

## Cerem'Avenir

### **Elaboration des projets d'Etablissement et de service Consolidation des décisions au 4 novembre 2019**

- **Décisions consécutives au CA du 17 avril 2019**
- **Décisions consécutives aux CODIR des 16/17, 22 et 31 octobre 2019**

## Cerem'Avenir : faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema

---

**Lancement dès septembre 2018 d'une démarche associant cadres et agents de chaque filière**, au travers de **11 chantiers** réunissant des groupes de réflexions ou de « test miroir » autour de différents scénarios

**Deux séminaires de réflexion des cadres dirigeants en février et mars 2019**

**Consultation de l'ensemble des agents** dans le cadre d'une enquête menée sous l'égide de l'IFOP

**Validation des grandes orientations de l'Etablissement** par le Conseil d'Administration du 17 avril 2019

**Constitution au sein de chaque secteur d'activité d'un groupe d'étude constituée autour d'un préfigurateur et de référents agents ou cadres.**

**Synthèse décisionnelle** par le comité directeur du Cerema de l'ensemble des propositions présentées au titre de Cerem'Avenir .

# Décisions consécutives au Conseil d'administration du 17 Avril *(p.m.)*

# Décisions consécutives au CA du 17 avril 2019

---

## Confirmer notre vocation d'expert public de référence

- Un positionnement **d'expert national** ayant vocation à travailler **pour Etat/entreprises/Coll. Loc.**, décliné en 3 missions :
  - Recherche/innovation/expérimentation ... débouchant sur des **méthodologies opérationnelles**
  - **Diffusion** large des méthodes (formation, plateformes, etc.)
  - **Application sur le terrain** au profit des trois cibles
- Développer notre **expertise vers le 2<sup>e</sup> niveau**, à partir de celle **capitalisée en 1<sup>er</sup> niveau**
- Un fil conducteur : la **transition écologique** et **l'adaptation au changement climatique**
- **Réorganiser notre activité autour de 6 domaines d'intervention déclinés en 21 secteurs d'activité, 4 secteurs transversaux** et viser à constituer ou à demeurer l'offre publique de référence
- **Structurer notre recherche** et notre participation au Carnot **selon les canons de la recherche**
- **Engager un conventionnement avec chaque DAC** pour identifier à 3 ans les bases de chaque secteur, du financement SCSP et des co-financements
- **Renforcer notre activité au service des collectivités locales**
  - En en faisant le cœur de cible de notre **future convention avec l'ANCT**
  - En poursuivant la **mise en œuvre du « in house »** dans le cadre du futur « Acte III » de la décentralisation
  - En développant le **principe de conventionnement avec les collectivités locales et leurs associations représentatives**
- Développer une **action à l'Europe et l'International**, notamment avec **les entreprises**
- Renforcer nos **partenariats** avec les **grands établissements publics** : BT, Ademe, IFSTTAR, BRGM, ...
- S'appuyer sur les **Comités d'Orientation Régionaux et Thématiques** pour faire vivre ces partenariats

# Décisions consécutives au CA du 17 avril 2019

---

## Revisiter en profondeur notre organisation

- **Réorganiser notre activité selon un principe matriciel :**
  - Travailler une nouvelle articulation Directions techniques/Directions territoriales (Dtec/Dter)
  - Désigner des préfigureurs des futurs responsables de secteur d'activité
  - Engager avec eux une analyse de chacun des secteurs avec restitution de rapports au 16 septembre 2019
- **Développer l'activité en mode projet**
  - Mise en œuvre du **dispositif Nova**
- **Engager les réflexions complémentaires aux chantiers initiaux** susceptibles d'aboutir
  - À une organisation des **directions de production sur trois niveaux hiérarchiques maximum**
  - À une **restructuration des fonctions supports** en ne laissant en proximité que ce qui est indispensable à traiter en proximité (DAF, DSI, DSC, DRH à terme)
  - À une **restructuration de notre organisation budget/comptabilité/finances** autour de 3 centres de services partagés (CSP) et 2 services facturiers (SFACT)
- **Conventionner avec le FTAP et le FAIRH** autour du futur projet d'Etablissement

# Décisions consécutives aux CODIR des 16/17, 22 et 31 octobre

# Secteurs « métiers »

## Domaine A - Ingénierie du territoire

104

125 (y compris A3)

### Secteur A1 : Expertise territoriale intégrée

#### - **Quatre activités en 2022**

- **Activité socle** : capitalisation des connaissances, création d'outils, de méthodologies, formation dispensée... constituant un « pôle d'expertise ville et territoire durables » du Cerema
- **Activité territorialisée 1** : Projet d'aménagement et de développement local d'un territoire
- **Activité territorialisée 2** : Plan ou programme d'aménagement et de développement des territoires
- **Activité territorialisée 3** : Impact d'une opération d'aménagement

#### - **Trois leviers d'action**

- La mobilisation des maîtres d'ouvrage et des financeurs
- Le repositionnement sur les préoccupations concrètes des territoires
- Une collaboration avec l'ANCT et les services déconcentrés pour aider les collectivités à contractualiser

#### - **Principales décisions**

- **Un noyau dur dans chaque Dter (10 à 20 ETP), pas de polarisation**
- **Une diminution des effectifs sur le socle et une augmentation forte sur les offres 2/3/4 avec des objectifs de recettes ambitieux**
- **Un co-pilotage du secteur d'activité avec un représentant de Dter**

## Domaine A - Ingénierie du territoire

16

Compris dans A1

### Secteur A1 - Mission « Villes et territoires intelligents » (1/2)

- **Créer un secteur émergent à partir de compétences et d'activités aujourd'hui éclatées, autour de trois axes**
  - Approche intégrée VTI
  - Activités propres au secteur
  - « Smart solutions »
- **Principales décisions**
  - **Créer des profils d'intégrateurs VTI en Dter** : 3 dès 2020, puis 5, localisés en fonction de la demande
  - **Renforcer le réseau interne VTI** existant, en vue d'une véritable « équipe projet » susceptible d'accompagner un projet de « smart city » de bout en bout.
  - **Développer la plate-forme en ligne VTI** avec un webmestre à la DtecTV
  - Mettre en place **une formation et un parcours qualifiant en interne**
  - **Créer un processus de « smartification »** des offres métiers du Cerema
  - **Constituer une équipe de pilotes de projets nationaux** à la DtecTV (3 agents minimum en 2020)

## Domaine A - Ingénierie du territoire

16

Compris dans A1

### Secteur A1 - Mission « Villes et territoires intelligents » (2/2)

- **Polarisation des intégrateurs sur trois Dter regroupant la zone géographique de deux**
  - **DterOuest** : Ouest et Normandie-Centre
  - **DterMed** : Méditerranée et Sud-Ouest
  - **DterHdF** : Hauts-de-France, Est et Belgique
  - **DterCE** : pour l'activité « participation citoyenne »
- **Autres décisions :**
  - **Création d'une activité sur la participation citoyenne** au sein de VTI
  - **Intégration du pilotage du label Ville durable et innovante** au sein de VTI

## Domaine A - Ingénierie du territoire

### Secteur A2 : Connaissance et mobilisation du foncier

#### Trois axes d'activité en 2022

- Connaissance et analyse des données foncières et immobilières.
- Mise en œuvre de politiques foncières.
- Articulation des problématiques foncières avec les autres politiques publiques.

#### Principales décisions :

- **Maintien de la polarisation existante en Hauts-de-France** pour le retraitement, la diffusion, l'animation de l'ensemble des données foncières et immobilières retraitées
- **Instauration d'un co-pilotage du secteur par un expert en Dter (Hauts-de-France) et un expert de la DtecTV**

## Domaine B : Performance et gestion patrimoniale du bâtiment

Effectifs 2019 (ETP)	Effectifs 2022 (ETP)
103	115

### Secteur B1 : Performance et gestion patrimoniale des bâtiments (1/2)

- **Deux activités structurantes en 2022 + un sujet partagé**
  - Optimisation des bâtiments (OPB)
  - Gestion de patrimoine immobilier (GPI)
  - Un sujet partagé : villes accessibles à tous, partagé avec les secteurs C1 et C4 du domaine Mobilités
- **Principales décisions :**
  - **Renforcer l'offre de service GPI (+14 ETP)** et réduire l'activité OPB
  - **Une cellule socle bâtiment dans chacune des Dter** avec a minima 10 ETP avec possibilité de mobiliser des équipes spécialisées en appui
  - **Maintenir et développer des laboratoires d'essais de qualité** en cohérence avec les équipes recherche
    - **DterEst** (Strasbourg)
    - **DterOuest** (Angers)
    - **DterCE** (Autun)
  - **Consolidation des deux équipes de recherche ER-BPE et ER-AE** par la dotation des sites impliqués de chercheurs habilités
  - **Travailler à la mise au point d'une offre de formation interministérielle** et idéalement ouverte aux collectivités, sur le modèle des **universités d'entreprise**.

## Domaine B : Performance et gestion patrimoniale du bâtiment

Effectifs 2019 (ETP)	Effectifs 2022 (ETP)
103	115

### Secteur B1 : Performance et gestion patrimoniale des bâtiments (2/2)

- Réorganisation des activités de moindre ampleur

Activité	Proposition
Matériaux bio et géosourcés	Consolidation par polarisation sur DterEst et DterCE (+ 2ETP)
« risques sismiques » et « sécurité incendie » (CRC)	Réorientation vers une nouvelle activité « Risques liés au changement climatique »
Economie de la construction	Maintien des effectifs et de la polarisation actuelle sur HdF et Ouest
Ville accessible à tous	Maintien des effectifs et de la polarisation actuelle sur CE, Med et NC
Bâtiment numérique	Polarisation proposée à SO

## Domaine C - Mobilités

### Secteur C1 : Espace public et voirie urbaine

- **Cinq axes forts en 2022**
  - Promotion des modes actifs
  - Insertion urbaine des transports en commun
  - Accompagnement de l'aménagement multimodal des grandes voiries d'agglomération
  - Gestion de l'éclairage public : polarisation sur Med-Est-Ouest (affectation de tous les ETP correspondants au secteur C1 et maintien du pilotage délégué à la DterMed)
  - Ville accessible à tous (cf. B1)
- **Restructuration/consolidation du secteur à partir d'une mutualisation et d'un renforcement des offres existantes pour multiplier par 3 les recettes actuelles.**
- **Principales décisions**
  - **Confirmation de la polarisation engagée en 2027-2018**
  - **Constitution de deux pôles pluridisciplinaires à la DterMed et à la DterCE (le cas échéant réuni avec TV)**
  - **Huit équipes socles** travaillant en réseau dans les huit Dter, avec au moins **2,5 ETP** et **30% d'activité** au moins sur le secteur par agent
  - **Une équipe de pilotage forte au sein de la DtecTV**

## Domaine C - Mobilités

67

66

### Secteur C2 : Connaissance, modélisation et évaluation des mobilités

- **Trois activités complémentaires**
  - Observation et analyse de la mobilité
  - Modélisation statique des déplacements et simulation dynamique des trafics
  - Evaluation socio-économique des projets et politiques de mobilité
- **Principales décisions**
- **Une organisation en binômes de directions : HdF/Est ; NC/Ouest ; Med/SO ; CE/IdF** (avec organisation spécifique pour l'Idf : 1 ETP mais avec intervention CE+Dtect+pôles/noyaux)
- **Deux polarisations**
  - **Méthodologie et processus d'intervention EMC2 : HdF** (5 ETP adossés sur EPR ESPRIM)
  - **Evaluations socio-économiques complexes : Ouest-Med** (6 ETP, soit 3 + 3 ETP)
- **Des noyaux spécialisés**
  - Modélisation statique : Est et NC
  - Simulation dynamique : SO et CE
  - Mobilité routière : SO et Med
  - Enquêtes qualitatives (HdF) en lien avec pôle EMC2/EPR ESPRIM
  - Applications satellitaires pour la mobilité (SO)
  - Enquête (HdF) et modélisation (Med) sur flux de marchandises en lien avec polarisation logistique du secteur C4.
- **Un pilotage du secteur unifié au sein de la DtectTV**

Effectifs 2019 (ETP)	Effectifs 2022 (ETP)
66	Secteur supprimé

## Domaine C - Mobilités

### Secteur C3 : Exploitation et gestion des trafics

#### Redistribution des activités du secteur C3 dans les secteurs C5 et D2

La répartition entre les secteurs C5 et D2 est la suivante :

	C5	D2
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données et capteurs pour la connaissance des trafics</li> <li>Stratégie et mesures pour la régulation des trafics</li> <li>Appui à l'opérateur routier Etat sur la connaissance des trafics du RNN, les SI métiers et les réseaux de transmission des DIR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de crise (jusqu'à 2022)</li> <li>Viabilité Hivernale</li> <li>Transports exceptionnels</li> <li>Signalisation temporaire et dynamique</li> </ul>
ETP 2019	47,5	18,5
ETP 2022	48,5	14,5

Pour autant, il est décidé, s'agissant des activités de ce secteur

- **L'arrêt des activités « gestion de crise » et « transports exceptionnels » à l'horizon 2022**
- **Le développement d'une labellisation Cerema sur les capteurs et les données de trafic**
- **La mise en place de binômes de Dter pour les activités « données de trafic » et « capteurs »**
- **Une polarisation nationale des activités « viabilité hivernale » et « régulation des trafics »**

## Domaine C - Mobilités

50

50

### Secteur C4 : Politiques et services de mobilité

#### Trois thématiques en 2022 :

- Organisation territoriale des mobilités des personnes
- Mise en place de services de mobilité
- Logistique et transports de marchandises terrestres

#### Principales décisions :

- **Un socle minimal de compétences estimé à 2 ETP** représentant au maximum 4 agents (renforcement à IdF et Est)
- **Polarisation progressive autour d'un binôme Méditerranée/HdF (6 ETP)** + appui en Dtec
- **Renforcement ou spécialisation de compétences** maintenues dans certaines directions (CE, HdF, SO, Med et DtecTV) organisées en réseau
- Polarisation autour du secteur F3 à étudier
- **Identifier TV et CE comme forces d'appui** aux interventions de NC et Med sur l'outre-mer
- **Unifier le pilotage du secteur par les Dtecs au sein de la DtecTV**

### Secteur C5 : Systèmes de transports intelligents, trafics et régulation

#### Cinq activités en 2022 :

- Systèmes de transports intelligents coopératifs
- Accompagnement du développement du véhicule autonome
- Expérimentation des innovations technologiques et numériques dans le domaine des mobilités
- Outils et données de connaissance des trafics (*activité transférée de C3*)
- Stratégies et mesures de régulation des trafics (*activité transférée de C3*)

#### Principales décisions :

- **8 Dter fonctionnant à terme selon les mêmes binômes que C2**
- **Pilotage progressivement unifié sous l'égide de la DtecTV**
- Evaluer par une étude de marché la capacité du Cerema à **devenir l'organisme chargé de la certification/labellisation des capteurs et des données de trafic**, ainsi que des équipements de la route communicants

## Domaine C - Mobilités

72 (hors CDD)

75

### Secteur C6 : Sécurité des déplacements

#### Principales décisions :

- **Un effort particulier sur la gestion RH du secteur** pour constituer un socle territorial dans chaque Dter estimé à 4 ETP
- Une augmentation de la quotité moyenne en SR par agent afin qu'ils puissent devenir mobilisables pour les projets et études
- **Maintien des deux pôles de production NC et SO** en termes d'expertise sur infrastructures/aménagements comportements + outre-mer (NC) et données pour l'accidentologie (SO)
- **Renforcer les Dter avec spécialistes** : Est, Med et IdF
- **Concentrer les effectifs sur les spécialités des Dter Ouest et CE en recherchant une portée nationale** (Centre Est : analyse données accident, signalisation/réglementation ; **Ouest** : acceptabilité sociale, CSA)
- **Concentrer et renforcer le pilotage sur la seule DtecTV** (10 ETP, avec arrêt à ITM)

De manière transversale au domaine C, pour lequel le pilotage est concentré sur la DtecTV, maintien des 2 ETP du BNTRA à ITM.

## Domaine D – Infrastructures de transport

151

339,5 (avec D2)

### Secteur D1 : Gestion de patrimoine d'infrastructures de transport

#### Trois activités en 2022

- Concevoir et maîtriser le référentiel technique autour de la gestion patrimoniale d'infrastructures de transports
- Accompagner les gestionnaires dans la prise de décision opérationnelle
- Développer une capacité d'analyse globale permettant la construction de stratégies = la GPI

#### Principales décisions :

- **Une organisation autour de trois départements**
- **Deux départements spécialement créés :**
  - **Auscultation** : piloté par la DtecITM, s'appuie sur des ressources en directions territoriales notamment les 3 Dter impliquées dans Aigle 3D
  - **Ingénierie** : constitué d'un service « Gestion opérationnelle » piloté par la DtecITM + un service « développement métier » - Coordination avec les Dter qui travaillent sur ce point selon un principe de subsidiarité
- **Un département « Plate-forme de données »** assuré par **différents services de la DtecITM**
- **Des « noyaux durs »** constitués d'un contact territorial en capacité de proposer une offre technique aux acteurs locaux et d'agents affectés dans les départements Auscultation et Ingénierie
- **Une activité « qualification »** qui reste à structurer et à faire évoluer en relation avec les centres vérificateurs (évolution des matériels et des thématiques)

## Domaine D – Infrastructures de transport

204

339,5 (avec D1)

### Secteur D2 : Conception, viabilité, entretien, adaptation des PFIT

#### Principales décisions :

- Regrouper des équipes sous-dimensionnées pour reconstituer des entités robustes et dotées de matériels renouvelés.
- Réorganiser les activités autour
  - D'un ensemble de polarisations, représentant 84 ETP et pilotée par une équipe de 4 agents à la DtecITM
  - Des spécialisations, car pas suffisamment d'agents pour envisager des polarisations.
  - Le regroupement des activités de laboratoire sur 6 entités régionales, avec dans chacun d'eux un effectif d'au moins 25 ETP
    - Aix
    - Angers
    - Autun
    - Nancy (+ 4 ETP pour les MTLH)
    - Rouen
    - Toulouse

## Domaine D – Infrastructures de transport

158

170

### Secteur D3 : Ouvrages d'art – Gestion de patrimoines

Principales activités en 2022 :

Gestion de patrimoine, notamment intégrée, expertise, gestion des ouvrages, gestion des risques particuliers.

Principales décisions :

- **Augmenter le volume d'interventions en gestion globale de patrimoines** en visant **1 ETP par DTer à l'horizon 2022**
- **Construire une offre de service cohérente et optimisée en Ile de France** pour la gestion des patrimoines avec la création d'une unité mixte Dter/Dtec
- **Renforcer les synergies entre Divisions d'études et services des laboratoires** pour permettre l'émergence de meilleures compétences collectives croisant compétences matériaux et structures
- **Redéfinir l'unité de base présente au sein des différents laboratoires d'une même DTer** en envisageant le cas échéant des regroupements ou des mutualisations entre les différentes implantations pour créer des unités plus robustes et plus polyvalentes
- **Mutualiser certains matériels**
- **Renforcer le pôle DGP de la DtecITM** sur le domaine de la gestion et de l'analyse des données

## Domaine D – Infrastructures de transport

139

140

### Secteur D4 : Techniques et méthodes pour les ouvrages d'art

#### Principales activités en 2022 :

Conception d'ouvrages modernes, reconstruction d'OA, normalisation, certification, diffusion des connaissances, logiciels, innovation, expérimentation... .

#### Principales décisions :

- **Restructuration des activités à l'échelle des DTer** pour créer des équipes plus robustes et plus polyvalentes
- **Renforcement de la synergie DOA-labo**
- **Développement de l'offre OA en IdF** avec la création d'une unité d'ingénierie en lien avec la DTecITM
- Transfert de la fonction « **DTec en géotechnique appliquée aux OA** » à la **DTer IdF** avec création d'une unité ad-hoc (5 ETP) sur la géotechnique appliquée aux OA
- Création d'un **site de labellisation des techniques et méthodes** développés par la profession
- Engagement **d'études spécifiques sur l'activité « chimie »**, sur la **certification** et les **matériels d'essais**

## Domaine E – Environnement et risques

18

31 (intégration A1)

### Secteur E1 : Energies renouvelables

#### Trois activités structurantes en 2022 :

- Les énergies renouvelables marines (EnRM),
- Les réseaux de chaleur et de froid (RdCF),
- La territorialisation de la transition énergétique

#### Principales décisions :

- **La constitution de trois pôles « activités structurantes », avec un minimum de 3 ETP**
  - **EnRM** : DtecREM + DterNC (3 ETP)
  - **RdCF** : DterOuest
  - Territorialisation de la transition énergétique) : DterCE.
- **La mise en œuvre d'un référent local « noyau dur » dans chaque Dter**, soit 1 ETP, impliquant une « mise à niveau » des DterSO, IdF et Est qui affichent aujourd'hui moins d'1 ETP
- **Une « force de frappe » planification de l'énergie** importante à le DterCE qui travaille en réseau avec les trois pôles et les relais « noyau dur ».

## Domaine E – Environnement et risques

72

73

### Secteur E2 : Approches environnementales intégrées

#### Quatre activités structurantes en 2022 :

- L'interface biodiversité-infrastructures de transport,
- L'interface biodiversité-milieux urbains et péri-urbains,
- L'évaluation environnementale,
- Les sujets émergents dans les territoires et les services écosystémiques.

#### Principales décisions :

- **Eviter la dispersion des activités en se concentrant sur les 4 activités structurantes à travers**
  - **Un pôle sur l'interface biodiversité-infrastructures de transport** : Dter Est, HdF, SO
  - **Un pôle sur l'interface biodiversité-milieux urbains et périurbains** : Dter IdF – Est
  - **Un pôle sur l'évaluation environnementale et la démarche ERC** : DterCE
  - **Une spécialisation de la DterMed sur les sujets émergents** dans les territoires.

## Domaine E – Environnement et risques

46

46

### Secteur E3 : Eau et gestion des milieux aquatiques

#### Quatre activités structurantes en 2022 :

- Eau et Aménagement (EA),
- Hydrosystème (HY),
- Gestion des milieux aquatiques (GEMA),
- Petit Cycle de l'Eau (PCE)

#### Principales décisions :

- **Passer de deux à quatre offres** correspondant à chacune des activités structurantes
- **Structurer un centre de ressources sur PCE à la DtecREM et prendre en charge l'animation du secteur**
- Polariser l'activité **GEMA** à HdF et SO
- Polariser l'activité **EA** à Est et IdF
- Polariser l'activité **HY** à la **DtecREM** et la **DterCE**
- Développer la **recherche (TEAM)** à Est et IdF

## Domaine E – Environnement et risques

33

31

### Secteur E4 : Préservation des ressources et économie circulaire mat. du BTP

Deux actions avec chacune deux activités thématiques :

- **Actions intégratrices pour une économie circulaire dans les territoires** avec, d'une part, Eco-Conception, d'autre part, écologie industrielle des territoires (EIT)
- **Actions spécifiques pour une économie circulaire des matériaux dans le domaine de la construction et de l'aménagement**, avec, d'une part, l'extraction, l'exploitation et la gestion des ressources, d'autre part, la prévention et la gestion des déchets et des matériaux alternatifs.

#### Principales décisions :

- **Ré-équilibrage d'activités « spécifiques » vers des activités « intégratrices »**, autour d'un double dispositif
  - **Un pilotage thématique des activités** associant sites pilotes et sites contributeurs
  - **Une réorganisation majeure des laboratoires concernés**, avec réduction de 14 à 10
    - **3 services de chimie** (Nancy : chimie minérale et métal, Aix : chimie organique, **Sequedin** : chimie environnement).
    - **6 laboratoires polarisés** constitués d'un laboratoire pilote et des sites associés

## Domaine E – Environnement et risques

144

130

### Secteur E5 : Risques naturels

Trois activités fédérées autour d'un centre de ressources commun : risques hydrauliques, terrestres, approche territoriale des risques

#### Principales décisions :

Mise en œuvre d'un schéma de répartition à court et moyen terme de la capacité de production prévoyant

- **L'identification et le maintien d'un noyau dur de compétences thématiques en risques naturels dans chaque Dter,** avec au moins 4 à 5 ETP par région métropolitaine + 1 ETP pour les directions à vocation d'intervention Outre-Mer.
- **Le renforcement de 4 implantations de spécialisations/référence organisées en réseau d'expertises thématiques** (Méditerranée, Centre-Est, Normandie-Centre, DtecREM)
- **Une animation du secteur articulée entre un responsable de secteur et une cellule d'appui** (3 ETP + 2 ETP mutualisés au niveau de la direction technique)

## Domaine E – Environnement et risques

60

60,3

### Secteur E6 : Réduction des nuisances, air, bruit, vibrations et approches syst.

#### Principales décisions :

- **Proposition d'un regroupement d'activités thématiques et transversales à une répartition territoriale de chargés d'affaire dont les compétences socle permettront de déployer les offres de service auprès des collectivités territoriales**
- **Structuration des communautés acoustique et qualité de l'air extérieur** autour de 2 pôles
  - **CE/Med.** : appui en acoustique + chargé d'affaire air-bruit
  - **Hdf/NC + SO** en appui en acoustique + chargé d'affaires air-bruit à IdF
  - Maintien de l'activité acoustique à Ouest et Est
- **Conservation d'un maillage plus fin pour la communauté Vibrations** autour de
  - Trois sites principaux : **CE – IdF – Ouest**
  - Deux sites en appui : **SO – Est**
  - Des chargés d'affaire à **HdF et NC**
- **Développer un réseau de chargés d'affaires transversales sur le territoire : au moins 1 ETP/Dter**
- **Développer localement les liens avec les équipes mobilités**

## Domaine F – Mer et littoral

### Secteur F1 : Gestion de la mer et du littoral

#### Quatre grandes activités en 2022

- Gestion du trait de côte,
- Observation du littoral,
- Planification de la mer et du littoral,
- Impacts environnementaux des usages sur le milieu marin.

#### Principales décisions :

- **polarisations au sein des directions les plus représentatives sur les façades maritimes** (Dter Ouest, Med et NC) , complétée par une polarisation thématique
  - NC-DtecREM : géomatique
  - Med-DtecREM : planification marine
  - Ouest : compétence intégratrice de l'aménagement des territoires
- **DtecREM pilote l'ensemble des 4 activités**
- **Maintien de compétences minimales dans les autres directions littorales (HdF-SO)**

## Domaine F – Mer et littoral

39

35

### Secteur F2 : Sécurité et technologies maritimes et fluviales

#### Trois grandes activités en 2022

- Aides à la navigation maritime et fluviale
- Surveillance de la navigation pour la sécurité et les impacts
- Technologies d'observation et science des données appliquées au maritime

#### Principales décisions :

- **Maintien de l'actuelle polarisation** à la DtecREM Plouzané
- **Démarches commerciales à envisager et à coordonner**
- Trajectoire d'effectifs à envisager dans le contexte d'une **possible convention entre Cerema et DAM relative à la mise en place d'un centre technique à Brest**

## Domaine F – Mer et littoral

### Secteur F3 : Activités portuaires et de navigation

#### Activités en 2022

- Aménagements portuaires et fluviaux
- Ouvrages maritimes et fluviaux
- Transport et logistique maritimes et fluviaux
- Intégration des enjeux environnementaux

#### Principales décisions :

- **Consolider les partenariats avec les opérateurs et les collectivités**
- **Envisager une répartition des compétences selon le modèle suivant**
- **Compétences spécialisées PMVN constituant la référence**
  - **DtecREM** : ensemble du secteur
  - **DterOuest** (Infrastructures maritimes) + **DterHdF** (voies navigables)
- **Compétences spécialisées partiels**
  - **DterCE** (barrages réservoirs) + **DterNC** (érosion) + **DterEst** (ouvrages métalliques, vibrations)
- **Compétences de base adaptant celles d'autres secteurs (équipes OA, géotechnique ou mobilité-transport) :** Dters de façade pour la partie maritime, (DterMed) + Dter HdF, Est, NC et IdF pour les voies navigables

# Focus sur les métiers de la géotechnique

---

## La géotechnique au Cerema

- Au travers d'un **double regard, naturaliste et mécanique**, la géotechnique recouvre aussi bien des **études expérimentales que théoriques** concernant la conception et l'exécution des ouvrages, les interactions des sols et des structures, la reconnaissance des sites, les études de matériaux, les risques naturels,
- La **communauté métier** correspondante compte **300 agents**, réparties autour de **9 compétences collectives** regroupées en **3 macro-compétences** : géotechnique de l'environnement, du génie civil, géotechnique instrumentale
- La **cartographie des activités** de juin 2019 évalue la contribution de **690 agents**, représentant **268,7 ETP**, aux différents secteurs d'activités. Six d'entre eux sont concernés en priorité : **E5 – D2 – D1 – D4 – D3 – E4**

## Principales orientations

- **Veiller à conserver des groupes « Géotechnique »** qui assureront le **continuum terrain** (investigations, essais, instrumentation)/essais de laboratoire/études/REX chantier... et ainsi la **formation continue** des géotechniciens par expérience et compagnonnage
- Ces groupes seront sollicités par les secteurs d'activités utilisateurs, à charge pour ces derniers de porter le continuum nécessaire
- Il sera recherché, sur la **meilleure couverture territoriale possible**, une **optimisation des moyens humains**, des salles d'essai et des matériels mobiles.
- Cela passera par le **maintien de quelques grosses équipes**, par exemple autour **d'Aix, Lyon, Rouen, St Brieuc et la région Ile-de-France**.
- Le **maintien d'une organisation à l'échelle nationale de la géotechnique**, a minima sous forme d'une communauté métier est également préconisé.

# Secteurs « Transversaux »

# Secteurs transversaux

---

## Secteur T1 : Recherche

### Trois impératifs à concilier

- Accompagner la montée en puissance des secteurs d'activité
- Maintenir la perméabilité avec les autres équipes de production
- Répondre aux exigences de gouvernance de l'écosystème de la recherche

### Principales décisions d'organisation :

- Création d'un **comité exécutif de la recherche** (Comex Recherche), animé par le directeur délégué à la recherche et composé des directeurs délégués à la R&D en Dtec
- Elaboration d'une **feuille de route « recherche »** par chaque secteur d'activité
- **Regroupement de l'ensemble des agents d'une EPR sous l'autorité hiérarchique d'un seul site avec autorité fonctionnelle sur les agents d'un autre site relevant de la même EPR.**
- **Objectif d'un regroupement des EPR sur deux sites** au maximum à l'horizon 2022 (NB : cadrage des effectifs correspondants non pris en compte à ce stade)
- **Rattachement fonctionnel des responsables d'EPR** à la direction en charge de la recherche (DRII)
- Rattachement à temps complet de tous les agents du noyau dur de l'EPR (+ 50% d'activité) aux équipes constituées sur chaque site
- **Contractualisation entre EPR, secteurs d'activité et directions territoriales**
- Création d'un statut d'**associé à équipe de recherche**

Par ailleurs, **mettre à l'étude la scission de l'équipe actuelle MOUVGS en deux EPR distinctes**, dont une géotechnique (Med).

# Secteurs transversaux

---

## Secteur T2 : Technologies et Services Numériques Innovants (TSNI) (1/2)

### 5 thématiques d'applications technologiques

- Technologies d'acquisition
- Technologies de télécommunication et transport de données
- Gouvernance de la donnée
- Traitement des données, modélisation, calculs scientifiques et simulations numériques
- Services numériques de valorisation des données, orientés utilisateurs

**Pour ces thématiques, les activités structurantes** seront les suivantes :

- Veille active, exploration technologique et prospective
- Prototypage technique (au sens CECP)
- Accompagnement et appui des secteurs métiers dans leur production
- Appui des secteurs métiers, avec une offre spécifique interne en science de la donnée
- Accompagnement et accélération des innovations numériques orientées vers les bénéficiaires

# Secteurs transversaux

---

## Secteur T2 : Technologies et Services Numériques Innovants (TSNI) (2/2)

### 2 décisions de polarisations

- **Compétences satellitaires** : Sud-Ouest (Toulouse) : équipe à renforcer et à orienter vers l'IA, avec démarches partenariales avec les autres organismes publics sur place (CNES, IGN)
- **Télécommunications** : DtecREM (Brest) et DterSO (Bordeaux)

### 2 décisions de spécialisations

- **Drones** : présentes dans diverses Dter, il ne semble pas opportun de les polariser car chaque unité a développé des compétences appliquées spécifiques
  - **Capteurs** : équipes actuelles à spécialiser, mais les équipes DECP doivent rester les référents experts pour l'ensemble des équipes
- Création d'une équipe dédiée en sciences de la donnée, sous pilotage conjoint TSNI/DSI.
- Articulation entre TSNI et DSI à définir précisément

# Secteurs transversaux

---

## Secteur T3 : Normalisation-Certification-Labelisation (NCL)

### Structuration 2022 autour de deux pôles

- **1 pôle référentiels techniques**, chargé de développer une stratégie d'investissement pour les investissements hors BNTRA et de porter une démarche de labellisation Cerema
- **1 pôle certification-labelisation**, chargé de renforcer notre capacité de réponse aux sollicitations externes en développant les ETE (Evaluation Technique Européenne)

### Principales décisions d'organisation :

- **Constituer un vivier d'agents partageant leurs activités entre métier et implications NCL** sur la base d'un référentiel commun
- Confier au chargé de mission Qualité la mission de **mener les travaux nécessaires pour que l'établissement puisse être reconnu organisme de certification selon l'ISO 17065**
- **Conforter le BNTRA et son modèle économique**

# Secteurs transversaux

---

## Secteur T4 : Formation donnée

### Démarches préalables

- **Adopter une définition commune** de la formation dispensée
- **Adopter un référentiel commun** de formateurs
- **Constituer la fédération** d'une communauté d'intervenants en formations

### Principales décisions d'organisation :

- **Une mission d'appui** autour d'agents qui seraient positionnés en soutien des responsables de secteurs d'activité thématiques, complétée d'une polarisation plus opérationnelle autour de deux sites du Cerema, Med et HdF
- **Un pôle central** progressivement constitué d'un assistant administratif puis d'un chargé de projet
- **Un principe d'animation « matricielle »** autour d'un pilotage partagé de l'activité formation, associant, selon les opérations, le responsable de secteur transversal formation (Direction des programmes), le responsable de secteur d'activité (Dtec), le responsable hiérarchique (Dter ou Dtec).

# Chaînes fonctionnelles

## Activités transversales

# Chaînes fonctionnelles

---

## Finances et Comptabilité

### Principales décisions d'organisation :

- **Au niveau central**
  - **Un ordonnateur principal (DG), 11 ordonnateurs secondaires, 3 centres de services partagés (CSP)** en polyvalence dépenses/recettes : Bron, Lille, St Médard en Jalles
  - Toutes les actions dans le SI financier et comptable sont réalisées au sein des CSP
  - En amont, les demandes d'achat et les titres sont effectués dans les directions **via un outil de dématérialisation**
  - La **sphère comptable s'organise autour d'une ACP et deux services facturiers (SFACT)**, pilotés par un agent comptable secondaire : Bron, Metz
- **Au niveau des directions**
  - **Un renforcement du pilotage budgétaire**, via un responsable placé auprès de l'ordonnateur, interlocuteur privilégié des CSP
  - Les directions continuent à réaliser **devis et demandes d'achat pour les montants inférieurs à 25 K€**

# Chaînes fonctionnelles

---

## Achats Marchés

### Une stratégie en trois axes

- Définir, mettre en place et piloter **une politique achats à l'échelle de l'établissement**
- **Maîtriser le cadre juridique et économique** de l'achat
- **Disposer d'un cadre commun et unifier l'image du Cerema** vis-à-vis des entreprises

### Principales décisions :

- **Une organisation centralisée** pour une politique achats efficiente
- **L'acquisition d'un logiciel dédié** en interaction avec le logiciel financier
- **Le développement d'un réseau d'acheteurs** (prescripteurs référents) dans l'ensemble des directions. Il semble pertinent pour asseoir la stratégie achats de l'établissement de nommer **un référent compétent par segment d'achats mutualisés**
- **Les directions conservent leur autonomie** dans la description de leurs besoins, le *sourcing*, l'évaluation financière de leurs achats, la rédaction du rapport d'analyse des offres, le suivi et l'exécution du marché

# Chaînes fonctionnelles

---

## Politique immobilière

### Orientations 2022

- Définir **une politique et une stratégie immobilière** au niveau de l'établissement et mettre en place un **plan d'investissement immobilier pluriannuel**
- Professionnaliser la fonction de conduite de projet
- Mettre en place **des modalités d'entretien et de maintenance adaptées**

### Principales décisions d'organisation :

- Un **pôle immobilier** au sein de la direction de l'administration et des finances (2 ETP)

Des agents peuvent être sous sa responsabilité et présents sur le territoire, selon des distances qui permettent de suivre les travaux.

- Des missions spécifiques dans les directions
  - Identification des **évolutions et adaptations**, éléments de **diagnostic**
  - Interventions courantes.

# Chaînes fonctionnelles

---

## Ressources humaines (1/2)

### Objectifs

- **Consolider la construction d'une politique RH d'établissement** en structurant et optimisant l'organisation de la fonction RH
- **Définir et consolider les processus** : harmoniser et simplifier les circuits (agents / manager / RH de proximité et DRH)
- **Améliorer la qualité de service à tous les niveaux** (notamment professionnalisation et sécurisation de la chaîne RH – digitalisation)

### Entrants

- **Impacts de la loi de transformation de la fonction publique** (déconcentration managériale : rôle de la chaîne managériale / professionnalisation des recrutements / promotion / information des agents et accompagnement de la transition)
- **Impacts des choix organisationnels au sein de l'établissement sur la fonction RH** (lignes hiérarchiques / polarisation...) sur les modes et portefeuilles de gestion RH
- **Mise en adéquation de ressources et des besoins**

# Chaînes fonctionnelles

---

## Ressources humaines (2/2)

### Chantiers en cours

- **Cartographie des macro- processus, processus et procédures unifiées** (en lien avec le management qualité)
- **Optimisation des circuits** : révision des délégations de signature pour la prise d'actes administratifs (centralisation) / fonctionnement en « circuit court » et dématérialisation
- **Définition et stabilisation des rôles de chacun** : DRH / RH de proximité (appui agents et chaîne managériale) / RH de 1<sup>er</sup> niveau (avis 1<sup>er</sup> niveau, gestion déléguée et saisies dans les outils)

### Hypothèses à travailler

- **Optimisation via des regroupements géographiques**
- CSP thématiques (ex : formation / recrutement / gestion administrative complexe....) sans ajouter une « strate » supplémentaire dans la ligne RH
- **Centralisation des budgets**
- **Rattachement hiérarchique** des agents de la filière RH à la DRH ou à la direction d'affectation

# Chaînes fonctionnelles

## Systemes d'information

### Principales décisions d'organisation à l'horizon 2022 :

- **Une organisation facilitant les relations** à travers
  - **Un point d'entrée pour recueillir toutes les demandes de nouveaux services**
  - Un autre point d'entrée, le **centre de service**, pour recueillir et traiter les **demandes d'assistance**
  - **Une production des services** (SI ou infrastructure) assurée par deux autres services spécialisés
  
- **Une répartition des missions** entre
  - **La DSI** : définit et déploie la politique informatique au travers de 4 services : stratégie numérique (SSN), Ingénierie Informatique interne (S3I), Gestion de l'Infrastructure (S3I), Centre de Services (CDS)
  - **Les Directions techniques et territoriales**
    - Validation et priorisation des demandes
    - Rôle de correspondant local pour les sites où la DSI ne sera pas présente
    - Gestion de contrats avec d'autres administrations bénéficiaires de prestations d'hébergement
    - Hébergement des agents et des infrastructures de la DSI sur les différents sites
    - Maitrise d'ouvrage des systèmes d'information métier
    - Pour les opérations hors périmètre DSI, maitrise d'œuvre des SI
  
- **Redéploiement des agents des SI, du Centre serveurs et des équipes SI métier identifiés dans le périmètre de la future DSI** sur de nouveaux postes, sans changement a priori de résidence administrative

# Chaînes fonctionnelles

## Création de deux places lyonnaise et parisienne

### Principales décisions d'organisation à l'horizon 2022 :

- **Mutualisation des fonctions finances-achats-marchés, appui logistique ainsi que de la gestion RH de proximité** relevant des directions techniques et territoriales :
  - Au sein d'une **place lyonnaise**, s'agissant des directions territoriale Centre-Est, technique Territoires et Villes ainsi que des directions fonctionnelles et transversales relevant de la Direction générale (DG, SG, DAF, DSI, DRH, AC, DRII, DP et DSC).
  - Au sein d'une **place parisienne**, s'agissant des directions technique ITM et territoriale Ile de France
- Organisation de la **gestion statutaire des agents hiérarchiquement rattachés aux directions fonctionnelles et transversales** mais exerçant leurs missions sur les sites des directions techniques et territoriales à partir de la place lyonnaise.
- Maintien d'un principe d'hébergement de ces agents **sur les sites des différentes directions techniques et territoriales**, selon des modalités qui seront précisées dans le cadre d'une l'étude à engager au titre de l'organisation de la RH de proximité.
- **Rattachement de ces places au Secrétariat général de l'Etablissement** avec des liens fonctionnels forts avec les différentes directions concernées.

# Activités transversales

---

## Communication – Edition – Diffusion des connaissances (1/2)

### Objectifs du plan d'action 2019-2020

- **Développer la notoriété du Cerema et gérer son image**, stratégie d'influence et communication externe
- **Faire de l'établissement un centre de ressources reconnu**, valorisation et diffusion de la connaissance, mais aussi dispositif d'accompagnement à distance
- **Développer la communication interne** et insuffler une culture « corporate » au sein des équipes
- **Rationaliser et professionnaliser les activités** de communication, éditions et diffusion et gagner en efficience.

### Axes de travail

- **Mettre en place un pilotage centralisé de l'activité**, en recherchant mutualisations et synergies
- **Mettre en place des processus et des outils unifiés** pour davantage rendre visible nos productions à l'externe et donner une réalité au centre de ressources de l'établissement
- **Harmoniser les pratiques et se donner les moyens de conduire des projets fédérateurs** à l'échelle de l'établissement, pour avoir des actions de communication plus lisibles et efficaces.

# Activités transversales

---

## Communication – Edition – Diffusion des connaissances (2/2)

### Principales décisions d'organisation :

- **Quatre entités structurantes**
  - **Deux pôles** : stratégie - communication interne
  - **Deux directions** : communication externe - Diffusion des connaissances
    - **Six chargés de communication** « domaines thématiques » (Aménagement, bâtiment, mobilités, infrastructures, risques, mer et littoral)
    - **Cinq équipes de production** : Editorialisation, valorisation des connaissances, Evènementiel, PAO, Numérique

### Estimation des moyens :

- **2019** : **59 agents** actuellement rattachés ou susceptibles d'être rattachés à la future DSC
- **2022** : **40 ETP** rattachés à la future DSC

# Activités transversales

---

## Qualité

### Organisation actuelle

- Un chargé de mission à la D4P avec en appui un chargé de mission Métrologie-Cofrac
- 11 responsables qualité désignés dans les 11 Dtec/Dter

### Orientations 2022

- **Certifier le Cerema** suivant l'ISO 9001
- **Adapter la politique d'accréditation** des activités de laboratoire (projet « COFRAC »)
- **Mener une démarche de responsabilité sociétale de l'établissement** (projet « RSE »)
- Deux actions phares : respect des délais et satisfaction des clients

### Principales décisions d'organisation :

- **Un comité de pilotage** : deux DGAs, les Dter/Dtec adjoints, les pilotes de processus, le chargé de mission qualité
- **Un comité technique** : les responsables qualité et le chargé de mission qualité
- **Le système de management de la qualité** : 6 processus définis en juillet, des référentiels qualité à définir par les responsables de secteurs d'activité
- **Autres décisions :**
  - Conserver le pôle qualité à la direction des programmes
  - Conserver une fonction de responsable qualité (0,5 ETP mini) dans chaque Dter ou Dtec
  - Constituer un réseau d'auditeurs internes

# Activités transversales

---

## Activité Programmation

### Organisation actuelle

- Pilotage D4P
- Dtec : les responsables de secteur d'activité ont la responsabilité de mettre en œuvre la programmation sur leur secteur
- Dter : la direction a la responsabilité de mise en œuvre de la programmation sur sa(ses) région(s)

### Orientations 2022

- **Stabilisation du processus**
- **Mise en place des comités d'orientation** à compter de l'automne 2019
- **Conventionnement avec les DAC**
- **Modalités de programmation de l'activité avec l'ANCT** à préciser

### Principales décisions d'organisation :

- **Missions centralisées :**
  - Suivi du processus par la Direction des programmes avec les 4 directeurs délégués et le bureau d'appui
- **Missions des Dter/Dtec**
  - Dtec : élaboration et suivi de la programmation nationale sur chaque secteur
  - Dter : élaboration et suivi de la programmation régionale
- **Un référent** pour chaque direction membre du CODIR
- **Une implication forte des responsables de secteur d'activité**

# Activités transversales

---

## Activité commerciale

### Organisation actuelle

- Le réseau des 11 DDRCP animé par le directeur délégué au développement économique

### Orientations 2022

- **Développer la dimension « commerciale »** aux différents échelons des directions
- **Améliorer le pilotage** des processus commerciaux
- **Structurer les offres et leur développement par secteurs d'activité** sous responsabilité DP/Dtec
- **Placer les directions territoriales en porte d'entrée du Cerema** sur les territoires

### Principales décisions d'organisation :

- **DP** : Pilotage global de l'activité commerciale (processus communs, coordination des offres...)
- **Dtec** : élaboration de la stratégie commerciale des offres par secteurs et suivi des grands comptes et grandes partenariats, en lien avec DP et DRII
- **Dter** : déploiement des offres, suivi des grands comptes régionaux, remontées des besoins des territoires

### Moyens à consacrer

- **Mise en place de la fonction d'assistant commercial** au sein des départements
- **Recadrage des attributions et contours du poste des DDRCP** en Dtec (1,5 ETP) et Dter (1 ETP) en relation avec les missions de la DRII

# Activités transversales

---

## Activité innovation et numérique

### Organisation actuelle

- Equipe « numérique » de la DRI, CM 9 et 15, réseau des administrateurs de données locales, équipes « Innovation » et « Carnot », appui à la valorisation des projets de recherche et d'innovation...

### Orientations 2022

- **Définir une politique unifiée et cohérente de la donnée** à l'échelle du Cerema
- **Se doter d'une capacité d'exploration pour porter l'innovation numérique**
- **Se doter d'une capacité de datascience** en créant une équipe dédiée mutualisée
- **Animer le secteur TSNi** au service des usagers et des secteurs métiers
- Porter les sujets d'innovation de manière transversale : projets Carnot et Cerema lab, appui à la valorisation de la recherche et de l'innovation

### Principales décisions d'organisation :

- **DRII : Numérique** : animation du secteur TSNi avec la DtecREM, définition et animation des sujets d'innovation numérique, définition et mise en œuvre de la politique de la donnée ; **Innovation** : animation du réseau des DDRCP, définition d'une offre « Cerema Lab », constitution d'une ressource « méthodes innovantes »
- **Dtec/Dter** : pilotage et prise en charge de projets numériques au sein des secteurs, gestion des données au niveau local, suivi des écosystèmes locaux d'innovation et lien avec les partenaires locaux structurants, relais pour Cerema Lab, accompagnement du réseau social d'établissement...

### Moyens à consacrer

- 1 ADL par direction, rattachement a minima fonctionnel à la DRII
- ½ ETP/Direction pour Innovation et Carnot

# Activités transversales

---

## Activité Europe et International

### Organisation actuelle

- Un directeur délégué E&I assisté par un chargé de mission
- Un réseau de correspondants E&I dans les onze directions

### Orientations 2022

- **Développer l'activité Europe** pour garantir le niveau d'expertise de l'établissement
- **Faire du volet International** un relais de croissance de l'activité
- **Mobiliser de manière stratégique la contribution du Cerema** à la politique française d'aide au développement

### Principales décisions d'organisation :

- **DRII :**
  - Suivi et valorisation de l'activité E&I à l'échelle de l'établissement, développement des réseaux aux niveaux nationaux, européens et internationaux, interlocuteur de la DAEI, des bailleurs
  - Appui au montage et suivi des projets complexes via la cellule de montage
- **Dtec :** déclinaison de la stratégie sur les secteurs, suivi des réseaux et partenariats nationaux de la DRII
- **Dter :** montage de projets locaux, suivi des réseaux et partenariats locaux de la DRII

### Moyens à consacrer

- Recrutement en cours d'un chargé de mission R&I Europe
- Réflexion en cours sur les relais Dtec-Der

# Activités transversales

---

## Appui au montage et à la gestion des projets

### Organisation actuelle

- Une part de l'activité « AAP » constitue une fraction limitée des chargés de mission Europe et R&I
- Sujets évoqués avec le réseau des correspondants E&I, certains DDRCP

### Orientations 2022

- **Augmenter le nombre de projets déposés sur AAP** pour accroître les recettes du Cerema
- **Professionnaliser l'activité de justification notamment financière** pour un meilleur retour financier
- **Améliorer le rayonnement national et international** du Cerema

### Principales décisions d'organisation :

- **Cellule d'appui** : prise en charge des projets après double arbitrage DP/DRII, coordination des phases de réalisation, analyse des aspects administratifs, juridiques et financier, mise en place des conventions, travail sur les procédures internes du Cerema, identifications des formations internes, relations avec les agents comptables
- **Dtec/Dter** : relais DDRCP dans les arbitrages relatifs aux différents projets et appui des correspondants Europe et International

### Moyens à consacrer :

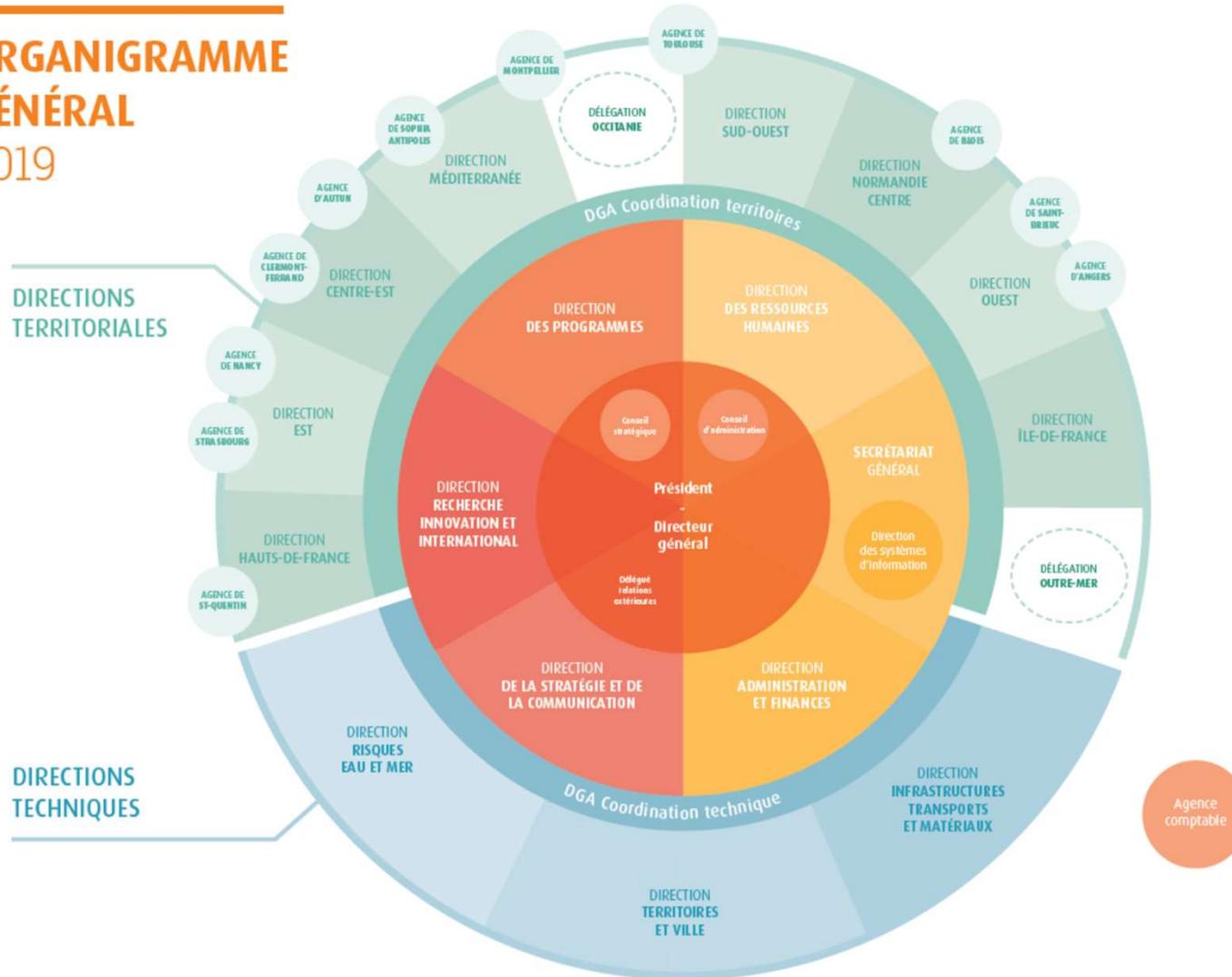
- Recrutement en cours d'un chargé de mission Ingénierie de projets
- 2 ETP dans la cellule d'appui à l'horizon 2022

# Organisation générale



# Cerema

## ORGANIGRAMME GÉNÉRAL 2019



# Organisation générale

---

## Les fonctions des Dter

Un triple rôle commercial (management d'offre), de direction de projet (management de projet), et d'encadrement d'équipes de production (management de ressource).

**1.1 Fonction commerciale** : assure le continuum de la prospection très amont jusqu'à l'expression du besoin du client et la remise d'une proposition d'intervention. Elle contribue à la structuration des offres en lien avec les responsables de secteurs d'activité en Dtec.

**1.2 Fonction de management de projet** : le chef de projet passe des "contrats de prestation" et assure un dialogue de gestion régulier avec des entités "gestionnaires de ressources et compétences" après avoir évalué en amont avec elles la faisabilité et le coût de mobilisation/fourniture de la ressource. Il se consacre au pilotage de son projet, à sa relation avec le client, et à la gestion des aléas (avec notamment le dialogue avec les responsables d'entité ressource).

**1.3 Fonction d'encadrement d'équipes ressources** : vise à ce que les ressources disponibles soient au bon niveau (formation des équipes, entretien des matériels...). Elle identifie les ressources substituables pour gérer les aléas et optimise en temps réel l'usage de celles qui sont « non substituables ».

# Organisation générale

---

## Organisation des fonctions en lignes hiérarchiques (1/2)

**2.1 Les équipes de production** : regroupées selon une logique de compétence, et dans l'idéal en cohérence avec les secteurs d'activités.

- L'ordre de grandeur d'une équipe de production est de 10 à 20 agents
- Au sein de ces groupes, une animation technique de proximité peut être organisée, notamment dans les activités spécifiques ou nécessitant un suivi et une organisation collective particulière du travail.

**2.2 Les départements métiers** regroupent plusieurs équipes de production (« groupes ») Ils assurent à la fois des missions de management de ressources, de management d'offres et de management de projet. La répartition des rôles suivantes est proposée :

- Le rôle des chefs de département est ciblé sur les dimensions management d'offres et management de ressources.
- Le rôle des chefs de « groupe » est renforcé sur la dimension management de projets.

**L'ordre de grandeur d'un département** est de 40 à 50 agents (environ 3 à 5 groupes de production, éventuellement des chefs de projets).

**Le périmètre des laboratoires** doit être redéfini dans une logique d'activité. Ils seront dans ce cadre le plus souvent des « groupes de production » à l'intérieur d'un département mettant en œuvre des activités de laboratoire. Ils peuvent correspondre parfois à un département dans son ensemble.

# Organisation générale

---

## Organisation des fonctions en lignes hiérarchiques (2/2)

### 2.3 Les agences

**Le chef d'agence** représente le Cerema auprès des acteurs et responsables de sa zone, et y porte l'action commerciale (prospection, vente, suivi...), en lien le cas échéant avec d'autres composantes de la DTer.

Le chef d'agence **assure les fonctions de responsable hiérarchique de tous les agents** et unités de production situées sur le site de l'agence et relevant de la Dter correspondante.

Ce modèle recommandé est susceptible d'adaptation selon certaines spécificités locales.

### 2.4 Délégation Occitanie

- Poursuite des réflexions en cours et réservation de 9 ETP en vue de la future organisation

### 2.5 Organisation avec l'Outre-Mer

- Poursuite des réflexions en cours

# Organisation générale

---

## Les fonctions des Dtec (1/3)

Elles s'articulent selon deux axes principaux:

**1 - Organisation et pilotage des secteurs d'activité,**

**2 - Organisation et portage de l'expertise technique**

Ces deux axes confèrent aux directions techniques **un rôle général de coordination et d'équilibrage** entre les aspirations des territoires portées par les directions territoriales et la direction des programmes, **les enjeux généraux** portés par les secteurs transversaux, les **politiques transversales** incarnées par les directions thématiques (Recherche et Innovation, Diffusion des connaissances, etc...) et les **besoins de programmation et de développement de l'activité** (amplification, diversification) portés par la direction des programmes.

Les directions techniques ont également **un rôle de production** (en propre ou en lien avec les directions territoriales).

Chacun des deux axes revêt des aspects multiples :

# Organisation générale

---

## Les fonctions des Dtec (2/3)

### 1 - Organisation et pilotage des secteurs d'activité

#### 1.1 - Pilotage de la production et de l'évolution générale de la structure de production

- Suivre et coordonner **l'évolution structurelle de l'organisation de la production** (réduction, polarisation, spécialisation) en cohérence avec les options retenues par le comité de direction du Cerema
- Piloter **l'élaboration de la programmation d'activité avec et pour le compte de la direction des programmes**
- Piloter la **performance du système de production** en intégrant les orientations transversales retenues (intégration du numérique, développement de la formation, etc....)
- Organiser les **relations entre les différents secteurs d'activité** (interactions, synergies, etc...)
- Organiser le **déploiement des offres de service** dans les structures de production (accompagnement, formation, échanges, etc.....)
- S'assurer de la **qualité des productions réalisées** (qualité technique, conformité aux objectifs du Cerema, adéquation avec les attentes des demandeurs, etc.....)
- Valider **l'opportunité technique des principales affaires**

#### 2 - Elaboration des offres de service du Cerema

- Définir avec et pour le compte de la direction des programmes les **contenus des offres de référence** du Cerema (référentiels employés, organisation pratique de la structure de production, etc.)

# Organisation générale

---

## Les fonctions des Dtec (3/3)

### 2 – Organisation et portage de l'expertise technique

#### 2.1 - Animation des communautés métiers, organisation des compétences

- Piloter la **gestion des compétences clés** (en lien avec DRH, Direction des programmes et les Dter)
- Organiser **l'animation technique des domaines** au sein du Cerema, mais également à l'extérieur en articulation avec les autres acteurs (établissements, instituts, collectivités, entreprises, ....)

#### 2.2 - Développement et mise à jour des référentiels et méthodologies techniques

#### 2.3 - Organisation de la participation à des projets d'envergure valorisant les apports du Cerema

- Produire et contribuer à des **projets nationaux**, voire internationaux, qui seront souvent déclinés dans les territoires par les directions territoriales
- Apporter expertise et contributions à des **projets menés sur les territoires**

#### 2.4- Identification des cibles et relais qui utiliseront et valoriseront l'expertise technique du Cerema

- Etre en veille sur les **sujets de recherche et d'innovation**, en articulation avec la DRII, pour en préparer les déploiements futurs et être au contact des acteurs les plus impliqués
- **Assister la Direction des programmes dans les relations avec les DAC** pour la meilleure adéquation de notre organisation de production aux besoins prioritaires de mise en œuvre des politiques publiques
- **Dans le cadre de la coordination mise en place l'échelle de l'établissement, suivre en lien avec la DProg les partenariats et les grands comptes nationaux du Cerema** pour leur proposer les solutions les plus adaptées et les offres innovantes qui seront pour eux sources de maîtrise et de développement.

# Récapitulatif effectifs par direction

- Indicateurs territoriaux comparatifs
- Tableau des effectifs - Objectifs cible 2022 et comparaison 2019

## Indicateurs territoriaux comparatifs

Région	ETP	1/2 places L et P	total	PIB (M€)	Sup (km <sup>2</sup> )	pop	nb dep	ETP/PIB*10 <sup>6</sup>	ETP/km <sup>2</sup> *10 <sup>3</sup>	ETP/hab*10 <sup>6</sup>	ETP/dep
Centre Est	280	15,5	295,5	337 955	117 495	10 821 986	20	874	2,52	27,3	14,8
Est	205		205	154 604	57 441	5 518 188	10	1 326	3,57	37,1	20,5
Île-de-France	131	9,5	140,5	709 197	12 011	12 213 364	8	198	11,70	11,5	17,6
Méditerranée	248		248	238 244	67 456	8 235 221	13	1 041	3,68	30,1	19,1
Normandie Centre	208		208	164 897	69 058	5 885 826	11	1 261	3,01	35,3	18,9
Hauts-de-France	165		165	159 149	31 806	5 978 266	5	1 037	5,19	27,6	33,0
Ouest	218		218	212 795	59 290	7 115 940	9	1 024	3,68	30,6	24,2
Sud-Ouest + occ	218		218	267 136	129 384	9 043 261	20	816	1,68	24,1	10,9
			1698	2 243 977	543 941	64 812 052	96	757	3,12	26,2	17,7

# Effectifs : objectifs cible 2022

	DG	SG	Pl. Ly	Pl.P	DSI	DRH	DAF	AC	DRII	DP	DSC	ITM	TV	REM	CE	Est	IdF	Med	NC	HdF	Ouest	SO	Occ	Total
A - Ingénierie des territoires												1,0	21,0		16,9	11,0	12,0	18,1	11,0	29,1	19,0	25,9		165,0
B - Performance et gestion patrimoniale des bâtiments													12,0		26,0	13,0	10,0	10,0	10,0	10,0	14,0	10,0		115,0
C - Mobilités												2,2	48,0		50,5	26,0	22,4	45,5	37,0	23,5	31,4	44,0		330,5
D - Infrastructures de transport												62,5			109,6	90,9	27,6	85,0	79,8	38,6	81,7	71,8		647,5
E - Environnement et risques												5,9	8,0	25,0	59,8	39,3	37,6	54,0	40,4	36,3	32,3	27,7		366,3
F - Mer et littoral														75,0				7,0	9,0	3,0	14,0	2,0		110,0
DECP														40,0										40,0
Management directions techniques et territoriales												12,0	12,0	13,0	13,5	14,5	12,0	14,5	14,5	13,0	14,5	14,5	1,0	149,0
Missions transversales	5,0	6,0	3,0	2,0					14,0	16,0	40,0	6,5	2,5	2,5	3,8	3,8	1,8	3,3	2,8	2,8	3,8	2,3	2,0	123,9
Ressources humaines			15,0	6,0	49,0									3,5	4,0		5,0	4,0	3,5	4,5	4,0			98,5
Missions fonctionnelles			13,0	11,0	80,0		31,0	9,0						6,0	7,0		7,0	6,0	6,0	7,0	6,0			189,0
3 CSP							36,0																	36,0
2 SFACT								24,0																24,0
Corrections techniques et arrondis												-2,1	-2,5		-0,1	-4,5	-0,4	-1,4	-6,5	-0,8	-4,2	-2,2		-24,7
Réserve pour renfort IDF et Occitanie																	8,0						9,0	17,0
Décharges syndicales, social et associatif																								13,0
	5	6	31	19	80	49	67	33	14	16	40	88	101	165	280	205	131	248	208	165	218	206	12	2 400,0
	Pour rappel : plafond d'emploi 2019																						2 612,0	

## Suite de la démarche

---

**Novembre 2019** : Elaboration des projets de service sur la base des décisions consolidées – Désignation d'un cabinet pour accompagner la réalisation des études d'impact RH

**Point d'étape en réunion non formalisée** des organisations syndicales :

- **23 janvier 2020** - Lyon
- **10 décembre 2019** - Saint-Mandé

**Janvier 2020** : Conseil d'administration

**Février 2020** : finalisation des projets de service et études d'impact RH – Validation des organigrammes généraux et organigrammes cibles des directions – Finalisation du projet d'établissement

**3 mars 2020**: premier CTE Cerem'Avenir

**19 mars 2020** : CHSCT-E Cerem'Avenir

**24 mars 2020** : deuxième CTE Cerem'Avenir

**Mars 2020** : organisation des CTSS et CHSCTSS dans l'ensemble des directions

**31 mars 2020** : **Conseil d'administration** – validation définitive de Cerem'Avenir

# L'accompagnement des agents au cœur de la mise en œuvre opérationnelle

---

## 1) Un ensemble de principes et de dispositifs d'accompagnement

- **Un principe d'information régulière et diversifiée des agents tout au long de la démarche**
- **Un principe d'accompagnement porté par chaque direction**
  - Un référent « accompagnement »
  - Un comité de suivi local
- **Un principe de pré-positionnement en cinq étapes**
- **Un ensemble de garanties et de principes protecteurs**
- **Un ensemble de dispositifs d'écoute active et d'accompagnement individuel**
- **Un soutien du Fonds d'Accompagnement Interministériel pour les Ressources Humaines (FAIRH)**

## 2) Un plan de développement général des compétences

- Détermination au sein de chaque projet de service des voies et moyens susceptibles **d'accompagner la montée en compétence collective** de l'ensemble des organisations
- Actualisation du **plan de formation** sur la base des propositions figurant au cœur des rapports des préfigureurs des secteurs d'activité
- **Adaptation des fiches de poste** pour prendre en compte l'ensemble de ces propositions
- Mise en œuvre de **dispositifs de développement, d'adaptation des compétences ou de reconversion professionnelle** en fonction des projets des agents au titre de l'accompagnement individualisé