Stratégie du Cerema

Des ambitions difficilement compatibles avec l'austérité

La CGT réagit à la synthèse des réflexions des 15 groupes de travail sur la stratégie du Cerema et contribue à cette démarche.

Des documents riches mais... qu'en restera-t-il avec l'actuelle politique d'austérité ?

Les politiques de baisse de la dépense publique pèsent lourdement sur nos activités. Ainsi, trois groupes de travail thématiques au moins (« Impacts sur la santé », « Gestion du patrimoine d'infrastructure » et « Connaissance et prévention des risques ») évoquent l'insuffisance des moyens alloués à leur domaine et leurs craintes quand à l'avenir[1]. Le premier écrit : « *Il faut noter une certaine fragilité des moyens humains sur les IS au Cerema. Certaines équipes sont actuellement en dessous de la taille critique » (p 22)*. Le groupe « Gestion du patrimoine d'infrastructure » explique que l'expertise du Cerema dans ce domaine « *repose bien souvent sur un petit nombre de personnes ressources équipées d'un matériel vieillissant (effectifs fortement réduits lors des années passées, matériels non remplacés). Le risque de perdre des compétences rares et fondamentales ne peut être ignoré » (p 26)*. Il écrit également : « *il est plus que probable que le Cerema doive prochainement composer avec une baisse de la subvention pour charge de service public lorsque, dans le même temps, nos clients potentiels seront confrontés à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes et à priori durables » (p 25)*. Le groupe « Connaissance des territoires et ancrage territorial » indique pour sa part que « *des disparités dans la répartition des effectifs (de 15 à 60 agents impliqués dans les risques par direction) interrogent la capacité à mobiliser une expertise là où elle est requise » (p 33)*. Il souligne aussi les dangers de la réforme territoriale pour le Cerema « *cette nouvelle organisation territoriale va annihiler la position traditionnelle forte du Cerema auprès des conseils généraux dans le domaine routier* ».

La contrainte budgétaire est d'autant plus délicate pour le Cerema qu'il doit faire face à un **important vieillissement de son parc de matériel.** Ce vieillissement impose d'importants investissements trop longtemps retardés. Le groupe de travail « Investissements et équipements » dresse ainsi un tableau préoccupant de l'état de ce parc dont sont responsables les contraintes budgétaires des années précédentes : « *Notre faiblesse aujourd'hui, c'est le grand nombre de matériels vieillissants voire dépassés d'un point de vue technologique. Elle est le résultat des contraintes financières des années passées pour le renouvellement et la maintenance » (p 60).* Les orientations proposées par les groupes de travail sont riches et ambitieuses pour le Cerema. On peut néanmoins se demander si leur mise en oeuvre est compatible avec le contexte de réduction sans précédent des moyens humains et matériels des services publics. Nous craignons en particulier les conséquences de la mise en œuvre concrète des projets évoqués dans ces premiers éléments stratégiques en parallèle de la diminution des moyens : intensification du travail, abandon d'activités jugées moins prioritaires… **Les orientations stratégiques nécessitent pour la CGT une croissance des moyens du Cerema pour faire face aux conséquences des réductions budgétaires passées et satisfaire des besoins où nous sommes attendus.**

Un nécessaire renforcement des services support

De nombreuses propositions des groupes de travail nécessiteraient un renforcement des services supports. Ainsi, les pistes évoquées dans le but d'améliorer la valorisation des études sont nombreuses : « *accompagner la sortie d'un ouvrage de vidéos sur le sujet ou de modules d'e-learning…être présent sur les réseaux sociaux… développer le e-book » (p 46).* Ces réflexions sont intéressantes, mais il faut voir comment permettre aux chargés d'études de se les approprier de manière à ce que cela soit compatible avec leur charge de travail, le maintien des compétences techniques et les objectifs de production de leurs services. **La CGT est, pour cela, favorable à la création d'un pôle support valorisation afin d'aider les chargés d'études dans la valorisation des prestations.** Elle rappelle à cette occasion l'importance des services support qui ne s'opposent nullement aux activités de production.

---

1 Le fait qu'un groupe de travail ne mentionne pas l'insuffisance des moyens dont il dispose ne signifie en rien que ceux-ci soient suffisants pour répondre aux enjeux.

Implantation territoriale : service public ou course aux recettes propres

Les groupes « Mobilité et transports », « Impacts sur la santé » et « Bénéficiaires » font partie de ceux qui évoquent avec raison l'importance de l'ancrage territorial du Cerema. Le groupe de travail « Bénéficiaires » rappelle avec pertinence combien les politiques menées au cours des dernières années ont affaibli celui-ci : « *Depuis le plan d'évolution des CETE et la polarisation des activités, la production s'est généralement orientée vers la satisfaction des directions générales du ministère au détriment de la présence territoriale » (p 48).*

La CGT regrette néanmoins que la réflexion stratégique sur notre implantation territoriale soit étroitement liée à l'objectif de recherche de recettes propres. L'augmentation des recettes propres est, selon le groupe de travail « Modèle économique et ressources propres » nécessaire pour que le Cerema puisse « *développer son pouvoir d'attraction et ses capacités à investir et à développer de nouvelles activités » (p 41).*

Ce groupe de travail rappelle que la tendance à la forte baisse des recettes de tiers constatée depuis plusieurs années est « *en lien avec la réorientation des activités des ex-CETE (notamment les laboratoires) vers les domaines nouveaux […] Les ressources propres du Cerema dépendent encore fortement des activités traditionnelles des missions laboratoire (au moins 80 % du total), les divisions d'étude contribuant de manière modeste aux ressources propres » (p 40).* Le groupe « Modèle économique et ressources propres » juge donc important de stabiliser à court terme (2 ans) les ressources propres des activités laboratoires et à plus long terme (5 ans) de diversifier les sources des recettes de tiers par le biais des départements d'étude.

La stratégie du Cerema est donc étroitement liée à la recherche de son équilibre financier. Pendant des années, nos services ont diminué la part des activités laboratoires traditionnelles. Aujourd'hui, un changement de cap nous est proposé. Il faut provisoirement mettre un terme à cette baisse, car l'équilibre financier à court terme du Cerema l'exige. Cependant si dans cinq ans, les départements d'étude ont pris le relais, il sera possible de reprendre la diminution des activités laboratoires. Nous sommes bien loin, avec ce pilotage comptable à courte vue, d'une démarche de service public visant la satisfaction des besoins sociaux. **Rappelons que pour la CGT, c'est l'utilité sociale qui doit guider nos choix d'intervention et non des considérations financières.**

Cette chasse aux fonds de concours risque d'orienter l'intervention du Cerema vers les grandes collectivités au détriment des petites et moyenne. Comme le rappelle le groupe de travail « Bénéficiaires » « *il est plus facile et plus efficace d'aller vers les grandes collectivités qui sont en faible nombre et qui expriment des besoins cohérents que de vouloir rester présent sur l'ensemble du territoire à toutes les échelles et dans tous les domaines » (p 49).* Les grandes collectivités (région, métropole) sont donc citées parmi les partenaires prioritaires loin devant les collectivités petites et moyennes. Il n'est donc pas sûr que le Cerema joue le rôle qui devrait être le sien en matière d'égalité des territoires. **Pour la CGT, il est au contraire important d'intervenir pour toutes les collectivités, ycompris et peut-être surtout celles qui sont les plus démunies en ingénierie et en moyens financiers, même si cela rapporte peu de recettes propres.**

Le statut d'établissement public : une opportunité de recrutement … de non fonctionnaires

Deux groupes de travail « Territoires durables et ressources naturelles » et « Innovations » voient dans le statut d'établissement public une opportunité pour recruter des personnels contractuels. La CGT ne partage pas le point de vue pourtant courant selon lequel le recours à des compétences rares nécessiterait d'avoir recours à des CDI[2]. Cette opportunité est d'ores et déjà affirmée alors même que la cartographie des compétences et les objectifs de formation du Cerema restent à établir… Pourtant, les écoles du ministère peuvent développer des compétences aujourd'hui non présentes et des recrutements sur titre sont possibles. En outre, le recrutement de fonctionnaires territoriaux ou issus d'autres ministères peut être favorisé. Enfin, la valorisation des parcours de spécialiste reste indispensable.

Attention : le Cerema n'est pas une entreprise privée...

On regrettera dans les synthèses certaines formulations maladroites qui correspondent peu à un service public. Ainsi dans la synthèse du groupe « Modèle économique et ressources propres », nous lisons *"le niveau d'exigence et d'ambition du Cerema doit lui permettre d'êre leader sur son marché et de se positionner à l'international notamment au niveau européen" (p 40)*. **Il convient de nous garder de considérer le Cerema comme une fin en soi. Le Cerema est un outil qui doit servir à la satisfaction des besoins de la collectivité.**

2 Précisons qu'un salarié en CDI ne peut exercer une mobilité dans les autres services ministériels sans démissionner de son poste…

Plus gênant encore, le groupe innovation évoque « l'intéressement » *(p 37)* parmi les moyens de stimuler l'esprit d'innovation chez les agents. Opposée aux primes au mérite, la CGT a interrogé la direction sur ce que signifiait cet intéressement, sans réponse.

De même, la CGT s'étonne a priori de la mention, dans la contribution du groupe de travail sur le modèle économique et les ressources propres, de la nécessité de « *créer des filiales, start-up, spin-off… » (p 42)* sans qu'il soit précisé ce que permettraient de telles structures et que le Cerema ne pourrait pas faire directement. La CGT sera vigilante sur l'indépendance vis-à-vis des intérêts privés : rappelons que la filiale de l'IFSTTAR appelée LCPC Experts, et créée par l'association avec l'entreprise privée EGIS, est fondée sur un statut de société par actions simplifiée (SAS), structure encore plus proche du privé que celle d'un établissement public industriel et commercial (EPIC). **Pour nous, le Cerema doit être un service public d'expertise et d'études au bénéfice de tous.**

… ni un ambassadeur du capital français

Le groupe de travail « Diffusion des connaissances » indique qu'un des objectifs du Cerema serait de « soutenir l'activité des bureaux d'études français à l'international » (p 47). La CGT estime que le Cerema n'a pas vocation à être un soutien au capital français (qu'il soit implanté en France ou à l'international) mais ses prestations doivent s'adresser à toute la nation. Bien sûr, ses productions peuvent intéresser des entreprises implantées en dehors du territoire national (qu'elles soient françaises ou étrangères) mais du fait de son ancrage territorial, les prestations du Cerema s'adressent en premier lieu aux acteurs implantés en France, dont les entreprises, qu'elles soient françaises ou non.

Favoriser la prise de risque … mais pas au détriment des salariés

Le groupe de travail sur l'innovation insiste sur la prise de risque, l'ouverture à la « *possibilité de l'échec » (p 38)* comme élément important pour faire émerger de nouvelles pratiques. Cette préoccupation se retrouve chez le groupe « Territoires durables et ressources naturelles » : « *oser expérimenter pour innover en acceptant les erreurs et les échecs » (p 7)*. Le constat est juste, mais on peut craindre que cette prise de risque soit difficilement compatible avec l'atteinte des objectifs de production dans un contexte de diminution de moyens. Il faut aussi veiller à ce que le salarié ne fasse pas les frais d'une expérimentation infructueuse en matière de notation ou de promotion. **Afin d'éviter ce type de problème, la CGT juge préférable que l'agent ait préalablement un accord explicite de sa hiérarchie avant expérimentation et prise de risque, et estime qu'une tentative infructueuse ne doit pas avoir de conséquence sur la situation individuelle.**

Quelle stratégie du Cerema pour la qualité du vie au travail ?

Enfin, la CGT souhaite aussi signaler ce qu'elle n'a pas trouvé dans le document, à savoir la stratégie du Cerema pour le bien être au travail de ses salariés. Cela nous semble devoir être un axe stratégique majeur, tant il est vrai que notre implication dans nos missions dépend étroitement de la qualité de vie au travail. Des propositions pourraient être formulées en matière d'action sociale, d'humanisation des relations de travail, de récupérations des temps passés et écrêtés, d'une meilleure valorisation du travail de nuit et de week-end, de la limitation des situations de travailleurs isolés, d'harmonisation par le haut des primes, d'une organisation du travail favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, et visant notamment à limiter les déplacements longs, sources de fatigue, de stress, de perturbation de la vie personnelle…

Consultation/association des salariés du Cerema sur le projet stratégique

Sans remettre en cause l'intérêt des demie-journées d'échange organisées dans les directions territoriales et techniques sous forme d'assemblées générales, la CGT estime qu'elles pourraient être complétées. L'ampleur des présentations laissait en effet un temps de débat assez restreint. De surcroît, l'intervention dans ce type de cadre peut être très intimidante. Pour la CGT, la réunion de groupe serait une possibilité d'échange de proximité sur la stratégie. Les discussions pourraient ainsi porter sur le ou les groupes stratégiques concernés par l'unité de travail et sur les groupes de travail transversaux.