisation des activités supports, alors que les échanges de données avec les autres administrations et le monde économique sont limités et posent souvent des problèmes financiers aux services. Quant au traitement des données, il est le fait de petites cellules parfois actives mais livrées à elles-mêmes. Le rapport note enfin une

prise de conscience de l'importance du sujet pour la légitimité à venir des services du ministère.

Face à ce constat, le rapport liste une série de recommandations générales dont il serait souhaitable de savoir quel sort leur a été réservé par les services. Il conviendrait plus précisément de connaître les suites données aux points suivants :

- Quelles mesures ont été prises pour que l'État s'investisse dans ses fonctions territoriales ?

- Quelles initiatives ont été prises pour développer le professionnalisme sur la connaissance des territoires ?

- Quelles mesures ont été adoptées pour organiser une compétence « connaissance des territoires » ?

- Dans quelle mesure les services de l'État ont-ils adapté la stratégie d'embauche à l'objectif de connaissance des territoires ?

- Quelles réflexions ont été menées pour instituer la DRE comme l'échelon pertinent de la politique de connaissance des territoires ?

- Une stratégie a-t-elle été mise au point pour acquérir une connaissance « tous azimuts » des territoires ?

- Quelles dispositions ont été imaginées pour conserver le savoir faire des tâches sous-traitées ?

- Quelles initiatives ont été prises pour inciter les services à adopter une démarche d'ouverture en matière de connaissance des territoires ?

Secrétariat général  
Bureau  
Rapports  
et Documentation  
TOUR PASCAL B  
92055 LA DÉFENSE CÉDEX  
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45