

EVOLUTION DES SERVICES ET GESTION DES EMPLOIS ET COMPETENCES

En Bref

Dans la perspective de l'accompagnement du changement, de nombreuses démarches vont se développer pour passer des orientations stratégiques de notre administration à des plans d'actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La présente fiche technique a pour objectif de définir les différentes phases de telles démarches. La méthode décrite vise à s'appliquer aussi bien au niveau central qu'aux différents niveaux territoriaux.

Le ministère, comme l'ensemble des services de l'Etat, est dans une phase de forte évolution qui va toucher notamment :

- les finalités de son action (politiques/stratégiques),
- les structures et les missions des services,
- les conceptions de la gestion administrative.

La décentralisation, la mise en œuvre de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), les orientations nouvelles en termes d'organisation des services (domaine routier, directions générales de l'équipement en région, etc.) ainsi que l'attention nouvelle portée aux résultats atteints, vont nécessiter à tous les niveaux la recherche d'une meilleure adéquation entre missions, moyens et résultats.

Ces éléments qui impactent fortement les attributions, les structures et l'organisation des services, vont avoir aussi un impact sur les compétences nécessaires et sur la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, il paraît utile de mettre en œuvre un processus qui permettra de :

- anticiper à partir des éléments disponibles,
- imaginer et prévoir les besoins de demain,
- adapter à tout moment les options retenues pour les faire évoluer.

Les services du ministère sont habitués à la réflexion prospective au travers des plans orientations mesures (POM) et des orientations stratégiques en région (OSER), qui incluent désor-

mais un volet RH. C'est à partir notamment de ces différentes expériences que la méthode proposée ci dessous a été affinée.

Elle a pour ambition d'être utilisable, après adaptation, dans une majorité de cas de figure tant au niveau national, régional, local ou même dans une unité d'un service dès qu'il s'agit de rechercher la meilleure adéquation possible entre les objectifs poursuivis et les compétences mises en œuvre.

Les phases de la démarche proposée

Quel que soit le projet de changement envisagé, son niveau, national ou territorial, son objet, global pour un service ou centré sur un domaine d'intervention particulier, la démarche proposée passe, sur le plan de la méthode, par un ensemble de trois phases principales dont chacune a une finalité bien déterminée.

Il s'agit toujours en effet de définir :

- des orientations stratégiques et de traduire ces orientations en résultats opérationnels à atteindre ;
- à partir de ces résultats :
 - des compétences collectives à construire et/ou à faire évoluer,
 - une organisation adaptée à leur mise en œuvre,
 - des emplois et des compétences individuelles à créer ou à faire évoluer ;
- les mesures à prendre pour la construction de ces emplois et compétences et la création des conditions les meilleures de leur exercice.

Ces mesures s'appuient sur la mise en œuvre des quatre leviers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- le recrutement,
- la professionnalisation et la formation,
- l'organisation du travail,
- la gestion des carrières et des parcours professionnels.

Chacune de ces phases, dans son déroulement, doit être adaptée à la nature du changement envisagé.

Le développement qui suit rentre dans le détail de chacune d'elles en s'appuyant sur divers exemples.

PHASE 1 : Orientations stratégiques et résultats opérationnels

La définition des **orientations** est un préalable « **stratégique** ». Celles-ci sont définies en termes de **grandes finalités** à atteindre et dans le cadre de documents généraux interministériels, ministériels, par service, par région, par interrégion, etc.

Elles peuvent figurer :

■ Dans des documents de politique ministérielle

Exemples :

- « Garantir la continuité de nos services publics, particulièrement en matière de transports routiers, ferroviaires, aériens, fluviaux et maritimes, grâce à nos actions de tutelle ou grâce aux politiques que nous mettons en œuvre nous-mêmes ».
- Jouer un rôle essentiel « en matière d'aménagement du territoire... pouvoir impulser, grâce à notre expertise, des politiques qui permettront de réduire les inégalités territoriales et assurer un développement harmonieux ». (Discours d'ouverture de la rencontre avec les directeurs et chefs de service du ministère du 27 janvier 2004).

■ Dans des documents type OSER, POM

Exemples :

- « Placer le citoyen au cœur de nos préoccupations ».
- « Apporter notre contribution à l'aménagement et au développement durable du Languedoc-Roussillon ».
- « Aider à la décision grâce à la qualité de nos observatoires et de nos études prospectives » (extraits du POM de la DRE Languedoc-Roussillon).
- « Répondre aux enjeux de développement durable dans l'exercice de nos missions ».
- « Poursuivre le désenclavement de la région et favoriser la complémentarité des modes de déplacement » (extrait de l'OSER Limousin).

■ Dans des documents stratégiques élaborés au niveau d'une interrégion

Exemples :

- Dans le cadre du développement durable, faire évoluer notre approche de la conception et de l'exploitation du réseau routier pour introduire une dimension offre de service adaptée à la demande des utilisateurs du réseau routier.
- Offrir dans le domaine des déplacements un meilleur équilibre du partage des déplacements entre les différents modes de transports... (extraits du Document d'Orientations Stratégiques Interrégionales -DOSI- de l'interrégion Auvergne-Limousin).

Les exemples qui précèdent illustrent la diversité des niveaux de précision que peuvent revêtir ces orientations, en fonction du contexte dans lequel elles sont formulées.

Elles doivent dans tous les cas être précisées et peuvent être déclinées en objectifs, actions, résultats à atteindre.

La définition de l'ensemble de ces éléments à partir d'une orientation générale est itérative et le but recherché est de définir les **éléments opérationnels** les plus pertinents à mettre en œuvre. Ils définissent la conduite à tenir et facilitent ensuite aux différents niveaux concernés la définition des compétences à développer.

Dans cette perspective, une importance toute particulière doit être attachée à la définition des résultats visés. Cet aspect revêt également de la valeur au regard de la mise en place à venir des dispositions de la LOLF qui rendra l'élaboration de ces derniers indispensables.

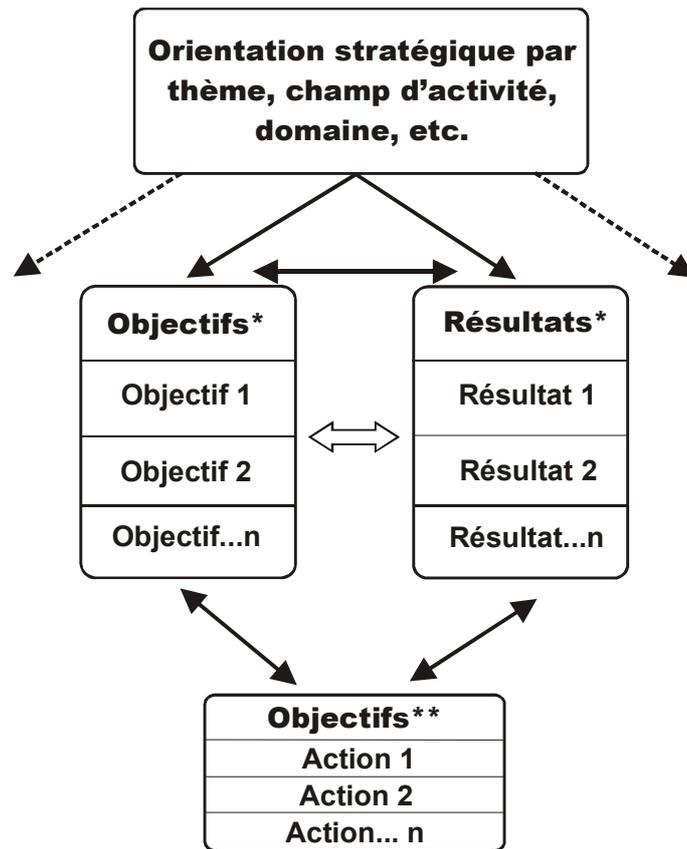
Le schéma page 3 illustre l'itérativité du travail qui peut être mené.

Dans ce schéma, l'**orientation** et l'**objectif** sont de la **même nature** : il s'agit d'un but à atteindre.

Plus une orientation est large et générale, plus il est nécessaire de la décliner en objectifs, mais si une orientation est suffisamment circonscrite, il est tout à fait possible de la décliner directement en résultats à atteindre et éventuellement en actions à mener.

Le résultat traduit de manière observable voire quantifiable les objectifs visés.

Par ailleurs, si une déclinaison « orientation, objectif, résultat » ou « objectif/résultat » se suffit à elle-même, les actions ou activités spécifiques à conduire, à ce stade peuvent ne pas être évoquées.



- * - un même résultat peut concourir à l'atteinte de plusieurs objectifs,
- * - plusieurs résultats peuvent concourir à l'atteinte d'un même objectif,
- ** - une même action peut être associée à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs ou résultats, ou formulée en termes de résultats.

Exemple : **orientation stratégique** (Extraits du projet de service 2004-2007 de la DDE X..)

Orientation stratégique	Objectifs opérationnels	Résultats attendus
Etre auprès du préfet, le service référent chargé de l'ingénierie locale du risque	Mieux articuler les compétences de la DDE dans le domaine de la prévention des risques et de l'assistance à la gestion des crises.	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une organisation adaptée de la prévention des risques et d'assistance à la gestion des crises. • Etablissement dynamique d'une base de données des risques routiers, naturels, et technologiques. • Création d'outils d'information préventive auprès des élus et de la population.
	Etre, auprès du préfet, le référent en matière de prévention des risques routiers.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'actions de sensibilisation portant sur le comportement routier. • Mise en place d'actions portant sur l'infrastructure. • Prise en charge d'enjeux de sécurité routière dans le cadre du DGC.
	Etre, auprès du préfet, le référent en matière de prévention des risques naturels et technologiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de faisabilité pour être le référent du préfet en matière de risques hydrauliques. • La production de PPRT en partenariat avec la DRIRE.

PHASE 2 : La définition des compétences requises de l'organisation et des emplois

Les phases 2 et 3 sont illustrées, au cours du développement, par deux exemples A et B, synthétisés sur les fiches jointes (pages 7 et 8).

2.1 - La définition des compétences collectives

La nature des orientations, des objectifs et des résultats à atteindre doit permettre de définir si les compétences collectives nouvelles attendues concernent l'ensemble d'une organisation (DDE, DRE, DAC, etc.) ou un ou plusieurs collectifs de travail au sein de ces organisations (service, unité, cellule, groupe projet, etc.).

Les orientations stratégiques d'un projet de service ou d'un POM peuvent par exemple conduire à :

- un travail global sur les compétences collectives requises de la DDE, lorsque les résultats attendus la concernent dans son ensemble,
- un travail sur les compétences collectives requises de certains collectifs de travail (service, cellule, équipe projet ... etc.).

Le travail sur les compétences collectives requises des collectifs de travail sera fait dans tous les cas car il sera le nécessaire

point d'entrée à la réflexion sur l'organisation optimale et les emplois à créer ou à faire évoluer.

Afin de préparer la définition des compétences collectives, il est utile de réfléchir sur les questions suivantes :

- Quelles sont les activités nécessaires à la satisfaction des résultats et à la conduite des actions ?
- Quelles sont les difficultés à résoudre pour atteindre ces résultats et mener à bien ces actions (matérielles, intellectuelles, organisationnelles, culturelles, stratégiques et de l'environnement professionnel...)?
- Plus généralement quels sont les atouts ou les freins pour le développement des compétences ?

Les exemples :

(cf. les phases 2-1 des fiches exemples A et B).

2.2 - La réflexion sur l'organisation des collectifs de travail et sur les emplois-types

Cette réflexion se fait de manière itérative, à partir de la définition des compétences collectives. En fonction des compétences collectives définies, on pourra par exemple opter pour une organisation privilégiant :

- le travail transversal d'une équipe projet polyvalente,
- la création de pôles de compétences, constituées de personnes ressources à disposition de l'ensemble des unités,
- la mise en synergie d'intervenants spécialisés sous le pilotage d'un « ensemblier » etc.

Exemple A

Sous le pilotage « stratégique » du DDE adjoint, l'organisation et la mise en œuvre de la FARU sont confiées à un chef de projet qui peut être par exemple le chef de service communication, (ou tout autre responsable au profil adapté). Celui-ci désigne un ensemble de responsables, chefs de subdivision et de toutes autres cellules en contact avec les usagers.

Par ailleurs, sont également concernés les agents directement en contact avec les usagers.

Il conviendra donc de faire évoluer les emplois-types impactés au sein de la DDE, au vu des différentes fonctions de pilotage, de conception et de mise en œuvre de la FARU.

Il semble, sur le plan de l'organisation, que le travail en équipe et en réseau soit à privilégier sous la houlette d'un chef de service, chef de projet-référent.

Les emplois-types concernés sont ensuite définis et articulés en fonction de l'organisation choisie.

Leur définition permet de formuler les activités, puis les compétences individuelles qui leur sont associées.

Un tel choix n'est pas neutre puisque d'une part il retentit sur l'ensemble de la structure, d'autre part il signifie des besoins différents en matière d'emplois-types et donc de compétences individuelles. C'est ainsi par exemple que globalement une organisation, transversale à plusieurs domaines, nécessitera plutôt des emplois-types organisés autour des fonctions « d'ensembliser » qu'une organisation stricte par domaines spécialisés. Dans la réalité, les deux types d'organisation cohabitent souvent.

Exemples :

(cf. les phases 2-2 des fiches exemples A et B).

Exemple B

Une réflexion à partir de la définition des compétences collectives conduit à repérer les emplois-types impactés, aux différents niveaux de responsabilité (chefs de services, chefs de cellule, contrôleurs adjoint et sous les différents aspects :

- de la conception, de l'organisation générale dans le cadre du plan d'élimination des déchets,
- et/ou de la mise en œuvre aux différents niveaux techniques et administratifs,
- transversalement, de la communication envers les différents partenaires, entreprises et maîtres d'ouvrages.

PHASE 3 : La mise en œuvre des leviers du développement des compétences

De manière classique, on distingue quatre leviers de développement des compétences :

- le recrutement,
- l'organisation du travail,
- la professionnalisation,
- la gestion des parcours professionnels.

3.1 - Le recrutement

Il s'agit du recrutement externe ou interne.

Le recrutement externe est explicitement visé, généralement lors de l'élaboration d'un projet national d'une importance suffisante pour infléchir :

- le « profil » des candidats à recruter via les concours,
- le nombre de recrutements par type de concours,
- les épreuves post-concours.

Il peut s'agir :

- Sur le plan qualitatif, d'assurer un recrutement qui permette de sélectionner :

- ceux qui ont une qualification proche du système de ressources décrit ou une qualification leur permettant d'acquérir rapidement ces ressources,

- ceux qui ont une **qualification** et une **expérience** la plus favorable possible à la mise en œuvre des compétences décrites.

- Sur le plan quantitatif d'intégrer à l'horizon de la première affectation, les besoins prévisibles en cat. A, ITPE et Attachés, cat. B, TS, cat. C, etc.

Exemple ITPE :

Prévoir un recrutement de n agents utiles à l'année de recrutement + 4 (et à plus long terme, si des parcours professionnels sont exprimés en durées-types).

Le recrutement interne

Il s'agit, au vu notamment des emplois-type à créer ou à faire évoluer, de prendre en compte les compétences individuelles d'ordre technique, relationnel, conceptuel, etc. lors des nouveaux recrutements.

L'élaboration d'une fiche de poste, précisant les enjeux de celui-ci, les principales missions et activités à conduire, les capacités indispensables à posséder, constitue une aide précieuse au recrutement interne.

Dans le cadre des orientations prévues par l'exemple A, le recrutement de personnels, en contact direct avec les usagers, conduira à privilégier autant que possible des « profils » d'agents aptes à la communication inter personnelle, et à l'expression claire et structurée.

Dans le cadre des orientations prévues dans l'exemple B, le recrutement de personnels ayant déjà investi le champ de l'élimination des déchets sera privilégié.

Il est également intéressant d'intégrer, au moment du recrutement d'un agent, les questions relatives au parcours professionnel :

- Ce poste peut-il être occupé dans le cadre d'une première affectation ?
- Nécessite-t-il au contraire des expériences antérieures ?

3.2 - La professionnalisation

La professionnalisation relève non seulement de la « formation professionnelle », mais également du management des équipes et de l'organisation du travail (cf. point 3).

La formation post-concours

De même que le recrutement par concours doit être mis en relation précisément avec les évolutions souhaitées, les formations post-concours doivent pouvoir :

- développer l'acquisition de ressources dans des domaines jugés stratégiques et jusqu'ici insuffisamment développés : environnement (collecte, tri, déchets), aménagement (qualité architecturale, insertion urbaine, etc.),
- favoriser tout dispositif permettant la mise en œuvre ultérieure de compétences transverses, reconnues comme constitutives des évolutions souhaitées.

Compte tenu de l'évolution prévisible des rôles des services de l'Équipement, tant vis-à-vis de l'État que vis-à-vis des collectivités territoriales, les compétences collectives seront de plus en plus structurées autour des pôles suivants dans les différents champs d'activité :

- compétences en matière de diagnostic (observation, analyse, synthèse, diagnostic proprement dit),
- compétences en matière de conseil et de propositions à nos partenaires,
- compétences en matière d'animation de groupes, et plus généralement de constitution et d'animation de réseaux,
- compétences en matière de communication interne et externe sur l'ensemble des activités des services.

Il convient donc d'intégrer cette donnée dès les formations post-concours.

La formation des agents en service

La définition des compétences requises des agents, ainsi que le diagnostic porté sur :

- les compétences effectivement détenues,
 - celles à développer ou approfondir,
- est un préalable à la définition de toute formation adaptée.

La définition des compétences à développer peut se faire aux différents niveaux central, interrégional, local.

De même, les dispositifs de formation prévus à

ces différents niveaux s'appuient sur des diagnostics effectués :

- à l'échelon central (DAC, projets d'évolution nationaux...),
- à l'échelon des interrégions dans le cadre des commandes, des conseils de perfectionnement et des CIFP (voir fiche exemple B),
- à l'échelon des services, dans le cadre des plans de formation (voir fiche exemple A et B).

Par ailleurs, **la professionnalisation des agents** en situation professionnelle doit (devrait) être un des éléments de la gestion des compétences au sein des unités.

Un plan de développement des compétences, quel que soit le niveau de son élaboration, peut prévoir, outre des formations spécifiques évoquées ci-dessus, l'acquisition et le développement de compétences par la mise en place sous la responsabilité du supérieur hiérarchique direct d'un compagnonnage organisé, ou plus généralement par la mise en place de situations professionnalisantes, dans le cadre du poste occupé.

3-3 - L'organisation du travail

Les diverses mesures qui peuvent être prises dans ce domaine relèvent :

- De la répartition des activités, rôles et responsabilités, qui conduisent à la production.

Ici, les mesures visent à définir le niveau d'exercice des responsabilités, et l'organisation des services et des postes entre eux et entre :

- les divers niveaux des services : elles conduisent à préciser des notions de « maillage », d'organigramme, de définition d'emplois-types ou de poste de travail (équipes projets, unités), d'organisations visant à la mutualisation des compétences, etc. (pôles de compétences, personnes ressources),
- les différents collectifs de travail,
- les différents agents.
- De l'organisation de la production dans le temps (prévision, réalisation, contrôle).
- Du mode de management des équipes et de leurs compétences.

Les différentes mesures qui peuvent être prises dans ce domaine, relèvent de la définition :

- de modes de pilotage, de délégation, de motivation, de contrôle hiérarchique,
- de processus favorisant le maintien et l'acquisition de connaissances et de savoir-faire (mise en situation professionnalisante, suivi de la formation par l'encadrement de proximité, etc).

- De la mobilisation des moyens matériels (outils, crédits, etc.) et immatériels (outils de partage des expériences et des connaissances, organisation du transfert des savoirs et savoir-faire, etc).

Dans un premier temps, la réflexion sur l'organisation du travail, ainsi qu'indiqué plus haut, est souvent utilement associée à la réflexion sur la manière optimale d'articuler compétences collectives et compétences individuelles : c'est la réflexion sur l'organisation de la production qui permet de définir le profil des emplois-types et leur articulation les uns aux autres.

Les emplois-types en matière de FARU (exemple A/2-2) ou d'élimination des déchets (exemple B/2-2) sont ainsi définis en fonction d'une organisation générale.

Dans un deuxième temps, la réflexion sur l'organisation du travail constitue un axe du développement des compétences collectives et individuelles, les exemples A et B (Phase 3), illustrent ce propos.

3-4 - La gestion des effectifs et des parcours professionnels

Il s'agit, à partir de besoins définis, d'anticiper des besoins en effectifs et de prévoir des évolutions de carrière au sein d'un domaine ou de plusieurs domaines, etc.

La gestion des effectifs

Il s'agit d'évaluer le nombre et le type d'agents dont le ministère, la DDE, la DRE... a besoin pour la mise en œuvre d'un projet d'évolution..., s'il est envisageable d'avoir une variation d'effectifs, ou une transformation des effectifs à nombre constant.

Suivant le niveau où se produit l'évaluation, les effectifs seront exprimés en catégories, corps, macro grades, types de corps techniques, administratifs, etc.

La gestion des parcours professionnels

La réflexion sur les compétences à mettre en œuvre par domaine peut conduire à donner des indications :

- sur les types de parcours dans lesquels peuvent s'inscrire des emplois-types ou des postes (exemple B),
- sur la valorisation éventuelle de certains emplois dans le cadre de l'investissement d'un nouveau champ par exemple.

Conclusion

La démarche, ci-dessus proposée, constitue un modèle largement aménageable, compte tenu des différents contextes rencontrés. Les auteurs de cette fiche technique sont à votre disposition pour échanger, débattre et partager tous avis sur le sujet.

■ Martine Ganter-Couderc et Charles Bordères - CEDIP



Fiche exemple A

	Orientation	Objectif	Résultats à atteindre
Phase 1	- Placer le citoyen au cœur de nos préoccupations.	- Développer et favoriser la Fonction d'Animateur des Relations avec l'Usager (FARU).	- Formalisation d'une organisation et d'un processus d'écoute des bénéficiaires. - Mise en place et développement de la fonction de médiateur.
Compétences collectives			
Phase 2-1	- Organiser et formaliser les relations avec les associations pour mieux travailler ensemble. - Animer un réseau de partenaires internes et externes aux logiques différentes. - Organiser, formaliser et mettre en oeuvre le processus d'écoute et de médiation. - Expliciter les politiques, la réglementation et les actes aux usagers.		
Fonctions et emplois-types			
Phase 2-2	<ul style="list-style-type: none">• Fonction pilotage :<ul style="list-style-type: none">- DDE adjoint,- chef du développement, de la modernisation et de la qualité. • Fonction conception et organisation de la mise en œuvre :<ul style="list-style-type: none">- chef du développement, de la modernisation et de la qualité,- chargé de communication,- chefs de cellule concernés. • Fonction mise en œuvre directe :<ul style="list-style-type: none">- chefs de cellule concernés,- agents des cellules.		
Leviers de développement des compétences			
Phase 3	<ul style="list-style-type: none">• Recrutement :<ul style="list-style-type: none">- intégration des compétences individuelles requises au prochain recrutement d'un chef d'unité... et d'une secrétaire de subdivision. • Professionalisation :<ul style="list-style-type: none">- qualification des agents à la fonction accueil du public (formation à mettre en place par la DDE). • Organisation :<ul style="list-style-type: none">- mise en place d'une équipe-projet FARU,- développement du contrôle hiérarchique des agents dans le domaine FARU. • Gestion interne des effectifs et des parcours professionnels :<ul style="list-style-type: none">- attribution du poste de chef de projet à M. X qui devrait rester en poste jusqu'à échéance du POM,- valorisation du poste de chargé de communication.		



Fiche exemple B

	Objectif	Résultat « produit »	Résultats/actions « moyens »
Phase 1	Dans le cadre du développement durable, traduire dans les faits les plans d'élimination des déchets en réutilisant ces derniers.	Réutilisation de 90 % de tous les déchets dans les cinq ans.	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de tous les gisements. - Identification des chantiers. - Prise en compte dans les appels d'offre. - Actions de communication et de sensibilisation en direction des entreprises et des maîtres d'ouvrages intermédiaires. <p>Il s'agit là de résultats/actions intermédiaires relatifs aux moyens à mettre en œuvre, pour atteindre le résultat final évoqué ci-dessus.</p>
Compétences collectives			
Phase 2-1	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir recenser les problèmes et porter un diagnostic intégrant les différentes données relatives à l'élimination des déchets du BTP, notamment dans le cadre général du plan d'élimination des déchets. - Savoir travailler collectivement au sein de la DDE sur les différentes étapes et aspects de l'élimination des déchets du BTP (identification des gisements et des chantiers, prise en compte dans les appels d'offre...) pour proposer aux partenaires des solutions adaptées au contexte local. - Savoir élaborer en commun des actions de communication et de sensibilisation en direction des entreprises et des maîtres d'ouvrages pour créer la culture de la valorisation des déchets et induire ainsi de la création d'emplois voire même de nouveaux métiers. - Savoir conseiller et proposer aux entreprises et maîtres d'ouvrages notre assistance dans le cadre de nos missions d'IP ou d'ATESAT. 		
Emplois-types et fonctions concernés			
Phase 2-2	Fonctions	Emplois-types	
	<ul style="list-style-type: none"> - conception, de l'organisation générale dans le cadre du plan d'élimination des déchets, - conception et mise en œuvre des projets aux différents niveaux techniques et administratifs, - transversalement, communication et conseil vers les différents partenaires, entreprises et maîtres d'ouvrages. 	<ul style="list-style-type: none"> - chargés de mission environnement ou personne ressource, responsables de services grands travaux, - responsables de cellules CP, responsables de cellules eau, responsables ingénierie publique, - rédacteurs de marchés, - contrôleurs chargés de mission territoriaux, - responsables de la gestion de la route, subdivisionnaires, responsables de parc, contrôleurs chargés de l'exploitation de la route, - responsables et instructeurs ADS. 	
Leviers de développement des compétences			
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement : <ul style="list-style-type: none"> - privilégier les « profils » ayant déjà investi ce champ notamment en ce qui concerne l'attribution du poste (temps plein) ou de la fonction (intégrée à un autre poste) chargé de mission environnement. • Professionnalisation : <ul style="list-style-type: none"> - au niveau de l'interrégion, formation : <ul style="list-style-type: none"> • des responsables des services urbanisme, environnement, gestion de la route et grands travaux, • des chargés de mission environnement ou des personnes ressources, • de formateurs locaux. - au niveau des services, formation ou sensibilisation des autres acteurs. • Organisation : <ul style="list-style-type: none"> - construction d'une organisation favorisant le travail en équipe et en réseau, - maillage et mise en réseau interministériel des différents services au niveau départemental voire régional, - identification d'un service « correspondant », capable de mettre en œuvre ou d'actionner les diverses compétences dans le domaine, - la mutualisation des compétences individuelles rares, l'évaluation des actions exemplaires ainsi que la capitalisation et l'échange des expériences devront être organisées en réseau à l'échelle régionale. • Gestion des carrières et des parcours professionnels : <ul style="list-style-type: none"> - facilitation de la progression de ceux qui investissent ce champ. 		