



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT**

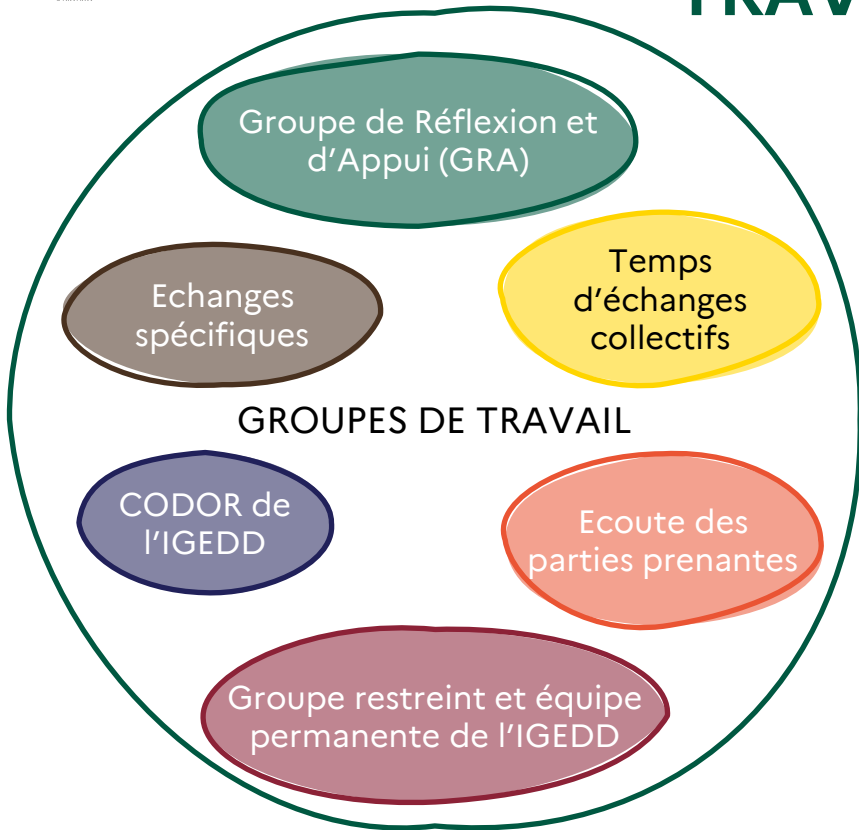
*Liberté
Égalité
Fraternité*

MISSION SUR L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DES AUTORITÉS ENVIRONNEMENTALES

COSUI N°2 DU 28 SEPTEMBRE 2026

1. Avancement

GROUPES ET THEMATIQUES DE TRAVAIL



QUALITE ET PROPORTIONNALITE DES AVIS



HARMONISATION EFFECTIVE DES PRATIQUES



RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES



ANIMATION DES RESEAUX, COLLEGIALITE

AVANCEMENT DES RENCONTRES

ECHANGES REALISES :

Maîtres d'ouvrage :

Associations d'élus : [France Urbaine](#), [AMF](#), [Régions de France](#)

Fédération des SCoT, [Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme](#)

Projets : [MEDEF](#) (et diverses fédérations professionnelles), [SER](#) et [France Renouvelables](#)

Bureaux d'étude : [SYNTEC](#), [SN2E](#) (bureaux d'étude en énergie et environnement)

Associations de protection de la nature : [FNE](#), [LPO](#)

[Commissaires enquêteurs](#) (compagnie nationale)

Et des administrations impliquées/partenaires: [ministère de l'intérieur et préfets](#), [DREAL](#), [DDT\(M\)](#), [DGS/ARS](#),
[CGDD](#), [DGPR](#), [DEB](#), [DHUP](#), [DGEC](#), [DGITM](#), [CGEJET](#) (ministère économie)

[Ademe](#), [OFB](#), [agence de l'eau Seine-Normandie](#)

[CNDP](#)

[Bleu](#) = déjà vu au 18 septembre, noir = programmé, [vert](#) = en attente de réponse

Réception de contributions écrites, y compris spontanées ([France Hydroélectricité](#))

Synthèse de l'écoute des parties prenantes - quelques points majeurs

Les interlocuteurs signalent l'intérêt de la démarche d'être consultés, ont mobilisé leurs réseaux

L'**indépendance** est jugée indispensable, ancrée, et comme ne pouvant pas/plus être remise en question

Qualité et sérieux des avis : en général oui mais :

- parfois **beaucoup de recommandations, pas toujours hiérarchisées**, ou aussi un peu génériques sans que le lien avec le projet soit toujours éclairé,
- l'avis a de **l'impact**, et en même temps il arrive **tard** dans les processus, ce qui renforce l'intérêt et la demande pour des échanges en amont

La mission des AE est assez souvent **bien comprise** mais il peut y avoir des difficultés à la distinguer au sein des (nombreuses) interventions de l'ensemble des services de l'Etat

Des cas évoqués de **positions différentes entre AE** ; un intérêt pour **échanger sur des sujets « de doctrine »**, dont l'intérêt est reconnu

Plus largement, les **échanges** des AE avec les acteurs sont en général connus, reconnus, quand ils existent et il est souhaité qu'ils soient plus développés. Il faut toucher les « bonnes personnes » en fonction des sujets (décideurs, DG des collectivités, services techniques ...).

Sur l'organisation, les opinions peuvent diverger : sujet indifférent pour certains, AE unique jugée utile voire souhaitable pour d'autres, tous s'accordent sur l'importance d'une **implantation territoriale**

WEBINAIRE DU 4 SEPTEMBRE

+ de 200 participants
18 questions thématiques
+ de 2000 contributions

De nombreuses propositions à prendre en compte

Analyse des données (Pré-traitement IA puis vérification – validation – recoupement – correction manuelle, 4 personnes en 3 lectures) :

- Pour chaque question : synthèse des réponses pour faire émerger les thèmes principaux et les principales idées associées

Mobilisation des données :

- Matière à réflexion pour le séminaire
- Points d'attention pour le travail de scénarisation
- Éléments de diagnostic et de retours d'écoute pour alimenter le rapport final

Déploiement :

- Prise en compte des propositions dans la mise en œuvre du scénario qui sera retenu

Tableau détaillé pour la question 1 :

1. HARMONISATION DES PRATIQUES

1) Qu'est-ce qu'il serait utile de faire figurer dans une trame commune (des avis) ?

Sous-thème	Poids	Synthèse des idées principales
Plan type et méthodologie	Plan type / structure commune	39 « Plan type », « Un plan-type avec les items à remplir », « Plan type différencié par typologies », « Un plan-type, présentation standardisée du projet » organisé du plus important au plus accessoire.
	Positions contrastées / carcan	9 « Le moins possible pour obliger à une analyse, prise de recul », « Pourquoi harmoniser alors que les enjeux sont différents ? », « Structure de l'avis ne doit pas être trop figée (carcan) », « Attention au texte à trous... »
	Synthèse/conclusion et points-clés	17 « Synthèse conclusive », « Synthèse type mettant en avant les principales recommandations », « Synthèse des points saillants »
	Feuille de style / harmonisation de la forme	7 « Feuille de style commune », « Mise en forme partagée », « Glossaire commun », « Niveau technique de vocabulaire utilisé »
	Préambule / présentation / visas	13 « Préambule type », « Visas harmonisé », « Présentation standardisée du projet », « Rappels pédagogiques sur ce qu'est l'EE », feuille de style et mise en forme commune. Une synthèse type. Question non tranchée soulevée par certains : dans quels cas une synthèse est-elle nécessaire ?
	Méthodologie commune	3 « Une méthodologie commune de traitement plus que des réponses communes »
Grille d'analyse	Hierarchisation/priorisation des enjeux	22 « Hiérarchisation des enjeux », « Identification et hiérarchisation des enjeux », « Priorisation des enjeux »
	Recommandations types / exemples / bibliothèque	22 « Recommandations types », « Bibliothèque de rédactions types », « Exemples de recommandations types »
	Grille d'analyse / critères / doctrine nationale	13 « Grille d'analyse commune », « Grille de critères », « Check liste de complétude », glossaire, sources de données. Doctrines nationales claires et définies sur les attendus. Sources de données. Système de qualification de l'écart entre l'évaluation et les enjeux.
	Proportionnalité / taille/structure flexible	12 « Proportionnalité », « Taille de l'avis », « Possibilité d'avis courts ciblés », « Format standard type 20 pages maxi » Avis-flashes
Références	Prise en compte du changement climatique / thématiques prioritaires	8 « Adaptation au changement climatique », « Plus de prise en compte du changement climatique », « Solutions de substitution raisonnable »
	Bibliographie / références / sources	7 « Liste d'études scientifiques », « Sources de données mobilisables pour l'analyse », « Banques de considérants »
	Point procédures / contexte réglementaire	4 « Point procédures : celle sollicitant avis et les autres requises », « Compatibilité avec PP d'ordre supérieur », « Rappels réglementaires à limiter »
Spécificités locales	Spécificités locales / échelles géographiques	5 « Spécificités géographiques », « Harmonisation avec territoires voisins », « Obligation de rapportage entre Ae et MRAe »
	Indépendance / adaptation au contexte	3 « Indépendance », « Laisser de la place à la réflexion indépendante » Clarifier la finalité de l'avis et la posture : pas de rôle d'instructeur ni de prescription, pas d'interférence avec l'instruction, question du ton (« doit » ou « pourrait ») et du niveau de technicité du vocabulaire, jugé souvent trop complexe par les destinataires des avis.

Diapositives suivantes : exemple de synthèse pour le volet harmonisation.
Annexe : synthèse pour toutes les questions posées lors du webinaire

Harmonisation

Qu'est-ce qu'il serait utile de faire figurer dans une trame commune (des avis) ?

Plan type et méthodologie

Grille d'analyse

Références

Spécificités locales

Quelles modalités de participations croisées et de « brassage » seraient les plus efficaces ?

Réseau et animation

Retours d'expériences

Participations croisées

Doctrine

Quels sont les moyens et actions pour suivre une harmonisation effective ?

Amélioration continue

Animation et pilotage

Doctrines

Regards croisés et ouverts

IA

Organisation et RH

Quels sont les éléments différenciants sur lesquels l'harmonisation ne serait pas pertinente ?

Spécificités territoriales

Expertise

Modes d'organisations et contraintes locales

Quelles autres idées pour l'harmonisation des pratiques ?

Animation et doctrine

Echanges internes

Ouverture extérieure

Organisation

IA

Amélioration continue

Limites

Harmonisation

Quels sont les éléments différenciants sur lesquels l'harmonisation ne serait pas pertinente ?	
Spécificités territoriales	Enjeux environnementaux et spécificités des territoires ; Hiérarchisation des enjeux et niveau d'exigence adapté au contexte
Expertise	Liberté d'appréciation et expertise des membres ; cas par cas et historique du dossier Contenu, nombre et formulation des recommandations ; Mise en garde contre l'uniformisation et la standardisation
Modes d'organisations et contraintes locales	Types d'avis, tacites et taux à atteindre ; Format et longueur de l'avis ; Organisation interne, relations MRAe-DREAL et cadrages ; Moyens disponibles et contraintes locales

Quelles autres idées pour l'harmonisation des pratiques ?	
Animation et doctrine	Animation de réseau et espaces d'échange ; doctrines, guides, fiches pratiques et ressources partagées
Echanges internes	Retours d'expérience, dossiers tests et partage d'avis ; mobilité, immersion et croisement entre entités ; Référénts et expertise thématique
Ouverture extérieure	Relations avec les bureaux d'études, porteurs de projets et élus
Organisation	Moyens humains et charge de travail ; évolutions institutionnelles et organisationnelles, Benchmark
IA	Intelligence artificielle et outils numériques
Amélioration continue	Formation et montée en compétences ; démarche qualité et clarification des attendus
Limites	Périmètre et limites de l'harmonisation



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SUJETS DE FOND: ETAT DES REFLEXIONS, IDEES DISCUTEES ET PISTES

Harmonisation et coordination

- Structurer les actions dans un document de type projet collectif/feuille de route (avec porteurs et échéances)
- Renforcer la production et la diffusion interne et externe de documents de constats/attendus/doctrines
- Définir des lignes directrices sur les relations avec les maîtres d'ouvrage : contacts en amont possibles sur demande (logique « *one shot* »), cadrages préalables en focalisant sur dossiers à enjeux, possibilité de rencontre sur demande pendant la phase d'élaboration d'un avis (une fois, quand le travail d'analyse du dossier est avancé)
- Outils et actions de partage (diffusion des avis, travaux croisés entre entités (Ae-MRAe, MRAe-MRAe etc..)) et management du dispositif
- Actions pour s'assurer de l'effectivité de l'harmonisation à construire dans la durée: soft (travaux croisés, suivi de l'activité) ou plus structurées (relectures croisées, échanges entre entités régionales, revues par les pairs, reporting etc.)
- ? Par exemple idées de webinaires courts proposés spontanément par une AE, un pôle, pour témoigner d'un sujet, ouvert à tous (animation pour susciter l'offre), pouvant contribuer à la culture commune, à la diffusion des bonnes pratiques, etc.

Qualité, lisibilité, proportionnalité des avis et décisions

- Travail à conduire sur la définition et le partage sur des sujets comme critères/notions d'avis simples, tacites, modèles d'avis, hiérarchisation / ciblage et mise en perspective des recommandations (horizon temporel, degré de priorité etc.), orientations sur la longueur, tonalité de l'avis (y compris pour valoriser les points positifs)
- Dans les travaux/documents de doctrines/attendus identifier des sujets prioritaires de proportionnalité, par exemple documents d'urbanisme, avis et décisions de cas par cas
- Modèle d'avis, sans tomber dans des carcans (qui poussent à la longueur)
- Des « mécanismes d'amélioration continue de la qualité des avis » : lecture croisée entre AE, exploitation des mémoires en réponse, retours des maîtres d'ouvrage et des parties prenantes (préfets, collectivités, associations), etc.

Aller vers les porteurs de projet, les acteurs

- Définir des lignes directrices sur les relations avec les maîtres d'ouvrage: contacts en amont (logique « *one shot* », cf. ci-avant), cadrages préalables, possibilité de rencontre sur demande pendant la phase d'élaboration d'un avis (une fois, quand le travail d'analyse du dossier est avancé), en veillant au respect de l'indépendance de l'AE.
- Identification (conjointe avec préfets/services de l'Etat/collectivités) de projets ou plans stratégiques, pour lesquels il serait fait état au maître d'ouvrage de la possibilité, de l'intérêt et des modalités d'un cadrage préalable.
- Diffuser massivement les constats/attentes/doctrines sur des sujets récurrents (natures de projets ou plans, thématiques) : communication lors de la sortie, présentations aux acteurs, dont services de l'Etat et des CL (permet de traiter les enjeux quand l'échange individuel n'est pas possible vu le volume), accessibilité sur internet (y compris outils IA).
- Poursuivre et développer les relations « *ex ante*, *ex post* » avec les grands maîtres d'ouvrage nationaux (SNCF, RTE, EDF, routes nationales etc.), sectoriels (fédérations), territoriaux (certaines métropoles par exemple, ou les associations de collectivités etc.).
- Des propositions de simplification, clarification : cas par cas projets confiés aux MRAe (peu probable), alignement des délais et modes de décision (tacite/explicite) pour les cas par cas, voire entre projets et plans-programmes pour les avis.

Communauté de travail, animation de réseaux

- Outils et actions de partage (diffusion des avis, travaux croisés entre entités (Ae-MRAe, MRAe-MRAe etc..) dont les co-rapportages d'avis de l'Ae par membres de MRAe, voire pôles EE) ; pool de compétences.
- Associer pleinement et plus les pôles EE aux travaux méthodologiques, de doctrine.
- Stratégie et mise en œuvre d'actions d'animation, intégration et formation, mise au point d'outils conjointement entre les AE et le CGDD : dont animation du réseau des pôles EE, ouverture des formations à tous etc.
- Echange sur une « stratégie SI » (y compris IA), comprenant l'existant et les projets, là aussi conjointement entre les AE et le CGDD ? **un projet numérique commun pour l'évaluation environnementale, pour les acteurs externes et la communauté de travail, co-porté entre le CGDD et les AE**
- Réflexion sur rôle des membres associés, intégration plus grande au collectif dont participation à une rédaction d'avis (affirmer importance diversité et collégialité), leur ouvrir les formations collectives.
- Valorisation des postes (Ae, pôles EE) dans les parcours professionnels.
- Avoir une réflexion sur la répartition des moyens entre régions (à moyen terme, pas dans le délai de la mission).
- Cf. aussi ci-dessus idée de webinaires courts proposés spontanément

Relations avec les préfets, les services de l'Etat

- Un principe d'échange réguliers « à froid » pour faire connaître les missions, partager les enjeux, les projets stratégiques, échanger sur les pratiques, entre « points de passage obligés » et initiatives locales, adaptées au contexte: point avec le préfet de région, participation aux CAR, échange régulier avec la DREAL, interventions en CODER - réunion de DDT(M), sous-préfets etc., points avec ARS (leur envoyer les avis sur lesquelles elles ont contribué)
- Articulation sur les « projets stratégiques », dans le respect des missions, de l'indépendance, en donnant clairement le cadre (cf. point sur les relations avec les acteurs)
- Partage en inter-régional des bonnes pratiques
- Communiquer sur différence des missions, spécificité des avis (réponse à la question sur la « double instruction » avec articulation néanmoins), **les préfets insistent sur la nécessité de bien affirmer, faire comprendre la mission des AE**

2. Analyse des scénarios

Rappel de la présentation du 1^{er} septembre : principes communs aux différents scénarios, premiers éléments

- Nécessité de traiter comme aujourd'hui la très grande majorité des dossiers au niveau territorial (régional).
- Maintien donc d'implantations territoriales.
- Les agents actuellement impliqués dans les pôles EE des DREAL constituent la « force de frappe » principale des MRAe, il est incontournable de continuer à s'appuyer sur eux.
- Un certain nombre d'idées d'actions « sans regret » et d'objectifs et actions communs à tous les scénarios émergent des premiers échanges, par exemple clarifier et communiquer sur les missions et apports des autorités environnementales, faire plus encore communauté de travail entre les membres des AE, des pôles EE etc. De même, sur les relations avec les porteurs de projets et les AE, l'articulation AE – services déconcentrés, bon nombre d'évolutions de méthode ne dépendront pas (ou peu) du choix d'organisation.

Plusieurs scénarios à l'étude, quelques points de description générale et des leviers

1. **Amélioration immédiate**
2. **Coordination renforcée**
3. **Autorité environnementale unique dans l'IGEDD (sans SCN)**
4. **Autorité environnementale unique sous forme de SCN**

1. Scénario amélioration immédiate

Description générale: organisation, gouvernance, points clés

- Pas de changement dans l'organisation et les missions Ae et MRAe
- Secrétaire général(e) de la conférence des AE auprès du chef de service de l'IGEDD
- Equipe d'animation, à créer/renforcer, rattachée au président de l'Ae, chargé de la coordination de l'activité des AE
- Amplifier la feuille de route de la conférence des AE, la déployer via un programme de travail pluri-annuel glissant
- Pas de changement juridique, sauf évolution mineure du décret et de l'arrêté d'organisation de l'IGEDD

Leviers du scénario pour coordination, harmonisation :

- Feuille de route de la conférence des AE et programme de travail
- Equipe d'animation au niveau national et mobilisation des MRAe sur les chantiers
- Accent mis sur la communauté de travail, animation du réseau avec le CGDD, outils SI, formation, communication

2. Scénario coordination renforcée

Description générale: organisation, gouvernance, points clés

- Pas de changement dans organisation et mission Ae et MRAe
- Secrétaire général(e) de la conférence des AE et équipe d'animation rattachés au président de l'Ae, chargé de la coordination de l'activité des AE
- Proposition d'une sorte d'autorité fonctionnelle dans laquelle les présidents de MRAe « rendent compte » au président de l'Ae de la mise en œuvre des actions (autorité remontante et non descendante)
- Amplifier la feuille de route de la conférence des AE, la déployer via un programme de travail pluri-annuel glissant
- Pas de changement juridique, sauf évolution du décret et de l'arrêté d'organisation de l'IGEDD

Leviers du scénario pour coordination, harmonisation:

- Feuille de route de la conférence des AE et programme de travail
- Equipe d'animation au niveau national et mobilisation des MRAe et pôles EE sur chantiers
- Accent mis sur communauté de travail, animation du réseau avec le CGDD, stratégie et outils SI, formation, communication

3. Scénario autorité environnementale unique dans l'IGEDD (sans SCN)

Description générale: organisation, gouvernance, points clés:

- Une seule Autorité environnementale, avec « délégations régionales » (un délégué, des membres de l'IGEDD), avec conventions avec les DREAL pour appui, un pôle national de rapportage pour les dossiers « nationaux », un pôle national d'appui et animation
- Un président, un « comité directeur » = pdt, délégués régionaux, responsables des pôles?
- Un projet de service à élaborer, en partant de la feuille de route de la conférence des AE mais en étant plus large
- Changements juridiques plus importants: évolution du décret et de l'arrêté d'organisation de l'IGEDD, ajuster codes de l'environnement et de l'urbanisme, caler les modalités de fonctionnement dont délégations entre niveaux national-régional, les dispositions transitoires avant/après, les modes d'exercice de la collégialité

Leviers du scénario pour coordination, harmonisation:

- Projet de service et programme de travail
- Equipe d'animation au niveau national (moyens) et mobilisation des délégations régionales sur chantiers
- Prévoir des points de suivi président-délégué régional, un reporting etc., associés à une large autonomie opérationnelle
- Accent mis sur communauté de travail, animation du réseau avec le CGDD, stratégie et outils SI, communication, comme dans le scénario coordination renforcée

4. Scénario autorité environnementale unique sous forme de SCN

Description générale: organisation, gouvernance, points clés:

- Un service à compétences nationales, avec délégations régionales, un pôle national de rapportage, un pôle national d'appui et animation, un pôle support
- Un transfert d'effectifs et d'agents de l'IGEDD, des pôles EE, du CGDD => le SCN regroupe tous les moyens
- Un projet de service à élaborer,
- Changements juridiques très importants: création SCN (besoin de validation interministérielle) et évolution de l'organisation de l'AC du ministère, évolution du décret et de l'arrêté d'organisation de l'IGEDD, ajuster codes de l'environnement et de l'urbanisme, transfert des agents caler les modalités de fonctionnement dont délégations niveaux national-régional, les dispositions transitoires avant/après

Leviers du scénario pour coordination, harmonisation:

- Projet de service et programme de travail
- Equipe d'animation au niveau national et mobilisation des délégations régionales sur chantiers
- Prévoir des points de suivi président-délégué régional, un reporting etc., associés à une large autonomie opérationnelle
- Accent mis sur communauté de travail, animation des délégations régionales, outils SI, communication

Quel que soit le scénario retenu

- **Association des représentants du personnel** (comité de suivi, CSA)
- **Information des agents** aux différentes étapes
- **Application aux agents des garanties RH prévues par le guide « Conduire la transformation des organisations »**, notamment :
 - Mise en œuvre d'un processus de pré-positionnement si modification substantielle des missions exercées ;
 - Garantie de maintien de rémunération.
- **Accompagnement des agents** (mobilisation du réseau du conseil à l'agent, cellule d'écoute et accès aux dispositifs de prévention des risques psychosociaux).

Annexes

Harmonisation

Qu'est-ce qu'il serait utile de faire figurer dans une trame commune (des avis) ?

Plan type et méthodologie

Grille d'analyse

Références

Spécificités locales

Quelles modalités de participations croisées et de « brassage » seraient les plus efficaces ?

Réseau et animation

Retours d'expériences

Participations croisées

Doctrine

Quels sont les moyens et actions pour suivre une harmonisation effective ?

Amélioration continue

Animation et pilotage

Doctrines

Regards croisés et ouverts

IA

Organisation et RH

Quels sont les éléments différenciants sur lesquels l'harmonisation ne serait pas pertinente ?

Spécificités territoriales

Expertise

Modes d'organisations et contraintes locales

Quelles autres idées pour l'harmonisation des pratiques ?

Animation et doctrine

Echanges internes

Ouverture extérieure

Organisation

IA

Amélioration continue

Limites

Qualité et proportionnalité des avis

Quels sont les critères à mettre en œuvre pour classer les recommandations ?

Fond-forme des recommandations

Positionnement

Point de vigilance

Réserves / limites

Quels sont les points qui font un avis de qualité selon vous ?

Fond / forme

Argumentation et proportionnalité

Positionnement

Effets pour le projet

Moyens

Quels sont les outils que vous utilisez / souhaiteriez utiliser pour prioriser / hiérarchiser les critères environnementaux dans un dossier ?

Expérience, analyse personnelle

Outils informatiques

Regards croisés

Outils de définition de critères

Conditions de réussite

Est-ce que l'analyse des mémoires en réponse pourrait constituer une piste d'amélioration de la qualité et de la proportionnalité des avis ?

Manque de moyen

Mauvaise qualité des mémoires en réponse

Importance pour mesures l'efficacité

Intérêt faible

Articulation avec services instructeurs

Quelles autres idées auriez-vous pour améliorer la proportionnalité des avis ?

Moyens humains et organisation interne

Utilisation d'outils et de données

Echanges et fonctionnement avec les autres acteurs

Gestion des avis

Questionnement

Allers vers

En phase très amont) faut-il afficher une orientation d'« échange en one shot » ?

Accord avec des modulations (proportionnalité)

Accord mais risque de confusion des rôles

Préparation et cadrage, contrainte de temps

(En phase très amont) faut-il assurer une traçabilité des échanges ?

Accord avec proposition

Risque d'opposabilité

Désaccord

Traçabilité interne

(En phase aval) comment gérer les questionnements du maître d'ouvrage en vue de son mémoire en réponse ?

Service « après avis »

Accord mais contraintes des moyens

Renvoyer vers les services instructeurs de l'autorisation

Définir les modalités pratiques

Quelles propositions pour renforcer les échanges à froid avec les interlocuteurs (rencontres, séminaires ...) ?

Information large et générale

Présence médiatique et communication en ligne

Réunions et échanges locaux

Retours d'expérience

Autres remarques

Quelles autres idées pour "aller vers" ?

Favoriser l'information

Retravailler la position de l'Ae

Réunions et échanges locaux

Communauté de travail

Quels sont les outils disponibles ou à développer pour mieux gérer le plan de charge ?

Mobiliser des outils de gestion

Gestion des ressources humaines

Gestion de la charge entrante

Quelles modalités sont à privilégier pour faciliter les partages de bonnes pratiques ?

Animer et faire vivre un réseau et une communauté

Diffuser et mettre à disposition de la connaissance

Quelles sont les 3 actions prioritaires à mettre en œuvre pour renforcer la communauté de travail ?

Animer et faire vivre un réseau et une communauté

Légitimité

Gouvernance, pilotage, fonctionnement

Diffusion et mise à disposition de la connaissance

Mobilisation des équipes

Suites données au webinaire

Harmonisation

Qu'est-ce qu'il serait utile de faire figurer dans une trame commune (des avis) ?

Plan type et méthodologie	Plan type et structure commune ; synthèse ou une conclusion avec des points-clés Préambule et présentation pour faciliter la lecture de l'avis ; feuille de style
Grille d'analyse	Hiérarchisation/priorisation des enjeux ; recommandations types / exemples / bibliothèque ; grille d'analyse / critères / doctrine ; proportionnalité / taille/ structure flexible
Références	Prise en compte du changement climatique / thématiques prioritaires ; bibliographie / références ; contexte réglementaire
Spécificités locales	Spécificités locales / échelles géographiques ; indépendance / adaptation au contexte

Quelles modalités de participations croisées et de « brassage » seraient les plus efficaces ?

Réseau et animation	Animation de réseau et réseaux métiers ; webinaires, journées et rencontres communes ; association large des agents
Retours d'expériences	Retours d'expérience, analyses comparées et démarches qualité ; groupes de travail inter-Ae, relectures croisées
Participations croisées	Co-rapportage et rédaction d'avis en commun ; mobilité et participation croisée aux instances, mobilisation d'expertises
Doctrines	Doctrines, guides et outils partagés
Autres	Formation commune et montée en compétences ; vigilance (ne pas perturber/alourdir le fonctionnement)

Quels sont les moyens et actions pour suivre une harmonisation effective ?

Amélioration continue	Analyse d'échantillons d'avis et comparaison de dossiers similaires ; limites et conditions préalables, Audits / certification
Animation et pilotage	Échanges, réseaux et groupes de travail ; Pilotage national et gouvernance ; Formation continue et professionnalisation
Doctrines	Doctrines, lignes directrices, guides et référentiels partagés
Regards croisés et ouverts	Écoute externe et suivi des effets des avis, relectures croisées et contrôle de second niveau, référents et appui d'expertise
IA	Intelligence artificielle et outils numériques
Organisation et RH	Évolutions fonctionnement et autres propositions ; moyens humains, statut et attractivité

Harmonisation (2)

Quels sont les éléments différenciants sur lesquels l'harmonisation ne serait pas pertinente ?	
Spécificités territoriales	Enjeux environnementaux et spécificités des territoires ; Hiérarchisation des enjeux et niveau d'exigence adapté au contexte
Expertise	Liberté d'appréciation et expertise des membres ; cas par cas et historique du dossier Contenu, nombre et formulation des recommandations ; Mise en garde contre l'uniformisation et la standardisation
Modes d'organisations et contraintes locales	Types d'avis, tacites et taux à atteindre ; Format et longueur de l'avis ; Organisation interne, relations MRAe-DREAL et cadrages ; Moyens disponibles et contraintes locales

Quelles autres idées pour l'harmonisation des pratiques ?	
Animation et doctrine	Animation de réseau et espaces d'échange ; doctrines, guides, fiches pratiques et ressources partagées
Echanges internes	Retours d'expérience, dossiers tests et partage d'avis ; mobilité, immersion et croisement entre entités ; Référénts et expertise thématique
Ouverture extérieure	Relations avec les bureaux d'études, porteurs de projets et élus
Organisation	Moyens humains et charge de travail ; évolutions institutionnelles et organisationnelles, Benchmark
IA	Intelligence artificielle et outils numériques
Amélioration continue	Formation et montée en compétences ; démarche qualité et clarification des attendus
Limites	Périmètre et limites de l'harmonisation

Qualité et proportionnalité des avis

Quels sont les critères à mettre en œuvre pour classer les recommandations ?	
Fond-forme des recommandations	Typologie et nature des recommandations ; mise en avant dans la synthèse et modalités de présentation ; Limiter le nombre de recommandations et cibler l'essentiel ; Niveau d'enjeu environnemental et intensité des impacts
Positionnement	Positionnement de l'Ae et limites de son intervention ; destinataires de la recommandation ; formulation, terminologie et tonalité
Point de vigilance	Portée juridique et réglementaire
Réserves / limites	Réserves sur le principe même du classement ; faisabilité, opérationnalité et temporalité
Quels sont les outils que vous utilisez / souhaiteriez utiliser pour prioriser / hiérarchiser les critères environnementaux dans un dossier ?	
Expérience, analyse personnelle	Expérience, expertise et jugement du rapporteur ; Connaissance du territoire
Outils informatiques	Bases de données et sources d'information externes ; Outils cartographiques et SIG ; Capitalisation sur les avis antérieurs et outils métiers ; IA : usages et réserves
Regards croisés	Collégialité, regards croisés et échanges internes, consultations et contributions autres services
Outils de définition de critères	Grilles d'analyse, fiches réflexes et référentiels d'enjeux ; Critères d'appréciation mobilisés
Conditions de réussite	Moyens, temps et formation

Qualité et proportionnalité des avis (2)

Quels sont les points qui font un avis de qualité selon vous ?

Fond / forme	Accessibilité et pédagogie pour le public ; carté et qualité rédactionnelle ; recommandations opérationnelles, réalistes et ciblées ; concision et longueur maîtrisée ; nombre limité et hiérarchisation des recommandations ; contextualisation et ancrage territorial ; synthèse efficace et mise en avant de l'essentiel ; illustrations, cartes et supports visuels
Argumentation et proportionnalité	Proportionnalité et ciblage sur les enjeux majeurs ; qualité de l'analyse, argumentation et démonstration ; clégialité, expertise et compétence des rédacteurs
Positionnement	Ton, équilibre et mention des points positifs ; positionnement vis-à-vis de l'instruction et du bureau d'études Indépendance, courage et objectivité
Effets pour le projet	Utilité et effets de l'avis
Moyens	Conditions de production : temps, moyens, consultations

Est-ce que l'analyse des mémoires en réponse pourrait constituer une piste d'amélioration de la qualité et de la proportionnalité des avis ?

Réserves	Manque de temps et de moyens, qualité et mauvaise foi des mémoires en réponse, accès aux mémoires et évolutions réglementaires nécessaires
Accord	Importance pour mesurer la prise en compte et l'efficacité des avis ; retour utile pour mieux formuler les recommandations
Opposition	Intérêt jugé faible ou nul
Pistes	Rôle des services instructeurs et suites données à l'avis, Modalités de mise en œuvre et expériences déjà menées, Autres pistes de retour : écoute des acteurs, entretiens, baromètres, Recours à l'intelligence artificielle

Qualité et proportionnalité des avis (3)

Quelles autres idées auriez-vous pour améliorer la proportionnalité des avis ?	
Moyens humains et organisation interne	Moyens humains, ETP et temps d'instruction Collégialité et rôle des membres de MRAe, posture, exigence et positionnement de l'Ae Réseaux, rencontres et animation ; formation continue et professionnalisation Recrutement et nomination des membres ; attractivité, reconnaissance et organisation des compétences
Utilisation d'outils et de données	Veille scientifique et actualisation des connaissances ; outils partagés, trames et intelligence artificielle
Echanges et fonctionnement avec les autres acteurs	Relations avec les porteurs de projets, bureaux d'études et phase amont ; échanges avec les services instructeurs et partenaires ; écoute des destinataires / retours externes
Gestion des avis	Cibler les enjeux et accepter la non-exhaustivité ; format et contenu de l'avis, recours aux tacites et priorisation de la charge
Questionnement	Questionnements sur le diagnostic et la notion de qualité

Allers vers

En phase très amont) faut-il afficher une orientation d'« échange en one shot » ?

Accord avec proposition	Modulation selon la taille, la complexité et les enjeux ; afficher le principe d'un échange unique ; mais avec souplesse et exceptions
Accord mais sous condition	Articulation avec les services instructeurs et risque de double instruction ; plusieurs échanges nécessaires ; risque de confusion des rôles et perte d'indépendance
Modalités et points d'attention sans positionnement spécifique	Qui participe et qui porte la parole de la MRAe ; préparation et cadre de l'échange ; articulation avec cadrage préalable ; contraintes temps/moyens ; pédagogie sur rôle Ae et responsabilité MO ; modulation / proportionnalité

(En phase très amont) faut-il assurer une traçabilité des échanges ?

Accord avec proposition	Oui ; avec compte rendu formalisé et validé ; compte rendu rédigé par le porteur de projet ou le service instructeur ; utilité : continuité, mémoire et suivi du dossier
Accord mais sous condition	Risque d'opposabilité, d'engagement et de contentieux ; ui rédige, qui valide et qui engage la MRAe ? ; précautions et mentions à prévoir (n'engage pas la MRAe)
Désaccord	Réserves ou opposition au principe de traçabilité
Modalités et points d'attention sans positionnement spécifique	Traçabilité interne uniquement ; outils de traçabilité (Novae, CRM) ; lourdeur, charge de travail et formalisme ; articulation avec le cadrage préalable formel ; publicité et transparence

En phase aval) comment gérer les questionnements du maître d'ouvrage en vue de son mémoire en réponse ?

Accord avec proposition	Un service après-vente pour expliciter l'avis
Accord mais sous condition	Organisation interne de la réponse ; moyens et temps disponibles
Désaccord	Renvoi vers les services instructeurs et l'autorité compétente ; ce n'est pas le rôle de l'Ae
Modalités et points d'attention sans positionnement spécifique	Modalités pratiques de l'échange ; ne pas orienter ni valider les réponses du MO ; prévention par la clarté des avis et des recommandations ; élargissement aux autres interlocuteurs ; risques juridiques / responsabilité

Aller vers (2)

Quelles propositions pour renforcer les échanges à froid avec les interlocuteurs (rencontres, séminaires ...) ?

Information large et générale	Rencontres et séminaires thématiques : formats et programmation (dont bureaux d'étude) ; webinaires et formations à distance ; formations pour interlocuteurs externes ; rencontres avec les élus et les collectivités
Présence médiatique et communication en ligne	Supports d'information et publications ; communication et présence médiatique
Réunions et échanges locaux	Échanges avec les services instructeurs, préfets et instances de l'État ; visites de terrain et revues de projet
Retours d'expérience	Retours d'expérience et écoute des interlocuteurs
Autres remarques	Moyens nécessaires et conditions de mise en œuvre ; interlocuteurs dédiés et animation territoriale

Quelles autres idées pour "aller vers" ?

Favoriser l'information	Supports pédagogiques et outils de présentation
Retravailler la position de l'Ae	Posture, positionnement et réserves ; disponibilité et accessibilité de l'Ae ; communication et valorisation de l'image de l'Ae
Réunions et échanges locaux	Écoute des interlocuteurs et de leurs difficultés ; rencontres ciblées avec élus, collectivités et groupements ; visites de terrain et exemples concrets
Autres remarques	Moyens, priorisation et conditions de faisabilité ; formation des interlocuteurs externes ; appui sur les relais existants (préfets, DREAL, services instructeurs)

Communauté de travail

Quels sont les outils disponibles ou à développer pour mieux gérer le plan de charge ?

Mobiliser des outils de gestion	Novae : évolutions et limites ; Grist et interfaçage avec Novae ; autres outils de suivi et tableaux de bord ; formation et accompagnement à l'usage des outils ; IA
Gestion des ressources humaines	Effectifs, ETP et recrutements ; mobilisation membres de MRAe (permanents, associés); organisation interne et répartition de la charge
Gestion de la charge entrante	Recours aux avis tacites et critères pour donner un avis tacite ; priorisation et critères de tri; avis courts, ciblés et proportionnés ; évolutions réglementaires et périmètre des saisines pour réguler ; travail amont et qualité des dossiers déposés

Quelles modalités sont à privilégier pour faciliter les partages de bonnes pratiques ?

Animer et faire vivre un réseau et une communauté	Plateformes et espaces d'échange numériques ; animation nationale du réseau ; webinaires et séminaires ; association large des agents et décloisonnement ; rencontres en présentiel et lien humain ; réunions de réseau et groupes de travail thématiques ; formation continue et co-formation
Diffuser et mettre à disposition de la connaissance	Bibliothèques et bases documentaires ; outils de recherche, IA et exploitation de Novae ; doctrines, guides et attendus partagés ; veille juridique et jurisprudence

Quelles sont les 3 actions prioritaires à mettre en œuvre pour renforcer la communauté de travail ?

Animer et faire vivre un réseau et une communauté	Webinaires, séminaires et rencontres organisées ; animation nationale du réseau ; décloisonnement MRAe / pôles EE ; association des chargés de mission ; rencontres en présentiel / convivialité ; participations croisées
Légitimité	Légitimité, indépendance et communication externe
Gouvernance, pilotage, fonctionnement	Gouvernance, pilotage et évolutions institutionnelles ; harmonisation, plan de charge
Diffusion et mise à disposition de la connaissance	Outils numériques partagés ; bases documentaires, avis exemplaires et capitalisation ; doctrines, attendus et référentiels
Mobilisation des équipes	Moyens humains, ETP et reconnaissance des agents ; formation, professionnalisation ; annuaire et repérage des expertises
Suites données au webinaire	