

**Comité technique d'établissement**

**Séance du 4 avril 2019**

**Projet**

**Cerem'Avenir**

**Orientations stratégiques de transformation du Cerema**

**Faire du Cerema un acteur majeur de l'expertise publique au service des territoires**

**2019 – 2022**

*« Ensemble, imaginons les territoires de demain »*

*Version du 29 mars 2019*

<b>PREMIERE PARTIE : LE CAP STRATEGIQUE .....</b>	<b>8</b>
<b>1. DES DEFIS A RELEVIER, DES OBJECTIFS A POURSUIVRE.....</b>	<b>8</b>
1.1. FAIRE EMERGER UNE IDENTITE « CEREMA » ET RENDRE VISIBLE SA VALEUR AJOUTEE AU REGARD DES GRANDS ENJEUX TERRITORIAUX.....	8
1.2. AFFIRMER SES VALEURS DE SERVICE PUBLIC ET DE POURSUITE DE L'INTERET GENERAL AU SERVICE DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES ET DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU TERRITOIRE .....	8
1.3. SE TOURNER VERS LES COLLECTIVITES TOUT EN CONTINUANT L'APPUI AUX SERVICES DE L'ETAT .....	9
<b>2. LA NOUVELLE ORIENTATION STRATEGIQUE DU CEREMA ET LES OFFRES ASSOCIEES .....</b>	<b>9</b>
2.1. LA SEGMENTATION D'ACTIVITE.....	9
2.1.1. Recensements des branches d'activités et agglomération des différents segments par grand domaine d'intervention .....	9
2.1.2. Critères de sélection .....	9
2.1.3. Les grands axes de la réorientation stratégique .....	10
2.1.3.1. Un pilotage national de l'activité dans chaque segment et une structuration qui dégage des tailles d'équipes suffisantes (polarisations, spécialisations).....	13
2.1.3.2. Une projection quantitative à l'horizon 2022 de l'évolution des domaines d'activité intégrant l'ensemble des paramètres liés aux enjeux tant politiques (aller vers les collectivités) que financières (aller vers les financeurs potentiels).....	14
<b>3. STABILISER SON MODELE FINANCIER EN ACCROISSANT SES RESSOURCES PROPRES .....</b>	<b>17</b>
3.1 FAIRE EVOLUER ET CONSOLIDER LE MODELE ECONOMIQUE DU CEREMA.....	17
• Mettre en place de nouveaux modes de relations avec les collectivités .....	17
• Elargir l'offre de services aux territoires .....	18
• Développer une fonction commerciale adaptée.....	20
• Une politique volontariste en matière d'innovation.....	20
• Une recherche connectée à l'ensemble de l'établissement, maillon essentiel pour le positionnement en matière d'innovation : .....	21
• Accroître la présence du Cerema dans les réseaux d'influence et favoriser les savoir-faire .....	23
3.2 ACCELERER ET REUSSIR LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DU CEREMA.....	25
3.3 DEPLOYER UNE OFFRE ATTRACTIVE DE PRODUITS ET SERVICES DIRECTEMENT LIES AUX BESOINS DES TERRITOIRES .....	26
3.4 CONSOLIDER LA CERTIFICATION PAR LE CEREMA .....	27
3.5 DEVELOPPER LA FORMATION .....	27
3.6 DEVELOPPER L'ACTIVITE DANS LES OUTRE-MER, EN EUROPE ET A L'INTERNATIONAL.....	28
• Les Outre-Mer .....	28
• L'Europe et l'international.....	28
3.7 CONCEVOIR ET METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION POUR RATIONALISER LE PILOTAGE .....	29
<i>Pour rationaliser le pilotage de l'établissement, il sera mis en place :</i> .....	29
3.8 METTRE EN ADEQUATION PROGRAMMATION/PRODUCTION .....	29
• Une programmation dynamique.....	29
Il s'agit de rendre agile et adaptatif le dispositif de programmation : .....	29
⇒ Une programmation stratégique construite avec et pour les bénéficiaires, au premier rang les services de l'Etat, les clients, les partenaires avec une vision pluriannuelle s'appuyant sur les comités d'orientation territoriaux et thématiques.....	30
⇒ Une programmation ferme qui est un engagement et une programmation conditionnelle qui permet d'ajuster l'activité selon les urgences, les enjeux et les demandes en cours.....	30
• Des productions valorisées.....	30
A. Garantir la qualité des productions par une écoute permanente, un dialogue constructif, et de nouveaux modes de fonctionnement axés sur la coopération, le mode projet, et le travail en équipe ; valoriser les partenariats pour améliorer le service rendu et/ou le produit conçu.....	30
B. Former et intégrer de nouvelles compétences et de profils métiers .....	30
C. Revisiter le processus de validation de la qualité scientifique, technique, éditoriale des livrables afin qu'il soit davantage efficace et respectueux des délais .....	30
D. Installer une instance de valorisation des études dans chaque direction territoriale en lien avec les directions techniques .....	30
E. Capitaliser et gérer les connaissances .....	30
• Des fonctions de production optimisées .....	30
3.9 DEVELOPPER LE MODE PROJET .....	31

<b>4. CONDUIRE UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ACTIVE ET VALORISANTE POUR FAIRE RECONNAITRE LE CEREMA .....</b>	<b>31</b>
4.1 PROMOUVOIR LES MISSIONS ET LES REALISATIONS REUSSIES.....	31
4.2 CREER DES LIENS PRIVILEGES ET DURABLES AVEC LES INSTITUTIONS LOCALES ET LES ENTREPRISES, PORTEURS D'OPPORTUNITES.....	31
<b>DEUXIEME PARTIE : LE NOUVEAU MODELE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>32</b>
<b>1. LES GRANDS PRINCIPES DE L'APPROPRIATION COLLECTIVE .....</b>	<b>32</b>
1.1 UNE STRATEGIE VOLONTARISTE ET COLLABORATIVE DE SENSIBILISATION ET DE VALORISATION.....	32
IL S'AGIT CONCRETEMENT D'ASSOCIER CHACUN A TOUTES LES ETAPES OPERATIONNELLES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE, DE VALORISER TOUTES LES OPPORTUNITES ET LA PLUS-VALUE QUE PEUVENT APPORTER LES AGENTS ET QU'ILS PEUVENT TIRER COMME AVANTAGE DE LA TRANSFORMATION. ....	32
1.2 METTRE EN AVANT LES VALEURS PORTEES PAR LA REFORME .....	32
1.3 Y ASSOCIER LA CONTRIBUTION DE CHACUN ET EN VALORISER LA PRODUCTION .....	33
<b>2. VALORISATION DES EFFETS POSITIFS SUR LE QUOTIDIEN ET LA CARRIERE DES AGENTS .....</b>	<b>33</b>
2.1 DANS LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL .....	33
2.2 DANS LEURS PERSPECTIVES D'EVOLUTION PAR UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE ENRICHISSANT LEUR EXPERTISE.....	33
<b>3. LES FONDEMENTS D'UN MANAGEMENT RENOUVELE .....</b>	<b>34</b>
3.1 - ADAPTER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUX NOUVELLES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT ...	35
<b>4. L'ORGANISATION MATRICIELLE .....</b>	<b>37</b>
4.1 LES PRINCIPES D'ORGANISATION .....	37
4.2 ORGANISATION GENERALE.....	37
4.3 LES POLARISATIONS /SPECIALISATIONS/MUTUALISATIONS .....	40
4.4 LES ACTIVITES D'EXPERIMENTATION A L'ÉCHELLE 1 ET DE PROTOTYPAGE .....	41
4.5 LA SIMPLIFICATION DES PROCEDURES ET LE RESSERREMENT DE LA LIGNE HIERARCHIQUE, IMPERATIFS POUR QUE LE MODELE FONCTIONNE .....	42
4.6 L'ARTICULATION INTERNE DES DIFFERENTES COMPOSANTES ORGANISATIONNELLES .....	42
<b>5. LES BENEFICES DE CETTE ORGANISATION AU REGARD DES OBJECTIFS POURSUIVIS .....</b>	<b>43</b>
<b>TROISIEME PARTIE : LA DECLINAISON OPÉRATIONNELLE DES ACTIONS A CONDUIRE.....</b>	<b>44</b>
<b>1. INFORMER ET MOBILISER DES AGENTS AVEC LES FORMATIONS ASSOCIEES .....</b>	<b>44</b>
<b>2. CREER DES EQUIPES PILOTES EN MODES PROJETS .....</b>	<b>44</b>
<b>3. HARMONISER ET OPTIMISER LES FONCTIONS DE SUPPORT ET D'APPUI.....</b>	<b>44</b>
3.1. OPTIMISATION DES CHAINES FINANCES ET COMPTABILITE, BUDGET, ACHAT ET JURIDIQUE.....	44
3.1.1. RENDRE PLUS EFFICACE LE PILOTAGE, LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE OU COMPTABLE, L'EXECUTION DES DEPENSES ET RECETTES	44
3.1.2. L'EXECUTION FINANCIERE ET COMPTABLE.....	45
3.1.3. CREER UN DISPOSITIF COMMUN ET UNIFIE METTANT EN ŒUVRE LA POLITIQUE D'ACHAT ET QUI SERA LISIBLE POUR LES ENTREPRISES.....	45
3.1.4. RENFORCER LE CONSEIL ET L'EXPERTISE JURIDIQUE AINSI QUE L'APPUI AUX REponses D'APPEL D'OFFRES ET PROJETS OU CONTRATS COMPLEXES .....	46
3.2. UNIFIER LE PILOTAGE DES SYSTEMES D'INFORMATION ET LES RENDRE COHERENTS ET PERENNES .....	46
3.3. OPTIMISER LA GESTION DES MOYENS GENERAUX, DE L'IMMOBILIER ET DES DEPLACEMENTS.....	46
<b>4. L'ÉVOLUTION DES SEGMENTS D'ACTIVITE ET LES POLARISATIONS .....</b>	<b>47</b>
<b>QUATRIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION ET AGENDA .....</b>	<b>48</b>

## **Introduction**

Le Cerema (Centre d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) est le principal expert à l'échelle nationale pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dans le domaine de l'aménagement, de la mobilité, des infrastructures de transport, des risques naturels, de l'environnement et de la cohésion des territoires. Son positionnement particulier au service de la Société en lien étroit avec l'Etat, les collectivités locales et les entreprises, en fait un acteur original de niveau territorial et d'ampleur nationale. Il est en mesure, outre ses domaines de spécialité, d'intégrer des compétences métiers variées au profit des bénéficiaires et des clients, et de travailler selon des approches transdisciplinaires y compris avec ses partenaires qui enrichissent ou complètent la palette des compétences et des savoir-faire mobilisés.

La première richesse du Cerema sont les femmes et les hommes qui le constituent, d'une part en apportant des compétences pluridisciplinaires de haut niveau dans le domaine de l'expertise et, d'autre part, en assurant des fonctions de soutien et d'appui qui permettent l'action. Cinq ans après sa création et compte tenu du contexte, le Cerema s'est engagé dans une stratégie de transformation qui se traduira notamment par un premier contrat d'objectif et de performance avec l'Etat ainsi qu'un premier projet d'établissement qui déclinera la stratégie, les évolutions en matière de fonctionnement et d'organisation au service des politiques publiques.

### ***Un peu d'histoire ...***

Le Cerema est un établissement public national créé le 1<sup>er</sup> janvier 2014 à partir de la fusion de 11 services de l'Etat :

- Les 8 CETE (centre d'études techniques de l'équipement) implantés dans les territoires,
- Le SETRA (service d'étude sur les transports, les routes et leurs aménagements),
- Le CERTU (centre d'étude sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques),
- Le CETMEF (centre d'études techniques maritimes et fluviales).

Les missions du Cerema à sa création ont été fixées par l'article 44 de la Loi du 28 mai 2013 avec des apports attendus en expertise et ingénierie en gestion des territoires, intégrant les facteurs environnementaux, économiques et sociaux ; la transition écologique, et décarbonée, sobre en ressources naturelles, respectueuse de l'environnement et équitable ; les projets d'aménagements avec une approche pluridisciplinaire et solidaire ; la gestion des patrimoines publics d'infrastructures de transport et immobiliers ; la prévention et la gestion des risques auxquels sont exposés les territoires ainsi que leurs populations ; la capitalisation, la valorisation, la diffusion des règles de l'art, savoirs et savoir-faire dans ses domaines de compétences.

L'article 45 de la Loi cadre la nature des interventions du Cerema : conseil, assistance, études, contrôle, innovation, expertise, essai et recherche...et précise que l'établissement intervient notamment au bénéfice des services déconcentrés de l'Etat, des collectivités territoriales pour des raisons de solidarité nationale ou de politiques publiques.

Le décret constitutif du Cerema (n° 2013-1273 du 27/12/2013) précise :

- En son article 2 les missions : observation des territoires, normalisation, prise en compte des besoins émergents ou complexes avec la traduction en sujet d'étude, de développement technologique ou d'innovation.

- En son article 3 les modalités de mise en œuvre : méthodologie, documents techniques, systèmes d'information, logiciels, prototypes, formation, partenariats publics et privés, animation de réseaux professionnels, comitologie de normalisation et réglementation, coopération internationale et recherche.

Le Cerema est placé sous la tutelle des ministères en charge de la cohésion des territoires, des transports et de l'environnement.

### **Les fondamentaux : raisons d'être, positionnement, valeurs et ambitions**

Le Cerema intervient le plus souvent soit :

- En ingénierie hautement qualifiée pour apporter conseil, assistance à maîtrise d'ouvrage ou assurer une maîtrise d'œuvre de projets complexes.
- En expertise de second niveau pour apporter conseil stratégique et méthodologique aux maîtres d'ouvrage ou aux porteurs des politiques publiques. Pour réaliser ces missions d'expertise, le Cerema s'appuie notamment sur les travaux de recherche et la valorisation de l'innovation. Cette expertise permet d'assurer en outre le maintien des connaissances au meilleur niveau sur l'état de l'art et d'établir les doctrines, et fait du Cerema un centre de ressources à part entière.

Ses valeurs s'articulent autour du :

- Sens de l'intérêt général : le Cerema assure un service public animé par la recherche des solidarités, la mobilisation et la cohésion de ses équipes.
- Sens du service rendu au bénéfice des politiques publiques caractérisé par la proximité avec les bénéficiaires, l'écoute l'adaptabilité et la créativité pour la recherche de solutions adaptées, l'efficacité, la qualité des services et produits fournis.
- Sens des partenariats, fondamental pour le développement des synergies, des coopérations avec les acteurs publics et privés et la co-construction des solutions.
- Sens de l'engagement traduit par une ingénierie et une expertise indépendante, impartiale, intègre et fiable, respectueuses des principes de l'éthique et de la déontologie.

L'ambition du Cerema, portée par la stratégie de transformation Cerma'Avenir, est quadruple :

- Se structurer, au-delà de ses missions traditionnelles pour l'Etat, en tant que centre de ressource de référence et conseil des maîtres d'ouvrage, pour réussir une ouverture durable et opérationnelle auprès des collectivités locales et des entreprises.
- Porter une forte ambition en matière de transition écologique et d'adaptation au changement climatique dans l'ensemble de ses métiers, afin de se positionner comme le fer de lance des pouvoirs publics en la matière.
- Faire rayonner son image à travers la valorisation de ses expertises, son potentiel d'innovation, ses valeurs et sa capacité à gérer des projets complexes.
- Constituer une identité propre en accentuant son fonctionnement en mode projet grâce à une harmonisation, une rationalisation et des mutualisations de son organisation et de ses activités afin d'améliorer son efficience.

## La stratégie de transformation Cerem'Avenir : grandes lignes et principes

Les missions du Cerema, comme toutes celles liées à l'action publique, doivent aujourd'hui sans conteste démontrer leur utilité, leur efficacité et leur efficience :

- En ce qui concerne l'utilité, si le besoin pour mener les politiques publiques d'une ingénierie/expertise publique indépendante est aujourd'hui reconnu de façon consensuelle (cf. la création du Cerema en 2014 ou celle de l'ANCT en 2019), il convient pour le Cerema :
  - De faire valoir sa contribution à la réponse à ce besoin, d'une part en termes de type d'autorité publique et de politique publique auxquelles il s'adresse : appui aux services de l'État, orientation forte vers les collectivités locales pour tirer les conséquences de la décentralisation, « passeur de savoir » envers les entreprises,
  - Et d'autre part en termes de type d'action qu'il veut mener (expertise, expérimentation, etc.), qui déterminent directement ses modalités d'intervention.
- En ce qui concerne l'efficacité, au-delà de la diversification des activités opérées par les CETE et les STC puis du Cerema dans la dynamique du Grenelle de l'environnement, une dernière marche reste à gravir pour atteindre le statut d'expert public de référence sur la totalité de ces activités. Chacune de nos activités doit être analysée au prisme de son efficacité en termes de politique publique, de service rendu compte tenu des attentes et des besoins ; ce qui conduira inéluctablement à une évolution de nos domaines d'activité.
- En ce qui concerne l'efficience, exigence d'autant plus forte que le financement du Cerema est majoritairement assuré par des fonds publics donc par les bénéficiaires que sont les citoyens qui les alimentent par leurs impôts, elle milite pour une optimisation de l'organisation et du fonctionnement de notre activité, en termes de pilotage, de mise en oeuvre, d'écoute des bénéficiaires et des clients, de développement des compétences, de taille suffisante des équipes, de consolidation de la production, du renforcement des partenariats, du recours à la co-traitance et à la sous-traitance, etc..

Pour répondre à ces défis, le Cerema doit se transformer en profondeur dans son approche de l'environnement externe en s'appuyant notamment sur un mode de fonctionnement renouvelé, adapté et performant.

Confronté au défi budgétaire lié à la diminution de la subvention publique, le Cerema doit par ailleurs se doter des moyens d'y répondre pour pouvoir se saisir des opportunités de croissance sur d'autres marchés que l'Etat, mêmes si l'appui à celui-ci restera majoritaire, à savoir les collectivités locales, et les entreprises.

Il s'agit de la raison d'être de cette stratégie de transformation qui s'appuie principalement sur les décisions et conclusions de 11 chantiers (cf. annexe 1) issues d'une concertation en interne durant le dernier trimestre de 2018 et le premier trimestre de l'année 2019. Les travaux de ces 11 chantiers ont porté principalement sur :

- Une sélection des thématiques d'intervention afin de garantir sur chacune d'entre elles un niveau d'excellence et une taille suffisante des équipes
- Les moyens nécessaires à mettre en place pour une ouverture aux collectivités territoriales et l'accroissement des ressources propres.
- La définition d'une politique commerciale renouvelée et d'une programmation plus stratégique, plus souple et réactive, la structuration des segments d'activité orientés bénéficiaires et clients, la recherche de nouvelles formes de contractualisation et une formalisation des approches clients.

- Un pilotage qui met en avant le mode de gestion et la conduite des missions en mode projet dans le cadre d'une organisation matricielle
- Les conditions d'un rayonnement de l'image du Cerema en tant que centre de ressources et d'appui aux territoires de haut niveau.
- La nécessité et les conditions d'une appropriation collective par tous les agents du Cerema du plan de transformation, de sa mise en place et de son fonctionnement opérationnel.

Les décisions, les conclusions et les arbitrages concertés auxquels ont donné lieu les 11 chantiers sont la source de la stratégie de la transformation.

### **Des financements externes en soutien à la stratégie de transformation du Cerema**

Le Cerema portant un projet de transformation ambitieux et innovant dans de nombreux aspects, tant techniques qu'organisationnels, recherchera au fur et à mesure de l'avancée de son plan d'action, des financements pour lui permettre de se restructurer.

L'établissement a ainsi déposé une première demande dans le cadre du troisième appel à projet du fonds pour la transformation de l'action publique.

Est présenté un programme se déclinant en trois actions : la mutualisation et la rationalisation des activités dans le domaine des infrastructures de transport et des ouvrages d'art ; la transformation numérique des activités d'éditions du Cerema ; la transformation interne de l'établissement. Ces actions amélioreront le service rendu par le Cerema à ses partenaires, tout en élargissant la portée jusqu'aux citoyens ; elles amélioreront aussi le fonctionnement interne de l'établissement. Elles permettront enfin de réaliser des économies reconductibles chaque année.

Au total, ces trois actions représentent une enveloppe de 26 M€ de dépense sur la période 2019-2022. Les financements demandés au FTAP s'élèvent à 12 M€. Ces actions généreront une économie pérenne et reconductible chaque année d'environ 10 M€ ; et sur la période 2019-2022 une économie de près de 25 M€.

## Première partie : LE CAP STRATEGIQUE

### 1. Des défis à relever, des objectifs à poursuivre

#### 1.1. Faire émerger une identité « Cerema » et rendre visible sa valeur ajoutée au regard des grands enjeux territoriaux.

Le paysage du Cerema d'aujourd'hui affiche une grande richesse issue de la culture des onze entités qui ont présidé à sa création mais aussi des problèmes liés à leur juxtaposition sans réelle harmonisation. L'émergence d'une culture et d'une identité propres au Cerema prendra corps en posant une vision stratégique commune, une gouvernance élargie et un mode de fonctionnement unifié. De plus, les nouveaux enjeux territoriaux et l'ouverture à d'autres bénéficiaires que l'Etat militent pour que la marque « Cerema » apparaisse comme une plus-value clairement identifiée.

Pour trouver toute sa place dans le paysage public, il est indispensable de revisiter et réaffirmer les missions du Cerema et de faire fonctionner et mobiliser l'ensemble des instances prévues par les statuts. Il s'agit de:

- Recomposer le conseil d'administration pour y intégrer l'ANCT, le moment venu.
- Recomposer le conseil stratégique par une assise élargie au-delà de l'Etat et des collectivités, à des personnalités qualifiées, des représentants des entreprises et des représentants du personnel.
- Mettre en place le conseil scientifique et technique qui garantit l'excellence de la recherche et de l'expertise du Cerema.
- Etendre le rôle du conseil stratégique à la programmation annuelle de l'activité via une commission spécifique (préfigurée en 2018 par le comité national de programmation), créer de façon formelle les comités d'orientations thématiques (à partir des comités thématiques de programmation créés en 2018), et territoriaux (à partir des comités régionaux de programmation mis en place en 2018).

Parallèlement, il convient de structurer l'appui aux services d'ingénierie de premier niveau (services techniques des collectivités, agences départementales, ...) en allant au-delà des conférences techniques interdépartementales sur les transports et l'aménagement (COTITA) pour développer des centres de ressources et d'innovation territoriaux d'où émergeront des partenariats structurés avec ces services.

L'objectif est de positionner le Cerema comme un acteur public doté de missions de service public. C'est la raison pour laquelle, afin de rendre visible la pluralité de nos missions, l'image du Cerema passe notamment par une réécriture des missions énumérées à l'article 44 de la loi du 28 mai 2013, afin de décrire de façon claire et unique l'ensemble des missions qui lui sont confiées et à affirmer qu'elles sont menées au profit de l'Etat, des collectivités et des entreprises.

#### 1.2. Affirmer ses valeurs de service public et de poursuite de l'intérêt général au service de l'Etat et des Collectivités et de l'ensemble des acteurs du territoire

Les valeurs de service public portées par le Cerema tenant à son intégrité, sa neutralité, son impartialité... doivent également être réaffirmées et trouver leur pleine réalité dans la recherche qui

sera faite d'une plus grande efficacité dans les missions poursuivies, et d'une autonomie budgétaire accrue. Le changement de culture vise à prendre ce qu'il y a de mieux et de pertinent dans le mode de fonctionnement d'organismes efficaces des sphères publiques comme privées pour être encore plus à l'écoute de l'intérêt général au service de l'Etat et des Collectivités territoriales.

### 1.3. Se tourner vers les collectivités tout en continuant l'appui aux services de l'Etat

Si l'objectif qui nous a été donné est de plus tourner l'action du Cerema vers les collectivités, il importe que cette évolution ne conduise pas à négliger l'action au profit des services de l'Etat, même cette évolution stratégique combinée à une forte baisse des moyens que l'Etat alloue au Cerema conduira inéluctablement à être plus sélectif dans cet appui.

Il faudra ainsi trouver de nouveaux modes d'accompagnement, par exemple la mise en place de programmes nationaux territorialisés, ou le Cerema travaille à la fois pour le compte de l'Etat et des collectivités, ou le recours plus fréquent à des prestataires privés pour des prestations d'ingénierie de premier niveau, le Cerema pouvant en assurer l'encadrement.

## **2. La nouvelle orientation stratégique du Cerema et les offres associées**

### 2.1. La segmentation d'activité

#### 2.1.1. Recensements des branches d'activités et agglomération des différents segments par grand domaine d'intervention

Le Cerema, acteur public de référence en matière d'expertise territoriale, inscrit son activité dans de multiples domaines. Un important travail interne a été effectué pour différencier les segments d'activité orientés bénéficiaires/clients et les regrouper autour de grands domaines d'intervention.

Cet exercice a vocation à définir une stratégie d'affectation des ressources adaptée à chaque segment et d'appréhender les moyens à mettre en œuvre pour renforcer la présence du Cerema sur des secteurs à enjeux ou en émergence. Il s'agit de définir les offres, et à contrario de diminuer l'implication du Cerema dans les secteurs jugés moins prioritaires. Ces analyses, très détaillées, figurent en annexe 2 et 3 (23 projets de fiches segments).

#### 2.1.2. Critères de sélection

La grille harmonisée retenue pour analyser ces segments est composée de la description du segment, l'organisation actuelle des activités et des compétences au sein du Cerema qui y sont affectées, l'évolution probable de la demande correspondante et des acteurs concernés. La projection du positionnement du Cerema s'est ensuite faite à partir de critères basés sur le chiffre d'affaires existant et potentiel, les enjeux associés notamment en termes d'accompagnement des politiques publiques et les ressources humaines affectées ou à affecter. L'ensemble de ces éléments s'apprécie au regard de la taille suffisante des équipes souhaitée.

L'équilibre financier du Cerema s'apprécie aussi au regard des objectifs particulièrement ambitieux fixés au Cerema par la tutelle pour les quatre prochaines années : baisse de la SCSP de 9,3%, qui passe de 205 M€ en 2018 à 186 M€ en 2022, et baisse des effectifs de 11.1%, de 2700 ETP à 2400 ETP en fin de période. Une augmentation de 10 à 15 M€ des recettes externes s'avère indispensable, non seulement pour tenir l'objectif en matière d'effectifs mais aussi pour donner au Cerema un niveau d'investissement permettant une activité durable et performante dans le temps. Ceci implique une

réorientation stratégique en direction de financeurs potentiels, des collectivités et des entreprises notamment, mais aussi l'Etat hors SCSP et les bailleurs de fonds.

### 2.1.3. Les grands axes de la réorientation stratégique

Ceux-ci s'appliquent aux domaines d'intervention et d'activités de l'établissement et aux moyens de la mettre en œuvre et se déclinent autour sur quatre actions :

- **Un (re)centrage de l'activité sur l'expertise de second niveau et l'ingénierie hautement qualifiée.**

La création de l'ANCT va s'accompagner d'une réflexion quant à la nature des activités que le Cerema peut effectuer sur le terrain pour les collectivités. Cette situation est l'occasion de réaffirmer la vocation du Cerema à intervenir sous forme d'ingénierie hautement qualifiée ou d'expertise de second niveau plus que d'ingénierie courante, même si ce type d'activité existe encore (maîtrise d'œuvre et études de simple application des règles, mise en œuvre des guides, ou encore strict contrôle d'exécution).

Le Cerema est à même de développer une activité d'ingénierie hautement qualifiée, le plus souvent en appui de la maîtrise d'ouvrage et faisant appel à des équipes ou des équipements spécialisés ; cette ingénierie se traduit en général par des diagnostics ou avis techniques de complexité élevée. Il peut aussi, plus rarement, exercer une activité de maîtrise d'œuvre quand il s'agit d'étudier des objets complexes.

En revanche, en qualité de **centre d'expertise publique de référence**, le Cerema exerce **une expertise de second niveau garante de la mise en œuvre des politiques publiques**. Il a ainsi pour vocation d'apporter un conseil stratégique et méthodologique aux maîtres d'ouvrage ou aux porteurs des politiques publiques, lors des différentes étapes de la vie d'un projet depuis sa conception en amont jusqu'à son évaluation en aval, en passant par le suivi. Pour réaliser ces missions d'expertise de second niveau, le Cerema s'appuie fréquemment sur les résultats d'ingénierie hautement qualifiée, sur sa recherche et sur sa capacité à innover.

Cette expertise de second niveau est souvent en relation directe avec les travaux de recherche et la valorisation de l'innovation. Elle permet d'assurer le maintien des connaissances au meilleur niveau sur l'état de l'art et d'établir les doctrines. Elle est, à ce titre, reconnue aux plans national et international.

- **Une segmentation de l'activité orientée bénéficiaires et clients en mode évolutif**

Les choix faits jusqu'à présent étaient ceux d'une segmentation particulièrement fine et non homogène (9 champs d'actions, 16 communautés métier, 15 CPT et 100 lignes de programme, etc.) qui, n'est pas satisfaisante en l'état, ne permettant pas de gradation dans leurs évolutions. De plus, à l'analyse, nombre de ces activités font appel à des compétences similaires, justifiant une segmentation agrégée qui permette la constitution d'équipes de taille suffisante. Un travail a été conduit pour structurer l'activité :

- d'une part, en 23 segments regroupés en 6 domaines, le premier correspondant aux activités d'intégrateur et les 5 autres correspondants à des spécialités thématiques
- d'autre part, en 6 approches transversales, ayant vocation à être développées dans chacun des domaines d'activité

- enfin, un travail devra être fait pour préciser les métiers auxquels fait appel chaque domaine, certains lui étant dédiés, d'autres étant la aussi transverse, c'est notamment le cas des compétences en matière de géotechnique, de socio-économie ou d'adaptation au changement climatique.

#### **A- Les 23 segments d'activité**

- Le domaine **Ingénierie des territoires** englobe trois segments et représente environ 200 ETP en 2018 :
  1. Expertise territoriale intégrée dont le périmètre recouvre l'activité dans les domaines de l'observation et l'analyse des territoires, le développement et l'attractivité économiques, la cohésion territoriale, l'aménagement durable, en intégrant les dimensions adaptation au changement climatique et résilience des territoires.
  2. Connaissance et mobilisation du foncier dont le périmètre est d'accompagner les politiques locales et nationales du foncier, mettre le foncier au service des politiques publiques (développement économique, logement...
  3. Villes et territoires intelligents, regroupe les activités relevant de la prise en compte du numérique dans les territoires et du développement de smart solutions.
- Le domaine Performance et gestion patrimoniale des bâtiments est constitué d'un seul segment et représente environ 110 ETP en 2018 :
  4. Ce segment unique du domaine correspond à la contribution du Cerema à la performance et à la qualité des bâtiments neufs et existants, particulièrement en matière d'efficacité énergétique, ainsi qu'à la gestion du parc immobilier existant.
- Le domaine Mobilités regroupe 6 segments, correspondant à environ 375 ETP en 2018 :
  5. Espace public et voirie urbaine représente l'approche intégrée de la conception de la voirie dans toutes ses composantes, pour répondre à l'immense enjeu que représente pour les collectivités locales la conception multimodale des voiries urbaines et espaces publics.
  6. Connaissance, modélisation et évaluation de la mobilité comprend les activités d'observation et d'analyse de la mobilité des personnes et des biens, de modélisations et de simulations des déplacements et d'évaluation des projets politiques de transports et de mobilité.
  7. Exploitation et gestion du trafic traite de recueil et d'exploitation de données de trafic, de gestion de trafic en situation normale ou spécifique et de viabilité hivernale.
  8. Politiques et services de mobilité qui couvre les activités liées à l'organisation des mobilités des personnes, au déploiement des services de mobilité et des

modes actifs, au développement des mesures de management des mobilités et leur articulation avec les projets de territoire.

9. Systèmes de transports intelligents qui s'étend de la production, la qualification et la diffusion de la donnée à son utilisation pour mettre en œuvre des services à destination des gestionnaires et des usagers et de nouveaux systèmes de transports.
  10. Sécurité routière intègre les interventions du Cerema dans ce domaine sur la base d'un triptyque infrastructure/Véhicule/Usager dans une approche systémique.
- Le domaine Infrastructures de transport regroupe 4 segments, correspondant en 2018 à environ 740 ETP :
    11. Gestion de patrimoine d'infrastructures de transport recouvre tous les éléments hors ouvrages d'art : définition d'une politique de gestion d'un réseau, appui à sa mise en œuvre, expertise des dégradations, géotechnique, remises en état, etc.
    12. Techniques et méthodes pour les plate-formes d'infrastructures de transports regroupe les prestations relatives aux techniques et méthodes de conception, construction et entretien des plate-formes, hors gestion patrimoniale, géotechnique, certification et normalisation.
    13. Gestion des patrimoines d'ouvrages d'art comprend la définition de politiques de gestion de patrimoines, l'appui à leur mise en œuvre, ainsi que l'expertise dont la géotechnique et la réparation de chaque ouvrage (ponts, soutènements, portiques, potences, hauts-mâts.....).
    14. Techniques et méthodes pour les ouvrages d'art regroupe l'ensemble des prestations du Cerema, hors gestion patrimoniale, géotechnique, certification et normalisation, qui contribuent à la construction des compétences du Cerema et à son rayonnement au sein de la profession.
  - Le domaine Environnement et risques regroupe 6 segments, correspondant à environ 400 ETP en 2018) :
    15. Energies renouvelables regroupe l'appui à leur développement et leur intégration aux stratégies territoriales.
    16. Approches environnementales intégrées et biodiversité en interface avec l'aménagement ; cela inclut l'interface environnement et infrastructures et l'interface environnement et aménagement urbain (évaluation d'impacts et développement de solutions d'aménagement fondées sur la nature).
    17. Eau et gestion des milieux aquatiques dans le domaine de l'eau continentale avec les interfaces aménagement et équipements
    18. Préservation des ressources et économie circulaire des matériaux du BTP qui intègre la gestion et la valorisation des déchets et des matériaux alternatifs ainsi que le développement de l'écologie industrielle des territoires.

19. Risques naturels comprend les différentes phases de la prévention, de la caractérisation (dont la géotechnique) et de la gestion des risques naturels de toute nature, et leur intégration dans l'aménagement.
  20. Réduction des nuisances, air, bruit, vibrations et approches systémiques.
- Le domaine Mer et littoral regroupe 3 segments, correspondant à 100 ETP en 2018) :
    21. Gestion du littoral et de la mer qui comprend la géo-information et la planification pour la mer et le littoral, les diagnostics territoriaux, l'observation du littoral, la gestion du trait de côte et la résilience des territoires littoraux, ainsi que la préservation de l'environnement marin.
    22. Sécurité et technologies maritimes et fluviales, regroupe les activités du Cerema relatives à la sécurité et à la surveillance de la navigation maritime et fluviale et à la signalisation maritime et fluviale.
    23. Ports et voies navigables concerne la conception, l'aménagement, la gestion et l'exploitation des infrastructures et ouvrages de transport portuaires et voies navigables et intègre, la géotechnique, les problématiques de fonctions et d'usages des plate-formes et la modernisation des systèmes d'exploitation.

Chaque segment d'activité fait l'objet d'une fiche récapitulative (cf annexe 2) qui en précise les contours, les ETP concernés, et en décrit les conditions d'une organisation optimale : noyau dur en direction territoriale et nécessité de polarisations ou de spécialisations.

#### **B- Les approches transversales**

Certaines modalités d'intervention sont transverses à ces différents segments et font ou feront l'objet d'une attention spécifique, dans la mesure où elles présentent des opportunités fortes de développement d'activité : c'est particulièrement le cas des questions de transition écologique et d'adaptation au changement climatique, qui devront être déclinées dans chacun des segments d'activité.

C'est également le cas des actions de **recherche**, de **formation**, de **prototypage et d'expérimentation à l'échelle 1 de technologie numériques d'observations**, ou encore de **normalisation/certification/homologation**.

#### **C- Les approches métiers**

Cette segmentation vient s'accompagner du développement des approches métier, notamment pour des métiers transverses à plusieurs segments comme la **géotechnique** ou les **compétences liées à la transition écologique et climatique**. A cet égard, les segments d'activité sont « clients » des communautés métier, ils interagissent avec les communautés en faisant appel notamment à leurs compétences, leurs référentiels, et des éléments de veille. Pour autant les configurations relatives des segments et des communautés peuvent être très différentes, depuis la correspondance stricte entre les périmètres (bâtiment) jusqu'à l'éclatement d'une communauté vers de nombreux segments (géotechnique) ou l'inverse (éclatement du segment vers de nombreuses communautés tel le segment « Expertise territoriale intégrée »). Ceci engendrera une réorganisation de l'animation métier.

2.1.3.1. Un pilotage national de l'activité dans chaque segment et une structuration qui dégage des tailles d'équipes suffisantes (polarisations, spécialisations).

Afin de se donner les moyens d'engager des évolutions au sein de chaque segment d'activité, il est essentiel que celui bénéficie d'un pilotage structuré, qui sera de la responsabilité des directions techniques du Cerema.

A cette fin, le directeur technique proposera, pour chaque segment d'activité, un pilote unique responsable du segment, en particulier chargé de :

- La traduction des orientations et objectifs généraux fixées à moyen terme par le Cerema pour le segment, notamment en terme d'évolution du contenu de l'offre du Cerema (offres de référence, nouvelles offres notamment), d'évolution des compétences associées à ce contenu d'offre, et d'évolution de l'organisation du Cerema nécessaire pour pérenniser les compétences et la capacité à produire les offres proposées (polarisations, spécialisations, mutualisations, partenariats, sous-traitance, co-traitance...)
- La mise en œuvre opérationnelle de ces orientations, en organisant l'évolution des compétences et des organisations (polarisation, spécialisation, mutualisation), et en suivant le fonctionnement annuel courant. Il lui revient en particulier de proposer au codir le cap d'évolution pour l'année, de piloter l'évolution de l'outil de production (en lien notamment avec DRH et SG), d'appuyer l'effort de commercialisation, d'organiser le suivi de la qualité de la production, le développement de référentiels communs, la veille technique, les retours d'expériences...

Le responsable de segment est nommé par le DG après avis du codir, il exerce une autorité fonctionnelle sur toutes les parties prenantes du segment pour mener à bien la politique d'évolution et d'atteinte des objectifs. **Pour autant, cette fonction doit s'exercer dans le plus grand respect d'un principe de subsidiarité et de devoir d'initiative et d'innovation au niveau local**, tant en ce qui concerne les orientations thématiques, qui devront être croisées avec les choix territoriaux de la responsabilité des directions territoriales qu'en ce qui concerne le pilotage de l'activité elle-même pour laquelle la structure hiérarchique devra pleinement jouer son rôle de direction. Ce mode de fonctionnement, nouveau au Cerema, s'appuyera notamment sur la mise en place de projets nationaux territorialisés, et de façon plus générale par le développement d'un fonctionnement en mode projet.

2.1.3.2. Une projection quantitative à l'horizon 2022 de l'évolution des domaines d'activité intégrant l'ensemble des paramètres liés aux enjeux tant politiques (aller vers les collectivités) que financières (aller vers les financeurs potentiels).

Cette structuration de l'activité, conjuguée à des actions visant à améliorer l'efficacité du Cerema, tant sur les fonctions support que sur l'organisation de sa production, permet de redéployer en partie l'activité vers les domaines où les attentes des collectivités sont les plus fortes, et de développer une logique freemium auprès des collectivités (quelques jours d'expertises gratuits, puis le reste payant), en sus des logiques de partenariat public-public, de partenariat d'innovation et de réponses à des mises en concurrence déjà développées. Cette logique sera développée tant dans les programmes nationaux territorialisés pour lesquels le Cerema est ou sera missionné (Action cœur de ville, France mobilité, Contrats de transition écologique, futur programme sur les petites centralités) que via l'ANCT ou en propre.

De plus, une action forte sera menée afin, à l'instar des autres établissements publics de l'Etat, de bénéficier d'une contribution directe des services de l'Etat (hors dotation), qui pourrait passer ainsi de 2.5 M€ à 5 M€.

Au final, la nouvelle stratégie proposée table sur une progression des recettes externes de 7 à 8% par an, cohérente avec l'exécuté des deux dernières années. Il introduit, compte tenu des décalages entre effectifs et recettes, le recours progressif à la sous-traitance encadrée, et permet d'afficher une augmentation des ressources externes de 42,4% sur 3 ans, (de 33 à 47M€) avec une imputation de dépenses de sous-traitance de 1M€ en 2022. Il permet ainsi de faire la projection suivante :

	2018	2022	évolution
<b>SCSP</b>	205 000	186 000	-9,3%
<b>ETP</b>	2 700	2 400	-11,1%
<b>masse salariale</b>	199 000	191 000	-4,0%
<b>fonctionnement</b>	32 000	33 500	4,7%
<b>recettes externes</b>	33 000	47 000	42,4%
<b>sous-traitance</b>		1 000	

Tableau n°1

Plus précisément, le tableau n°3 ci dessous propose par grand domaine les évolutions envisagées. A noter que l'essentiel de la progression des recettes externes proviendra des collectivités locales, soit un quasi doublement des recettes attendues de celles-ci (de 10 à près de 20 M€ des recettes attendues). Dans le même temps, la part de dotation bénéficiant aux collectivités augmentera d'environ 9 M€, pour prendre en compte les besoins de l'ANCT et la mise en place du modèle d'activité freemium, mais sans pour autant négliger les besoins de l'Etat. A noter que cette « affectation » de la dotation est à prendre avec beaucoup de recul, dans la mesure où d'une part on affiche dans la case "collectivité" les études méthodologiques, guides, etc. demandées par l'Etat qui bénéficient aux collectivités - cette catégorie représente près de 90% des 37.5 M€ du tableau ci-dessous -, et où d'autre part quand on travaille pour une Collectivité sur la mise en œuvre d'une politique de l'état on travaille aussi de ce fait ... pour l'Etat.

La répartition de l'activité au bénéfice de l'Etat, qui restera très largement majoritaire, et des collectivités locales et des tiers évoluerait ainsi de la façon suivante :

	2018	2022	évolution
<b>total activité</b>	<b>238 000</b>	<b>233 000</b>	<b>-2,1%</b>
dont bénéficiaire état	170 000	142 500	-16,2%
dont bénéficiaire CL	47 500	68 500	44,2%
dont bénéficiaire tiers + divers	19 500	22 000	12,8%
<b>total dotation</b>	<b>205 000</b>	<b>186 000</b>	<b>-9,3%</b>
dont bénéficiaire état	167 500	137 500	-17,9%
dont bénéficiaire CL	37 500	48 500	29,3%

Tableau n°2

**On constate ainsi que, par l'effet combiné d'une baisse de 20 M€ et d'un redéploiement de 10 M€ de la dotation, combiné à un gros effort sur les recettes externes, la part d'activité du Cerema effectuée au profit de l'Etat diminuera d'environ 15%, quand celle au profit des collectivités augmentera d'environ 45%**

L'évolution est également importante en ce qui concerne les domaines d'activité, dans la mesure ou l'orientation vers les collectivités et l'ANCT et le recentrage sur l'expertise de deuxième niveau conduira à privilégier certains segments :

- L'activité d'ingénierie des territoires est prévue en augmentation des effectifs, et en forte augmentation de la production, du fait d'effet d'échelle correspondant au regroupement de plusieurs activités. C'est évidemment le cœur de ce qui sera produit pour l'ANCT, mais également en propre pour les collectivités. Cela passe par une réorganisation de cette activité (regroupement de nombreuses activités aujourd'hui éclatées), et la réaffectation de certains agents. La dotation affectée aux collectivités augmente, et les recettes externes assez fortement, du fait du modèle freemium.
- L'activité bâtiment bénéficiera également d'une augmentation d'effectif, avec un fort redéploiement du contrôle réglementaire des constructions (CRC) vers l'efficacité énergétique des bâtiments publics, qu'ils relèvent de l'Etat ou des collectivités.
- L'activité mobilités connaîtra une baisse modérée des effectifs, et se continuer le redéploiement vers les collectivités, notamment à travers des projets nationaux territorialisés ou une action de démarchage auprès des collectivités
- L'activité infrastructures de transport verra d'une part une baisse en valeur absolue, et un redéploiement des actions d'ingénierie de premier niveau au profit du réseau routier national vers des actions à plus haute valeur ajoutée, et au profit des collectivités
- L'activité concernant les risques, les nuisances et l'environnement devrait se développer également au profit des collectivités, et des services de l'état.
- L'activité concernant la mer devra être orientée vers plus d'innovation et de valeur ajoutée, et celle concernant le littoral sera développée au profit des collectivités.
- Enfin, l'effort en matière d'organisation devrait permettre de diminuer d'environ 130 ETP les effectifs concernés aux fonctions support et divers, et devrait permettre d'améliorer le taux d'affectation de la dotation et donc de diminuer les « divers »

Aussi, la répartition par domaine devrait évoluer de la façon suivante ; **attention, il s'agit de grandes masses, à prendre en terme de tendance d'évolution plutôt que de chiffres précis en valeur absolue :**

Domaines d'activités	production estimée 2017/2018	effectif estimé 2022	production estimée 2022	var. eff.	var. prod.
<b>Ingénierie des territoires</b>	25 000	210	30 000	6,6%	20,0%
<b>Performance, gestion patrimoniale bâtiments</b>	13 500	120	15 000	7,1%	11,1%
<b>Mobilités</b>	45 000	350	47 500	-6,7%	5,6%
<b>Infrastructures de transports</b>	74 500	640	69 000	-13,9%	-7,4%
<b>Environnement et risques</b>	33 500	355	34 000	-11,3%	1,5%
<b>Mer et littoral</b>	10 000	85	9 500	-15,0%	-5,0%
<i>divers</i>	36 500		28 000		
<i>support et non affecté</i>		640	28 000	-17,2%	
<b>Totaux</b>	238 000	2 400	233 000	-11,1%	-2,1%

Tableau n°3

Ce plan paraît ambitieux, mais en même temps il est cohérent avec les évolutions engagées ces trois dernières années, et répond à l'ensemble des contraintes imposées par la tutelle. Et l'Etat reste le bénéficiaire majoritaire de l'activité du Cerema.

### **3. Stabiliser son modèle financier en accroissant ses ressources propres**

Les objectifs énoncés ci-dessus peuvent paraître particulièrement ambitieux. Pour autant, les atteindre est essentiel à la survie du Cerema. Cela suppose une profonde évolution de ses façons de faire.

#### **3.1 Faire évoluer et consolider le modèle économique du Cerema**

- Mettre en place de nouveaux modes de relations avec les collectivités

L'ouverture aux collectivités locales amène le Cerema à recourir à des modes de financement spécifique pour s'insérer durablement dans le domaine contractuel d'aujourd'hui et à venir.

Ceux-ci sont principalement de deux types:

- Le PPP (partenariat public-public) : les contrats de coopération par lesquels plusieurs entités publiques réalisent en commun une activité d'intérêt général dans un but exclusif d'intérêt public et sans favoriser un opérateur économique agissant sur le marché peuvent également être conclus sans être précédés d'une publicité et d'une mise en concurrence.
- Les contrats de recherche et développement au titre de l'article 14-3 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015.

Ces contrats ne sont pas soumis aux obligations de publicité et de mise en concurrence. La différence avec la quasi-régie tient en ce qu'il s'agit d'un contrat par lequel les entités publiques instituent entre elles une coopération afin d'assurer en commun des missions de service public dont elles ont la charge sans qu'existe de contrôle de l'une sur l'autre.

Toutefois, il apparaît que ces moyens ne sont pas suffisants, et qu'il nous faut rechercher des outils plus directs pour l'appui du Cerema aux collectivités.

A cet égard, hormis les 2 cas évoqués ci-dessus, les relations avec le Cerema sont soumises, de manière classique, aux règles de la commande publique, ce qui implique que son intervention au service des collectivités ne peut se faire qu'aux termes d'une procédure de publicité et de mise en concurrence, qui freine le recours à l'appui et au conseil nécessaires.

La solution, pour ancrer durablement le Cerema en tant que Centre de ressources au bénéfice des collectivités locales, consiste à recourir à la quasi-régie « (in house) », qui fonctionne pour l'Etat et ses établissements publics, mais n'est pas possible actuellement avec les collectivités territoriales, du fait, notamment, de l'absence de respect du critère du contrôle analogue exercé par les collectivités territoriales sur le Cerema requis par la législation européenne et par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

Pour relever de ce régime, il faut donc impérativement, qu'au-delà de la présence des collectivités locales au sein des instances de gouvernance du Cerema, soit mise en place une nouvelle organisation du Cerema lui permettant de soutenir que le critère du contrôle analogue est rempli pour les collectivités.

Il s'agit d'une réelle innovation juridique, mais qui, tout en permettant de développer, de manière souple, l'appui que nous apportons aux collectivités territoriales, s'inscrit pleinement dans la modernisation de l'encadrement juridique des établissements publics.

L'axe central consiste à faire évoluer les statuts du Cerema, notamment :

- Affirmer clairement dans les missions du Cerema sa vocation d'établissement public national d'expertise et d'assistance aux collectivités territoriales, et reformuler ses missions en ce sens.
- Supprimer des textes les alinéas indiquant que l'action pour d'autres que l'Etat est assurée à titre accessoire, et introduire l'ANCT dans ses instances.
- Assurer la parité entre les représentants de l'Etat et de l'ANCT d'une part, et des collectivités d'autre part.
- Remplacer dans les instances du Cerema (conseil d'administration et conseil stratégique) la représentation des collectivités via les associations d'élus par une représentation directe des collectivités bénéficiant de l'assistance du Cerema.

Ce dispositif, qui nécessite d'amender les articles 44, 45 et 46 de la loi de 2013 ayant créé le Cerema, permettrait d'affirmer clairement le caractère d'outil mutualité entre l'Etat et les collectivités du Cerema. Il permettrait également de soutenir que le critère du contrôle analogue, pierre angulaire du régime de la quasi-régie, est rempli.

Ces nouvelles dispositions sont prévues pour s'inscrire dans la loi d'orientation sur les mobilités.

- **Elargir l'offre de services aux territoires**
  - Développer un partenariat fort avec l'ANCT

Une convention pluriannuelle avec le Cerema (prévue dans le projet de loi actuellement en discussion au Parlement) prévoit les conditions dans lesquelles ce dernier participe au financement et à la mise en œuvre des actions de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Cette convention devra être conclue au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'article 7 de ce texte prévoit, à ce stade, que le Cerema est représenté au sein du comité d'action territoriale de l'ANCT, lequel comité peut être saisi de tout sujet par le conseil d'administration et émettre des propositions ou demander que des questions soient inscrites à l'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration.

Il conviendra, dans ce cadre, de renforcer les liens avec l'ANCT en prévoyant une gouvernance croisée et un dispositif simple de régulation de l'activité au niveau des directions. De même sera abordée la part du volume d'activité du Cerema affecté à l'ANCT. L'implication des préfets de région sera recherchée dans le cadre de la programmation de l'activité.

- Mettre en place une logique de type freemium

Le freemium est un système d'approche des clients et partenaires qui consiste à proposer un service gratuit dans le but d'initier une relation client pouvant déboucher à terme sur un service payant. Il s'agit d'adapter ce mode relationnel à nos relations avec les collectivités, par exemple en leur apportant un service de quelques jours d'expertise autofinancé sur la subvention pour charge de service public, puis devenant payant lorsque l'affaire prend de l'ampleur.

Ce mode relationnel sera développé tant dans le cadre de l'ANCT qu'en propre vis-à-vis des collectivités. Pour les entreprises, on peut imaginer des dispositifs similaires, notamment en terme de plateformes ou d'activités de conseil.

- Constituer un pôle d'appui mutualisé entre l'Etat et les collectivités

L'objectif est de formaliser les relations et de les consolider par le biais de conventions avec non seulement les associations d'élus, véritables relais : AMF, ADF, AdCF, AVF, APVF, etc, mais aussi les associations techniques pour caler un mode de fonctionnement 1er/2eme niveau : ADTech, association des agences départementales, FNAU, FNCAUE, etc.

- Promouvoir une action concertée auprès de l'ensemble des élus

Au-delà des relations avec les collectivités locales directes et via l'ANCT, l'action consiste à :

- Constituer un réseau de relations privilégiées avec les décideurs des collectivités locales au plus près du terrain et l'animer par la promotion des missions réussies et une fonction de conseil et d'accompagnement en amont des projets.
- Exercer une veille par tous supports media et numériques des projets annoncés au niveau local, rapprocher les missions prévisibles à celles déjà effectuées pour d'autres collectivités (via la base de données interne) pour une stratégie pro-active de valorisation des expertises Cerema.
- Rechercher le cadre juridique adéquat permettant une relation privilégiée avec les collectivités locales (cf. supra)

- Développer un lien renforcé avec les organismes de recherche pour maintenir une expertise de haut niveau

Ce lien est essentiel pour maintenir et renforcer l'expertise du Cerema par une grande proximité avec la recherche d'autres organismes. Cette politique de coopération renforcée est en cours avec certains d'entre eux (IFFSTAR, IRSTEA), elle sera élargie sur d'autres thématiques telles que l'environnement, l'énergie...

Dans ce cadre, il sera recherché la création d'équipes de recherche communes (UMR, etc...) et plus généralement de projets communs où le Cerema puisse s'inscrire à l'aval de ces établissements et en valoriser les résultats de recherche en terme d'expertise et d'appui aux politiques publiques, dans le cadre de son rôle de « passeur de savoir ».

- Partenariat avec d'autres établissements pour créer synergies et complétions de compétences de référence

Dans le même esprit, il est important d'étendre ces coopérations avec des centres d'expertises et opérateurs publics intervenant sur nos domaines de compétence, dont certaines sont déjà en cours : ADEME, BRGM, CSTB, ONF, etc, ainsi que :

- Mettre en place des partenariats public-public (accords-cadres) pour organisation la collaboration et produire des travaux originaux et innovants pour les territoires. Participation du Cerema au-delà du champ des EPR (équipes projet recherche).
- Les partenariats peuvent s'établir au-delà des frontières nationales, pour une meilleure anticipation de l'évolution des politiques publiques à l'échelle européenne (ex : partenariat avec l'Institut Fraunhofer à envisager).

Par ailleurs, il est prévu de renforcer les coopérations avec l'ingénierie privée (Syntec...) où les collaborations ont déjà donné du fruit : productions de référentiels, d'outils mis à disposition des bureaux d'études, formation de formateurs... Les perspectives sont intéressantes.

- **Développer une fonction commerciale adaptée**

La fonction commerciale est entendue au sens large, de l'ensemble de la relation client, de la vente (portage et conclusions d'offres) au marketing (détection de la demande, construction d'offres personnalisées, portage, conquête des marchés...). Il s'agit de faire évoluer l'approche des nouveaux marchés en passant d'une culture de cueilleurs-éleveurs à celle de chasseur, avec la mise en place d'outils libérateurs de créativité et de valeur ajoutée dans la constitution des offres.

Cela implique :

→ Des bases de données :

- de contacts qualifiés, adossées à un partage de l'information en temps réel, qui permettent la création d'un véritable outil de gestion de la relation clients ; lequel permet de mener des campagnes commerciales ou de communication à destination de cibles particulières en lien avec la DCDC. Les agences régionales, concernées au premier chef par la fonction commerciale, sont au cœur du dispositif.

- De bureaux d'études potentiellement partenaires du Cerema

→ Des outils dédiés : création d'indicateurs pertinents, élaboration de fiches pratiques

→ Une réelle animation marketing et commerciale nationale articulée autour de :

- La fixation d'objectifs commerciaux

- La définition et le marketing du portefeuille d'offre (outillage des responsables d'offres...)

- Un plan de formation en direction des agents en charge de la commercialisation : techniques de vente et media training.

- Une revue régulière de l'offre sur la base des retours terrain

- L'élaboration de fiches de retours contacts, de fiches prospectives et de fiches références

- L'animation de la réalisation du plan d'affaires et de la prospection des grands comptes

- La définition et acquisition ou développement d'outils performants

- Une veille active des Appels d'Offre

- Une professionnalisation de la fonction de vente à travers un outil de partage des données commerciales via un « Client Customer Relationship ».

- En particulier, il est nécessaire de favoriser le design de nouvelles offres par l'innovation. L'approche marketing ne doit pas être dissociée du développement de produits et services innovants au Cerema, afin d'assurer que les innovations trouvent leurs marchés et que le dispositif d'innovation soit bien au service des besoins des territoires

- **Une politique volontariste en matière d'innovation**

Le Cerema pourra s'affirmer comme un acteur incontournable et à l'avant-garde pour les territoires en se positionnant par l'affichage de priorités stratégiques en matière de recherche, d'innovation et en développant fortement la culture du numérique dans l'établissement. Il s'agit de :

- Consolider et développer une recherche et une expertise scientifique finalisées de haut niveau en appui des objectifs et activités opérationnels, reconnues au plan national, européen et international.
- Renforcer très significativement la place de l'innovation dans l'activité du Cerema, en renforçant les partenariats avec les entreprises, les collectivités et les établissements publics.
- Initier la transformation en profondeur des usages internes et des productions du Cerema par le numérique pour faire face aux évolutions en cours, dans tous les champs d'activités du Cerema.
- Contribuer à la diversification et au renforcement des ressources, nécessaires au développement de l'établissement

Le Cerema doit devenir un partenaire connu et recherché, pour les projets nationaux et européens comme par les bailleurs de fonds internationaux, et passer à une position de partenaire plus centrale dans les groupements. Une veille systématique des appels à projets (ANR, FUI, PIA, H2020) sur les sujets prioritaires pour la R&I, ainsi que la mise en place d'une stratégie d'influence concernant les appels européens sera mise en place par la désignation de référents R&I au sein de l'établissement.

- **Une recherche connectée à l'ensemble de l'établissement, maillon essentiel pour le positionnement en matière d'innovation :**

Les enjeux sont multiples :

→ Valoriser l'activité « recherche » au bénéfice de l'ensemble des activités – Développer le concept de « Territoire laboratoire » :

Les projets de R&I ne sont pas l'apanage des chercheurs et des équipes projet recherche. Ils concernent beaucoup plus largement l'activité du Cerema. Il est nécessaire de diffuser massivement la culture des projets R&I (nationaux : PIA, FUI, ANR, Ademe, CPER / européens : H2020, FEDER) au sein de l'établissement pour mettre en avant leur importance, dans la reconnaissance même de l'Etat et des collectivités territoriales et d'accéder aux ressources correspondantes, en lien avec l'ensemble des personnels compétents pour y contribuer (experts, ingénieurs, techniciens...)

La recherche dans le cadre de « plateforme expérimentale pour les territoires » ou de « territoire laboratoire » est à même de faire le lien entre les différents champs d'activités du Cerema.

→ Mettre en place des liens renforcés avec les organismes de recherche pour maintenir une expertise de haut niveau

Cette politique de coopération renforcée est en cours avec certains d'entre eux (IFFSTAR, IRSTEA), elle sera élargie sur d'autres thématiques telles que l'environnement, l'énergie... Elle se concrétisera par la mise en place de laboratoires communs ou unités mixtes avec ces établissements. D'une manière générale, le contact aux organismes de recherche est indispensable au ressourcement du Cerema pour rester suffisamment agile pour faire évoluer les offres en fonction des mutations en cours.

→ Piloter les équipes projets de recherche (EPR) avec comme ambition l'ouverture par la mise en place de partenariats

Le Cerema doit poursuivre son rapprochement avec d'autres établissements publics nationaux, acteurs de la recherche en lien avec les territoires (BRGM, IRSTEA, IGN, INRIA...) par des accords-cadres de partenariats. Le Cerema a en effet vocation à se positionner en aval des EPST, au plus proche de l'adaptation des solutions innovantes aux enjeux des territoires. Pour cela, l'ambition sera de poursuivre la politique d'UMRisation des EPR, nécessaire pour que les équipes de R&I trouvent leur place dans le paysage national et européen

→ Augmenter significativement la présence du Cerema dans les réseaux de R&I nationaux et européens

Le Cerema a un atout essentiel : une place originale dans le paysage de la recherche puisque sa recherche est essentiellement finalisée et en lien étroit avec l'expertise publique. Il a une place unique « Science et Expertise au service des Territoires » en France et en Europe. Le Cerema doit être plus reconnu et influent dans le domaine de la programmation de la recherche nationale et européenne, dans les réseaux européens et internationaux. Il s'agit de la condition nécessaire pour que des projets collaboratifs et partenariaux de grande ampleur se multiplient à l'avenir. Pour ce faire, des référents « R&I » seront désignés dans l'établissement.

→ Gérer les compétences en matière de recherche par le recrutement de doctorants, déterminer des profils de nouveaux chercheurs recrutés pour les EPR.

→ Promouvoir l'image du Cerema en tant que passeur en Sciences et Territoires.

La communication du Cerema en matière de recherche et d'innovation doit lui permettre d'être clairement identifié comme « passeur » entre Science et Territoire.

- Une innovation ouverte, au service des collectivités et des entreprises

→ Donner la priorité aux innovations ouvertes, qui sortent du cadre habituel pour le Cerema en mettant en place un dispositif spécifique de financement et de suivi des projets d'innovation en rupture par rapport aux usages habituels du Cerema (cf. API innovation).

→ Priorité aux entreprises

- Carnot Effi-Science

Le Carnot Effi-Science est une formidable vitrine pour nos compétences et savoir-faire. Il constitue un levier essentiel pour non seulement attirer les entreprises mais aussi inciter les équipes du Cerema à jouer le jeu de l'ouverture aux entreprises et de l'innovation ouverte. Le Cerema concentrera ses efforts sur le renouvellement du label Carnot et sa pérennisation. Il déploiera les moyens nécessaires pour mobiliser l'ensemble des ressources du Cerema pour atteindre cet objectif. La présentation de l'offre Carnot pourra être complétée d'une présentation des offres complémentaires en R&I s'offrant aux entreprises (Cifre, chaires...) à destination des DDRCP.

- L'offre à destination des entreprises émergentes : la création de « Cerema lab »

Les contacts noués par chacun ou l'accompagnement de projets montrent le besoin d'actions spécifiques en direction des start-up. Plus adapté que le dispositif Carnot, le travail en cours sur la faisabilité d'un incubateur ou accélérateur Cerema, permettra dès l'automne 2019 de décider de la forme que pourra prendre un tel dispositif et de la mise en place d'un ou plusieurs lieux dédiés au développement de partenariats avec des incubateurs ou accélérateurs existants pour afficher clairement notre offre d'appui aux entreprises émergentes.

- Rendre opérante la stratégie en direction des pôles de compétitivité pour accroître les partenariats publics privés avec les grands groupes, les ETI et les PME

Par la mise en place d'un réseau de « référents R&I » dédié au montage de projets partenariaux ou collaboratifs avec un nombre réduit de pôles de compétitivité pour lesquels le Cerema a un intérêt stratégique à poursuivre son adhésion, l'objectif est d'augmenter le nombre de projets d'innovation menés avec les entreprises adhérentes des pôles (PME, ETI, grands groupes). Ces référents devront également développer des liens avec les fédérations professionnelles sur les aspects R&D.

- **Accroître la présence du Cerema dans les réseaux d'influence et favoriser les savoir-faire**

Pour générer des opportunités d'augmentation de ressources propres et la perspective d'une augmentation de l'activité, il faut rendre le Cerema plus visible, en particulier dans les réseaux susceptibles de déboucher sur la génération de nouvelles sources de revenus. Cela passe par une stratégie d'influence auprès des sphères décisionnelles.

La mise en visibilité externe de ses travaux et études et une présentation institutionnelle unifiée et lisible, pour ses partenaires et bénéficiaires, est incontournable. Il s'agit de développer la notoriété du Cerema, gérer son image. Pour ce faire, il convient de rationaliser et professionnaliser les activités d'Editions, de Documentation et de Communication :

- Trouver des synergies et optimiser les ressources humaines entre les trois champs d'activité, en prenant davantage en compte la gestion et la valorisation des connaissances
- Mettre en place des processus unifiés de décapitalisation, de diffusion et de communication pour mieux rendre visible nos productions à l'externe et concrétiser notre mission de centre de ressources
- Harmoniser les pratiques et recentrer le pilotage au niveau de la direction de la communication

La méthodologie à mettre en œuvre repose sur l'écoute des bénéficiaires et clients (veille active), la production d'outils communs et la diffusion d'une image du Cerema mettant en lumière ses domaines d'excellence, ses modes d'intervention et ses modalités de collaboration, à travers les réseaux sociaux et les médias, en valorisant les prestations effectuées. Il est important que chacun, au poste qui est le sien, acquiert des réflexes de représentation et se saisissent de toutes les occasions de porter cette image et de penser opportunités et potentialités.

Les actions à conduire sont principalement :

- ➔ Définir une stratégie globale de communication et d'influence.
- ➔ Revaloriser la fonction de communicant et confirmer le rattachement auprès du directeur de la communication en clarifiant la gestion administrative des agents, en les accompagnant et en renforçant leur positionnement vis à vis des forces de production.

→ Mutualiser les trois activités Communication, Documentation et Edition,  
→ Développer la communication interne dans des processus améliorés de circulation et de valorisation de l'information.

→ Améliorer la production des activités par :

- La qualité et la pertinence des sources,
- Une veille sur les sujets porteurs.
- Une éditorialisation des contenus adaptés à nos cibles
- La richesse des contenus et la diversité dans leur rayonnement, en créant des partenariats
- La diffusion, en intégrant pleinement la culture numérique particulièrement sur les réseaux sociaux, media ... en articulation avec les responsables marchés. Pour cela, il est créé une plateforme numérique pour la mise en ligne de l'ensemble des réalisations (organisation du patrimoine immatériel) et une médiathèque pour capitaliser les productions media.

→ Repenser le fonctionnement interne :

- Rechercher les synergies en identifiant les experts métiers
- Simplifier la chaîne hiérarchique et centraliser au niveau de la Direction générale, via des départements supports, qui fournissent les outils de communication et de gestion de la connaissance
- Mettre en place un réseau social d'établissement (RSE) et outiller les équipes pour le travail en mode projet
- Créer des comités de valorisation des études dans les directions territoriales en lien avec les directions techniques pour mettre en visibilité nos productions à l'externe (web).

→ Structurer une organisation intégrée et matricielle des trois activités en les rattachant hiérarchiquement à la direction de la communication, avec un référent dans chaque direction (mission de proximité), le regroupement et l'optimisation des effectifs des éditions et de la gestion des connaissances.

Cela permet un pilotage stratégique et intégré, croise la logique fonctionnelle portée par la DICOM et la logique de proximité des métiers et des équipes dans chaque direction.

La clé du succès réside dans la synergie entre les trois activités et avec les communautés métiers.

→ Les actions prioritaires :

- Désignation d'un pilote, élaboration d'un calendrier de mise en œuvre et mise au point d'indicateurs de réussite.
- Structurer une communication d'influence en sensibilisant les cadres dirigeants aux techniques de lobbying (veille, cartographies, stratégies d'approche et de conviction).
- Établir une procédure dédiée aux situations de crise (risques naturels notamment) basée sur la réactivité

Le Cerema doit être influent et devenir incontournable dans les réseaux nationaux, européens et internationaux en lien avec la R&I et l'expertise pour les territoires. Sa capacité d'anticipation de l'évolution des politiques publiques en dépend fortement.

### 3.2 Accélérer et réussir la transformation numérique du Cerema

Il s'agit de promouvoir une stratégie qui porte sur la culture générale en matière de numérique et la capacité à prendre en compte les évolutions radicales générées par la société du numérique dans les champs d'intervention du Cerema (#culture), réponde à l'urgence de mise à niveau de l'établissement et identifier une fonction métier sur les données (#data) et vise à accélérer l'évolution des outils et lever les freins au développement de projets numériques (#action).

#### ➔ #culture

Il s'agit de diffuser la culture et la pratique du numérique auprès du plus grand nombre d'agents au sein du Cerema.

La mise en œuvre d'un réseau social d'entreprise (RSE) au sein de l'établissement en 2019 constitue une excellente opportunité pour déployer des pratiques différentes de travail, sur le mode collaboratif, entre les agents du Cerema en particulier quand ils sont positionnés sur des sites ou des directions différentes.

L'acculturation au numérique passe aussi par la compréhension des possibilités offertes et des conséquences de transformation profonde sur l'établissement : intelligence artificielle, blockchain, nouveaux algorithmes pour croiser les données des capteurs....

Le positionnement du numérique au sein de la future direction scientifique (cf. infra) permettra le développement de nouveaux outils, en mode test, en vue d'un possible futur déploiement à plus grande échelle et incorporation à la stratégie numérique de la DSI. Le développement de projets numériques innovants et transversaux fera partie intégrante de la stratégie de l'établissement.

#### ➔ #data

Un superviseur général des données du Cerema sera en charge de la mise en place d'une véritable gouvernance de la donnée au sein du Cerema Rattaché à la Direction scientifique, en charge du numérique, il assurera également la mission de diffusion et de mise à disposition des données ouvertes (politique opendata).

La pérennisation d'une infrastructure de données unique au sein du Cerema, garantissant la capacité de stockage et d'entretien des données pour l'ensemble des équipes du Cerema, permettra le partage et l'usage massif des données tant au sein du Cerema qu'avec ses partenaires. Sa constitution et sa pérennisation s'appuieront sur les savoir-faire et les outils développés par les projets CeremaData ou ESRI. Elle prendra également en compte l'offre apportée par les partenaires du Cerema et en particulier la future géoplateforme de l'IGN. Ce projet sera porté par le superviseur général des données, en lien étroit avec la DSI.

Enfin, il sera nécessaire d'identifier et d'activer un réseau de compétences avancées en sciences de la donnée (datasciences) et en outils de visualisation (datavisualisation).

#### ➔ #action

La création d'un « laboratoire numérique » au sein de « Cerema lab » aura vocation à porter des projets au niveau de la preuve de concept. Il pourra être physiquement localisé sur plusieurs sites du

Cerema en fonction des besoins afin d'apporter les ressources au plus près des acteurs et virtualisé pour les équipes projets les plus aguerries.

Il fondera ses pratiques sur des méthodes de développement agiles, favorisées par le rapprochement entre utilisateurs et développeurs et privilégiant de prototypes sur des temps court.

En complémentarité de ce laboratoire un dispositif de type entrepreneurs d'intérêt général (EIG) sera mis en place. Cette démarche mise en place par les services du Premier ministre (DINSIC) permet de mettre, à la disposition des services de l'Etat, des entrepreneurs du numérique pour le développement de projets d'intérêt général, en se basant sur les techniques et méthodes du secteur du numérique. Il est donc proposé de reproduire la démarche à l'échelle du Cerema en s'appuyant sur l'expérience de la DINSIC et en mobilisant des financements spécifiques.

En lien avec la DRH, le ressourcement et le maintien de compétences spécifiques sera un point de vigilance pour les années à venir : développeurs agiles, spécialistes du design et de l'expérience utilisateur (UX). Sur ces sujets, le Cerema aura recours à des partenaires extérieurs via le portage de projets en co-développement : autres établissements publics, partenaires industriels, start-up...

Enfin, le Cerema doit s'insérer dans les écosystèmes numériques locaux et nationaux. Le changement d'échelle et l'accélération de la transformation numérique de l'établissement passeront nécessairement par la mobilisation de l'ensemble des ressources à disposition. Le réseau des implantations est un atout formidable car il constitue un levier fondamental pour bénéficier de la multiplication des initiatives locales en matière de numérique et des écosystèmes locaux : écoles et universités, incubateurs, hackathons, fab'labs numériques, alliances... Il sera donc demandé à chaque implantation de déployer des actions pour la mobilisation de ces écosystèmes.

### 3.3 Déployer une offre attractive de produits et services directement liés aux besoins des territoires

- Une offre fondée sur l'écoute et le dialogue avec les bénéficiaires, les clients et les maîtres d'ouvrage

Il s'agit de créer un processus opérationnel de création d'offres de produits et services du Cerema susceptible de faire émerger et d'optimiser des offres innovantes et parallèlement de juger de l'éventuelle obsolescence d'offres existantes.

A partir de la capitalisation de prestations réussies, l'objectif est de capitaliser leur valeur ajoutée et de rechercher des duplications qui puissent bénéficier à d'autres clients.

Pour cela, un processus d'outils de remontées d'informations, sur une trame commune, est indispensable tout comme une veille active des attentes implicites ou explicites des marchés.

- Une offre impliquant des programmes territorialisés : « cœur de ville », « France mobilité », « Contrats de transition écologique », « territoires d'industrie », « Cube S, efficacité énergétique du bâtiment », PNSE, « gestion des ouvrages d'arts communaux » ... Le Cerema compte tenu de son implication dans ces programmes aura une vision globale et intégrée de ces actions ce qui sera un atout dans son dialogue avec les territoires et pour nourrir ses offres.

- Une offre apportant une vision intégrée, des propositions formalisées et concrètes en direction des collectivités territoriales (capitalisation, appui aux politiques publiques, AMO ...), et adossée à une démarche qualité :
  - Notoriété, responsabilité sociétale
  - Respect des délais
  - Certification unique ISO 9001 pour faire converger les pratiques et garantir une qualité de production
  - Accréditation d'activité de laboratoire COFRAC ISO 170 25 garantissant la qualité des mesures et des essais

### 3.4 Consolider la certification par le Cerema

La certification, tout comme la normalisation, est un enjeu majeur car elle concourt au développement de l'industrie (BTP), garantit une qualité, est précieuse pour l'appui au MOA et génère des recettes dans un contexte où le niveau d'exigence qualité est croissant. Devenir « l'autorité de surveillance » de la réglementation européenne pour les infrastructures de transport non couvert par d'autres services est un objectif. Il convient de mettre en œuvre les prérequis pour progresser : revisiter l'accord de coopération avec l'IFSTTAR, remédier aux fragilités en compétences « auditeurs » (par la GPEC) ou en matériels et équipement d'essai, piloter de façon unifiée la certification, analyser la concurrence et ses conséquences pour le Cerema, finaliser la convention ASQPE. Par ailleurs, les activités d'homologation, avis technique, labellisation, et centres vérificateurs seront traités dans la perspective de les développer et de prendre des parts de marchés comme par exemple en rédigeant les documents d'évaluation européens (DEE) couvrant les produits innovants.

### 3.5 Développer la formation

C'est un axe majeur non seulement de diffusion des connaissances et de valorisation de nos savoirs mais aussi de promotion de l'image du Cerema et de ses missions.

Il s'agit de développer l'offre de formation à partir des expertises fortes du Cerema.

L'objectif est d'en faire une activité économique à part entière. Traduisant cette volonté, une directrice de formation est recrutée. Les moyens pour y parvenir sont de plusieurs ordres :

- Renforcer les missions de formation propres au Cerema sur le marché concurrentiel, à destination des élus et personnels techniques, des collectivités territoriales et des entreprises.
- Accroître les interventions réalisées par les agents, au nom du Cerema, pour le compte d'autres organismes : opérateurs de formation du ministère (CMVRH, IFORE, ENTE et ENTPE) ou opérateurs économiques du secteur de la formation (PFC, CNFPT, écoles et universités...).
- Favoriser et promouvoir les interventions réalisées par les agents en leur nom propre, pour le compte d'autres organismes

A cet effet, il est essentiel de se faire référencer Data-dock pour intégrer les budgets de formation professionnelle du privé, et de solliciter l'agrément formation des élus pour celle des élus.

### 3.6 Développer l'activité dans les Outre-Mer, en Europe et à l'international

- Les Outre-Mer

Ils constituent un ensemble de territoires très spécifiques et d'entités distinctes où le champ d'innovation et les transferts possibles sont importants ; entre eux, avec l'hexagone ou avec des pays voisins. Les enjeux sont forts en termes de développement, de mobilité et d'aménagement intégré du territoire : urbanisation, foncier, risques naturels, infrastructures, interfaces entre les équipements, l'eau et la biodiversité...

Ces territoires bénéficient de financements nationaux ou européens dédiés ; ils peuvent en outre développer des programmes européens entre territoires (par exemple Interreg entre un PTOM et une RUP) ou des programmes internationaux avec les pays voisins avec des partenaires agissant dans les Outre-mer français (UE, AFD, AFB, BPI France, entreprises...).

En liaison notamment avec le ministère des Outre-Mer, les collectivités, les préfets, il est prévu :

- D'identifier, ou mieux cerner selon les cas, les besoins des territoires et de prioriser ceux où le Cerema pourrait avantageusement se positionner, fort de son expérience d'expertise au bénéfice de plusieurs territoires ultra-marins depuis sa création.
- De recenser les sources et les faisabilités de financements selon les projets.

Par ailleurs, une organisation et un fonctionnement interne dédiés seront mis en place tirant aussi les enseignements des cinq dernières années : animation en mode Cerema, modalités d'intervention harmonisées, guichet unique, identification des profils ayant une expérience ultra-marine... Un plan d'action sera établi avec notamment les deux directions territoriales référentes en matière d'activité ultra-marine.

- L'Europe et l'international

L'ambition européenne au Cerema se traduit par le fait que le sujet européen sera traité par chaque direction, dans son domaine de compétence, avec la même attention que les sujets nationaux.

D'une manière générale, à l'Europe et à l'International, les objectifs seront de :

- Développer une expertise de haut niveau intégrant le cadre et les enjeux européens et dont l'étalon doit à minima être l'échelon de l'UE28. Il s'agit de garantir à nos partenaires français un niveau d'expertise performant et concurrentiel. Cet objectif est à réaliser sous contrainte financière de l'établissement. De manière opérationnelle et à horizon de 3 ans, le Cerema doit devenir un partenaire connu et recherché pour les projets européens et par les bailleurs internationaux sur quelques segments d'activités clairement identifiables par nos partenaires, et de passer d'une position de partenaire périphérique à une position plus centrale dans les groupements. La mise en visibilité du Cerema sera assurée.
- Participer au rayonnement du savoir-faire français et à son export. Le Cerema a vocation à se positionner sur 4 champs en lien avec les différents segments d'activités :
  - La normalisation (européenne et internationale),
  - La contribution à la réflexion européenne concernant les politiques publiques par la participation d'experts),
  - Le soutien aux politiques d'aides au développement et à la coopération,
  - L'accompagnement de l'offre privée d'ingénierie française.

Le travail engagé sur le vivier d'experts internationaux disponibles et la qualité d'expertises reconnues sera poursuivi : listes et bases de CV en cours de constitution.

### 3.7 Concevoir et mettre en place un dispositif de contrôle de gestion pour rationaliser le pilotage

Pour rationaliser le pilotage de l'établissement, il sera mis en place :

- Un outil de gestion de portefeuille de projets, destiné en premier lieu aux chefs de projets et aux responsables hiérarchiques, et permettant un suivi de l'activité de l'établissement, à échéance de 2020
- Sur la base de cet outil, un rendu compte aux équipes et niveaux concernés : rapportage (« reporting »), indicateurs...
- Une comptabilité analytique (référentiel, analyse de coûts...) qui devra être opérationnelle en 2021, après une phase d'expérimentation en 2020, et qui alimentera la construction des coûts complets et des prix

Des formations à l'outil ainsi qu'au mode projet seront mises en place pour l'accompagnement des agents.

### 3.8 Mettre en adéquation programmation/production

- Une programmation dynamique

Il s'agit de rendre agile et adaptatif le dispositif de programmation :

#### ➔ Articuler l'offre et la programmation

La direction chargée des programmes est responsable de la programmation de la SCSP (elle est en cela le client interne de la dotation, et a la responsabilité de sa répartition), et du pilotage de l'action commerciale ; notamment plan d'affaires thématique du Cerema, marketing, organisation globale de l'écoute des clients, de l'analyse des marchés et des opportunités de positionnement, pilotage du catalogue d'offres de référence...

La direction veille aux grands équilibres (territoriaux, thématiques, types de prestation...) de mobilisation du Cerema, ainsi qu'à l'organisation et à la stabilisation des modes de partenariat et de conventionnement en lien étroit avec les directions techniques et les directions territoriales. Elle veille à la prise en compte des besoins des services de l'Etat et assure, avec les directions techniques, le lien avec les administrations centrales porteuses des politiques de l'Etat qui concernent le Cerema

La direction est responsable de l'évolution de la dynamique commerciale du Cerema, et anime notamment à cette fin le réseau des directeurs commerciaux, placés auprès des DTec et des DTer. Au regard du benchmark effectué avec d'autres organisations, il est prévu :

- Une organisation des fonctions avec un directeur délégué au développement économique animant :
  - Une équipe composée de la directrice de projet formation, du responsable marketing, et du responsable commercial qui seront à recruter
  - L'ensemble des entités géographiques et thématiques du Cerema.

Quant à la programmation d'activité elle est refondée selon les principes suivants :

- ⇒ Une programmation stratégique construite avec et pour les bénéficiaires, au premier rang les services de l'Etat, les clients, les partenaires avec une vision pluriannuelle s'appuyant sur les comités d'orientation territoriaux et thématiques.
- ⇒ Une programmation ferme qui est un engagement et une programmation conditionnelle qui permet d'ajuster l'activité selon les urgences, les enjeux et les demandes en cours.

- Des productions valorisées

- A. Garantir la qualité des productions par une écoute permanente, un dialogue constructif, et de nouveaux modes de fonctionnement axés sur la coopération, le mode projet, et le travail en équipe ; valoriser les partenariats pour améliorer le service rendu et/ou le produit conçu.
- B. Former et intégrer de nouvelles compétences et de profils métiers
- C. Revisiter le processus de validation de la qualité scientifique, technique, éditoriale des livrables afin qu'il soit davantage efficace et respectueux des délais
- D. Installer une instance de valorisation des études dans chaque direction territoriale en lien avec les directions techniques
- E. Capitaliser et gérer les connaissances

- Des fonctions de production optimisées

Dans ses domaines d'intervention, le Cerema se doit d'être une référence, minimiser ses dépenses, maximiser ses recettes compte tenu des contraintes qui s'imposent à lui. Enfin, il doit unifier son fonctionnement, son organisation et son pilotage pour rendre avec davantage d'efficience les services attendus.

- Dans le cadre des priorités stratégiques, la fonction de production est pilotée selon les segments d'activité. Elle se compose d'un socle à vocation locale (direction territoriale, agence) ou thématique (direction technique), de noyaux durs spécialisés pouvant intervenir sur d'autres zones géographiques ou sur des projets nationaux.
- Il est nécessaire de qualifier les activités de faible ampleur ou émergente de façon unifiée au sein du Cerema pour évaluer leur pertinence et leur robustesse au regard des enjeux et proposer les évolutions nécessaires : thèmes prioritaires, territorialisation ou non, appartenance ou non à un noyau dur d'une direction, compétences...
- Un audit des laboratoires sera engagé en 2019 afin d'établir une cartographie des activités et les caractériser de façon objective. Il s'agit de faire un diagnostic de leur organisation et de leur performance pour définir une politique métier ainsi qu'une stratégie du laboratoire à l'ensemble du Cerema. L'audit porte plus particulièrement sur les activités de mesure, contrôle, essai et toute investigation qui permet de poser un diagnostic. Il aura lieu de fin mars à fin mai, avec des résultats attendus pour fin juin.

### 3.9 Développer le mode projet

Travailler en mode projet consiste à faire collaborer des agents issus de différents services ou de différentes compétences métier, sur un projet unique, défini dans le temps et répondant à une enveloppe budgétaire précise.

Ce mode d'organisation du travail s'inscrit dans un principe fonctionnel de transversalité des services, qui se combine aussi avec la ligne hiérarchique. Cela favorise la collaboration, les effets de synergies, permet d'orchestrer des projets complexes, offre une meilleure maîtrise de l'environnement et des processus et rationalise la charge de travail des membres de l'équipe. Il permet par ailleurs pour chaque membre de l'équipe d'acquérir de nouvelles compétences dans un climat de confiance, de coopération et de bonne communication, ce qui génère davantage de motivation, de responsabilisation, d'efficacité et d'innovation.

Le mode projet qui se pratique au Cerema sera amplifié, se verra doté d'un outil de gestion de portefeuille de projets et le principe du développement des coopérations internes et avec nos partenaires constituera une priorité.

## **4. Conduire une politique de communication active et valorisante pour faire reconnaître le Cerema**

### 4.1 Promouvoir les missions et les réalisations réussies

Sur le terrain, la communication la plus efficace tient moins dans le message que dans la démonstration réussie. Appréhender un marché potentiel, faire le lien avec une opération similaire du Cerema (via la Data base nationale) et pouvoir s'en prévaloir auprès de potentiels bénéficiaires et clients est beaucoup plus efficace que toutes les documentations.

Sur le site du Cerema, la promotion de ces actions sera repensée pour en rendre l'accès et la présentation plus ergonomique. Un outil d'inter-activité permettant de différencier la demande d'information en fonction de son auteur est à l'étude.

### 4.2 Créer des liens privilégiés et durables avec les institutions locales et les entreprises, porteurs d'opportunités

Dans la perspective d'une augmentation de l'activité du Cerema, la mise en visibilité externe de ses travaux et études et une présentation institutionnelle unifiée et lisible pour ses partenaires et bénéficiaires est incontournable.

La notion de carnet d'adresses se doit d'être intégrée par l'ensemble des agents, chacun à son niveau. Les relations privilégiées se construisent sur la confiance et la compétence, peuvent être entretenus notamment à travers une fonction de conseil et sont d'autant plus efficaces qu'elles sont initiées très en amont de toute relation contractuelle.

## Deuxième partie : LE NOUVEAU MODELE ORGANISATIONNEL

La justification de cette nouvelle organisation est de libérer les énergies en resserrant les lignes hiérarchiques, en libérant l'initiative, et en établissant une hiérarchie intermédiaire de responsabilité en direction territoriale.

### 1. Les grands principes de l'appropriation collective

La réussite de la stratégie de transformation dépend de l'adhésion et de la contribution pleine et entière de chacun des agents du Cerema. Chacun doit porter la transformation en s'appuyant sur les valeurs, les richesses en premier lieu les agents, de l'établissement et ses perspectives d'avenir au service des territoires. Et pour cela, chaque agent doit être à la fois pleinement informé des grands axes de transformation, et être acteur et contributeur à part entière en amont puis tout au long de la déclinaison opérationnelle de la mise en œuvre de la stratégie du Cerema.

Depuis janvier 2019, et la restitution des décisions et conclusions des onze chantiers (cf. annexe 1), une information et une concertation a ainsi été initiée avec les organisations syndicales et avec les agents de l'établissement. Les conclusions émergeant de ces dialogues se sont révélés être un facteur indéniable d'enrichissement de la réflexion et ont été pris en compte dans l'élaboration de la stratégie. Cependant, il convient d'aller plus loin.

S'ouvre aujourd'hui une nouvelle période, celle du déploiement de la stratégie avec en particulier la mise en œuvre des principales préconisations des chantiers.

#### 1.1 Une stratégie volontariste et collaborative de sensibilisation et de valorisation

Il s'agit concrètement d'associer chacun à toutes les étapes opérationnelles de la mise en œuvre de la stratégie, de valoriser toutes les opportunités et la plus-value que peuvent apporter les agents et qu'ils peuvent tirer comme avantage de la transformation.

#### 1.2 Mettre en avant les valeurs portées par la réforme

La stratégie prévoit de susciter et d'accompagner la prise de conscience par tous que qu'elle renforce les valeurs du Cerema auxquels les agents sont attachés : engagement pour le service public, diversité des champs de compétence, expertise et forte culture de l'innovation..., Cerem'Avenir propose un projet qui renouvelle les perspectives et impulse une évolution de la culture de l'établissement dans une logique d'intérêt général, de service aux territoires, du respect des bénéficiaires et des clients, d'efficacité et d'efficience des fonds publics que nous mobilisons pour remplir nos missions.

La recherche de ressources propres, est porteuse de sens en nous rapprochant des bénéficiaires et des territoires, ce qui est source d'innovation, elle permet au Cerema d'acquérir une maîtrise accrue de ses moyens de fonctionnement et d'investissement. La poursuite de l'intérêt général, le sens du service public -valeurs fondamentales du Cerema- ne sont pas remis en question parce qu'il est moins financé par l'Etat et plus financé par d'autres acteurs qui vont bénéficier de l'action du Cerema

Il y a convergence entre l'esprit du service public et la nouvelle dimension commerciale et d'ouverture du Cerema qui correspondent à une valorisation de ses missions et à sa recherche d'un un mode de fonctionnement optimisé respectueux de l'argent public.

### 1.3 Y associer la contribution de chacun et en valoriser la production

Chaque agent doit pouvoir aussi être un acteur d'enrichissement de la transformation en apportant sa pierre à l'édifice de cette construction et en assurant sa promotion.

Sera à cet effet constitué un réseau de porteurs de la réforme rassemblant tout agent désireux de contribuer à la démarche et d'en favoriser le déploiement au sein de sa direction, de son service, etc., sur la base du volontariat.

Leur rôle sera de contribuer à la communication de Cerem'Avenir, de préciser auprès de leurs collègues le calendrier de la démarche, les enjeux, mais aussi de faire remonter leurs réactions et propositions auprès de leur hiérarchie et au sein du réseau.

Leur engagement donne lieu, s'ils le souhaitent, à des formations spécifiques dans le cadre de ce réseau, dans les domaines de la communication interne, du management de proximité, etc.

## **2. Valorisation des effets positifs sur le quotidien et la carrière des agents**

### 2.1 Dans leurs conditions de travail

Deux axes peuvent être mis en avant :

- Une plus grande fluidité dans les relations inter-services, la cohérence et l'harmonisation des fonctions de support et d'appui.
- Un enrichissement des compétences à travers l'activité en mode projet et une visibilité accrue de la globalité des missions.

### 2.2 Dans leurs perspectives d'évolution par une professionnalisation accrue enrichissant leur expertise

Les objectifs cette stratégie :

→ S'appuient sur des orientations claires :

- Se doter d'un nouveau cadre d'action, à partir d'une clarification du rôle et des liens avec les communautés métier en matière de compétences et de formation
- Créer un référentiel des compétences et des emplois au Cerema
- Mieux accompagner les parcours professionnels, en concevant des parcours professionnels attractifs, notamment pour les experts y compris des fonctions supports, ou en s'appuyant sur les moments clés du parcours de l'agent (accueil, entretien professionnels...)
- Mieux informer les agents et managers sur les dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie, via le futur portail RH
- Renforcer les liens de partenariat avec l'ensemble des opérateurs de formation, notamment CMVRH
- Harmoniser les pratiques et circuits, via le portail RH...

→ S'appliquent à de nombreux domaines pour favoriser et accompagner le changement de culture, à travers les actions suivantes :

- Renforcement des formations susceptibles de soutenir les démarches de valorisation des activités de l'établissement, de renforcement de la démarche marketing, d'animation commerciale développées au sein du chantier 5,
- Développement des outils nécessaires au renforcement de l'approche « territoires », permettant l'articulation offre nationale/offre de terrain, l'établissement de référentiels métiers communs à l'ensemble des directions,
- Renforcement des formations « connaissance des collectivités locales », permettant d'accompagner la démarche d'ouverture aux collectivités,
- Professionnalisation des activités de communication et de diffusion des connaissances, la mise en œuvre d'un portail documentaire, d'un réseau social d'entreprise, de la communication d'influence pour les managers ou le développement de modes de communication participatifs
- Formation aux nouveaux outils de suivi de l'activité, dans le cadre du développement de la fonction contrôle de gestion,
- Formations nécessaires à la mise en œuvre de la dématérialisation de la chaîne financière et comptable, la création des fonctions de référent pilotage budgétaire, le système de tutorat et de formation,
- Formations susceptibles de maintenir et de développer l'expertise nécessaire aux marchés publics dans le cadre d'une fonction achat-marchés publics, la constitution d'un pôle d'expertise et d'appui pour les réponses aux appels d'offre, les dossiers européens ou contrats complexes, le renforcement de l'offre de service juridique,
- Formations susceptibles d'accompagner la nouvelle gouvernance de la DSI, la formation et la montée en compétence des agents faisant partie des facteurs clés de réussite identifiés par le groupe de travail du chantier concerné
- Formations permettant la transition numérique au sein de l'établissement, qu'il s'agisse notamment de la diffusion de la culture et de la pratique du numérique auprès du plus grand nombre au sein du Cerema, de la veille sur les impacts du numérique sur nos champs d'action, ou encore du développement de projets numériques au sein des services.
- Parallèlement, il sera dispensé des formations autour du développement des compétences managériales des agents.

### **3. Les fondements d'un management renouvelé**

L'organisation et les modes de fonctionnement évoluent et s'adaptent pour répondre aux missions et aux enjeux de l'établissement et à ses stades de développement. Cette approche globale, qui comprend aussi les procédures, les outils à créer ou à faire évoluer et l'accompagnement, vise à satisfaire au mieux les besoins et attentes de la société. Il est recherché une juste utilisation des moyens et des conditions de vie au travail améliorées, renouvelées et stables pour les agents du Cerema qui doivent être au centre de l'attention du management. L'épanouissement au travail est un moteur essentiel pour la performance, la créativité, l'évolution durable de toute organisation et l'éthique.

Il s'agit donc de renforcer, à l'échelle de l'établissement, le sens et la cohérence de l'action collective, de développer et de renforcer l'esprit de coopération, d'innovation, de solidarité collective et de confiance. Le management combine la ligne hiérarchique et la ligne fonctionnelle, c'est-à-dire verticalité et transversalité dans le cadre d'une organisation matricielle. Le rôle du management en termes de pilotage, de facilitation et d'interface est essentiel. La gestion des compétences individuelles et collectives est centrale : recrutements efficaces, assemblage de compétences, anticipation des besoins, formation, accompagnement...

La responsabilisation de chacun est déterminante et une marque de confiance quelle que soit sa fonction dans l'organisation : délégation, feuille de route (objectifs/résultats/moyens), autonomie, compétences élargies... Enfin, le rapportage et le contrôle de gestion seront conçus pour un partage de l'information en se limitant aux indicateurs strictement nécessaires à la prise de décision et aux arbitrages, aux bilans et à la valorisation des productions et des services rendus.

### 3.1 - Adapter la gestion des ressources humaines aux nouvelles orientations stratégiques de l'Etablissement

L'évolution du Cerema implique la redéfinition d'une politique RH qui rende effectifs les différents objectifs fixés au titre des nouvelles orientations stratégiques. Si cette politique entend demeurer fidèle aux fondements et principes de la fonction publique, elle entend également s'inscrire dans les évolutions visant à une plus grande ouverture, à une meilleure prise en compte de demandes sociales et sociétales. Cette double exigence permet d'envisager une politique de ressources humaines renouvelée autour de cinq axes majeurs.

#### 3.1.1 Favoriser le maintien ou l'émergence de toutes les compétences nécessaires au déploiement du Cerema de demain

- a. En développant une politique attractive, diversifiée, motivante et fidélisante pour recruter les talents et faire appel à la palette la plus large des profils, notamment sur les fonctions émergentes : transition numérique, développement commercial, valorisation des activités... Dès 2019, un accord-cadre 2019 pour recruter des cadres de haut niveau et des experts métiers est prévu.
- b. En créant des relations plus étroites avec les collectivités territoriales pour créer des opportunités de parcours professionnels
- c. En prenant en compte les impératifs d'égalité professionnelle, de non-discrimination et de diversité, source de richesses pour le groupe (recrutement spécifique de personnes en situation de handicap, amélioration des mesures incitatives à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, partenariats avec les secteurs adaptés et protégés...)
- d. En accompagnant les directions dans les différentes démarches visant à produire ou co-construire une expertise publique, non plus seulement au sein du seul Cerema, mais en partenariat avec les autres opérateurs et établissements publics (cf. point 3.1.2.4 du présent rapport)
- e. En portant une attention particulière aux parcours professionnels des agents et à leur valorisation (prise en compte des expériences hors Cerema ou hors MTES, prise en compte de la compétence et de l'exercice de responsabilités dans le cadre des propositions d'avancement ou de promotion...)
- f. En adaptant le plan de formation pour inciter les agents à être les moteurs de leur propre carrière. La création d'une cellule mobilité carrière vient compléter le dispositif d'accompagnement individualisé des agents, pour prendre en compte autant les aspirations des agents que les enjeux stratégiques de l'établissement
- g. En s'appuyant sur les nouvelles possibilités de recours au contrat envisagées dans les évolutions statutaires

#### 3.1.2 Optimiser le suivi individuel et collectif des agents dans le cadre d'une proximité renouvelée entre la DRH et les directions

- a. En redéfinissant les voies et moyens d'une gestion RH de proximité, selon un principe de subsidiarité, par une transformation progressive de l'organisation de la chaîne fonctionnelle RH au fur et à mesure du déploiement de la gouvernance et de nouveaux outils dématérialisés (RenoRH, portail Intranet...)
- b. En mettant à disposition des gestionnaires de proximité une structure de « back office », un guide de procédures harmonisé permettant de diffuser au plan national les bonnes pratiques éprouvées au plan local
- c. En simplifiant autant que faire se peut, dans le respect des règles statutaires, les différentes campagnes engagées par l'établissement en relation avec le ministère

### 3.1.3 Favoriser l'environnement, les conditions et la qualité de vie au travail

- a. En renforçant l'organisation et le fonctionnement de la prévention au Cerema, en diffusant la promotion de la culture de prévention et en la plaçant au cœur des préoccupations relatives au travail. Notamment, il convient de poursuivre les efforts sur plusieurs risques professionnels dits « prioritaires » et d'homogénéiser les pratiques.
- b. En structurant et en consolidant la chaîne des professionnels de la prévention, afin d'assurer une gouvernance partagée et opérationnelle de la santé et de la sécurité au travail dans les services.
- c. En consolidant l'ensemble du management de la Santé et de la Sécurité au travail. Il convient notamment de responsabiliser et former la chaîne hiérarchique au pilotage de la Santé et Sécurité au Travail (SST), d'en outiller le management ou encore de s'inspirer de l'approche processus et référentiel du système de management de la qualité (SMQ) pour structurer l'organisation et le pilotage de la SST au Cerema.

### 3.1.4 Développer l'action sociale

- a. En maintenant l'effort engagé depuis plusieurs années pour mettre à la disposition des agents un catalogue de prestations et de services attractifs et de haut niveau
- b. En développant les actions de communication pour faire en sorte que les agents puissent bénéficier d'un accès large aux différentes prestations
- c. En favorisant l'harmonisation des bonnes pratiques entre les différentes entités de l'Etablissement, s'agissant par exemple du fonctionnement des CLAS, des budgets locaux de l'action sociale ou de l'harmonisation des pratiques en restauration collective

### 3.1.5 Poursuivre un dialogue social de qualité

- a. En prenant toute initiative permettant de le rendre effectif et inclusif : réunions informelles bilatérales et non formalisées (groupes de travail ; réunions d'échanges), en lien avec les organisations syndicales.
- b. En définissant des repères « établissement » sur les droits et les moyens syndicaux, notamment les autorisations d'absence pour la participation aux différents événements, congrès, heures mensuelles d'information, assemblées générales, etc.
- c. En consolidant l'agenda social des instances nationales et locales (périodicité, compétences spécifiques, communication post-instances...)

## 4. L'organisation matricielle

### 4.1 Les principes d'organisation

Les implantations territoriales du Cerema représentent l'ensemble de l'établissement. Chacun des sites est un atout, le maillage territorial du Cerema en ce qu'il induit un lien de proximité étroit avec les territoires et optimise la présentation des offres. Les missions, ainsi que l'intitulé des implantations, pourront évoluer. L'organisation territoriale se compose de 8 directions ouvertes sur les bénéficiaires et les clients, leur périmètre géographique reste stable sans modification nonobstant la création de la délégation à l'Occitanie (cf. infra).

### 4.2 Organisation générale

Les éléments ci-dessous retracent à ce jour les grandes lignes de la réorganisation envisagée.

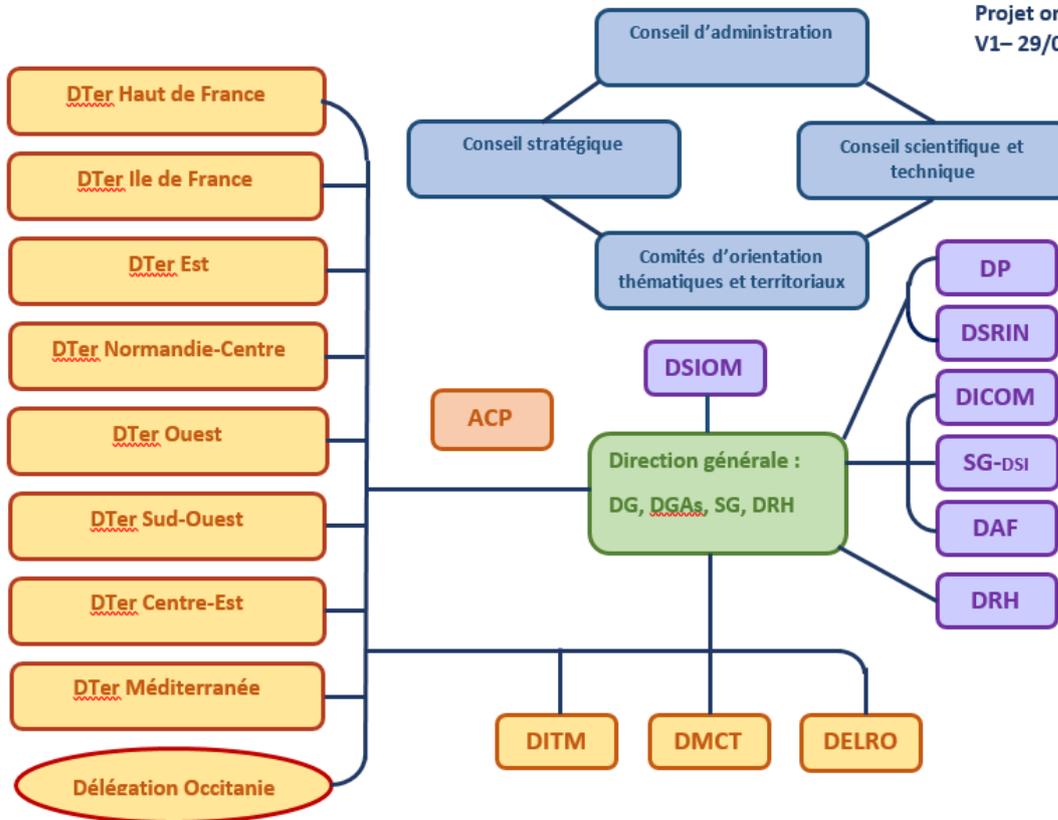
- Les directions territoriales auront en charge la fonction commerciale pour leur zone de compétence géographique, signent les contrats avec les acteurs, pilotent les offres adaptées à leur contexte territorial. Elles assurent la responsabilité d'une part, de l'engagement des moyens et des compétences pour la production qui est consolidée et d'autre part, de la programmation ferme et conditionnelle pour leur zone de compétence géographique. Elles seront garantes de la qualité des productions. La direction peut mettre à disposition des compétences pour d'autres territoires ou d'autres projets en lien avec la direction technique concernée dans le cadre d'objectifs annuels et de recettes non territorialisés.  
Leur seront rattachées des agences territoriales sur les lieux d'implantation non siège de direction territoriale, qui auront vocation à représenter l'ensemble du Cerema (ce qui pour certains laboratoires représente une évolution certaine).
- Une délégation à l'Occitanie sera créée, le délégué est membre du codir Cerema et rattaché au directeur général. Il représente le Cerema auprès des acteurs et responsables de la région Occitanie, porte l'action commerciale (prospection, vente, suivi...), travaille en relation étroite notamment avec les directions Sud-Ouest et Méditerranée pour veiller à la production, au respect des délais et à la satisfaction des bénéficiaires et clients.
- Les directions techniques, pour lesquelles les périmètres et les intitulés sont redéfinis pour être davantage lisibles et cohérents, auront pour mission dans leur champ thématique :
  - De piloter la fonction technique pour leurs domaines de compétence, c'est-à-dire la performance du système de production, en intégrant notamment la transformation numérique. La direction technique s'appuie sur des responsables de segments d'activité qui animeront les communautés métiers correspondantes, et le cas échéant sur des pilotages spécifiques transversaux (certification, normalisation, prototypes...) ou des pilotages de projets d'ampleur ou nationaux.
  - De piloter la gestion des compétences clés métiers (maintien, développement, renouvellement...) en lien avec la direction chargée des ressources humaines, la direction chargée des programmes et en relation avec les directions dans les territoires.

- De piloter et suivre le travail sur la « polarisation » et la « spécialisation » de certaines compétences en lien avec la segmentation d'activité.
- De piloter les segments d'activité au sein des domaines dont ils relèvent, en lien étroits avec tous les segments du domaine et les interfaces des autres segments concernés.
- De co-piloter avec la direction des programmes, chargée du développement de l'activité commerciale, les offres de référence du Cerema et autres démarches mutualisées : appels à partenaires, conventions nationales de partenariat, etc.
- De réguler la production du Cerema et de veiller à sa performance
- De piloter les processus assurant la qualité des productions du Cerema.
- D'apporter expertises et contributions en interne à des projets pilotés dans les territoires.
- De produire et de contribuer à des projets nationaux et internationaux ; en général elles en assureront le pilotage et la fonction commerciale.
- De mettre en places les outils, référentiels, méthodes communes à l'échelle de l'établissement.
- D'être, conjointement avec la direction chargée des programmes, les interlocuteurs de référence des administrations centrales et des opérateurs nationaux pour la programmation d'activité.
- D'organiser la diffusion des connaissances dans leurs domaines en lien avec les agences, la direction chargée de la communication et la direction chargée de l'activité commerciale et des programmes

Cet ensemble de responsabilités des directions techniques se retrouvera dans leur mission de pilotage des segments d'activité et dans les responsabilités qu'elles confieront aux responsables de ces segments.

- La direction des programmes (DP) sera en charge de l'action commerciale, de la programmation et de l'appui aux politiques publiques. Elle sera garante de l'affectation de la SCSP, elle assurera le pilotage, la coordination et les arbitrages relatifs à la programmation de l'activité. Elle s'assurera l'intégration des missions d'appui à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dans les activités de l'établissement. Elle pilotera et coordonnera la démarche marketing et commerciale, l'organisation des partenariats et les modalités de mise en œuvre ainsi que la démarche qualité. Elle assure, avec les directions techniques, le lien avec les administrations centrales de l'Etat porteuses des politiques qui concernent le Cerema
- La direction scientifique, de la recherche, de l'innovation et du numérique (DSRIN) assurera le pilotage transversal des domaines de la recherche, de l'innovation et du numérique pour l'établissement. La DSRIN arbitrera les projets de R&I en particulier ceux qui engagent de la SCSP. Elle assurera le pilotage fonctionnel et le suivi des équipes projet recherche. Elle pilotera le dispositif tremplin Carnot Effi-sciences ; préparera, suivra et mettra en œuvre les travaux du conseil scientifique et technique. Elle sera en charge de la mise en place des partenariats avec les établissements publics et les entreprises dans ses domaines de compétence. Elle conduira les actions stratégiques et d'influence au niveau national et européen dans le domaine de la R&I et coordonnera à ce titre le réseau des référents.
- Le secrétariat général (SG) pilote et coordonne l'action de l'ensemble des fonctions de support et d'appui. Le SG développe et exploite des outils décisionnels et de suivi, il réalise aussi des missions ou des interventions pour des projets novateurs et transversaux dans son domaine de compétence. La direction des systèmes d'information (DSI), notamment, lui est rattachée

- La direction de la communication (DICOM) pilotera la communication, la diffusion de l'information ainsi que les outils de la valorisation et de la diffusion des connaissances (éditions, portail documentaire, plateforme numérique, réseaux sociaux...). A ce stade, la question n'est pas tranchée quand au rattachement à cette direction de la communication externe et d'influence et quant à son rattachement éventuel au SG.
- La direction de l'administration et des finances (DAF) pilote les activités budget/finances, achat, juridique, fiscalité et patrimoine immobilier et foncier. Elle travaille en lien avec l'agence comptable principale qui coordonne les agences comptables secondaires. A ce stade, la question n'est pas tranchée quant à son rattachement éventuel au SG.
- La direction des ressources humaines (DRH) pilote la politique RH et son évolution en lien avec toutes les parties prenantes : gestion, paie, recrutements, formation, parcours professionnels, dialogue social, action sociale, prévention sécurité, santé au travail et développement de la qualité de vie au travail.
- La direction de la stratégie, de l'international et des Outre-Mer (DSIOM) : pilotera la réflexion, la veille stratégique, la prospective, apportera un appui à la direction générale dans les contacts et les relations avec des acteurs stratégiques, anime, coordonne, suit l'action internationale en lien avec les services, en leur apportant également un appui, en organisant les relations avec les instances et les partenaires nationaux et internationaux. A ce stade, la question du rattachement à cette direction de la communication externe et d'influence n'est pas tranchée. Par ailleurs, cette direction pilotera une démarche de prospective sur certaines activités en lien avec des partenaires et en s'outillant pour travailler sur des scénarios tendanciels, les sujets émergents et raisonner en termes de solutions « autrement »
- Une direction générale (DG) composée de la directrice des ressources humaines, de la secrétaire générale, de deux directeurs généraux adjoints (rôle fonctionnel et non hiérarchique), l'un référent du pilotage technique, l'autre référent de l'action commerciale et dans les territoires, du directeur général et son cabinet.
- Les directeurs proposeront une organisation détaillée de leur direction sur ces bases d'ici septembre 2019. Autant que faire se peut une harmonisation de l'organisation des différentes directions sera recherchée.
- Concernant les sites lyonnais, une réflexion est engagée pour d'une part rationaliser l'implantation, et d'autre part nouer une coopération forte avec la Région, la Métropole du Grand Lyon et la ville de Lyon. Cela fait sens au regard de l'importance des effectifs et des compétences du Cerema en présence et de la portée stratégique avec une direction territoriale, une direction technique, les directions de siège du Cerema qui sont présentes sur le territoire.
- Compte-tenu de l'importance des « grands comptes » et des centres de décisions ou de représentation présents à Paris, une antenne parisienne du Cerema est créée, connexe à la direction territoriale Ile-de-France.



ACP = agence comptable principale

DSIOM = direction de la stratégie, de l'international et des Outre-Mer

DP = direction des programmes

DSRIN = direction scientifique, de la recherche, de l'innovation et du numérique

DICOM = direction de la communication

SG- DSI = Secrétariat général – direction des systèmes d'information

DAF = direction de l'administration et des finances

DRH = direction des ressources humaines

DITM = direction des infrastructures de transports et des matériaux

DMCT = direction de la mobilité et de la cohésion des territoires

DELRO = direction de l'eau, du littoral, des risques naturels et des technologies d'observation

#### 4.3 Les polarisations /spécialisations/mutualisations

La stratégie de transformation du Cerema, basée sur la recherche d'une meilleure gestion de ses moyens et une efficacité renforcée de ses activités opérationnelles, s'attache à rechercher et à

formaliser à chaque fois que cela est possible l'harmonisation des approches et des pratiques. Cela est fondamental pour unifier la gestion globale du Cerema en tant qu'entité unique et la recherche d'organisations optimisées.

Un des leviers principaux de la transformation du Cerema est d'aller vers une organisation plus robuste et plus efficace, garante de la pérennité des compétences qui constituent le premier capital de l'établissement. Il a été constaté que pour de nombreuses activités la compétence de l'établissement reposait sur un nombre restreint de personnes et que, de plus, cette compétence était éclatée. Le risque de voir les compétences s'altérer ou disparaître est important dans un tel contexte ; c'est pour cette raison que de nouveaux schémas d'organisation doivent être adoptés.

Par ailleurs, de nombreuses activités reposent sur l'utilisation de matériels nombreux et coûteux ; le taux d'utilisation de nombreux matériels est faible (de l'ordre de la dizaine à la vingtaine de jours/an). Le budget d'investissement du Cerema, au regard du parc actuel à renouveler est hors de proportion et des choix drastiques doivent être faits pour permettre aux équipes d'avoir accès à des matériels récents et de qualité. C'est pour cette raison que la voie de la mutualisation des moyens est retenue par le Cerema.

Pour ce qui concerne les organisations, il est d'abord nécessaire de définir les besoins stricts de chacune des directions territoriales ; c'est ce qui constitue la notion de noyau dur dont chaque direction doit être dotée. Ensuite, en fonction de la nature des activités (volume, répartition sur le territoire, etc...), seront étudiées les besoins et les possibilités de polarisation ou de spécialisation.

Au sein du Cerema, une activité sera dite polarisée si elle est réalisée en « un endroit » (a-priori un seul site, sans doute pas plus de trois sites) à l'exclusion de tout autre « endroit » au Cerema. Le pôle d'activité ainsi défini travaillera pour l'ensemble du Cerema, et pas uniquement pour son lieu physique de rattachement, et il sera placé sous une gouvernance unique.

Au sein du Cerema, une activité sera dite spécialisée si elle existe en plusieurs endroits du Cerema, tous ces endroits n'étant pas capable de couvrir le spectre complet de l'activité. Chaque endroit devra couvrir a-minima l'activité « de base » et seuls certains endroits réaliseront l'activité dans son ensemble ou une partie très spécifique de l'activité ; dès lors ces endroits travailleront pour l'ensemble du « réseau » constitué par les implantations réalisant tout ou partie de l'activité considérée.

Le fait d'avoir une activité spécialisée ou polarisée n'est pas exclusif de mutualisations de moyens.

Toutes les activités du Cerema feront l'objet d'un examen et d'orientations selon le crible « noyau dur-polarisation-spécialisation-mutualisation ».

#### 4.4 Les activités d'expérimentation à l'échelle 1 et de prototypage

- L'activité de réalisation d'expérimentation échelle 1 à Rouen fait l'objet d'une réflexion spécifique depuis 2017.  
Un mode de fonctionnement et de pilotage adapté sera proposé pour cette activité, au bénéfice de l'ensemble de l'établissement et de tous ses domaines d'activité.
- L'activité de prototypage a déjà fait l'objet d'une réflexion de ce type au cours des 2 dernières années, qui a permis de s'interroger sur l'organisation des compétences correspondantes dans le Cerema. Cette réflexion a conduit à décider:
  - o De recentrer les compétences de prototypage sur les deux CECP de Rouen et d'Angers
  - o D'arrêter les activités de développement de prototypes subsistant dans certains autres laboratoires (en limitant l'activité exclusivement à la preuve de concept)

- De regrouper les deux CECP au sein d'un département unique de façon à disposer d'une unicité de management
- De rattacher ce département à la direction technique EMF
- Éventuellement de polariser les activités entre les deux sites pour optimiser l'efficacité d'ensemble de l'outil

Ce département aura ainsi l'exclusivité du développement des prototypes industriels labellisés par le Cerema, et aura également vocation à diffuser les recommandations et exigences qualité en matière de développement de démonstrateurs qui pourraient être développés dans les laboratoires.

#### 4.5 La simplification des procédures et le resserrement de la ligne hiérarchique, impératifs pour que le modèle fonctionne

Les principales procédures de l'établissement seront revisitées pour gagner en efficacité et en efficacité en lien avec la démarche qualité. Des chantiers sont en cours concernant la chaîne financière et comptable, les frais de déplacements et la mise en place de l'outil RenoIRH.

La simplification des procédures va de pair avec un resserrement de la ligne hiérarchique qui vise à optimiser son efficacité en lien direct avec le niveau de production (écoute, dialogue, efficacité, réactivité) et réellement en posture de pilotage, de coordination, d'animation, d'anticipation et de contrôle. Des éléments de cadrage seront élaborés avec les directions pour conduire le chantier des organisations à proposer en septembre 2019 dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.

#### 4.6 L'articulation interne des différentes composantes organisationnelles

La transversalité et l'intégration thématique des disciplines sont développées, la proximité entre les équipes de production et la direction est renforcée par un resserrement des lignes hiérarchiques (cf. supra). Les équipes de direction sont consolidées de profils intégrateurs ayant une fonction transversale forte, et doté d'un mandat clair : lettre de mission/fiche de poste. Cette fonction transversale a aussi vocation à assurer les interfaces nécessaires avec d'autres services de l'établissement : mode projet, montage d'équipes pluridisciplinaires, calage, recherche d'arbitrage... En terme général d'organisation, il s'agit d'optimiser ce qui peut l'être. L'objectif est d'aboutir à une organisation lisible, efficace, simple et harmonisée (appellation unique pour des fonctions identiques) tout en tenant compte des contextes et des enjeux territoriaux.

Les fonctions de support et d'appui (cf. supra) de proximité sont au service de la réalisation de l'effort de production et de l'action commerciale, elles sont dans de nombreux cas rattachées hiérarchiquement au directeur territorialement compétent (sauf lorsque leur champ d'action dépasse une unique direction). Les directions de siège correspondantes exercent alors une autorité fonctionnelle sur ces fonctions support et d'appui. Un cadre défini des responsabilités sera établi pour le fonctionnement du dispositif qui combine management hiérarchique et fonctionnel dans le cadre de l'organisation matricielle.

Les équipes de production sont réparties entre les directions territoriales et les directions techniques qui ont toutes une responsabilité de projet. Les équipes dans les agences ont principalement une mission de mise en œuvre territoriale, celles des directions techniques, ont d'une part une mission nationale/internationale de pilotage technique renforcé de la production globale et des compétences afférentes, d'autre part une mission de mise en place des outils communs ; elles s'appuient également

sur les équipes des agences qui contribuent ainsi aux niveaux national et international de l'action du Cerema.

### **5. Les bénéfices de cette organisation au regard des objectifs poursuivis**

L'organisation matricielle, où la coordination et l'expertise sont respectivement assurées par les responsables de projet et les services fonctionnels, offre de nombreux avantages :

- Elle permet de développer des activités innovantes, à travers la coordination efficace entre diverses activités complexes.
- Elle crée des économies d'échelle.
- Au niveau des relations hiérarchiques, le contact direct entre les agents et les divers responsables facilite la communication interne et les managers sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques.
- Elle favorise les relations transversales et permet en les optimisant les collaborations en mode projet. Les membres de ces équipes pluridisciplinaires (qui ne cessent de se recomposer) confrontent points de vue et méthodes, enrichissant ainsi chacun de nouveaux champs de compétences et induisant de nouveaux modèles de pensée et des aspirations collectives encouragées.

## Troisième partie : LA DECLINAISON OPÉRATIONNELLE DES ACTIONS A CONDUIRE

### 1. Informer et mobiliser des agents avec les formations associées

La mobilisation des agents passe d'abord par une information claire, précise et anticipative de tous les éléments de la stratégie et de leurs implications.

La phase de déclinaison opérationnelle des actions à conduire, qui requiert la contribution de tous les agents, s'accompagne de la mise en place d'outils adaptés à la nouvelle organisation et implique des formations spécifiques notamment dans le domaine de l'approche manageriale, commerciale et la transformation numérique.

### 2. Créer des équipes pilotes en modes projets

Ces équipes pilotes auront vocation créer une méthodologie déclinant les différentes étapes du fonctionnement du mode projet et d'irriguer ensuite leur expérience et les enseignements qui en auront été tirés auprès de l'ensemble des agents concernés.

Des retours d'expériences permanents permettront d'éventuelles actions correctives, la formalisation du protocole et la propagation des bonnes pratiques.

### 3. Harmoniser et optimiser les fonctions de support et d'appui

#### 3.1. Optimisation des chaînes finances et comptabilité, budget, achat et juridique

Les ressources consacrées à ces fonctions sont importantes, mais très dispersées et émiettées, ces chaînes étant très faiblement modernisées et peu outillées.

Les enjeux de la transformation de ces chaînes sont ainsi les suivants :

- Permettre aux directions, de se recentrer sur leur cœur de métier, en assurant pour leur compte ces fonctions
- Clarifier et préciser les responsabilités
- Resserrer ces fonctions sur des groupes d'acteurs de taille critique pour assurer la continuité de gestion et leur professionnalisation
- Renforcer le pilotage et la sécurisation des processus par l'optimisation des procédures, la mise en place de méthodes et de référentiels communs
- Moderniser les fonctions, notamment par la dématérialisation, mais aussi par une évolution des outils métiers

#### 3.1.1. Rendre plus efficace le pilotage, la programmation budgétaire ou comptable, l'exécution des dépenses et recettes

Il s'agit tout particulièrement de :

- Renforcer la responsabilisation locale en matière budgétaire tout en permettant le déploiement de politiques transversales et de cadrages uniformes au sein de l'établissement et en clarifiant les responsabilités.

- Renforcer la qualité du pilotage budgétaire (fiabilisation des prévisions budgétaires, capacité à piloter les résultats, vision pluriannuelle, visibilité sur les leviers d'action...).
- Disposer d'un outillage adapté et commun à l'ensemble de l'établissement.
- Disposer d'un appui à la production de tableaux de bord fiabilisés, permettant le pilotage, l'analyse, l'aide à la décision et la mise en place d'indicateurs.

Le pilotage et la programmation budgétaire doivent ainsi s'exprimer en terme de partage de responsabilité entre le niveau central et le niveau local.

Le scénario retenu prévoit : la responsabilisation locale est affirmée par un ordonnateur secondaire dans chaque direction (le directeur), soutenu par un référent « pilotage budgétaire » rattaché hiérarchiquement à la direction et fonctionnellement à la DAF. Le périmètre de la délégation de l'ordonnateur secondaire est revu pour être plus directement en lien avec l'activité dont il a la responsabilité. Pour renforcer le pilotage budgétaire, ainsi que le suivi de l'exécution, une équipe professionnalisée et centralisée mettra à disposition des directions des tableaux de bord standard et à la demande.

### 3.1.2. L'exécution financière et comptable

Afin de répondre aux enjeux énoncés, le scénario retenu prévoit la création de :

- trois centres de services partagés, traitant de l'ensemble des actes de gestion, de l'engagement de la dépense à la certification du service fait (dépenses, recettes, frais de déplacement)
- deux services facturiers en charge de la réception des factures, de leur enregistrement, de leur contrôle et de leur paiement. L'agence comptable principale assurera entre autres le recouvrement centralisé des recettes.

Ce scénario présente l'intérêt de clarifier les responsabilités, entre ordonnateurs et comptables, de concentrer les acteurs, de renforcer leur professionnalisation, de moderniser et d'optimiser la chaîne.

### 3.1.3. Créer un dispositif commun et unifié mettant en œuvre la politique d'achat et qui sera lisible pour les entreprises

L'évolution de l'organisation doit permettre de définir, mettre en place et piloter une politique achat tout en maîtrisant les aspects économiques et juridiques et en disposant d'un référentiel commun. L'image du Cerema tant en passation des marchés qu'en réponses aux consultations doit être lisible et unifiée.

Pour satisfaire à ces objectifs, il est prévu d'installer une organisation centralisée, cet échelon étant responsable de l'efficacité de la politique achat de l'établissement, les services restant bien entendu les prescripteurs et à l'origine de l'expression du besoin.

- ⇒ La politique achat, en fonction des priorités, sera mise en place à trois niveaux : au moment de la programmation des achats (regroupements possibles), au moment de la rédaction et de la passation des marchés (planification et anticipation), pendant l'exécution du marché.
- ⇒ L'échelon central a en charge la responsabilité de la politique achats, leur programmation, l'évaluation, et la formalisation des marchés ; les directions, celle de l'expression et du recensement des besoins, mais également des achats non formalisés (sur devis).

### 3.1.4. Renforcer le conseil et l'expertise juridique ainsi que l'appui aux réponses d'appel d'offres et projets ou contrats complexes

Ces deux domaines d'activités doivent évoluer vers :

- Un renforcement de l'offre de service juridique en lien avec les besoins des directions en (organiser les modalités de réponse de premier niveau pour se consacrer aux questions plus complexes, préciser les conditions de saisine du service juridique, mettre en place un portail de ticketing permettant la pré-sélection des demandes selon la thématique ou le type de sollicitation...).
- Le renforcement de l'expertise et appui à un niveau centralisé pour les réponses aux appels d'offre, les dossiers européens ou les contrats complexes avec :
  - o Soutien à la constitution des dossiers.
  - o Appui pendant l'exécution du marché ou du contrat.

### 3.2. Unifier le pilotage des systèmes d'information et les rendre cohérents et pérennes

Dans l'objectif principal de mutualiser des compétences rares en informatique et systèmes d'information, pour développer et sécuriser les systèmes d'information du Cerema, qu'ils soient Métier, de Gestion ou d'infrastructure, le Cerema met en place une DSI unifiée dont les principales missions seront :

- Gestion du portefeuille de service (interne) et de projet (externe) ;
- Achat et stratégie d'achat en informatique ;
- SSII Interne couvrant l'ingénierie des SI de Gestion et les SI Métier ;
- Développement et entretien des services d'infrastructure ;
- Mise à disposition d'une offre de service d'hébergement ;
- Création d'un centre services destiné à satisfaire tous les acteurs internes intégrant des activités de proximité.

Pour intégrer ces missions au sein d'un collectif de travail Cerema lui aussi complètement rénové, de nouveaux processus seront mis au point :

- Processus support aux systèmes existants
- Processus systèmes d'information en précisant les points d'entrée
- Processus de fonctionnement interne à la DSI

### 3.3. Optimiser la gestion des moyens généraux, de l'immobilier et des déplacements

Les enjeux de ces fonctions sont multiples :

- Des conditions de travail améliorées pour les agents, favorisées par l'entretien et l'adaptation du parc immobilier tout en maîtrisant les charges de fonctionnement.
- Permettre à chaque site de jouer son rôle de proximité et d'adapter cette proximité à la situation immobilière et aux activités propres à chaque implantation.
- Moderniser et simplifier notre système de gestion des déplacements.

Il s'agit ainsi :

- Moyens généraux :
  - De garantir un niveau de service sur chaque implantation en conservant un noyau dur de proximité (prestations internes), en maintenant des ressources spécifiques pour les sites à enjeu particulier.

- De fournir au niveau central les cadres communs au sein de l'établissement pour exercer cette fonction dans de conditions optimisées et équitables.
  - Immobilier :
- Externaliser progressivement la fonction d'entretien courant à chaque fois que la situation le justifie et après étude préalable.
- Professionnaliser la conduite de projets immobiliers en créant un pôle de référence, qui permettra de construire la vision stratégique en la matière et de traiter les problématiques immobilières dans une approche établissement, équitable et homogène.
  - Déplacements :
- Elargir le champ d'externalisation en matière de déplacements, notamment à l'hébergement.
- Dématérialiser et simplifier la chaîne de traitement des ordres de mission et des états de frais, unifier les règles.
- Créer une agence de voyage interne pour organiser les déplacements et hébergements, et simplifier ainsi la tâche des agents.

#### 3.4. Optimiser l'utilisation des matériels

Concernant, les matériels, il s'agit de structurer et piloter leur usage pour rationaliser le parc, optimiser les utilisations, améliorer la gestion et l'entretien des matériels, définir et assumer une politique d'investissement qui est urgente pour renouveler et ajuster le niveau d'équipement tant pour les matériels de terrain que pour ceux en laboratoire. Des études de cas permettent de tirer des enseignements (sondages) et d'ouvrir des perspectives (Aigle 3 D). En 2019, un pôle matériel sera préfiguré et créé, avec une liste de matériels entrant dans la mutualisation et les règles qui s'appliquent.

#### **4. L'évolution des segments d'activité et les polarisations**

Comme évoqué supra, tous les segments d'activité seront passés au crible « noyau dur-polarisation-spécialisation-mutualisation ».

On identifiera ainsi les éventuelles carences au regard de la notion de noyau dur qu'il conviendra de combler.

On définira ainsi les schémas d'organisation à adopter à l'échelle de l'établissement pour chacune des activités. Ces schémas d'organisation seront également regardés en considérant les équilibres en moyens et en activités qu'il convient de maintenir dans les différentes directions et leurs implantations.

Une fois ces schémas adoptés, ils s'imposeront à tous et il appartiendra aux responsables de segments comme aux directeurs des différentes directions de les mettre en œuvre progressivement dans la période 2020-2022. Ils auront un impact sur les recrutements et les affectations au sein du Cerema.

Pour ce faire, un travail très fin sera mené avec la DRH du Cerema pour construire les parcours généraux et individuels qui permettront les évolutions de compétences et les reconversions qui seront nécessaires au sein d'une activité, d'une implantation.

## **Quatrième partie : MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION ET AGENDA**

La mise en œuvre de la stratégie de transformation qui fera appel à l'implication et aux contributions de chaque agent du Cerema, nécessitera trois années pour être conduite à son terme dans sa globalité. Les actions à conduire sont ambitieuses et nombreuses ; elles n'ont pas la même ampleur et ni la même maturité selon les sujets. Il y aura donc une progressivité dans cette mise en œuvre. Les actions prioritaires et celles qui ont atteint la maturité nécessaire connaissent un engagement dès 2019 ; les autres seront séquencées et se dérouleront jusqu'en 2022 y compris pour des raisons d'organisation du travail, de plan de charge des équipes et pour garantir leur aboutissement avec la préparation, la concertation et la co-construction nécessaire. Une vigilance particulière sera portée pour accompagner les équipes (cf. supra) et pour gérer la phase de transition afin d'apporter le plus de stabilité et d'efficacité possibles à la démarche.

Les conclusions, les décisions et les actions à conduire résultent principalement du travail sur les onze chantiers ; elles sont présentées en annexe 1.

## ANNEXES

document de travail



## Cerem'Avenir : conclusion des chantiers et perspectives

Chantier n°	Intitulé chantier	Sous-chantier ou volet	Préconisations	Décisions	Actions à conduire	Calendrier		
						Début	Fin envisagée	
1	Réformer le dispositif de programmation		Mettre en place un programme d'activité plus stratégique, plus orienté vers les territoires et plus souple dès 2019.	Décision du CA du 10/10/2018 et note de la secrétaire générale du MTEC MCT du 26/10/2018 arrêtant les principes de la nouvelle programmation Programme d'activité 2019 validé par le DG en début d'année	Mettre en place un dispositif de programmation stabilisé à l'horizon 2020, en lien avec la mise en place de l'outil de gestion de portefeuille des activités Validation réalisée en janvier 2019	janv-19	été 2020	
						2019	2019	
2	Mieux structurer nos missions		Mieux expliciter les missions du Cerema	Faire des propositions aux cabinets ministériels pour expliciter et actualiser la définition des missions du Cerema dans les textes.	Rédiger des notes argumentées et organiser le portage auprès des ministres et cabinets ministériels concernés		2019	
			Installer ou recomposer les instances de gouvernance	Mettre en œuvre les textes	Mettre en place le conseil scientifique et technique Recomposer le conseil stratégique Ajuster la composition du CA (ANCT) Mettre en place les comités d'orientation territoriaux et les comités nationaux thématiques	2019	2020	
			Devenir un établissement partagé entre l'Etat et les CL et explorer la voie de la quasi-régie pour travailler avec les CL	Faire une étude juridique et un argumentaire	Saisir et rencontrer ministres et cabinets ministériels concernés avec argumentaire en faveur de la quasi-régie	janv-19		
			Conforter la place du Cerema dans l'ANCT et développer un partenariat fort	Veille, suivi de la phase de création et lien avec les acteurs	Engager l'élaboration de la convention avec l'ANCT dès sa création	2019		
			Développer les partenariats avec les associations d'élus et les associations techniques	Rencontrer en priorité les associations les plus stratégiques	Etablir en priorité les conventions avec l'AMF et l'ARI	2019		
			Développer les coopérations avec les établissements publics techniques et de recherche, les bailleurs et les entreprises	Prioriser et concrétiser les partenariats et coopérations notamment à l'appui de conventions	Engager les contacts et démarcher les bailleurs de fond	janv-19		
			Développer une communication d'influence y compris avec les grands élus (cf. chantier 6)	S'organiser pour développer la communication et les relations avec les élus territoriaux et nationaux	Prioriser les contacts et les suivis Dter, Dtec, directions de siège	janv-19		
3	Mieux organiser le pilotage du Cerema	Organisation de l'établissement	Améliorer le sens et la cohérence de l'action collective, renforcer l'esprit de coopération d'innovation, de responsabilité et de confiance	Pilotage renforcé et principes de management renouvelés	Valider la stratégie de transformation, déploiement et accompagnement		2019	
			Valoriser le maillage territorial du Cerema pour représenter l'ensemble de l'établissement et son offre	Mettre en œuvre les chantiers 5 et 6 en particulier	Valider la stratégie de transformation, déploiement, et accompagnement		2019	
			Consolider la production et la fonction commerciale	Préciser et rénover les fonctions et l'articulation Dter/Dtec en lien avec les directions de siège	Mettre en œuvre le nouveau modèle de fonctionnement et d'organisation de l'activité		2019	2020
			Renforcer le pilotage technique, de la production globale et des compétences				2019	2020
			Piloter la mise en œuvre de la polarisation, de la mutualisation et de la spécialisation				2019	2020
			Développer les outils techniques communs et l'innovation				2019	2020
			Mettre en place une organisation unifiée du Cerema plus efficace, plus lisible et plus agile	Concevoir des modes de fonctionnement et une organisation optimisés, unifiés et efficaces	Elaborer le projet d'établissement, des procédures renouvelées et simplifiées ; une nouvelle organisation à déployer		2019	2021
			Développer et faciliter les approches transdisciplinaires et d'intégration en mode projet	Privilégier les projets complexes à valeur ajoutée, les programmes nationaux territorialisés et s'organiser pour les réaliser de façon efficace	Définir et partager les modes opératoires et les responsabilités, qualifier et recruter des intégrateurs		2019	
			Mettre en place une organisation fédérée et pilotée pour la stratégie, la prospective et l'action dans les Outre-mer et à l'international	Créer une direction de siège dédiée	Préfigurer l'organisation et les moyens		2019	
			Optimiser le fonctionnement et l'implantation des sites lyonnais et leur ancrage avec les acteurs du territoire	Engager l'étude	Analyser et définir les modalités d'optimisation		2019	2021
			Envisager une antenne parisienne connectée à la Dter IDF pour être proche des centres de décisions et des acteurs nationaux	Création de l'antenne	Etudier et définir les modalités d'implantation et d'installation		2019	
			Rôle respectif des Dtec/Dter	Optimiser le système de production	Piloter l'organisation de production par segments d'activité, sous la responsabilité des Dtec	Mettre en place les segments d'activité (pilotes, feuilles de route), supprimer à terme les CPT au profit d'un nouveau dispositif de programmation	2019	2020
					Piloter les compétences métier par les Dtec, en cohérence avec l'évolution du système de production	Adapter le dispositif de communautés métiers (le cas échéant en transversalité)	2019	2020
Rationaliser les moyens de production des Dter : noyau dur, spécialisations, polarisations	Définir le noyau dur d'une Dter (suite à l'analyse des segments)	2019			2019			
	Renforcer les spécialisations et polarisations : premier volet suite à l'audit des laboratoires, puis sous la coordination des pilotes de segments	2019			2021			
Une activité orientée clients et bénéficiaires	Responsabiliser les Dter sur la prise d'affaires dans leur zone géographique	Faire signer systématiquement par le Dter les affaires sur sa zone, avec objectif annuel en montant d'affaires			2019	2019		
	Responsabiliser les Dtec sur la politique d'offre par domaines d'activité	Piloter des catalogues d'offres confiés aux pilotes de segment			2019	2020		
	Lier davantage la programmation aux besoins des territoires et à la fonction commerciale	Compléter la programmation prévisionnelle à grandes mailles par une programmation dynamique liée à la prise d'affaires et au montage de projets			2020	2021		
Pilotage de la qualité	Une démarche qualité pour accompagner la transformation	Certifier la nouvelle organisation du Cerema suivant le référentiel NF EN ISO 9001	Projet Coesion : système de management de la qualité basé sur Cerem'Avenir	janv-19	déc-21			
		Adapter la qualité à la nouvelle organisation des activités de laboratoire	Engager la transition à la version 2017 de la NF EN ISO 17 025 des 14 services accrédités Cofrac en 2019 puis définir et mettre en œuvre une nouvelle politique	janv-19	déc-21			
		Evaluer la satisfaction client	Définir des consignes à mettre en œuvre dans toutes les directions, réaliser des analyses semestrielles	janv-19	déc-21			
		Respecter les délais	Définir, mesurer en interne les délais de production et proposer des pistes d'amélioration	janv-19	déc-21			
Mise en place d'une délégation Occitanie	Porter une offre Cerema à tous les acteurs du territoire de cette grande région Développer une relation de proximité avec les acteurs, être plus performant dans les contacts et le suivi avec un interlocuteur clairement identifié Distinguer les fonctions de pilotage commercial et de pilotage de la production en adaptant progressivement les entités existantes à Toulouse et Montpellier	Créer une délégation Occitanie, avec un délégué membre du codir Cerema, s'appuyant en particulier sur les forces de production Méditerranée et SO	Mettre en place la préfiguration opérationnelle de la délégation sur la base de l'audit conduit en 2018.	2019	2020			

Chantier n°	Intitulé chantier	Sous-chantier ou volet	Préconisations	Décisions	Actions à conduire	Calendrier		
						Début	Fin envisagée	
4	Évaluer notre positionnement à partir du diagnostic de nos compétences et de nos marchés	<b>Définition d'une nouvelle segmentation de l'activité</b>	<b>Définir la nouvelle segmentation d'activité dans les différents chantiers de la transformation</b>	<b>Arrêter la liste de 23 segments d'activité</b> <b>Elaborer des feuilles de routes par segment d'activité avec une projection à 2022</b>	<b>Valider les feuilles de routes</b>	<b>2019</b>		
		<b>Consultation des parties prenantes</b>	<b>Résultats des consultations décevants : faiblesses de la participation ou réponses non discriminantes</b>	<b>Réaliser une consultation approfondie sur les offres actualisées et les nouvelles</b>	<b>Evaluer les offres</b>	<b>2019</b>		
5	Développer une offre à forte valeur ajoutée	Clarification de notre offre de services	Fixer une liste d'offres nationales à destination des collectivités	Définition d'une liste de 22 offres nationales	'Marketer' les offres pour le site web et les rendez-vous commerciaux	janv-19	juil-19	
			Fixer une liste d'offres nationales à destination des entreprises	Définition d'une liste de 13 offres nationales	'Marketer' les offres pour le site web et les rendez-vous commerciaux	janv-19	juil-19	
			Améliorer le marketing de l'offre de services	Marketer les fiches offres de services notamment pour le site web (téléchargeables et imprimables)	Valider le format proposé pour les fiches	mars-19	mars-19	
			Améliorer le marketing des projets "référents"	Créer des fiches 'référence' ou 'projet référent' pour le web et téléchargeables	Arrêter le nouveau format des fiches et les rédiger	mars-19	déc-19	
			Faire évoluer le portage de nos offres pour avoir un meilleur impact sur les marchés	Faire porter chaque offre nationale par un 'responsable de marché' (qui pourra, le cas échéant, être le responsable de l'activité)	Valider le rôle des responsables de marchés et les désigner	mars-19	avr-19	
				Faire converger les signaux faibles du marché vers les responsables de marché	Décrire les circuits et espaces documentaires relatifs à chacune des offres	avr-19	déc-19	
			S'appuyer sur le marketing digital pour améliorer notre prise en compte des attentes de nos clients et bénéficiaires	S'appuyer sur les <i>Civic tech</i> et sur les statistiques du Cerema web	Contractualiser avec une civic tech, définir une campagne type sur le moyen terme et suivre régulièrement les statistiques du site web	janv-19		
				S'appuyer sur les statistiques du site web du Cerema	Mettre en place un tableau de bord mensuel des consultations des internautes	avr-19	juin-19	
		Gagner en agilité pour la définition de l'offre Cerema	Mettre en place une revue annuelle des performances commerciales des offres de services	Instrumenter les performances commerciales des offres nationales (logiciel de suivi d'activité, 'CRM'...) et organiser cette revue annuelle	mars-19	mars-20		
		Être plus réactif dans la capacité à monter une proposition ou réponse à AO	Constituer une base de données de CV à caractère commercial	Outiller les directions en leur proposant un CV type et un processus sécurisé de remontée de CV	févr-19	déc-19		
				Partager les offres de services ou mémoires techniques (AO)	Définir les lieux de convergence et les outils de partage et les mettre en œuvre	2019		
		Prospection et animation commerciale	Dynamiser notre action commerciale et s'inscrire dans une perspective de croissance des ressources propres	Introduire un objectif de signature d'affaires (supérieur à celui de facturation) dans les objectifs des directions	Définir l'objectif de signature supérieur à celui de facturation et le fixer dans le cadre des 'entretiens objectifs recettes'	févr-19		
				Préciser les responsabilités de chacun pour le marketing et le commercial	Décrire un processus marketing et commercial	Mettre en œuvre ce processus	2019	
		6	Valoriser le savoir faire et développer la notoriété du Cerema	Développer la notoriété du Cerema et gérer l'image	Mettre en place une veille stratégique	Engager une consultation "communication d'influence" pour un accompagnement sur 2 ans	2019	2022
						Mettre en place une communication d'influence	Lancer deux consultations (formations niveau direction + accompagnement sur 2 ans)	2019
Mettre en place une communication d'image	Passer un marché en vue de sélectionner une agence pour un accompagnement sur notre territoire de marque, articulé avec le projet communication d'influence.					2019	2022	
Faire de l'établissement un centre de ressources de référence, connu et reconnu	Donner de la visibilité aux offres Cerema				Accompagner la démarche marketing des offres (cf. chantier 5)	2019	2022	
					Mettre en place un portail documentaire	Engager une consultation avec DSI et réseau documentaire pour sélectionner un outil et développer les fonctionnalités attendues	2019	2022
					Rationaliser les veilles métiers	Conduire une cartographie des veilles métiers existantes avec le réseau documentation	2019	2022
Développer la communication interne et partager une culture Cerema	Organiser notre présence dans les réseaux sociaux				Rationaliser et organiser les comptes Cerema, mettre en cohérence la communication institutionnelle avec la communication métier	2019	2022	
					Promouvoir l'image d'un établissement unifié	Elaborer un plan de communication interne et un plan de communication externe en articulation pour outiller les directions et gagner en efficacité	2019	2022
					Informier plus efficacement	Utiliser la vidéo, la front page, des messages concis et illustrés	2019	2022
					Faire vivre le collectif	Mettre en place un réseau social d'établissement	2019	2022
Rationaliser et professionnaliser les activités communication, documentation et édition	Unifier les outils et les pratiques	Mettre en place des process unifiés	2019	2021				
		Faciliter l'accès aux ressources de la valorisation	Organiser un département production pour la valorisation	2020	2022			
		Développer les outils numériques	Créer une plateforme numérique intégrant toutes les ressources numériques publiques (data, rapports, éditions,...)	2019				
			Créer une chaîne de production numérique					
7	Optimiser les fonctions de production	Appui data	Prévoir un superviseur de données et ADL	Transmettre les conclusions de l'action au chantier 10 qui prend le relais	Nommer un superviseur de données	2019		
			Lancer préfiguration de la structuration					
		Activités de faible ampleur ou émergentes	Définir le noyau dur d'une Dter	Validation	Etablir et renseigner la fiche segment	fév-2019	mars-19	
				Finaliser la fiche de description par segment d'activité	Déduire le noyau dur descriptions de segments	mars-19	avr-19	
		Activités de certification	Identifier les sujets de mise en œuvre de la méthode	Recommandations en RH	Analyser en détail les segments d'activité	avr-19	juin-19	
				Recommandations sur matériel	Réaliser l'analyse fine avec services et DRH	avr-19	sept-19	
					Revoir les conventions	avr-19	déc-19	
					Revisiter la collaboration avec IFSTTAR	avr-19	déc-19	
Matériels des laboratoires	Recommandations sur organisation et pilotage	Validation	Mettre en place l'organisation	mars-19	sept-19			
		Adopter un scénario de mutualisation	Mettre en place le pôle et préfigurer son fonctionnement	avr-19	déc-19			
Activités des laboratoires	Préfigurer le pôle mutualisé	Validation						
		Finaliser une organisation sujets ciblés	Proposer les organisations	mars-19	avr-19			
		Conduire un audit des laboratoires	Organiser l'audit	févr-19	juin-19			
		Définir des profils d'activités pour les laboratoires	Proposer des profils	juin-19	juin-19			

Chantier n°	Intitulé chantier	Sous-chantier ou volet	Préconisations	Décisions	Actions à conduire	Calendrier	
						Début	Fin envisagée
8	Optimiser les fonctions supports et d'appui	Programmation budgétaire, finances et comptabilité, achats commande publique et juridique	Renforcer la responsabilisation et la professionnalisation de la programmation budgétaire	Distinguer les périmètres de responsabilité budgétaire, en lien avec les responsabilités locales, en permettant le déploiement de stratégies transversales Renforcer la professionnalisation de la programmation	Elaborer un budget base zéro Mettre en place un dialogue de gestion interne rénové Constituer une équipe professionnalisée dédiée à la production de tableaux de bord Constituer un réseau de responsables du pilotage budgétaire	2019	2020
			Concentrer et professionnaliser la chaîne financière et comptable : organiser la chaîne financière et comptable en 3 centres de services partagés et 2 services facturiers	Localisation des centres de services partagés à Bron, Lille et Saint-Médard, des services facturiers à Bron et à Metz	Déployer la dématérialisation Uniformiser les procédures Accompagner les montées en compétences Paramétrer les outils	2019	2021
			Centraliser les achats Mettre en place une politique achats "établissement"	Mission confiée à la DAGeF	Définir une nouvelle organisation interne, élaborer des nouveaux process, choisir un outil pour le suivi des marchés, cartographier les achats	2019	2020
			Centraliser la gestion des contentieux, définir un dispositif de soutien et de conseil de 2e niveau au service de toutes les directions	Mission confiée à la DAGeF	Définir les procédures	2019	2020
		Patrimoine, moyens généraux et déplacements	Créer un pôle de référence pour les opérations immobilières et mettre en œuvre une politique patrimoniale	Etudier l'externalisation de la fonction d'entretien courant Mission confiée à la DAGeF	Engager une étude sur les moyens généraux locaux et la programmation pluriannuelle des travaux.	2019	2020
			Déterminer un noyau dur en proximité, tenant compte des spécificités des sites et établir les cadres et outils à échelle établissement	Mission confiée à la DAGeF	Valider l'organisation	2019	
			Simplifier les procédures et optimiser la gestion des déplacements	Uniformiser et simplifier la procédure suivie au sein de l'établissement Etude pour élargir le champ d'externalisation, notamment l'hébergement	Mettre en place une procédure unique Dématérialiser la gestion des ordres de mission et des états de frais de déplacement Élargir l'externalisation le cas échéant (marché hébergement par exemple) Renforcer le pilotage des prestataires	2019	2020
		Ressources humaines	Améliorer la qualité de service rendu aux agents et aux directions ainsi que les conditions de travail. Elaborer une politique RH ambitieuse déclinant des plans d'actions thématiques, assise sur une organisation consolidée et sur une RH de proximité bien définie.	Optimiser les dispositifs de recrutements et les campagnes collectives	Identifier le rôle de chaque acteur dans le domaine RH, simplifier les processus et définir le cadre des politiques RH à mener	2019	2020
				Consolider la gestion administrative et de la paie sur le développement de l'outil RenoiRH	Définir les rôles respectifs du SCGAP et des directions, simplifier les circuits de gestion, mettre en place un guide procédure RH unique, définir une cartographie des acteurs RH	2019	2020
				Développer les compétences et la formation	Recenser les actions développées dans Cerem'Avenir et mettre en place un premier plan d'actions, définir les rôles respectifs de la direction générale et des directions, se doter d'un cadre d'actions, accompagner les parcours professionnels et les compétences, améliorer l'offre de formation, développer la fonction de Conseiller Mobilité Carrière	2019	2020
				Développer le dialogue social	Harmoniser les pratiques et mettre en place une gouvernance efficiente, améliorer la communication sur les politiques sociales, définir des repères "établissement" en termes de droits et moyens pour les agents syndicaux, managers et tous agents, alléger les bilans et processus de suivi	2019	2020
				Développer l'action sociale	Harmoniser les pratiques en restauration collective, réorganiser, structurer et hiérarchiser les statuts de président de CLAS, améliorer les mesures incitatives à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, harmoniser les budgets locaux de l'action sociale et structurer les processus	2019	2020
				Renforcer la sécurité, la prévention et les conditions de travail	Renforcer l'organisation et le fonctionnement de la prévention au Cerema, promouvoir et outiller le management de la santé et la sécurité au travail, favoriser la Qualité de Vie au Travail, initier la standardisation des processus SST	2019	2020
				Favoriser la transition numérique	Déployer le nouveau SIRH RenoiRH, le e-portail RH, mettre en place un back-office	2019	2020
Systèmes d'information, de bureautique, scientifique et technique	Proposer des scénarios de réorganisation des SI autour d'un rattachement unique	Valider un scénario de réorganisation des SI réunissant les ressources de l'établissement afin de les mettre à disposition de tous les projets	Préfigurer les différents éléments organisationnels avec définition des métiers, des process, engagement sur les niveaux de services. Mettre en place des outils permettant également des interventions à distance pour l'assistance informatique	2019	2020		
9	Rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion	Gestion de projet et suivi d'activité	Outiller le Cerema pour une gestion de projet et un suivi d'activité simples, robustes, à destination première des utilisateurs	Engager la mise en place d'un outil de gestion de portefeuille de projets appelé notamment à remplacer SIGMA	Choisir, configurer et déployer une solution logicielle de gestion de portefeuille de projets Définir les responsabilités du chef de projet	2019	2021
		Analyse des coûts	Mieux connaître nos coûts	Construire le référentiel de comptabilité analytique et déployer progressivement la comptabilité analytique	Calculer nos coûts complets globaux par catégorie Tester la comptabilité analytique sur une structure ou un domaine d'activité Généraliser la comptabilité analytique avec le nouvel outil financier et comptable	2019	2020
						2020	2021
						2021	2022
10	Réussir la transition numérique	Culture	Mettre en place une veille	Mission confiée à la direction en charge du numérique	Organiser le dispositif	2020	
			Démarche d'acculturation	Mission confiée au directeur délégué au numérique	Recruter le délégué au numérique Mettre en place un plan d'action	2019	2021
		Données	Installer une gouvernance des données	Désigner un superviseur des données	Définir les missions Recruter le superviseur des données	2019	
			Mettre en place une infrastructures de données unique	Mission confiée au superviseur des données	Constituer le dossier de recherche de financement Choix et implémentation Définir des scénarios	2019	2021
		Actions	Constituer un lab' numérique	Mission confiée au directeur délégué au numérique	Déterminer la faisabilité et scénarios Choix et implémentation	2019	2021
			Dispositif d'EIG	Mission confiée au directeur délégué au numérique	Contractualiser avec la DINSIC Mettre en place une première expérimentation Evaluer l'expérimentation	2019	2020
			Ouverture aux écosystèmes numériques	Mission confiée au directeur délégué au numérique	Identifier des ressources locales Définir et implémenter des actions	2019	
11	Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema	Actions	Plan de développement des compétences	Cartographie des compétences	Analyser et prévoir les compétences au regard de la nouvelle sementation d'activité. Premières applications : audit des laboratoires, chaîne financière et comptable	2019	2021
			Plan de formation	Diversification et développement des parcours individuels	Adapter le plan actuel Elaborer un accord cadre pour le recrutement de cadres et experts métiers à compétences rares	2020	2021
			Démarche de suivi individualisé des agents	Mise en place d'une gouvernance pour l'ensemble de la démarche, prévoyant groupe de suivi établissement et comité de suivi commun Mettre en place une fonction Conseil Mobilité Carrière	Elaboration d'une note de cadrage pour le suivi des agents en relation avec le MTEs Recruter un conseiller parcours professionnel et organiser le dispositif ; élaborer un accord cadre relatif à l'accompagnement individuel des agents	2019	2022
		Qualité de vie au travail	Mise en cohérence des démarches déjà engagées, achèvement des démarches de diagnostic RPS	Elaborer un accord cadre après mise en cohérence des démarches déjà engagées pour poursuivre l'accompagnement des directions	2019		
		Renforcement du dispositif d'accompagnement et d'écoute	Sensibiliser les professionnels de la plate-forme Proconsulte à la mise en œuvre de Cerem'Avenir	2019			

SEGMENTS		Direction référente	Correspondance avec la segmentation du chantier 4
<b>A Ingénierie des territoires</b>			
1	Expertise territoriale intégrée	TV	1-Stratégies territoriales, appui aux documents de planification 7-Urbanisme opérationnel et droit des sols 8-Villes et quartiers durables hors segment 4 9-Territoires périurbains et ruraux 10-Politiques de l'habitat 14-Approches intégrées des territoires : énergie 17-Approches intégrées des territoires : adaptation au changement climatique 24-Approches intégrées des territoires : résilience
2	Connaissance et mobilisation du foncier	TV	2-Connaissance et mobilisation du foncier 10-Connaissance des marchés de l'habitat
4	Villes et territoires intelligents	TV	4-Approches intégrées des territoires : numérique 8-Ville intelligente et innovation urbaine
<b>B Performance et gestion patrimoniale des bâtiments</b>			
6	Performance et gestion patrimoniale des bâtiments	TV	11-Gestion de patrimoine immobilier et usages 12-Performances techniques du bâtiment 13-Economie de la construction
<b>C Mobilités</b>			
5	Espaces publics et voiries urbaines	TV	6-Espaces publics et voiries urbaines
13	Connaissance, modélisation et évaluation de la mobilité	TV	29-Connaissance, modélisation et évaluation de la mobilité
14	Exploitation et gestion des trafics	ITM en lien avec TV	30-Exploitation et gestion des trafics
15	Politiques et services de mobilité	TV	31-Planification, gouvernance et organisation des mobilités 33-Services de transports et de mobilité
16	Systèmes de transports intelligents	TV	32-Systèmes de transports intelligents
17	Sécurité routière	TV en lien avec ITM	34-Sécurité routière
<b>D Infrastructure de transports</b>			
20	Gestion de patrimoine d'infrastructures de transport	ITM	37-Infrastructures routières hors ouvrages d'art : gestion patrimoniale
21	Techniques et méthodes pour les plates-formes d'infrastructures de transports	ITM	38-Infrastructures routières hors ouvrages d'art : techniques 41-Infrastructures aéroportuaires 42-Infrastructures ferroviaires
22	Gestion des patrimoines d'ouvrages d'art	ITM	39-Ouvrages d'art : gestion patrimoniale
23	Techniques et méthodes pour les ouvrages d'art	ITM	40-Ouvrages d'art : techniques
<b>E Environnement et risques</b>			
7	Energies renouvelables	TV	15-Energies renouvelables
8	Approches environnementales intégrées - biodiversité en interface avec l'aménagement	TV	16-Intégration des énergies renouvelables 18-Approches environnementales intégrées 19-Prise en compte de la biodiversité
9	Eau et gestion des milieux aquatiques	EMF	20-Gestion de l'eau et des milieux aquatiques
10	Préservation des ressources et économie circulaire des matériaux du BTP	ITM	21-Préservation des ressources et économie circulaire des matériaux du BTP
11	Risques naturels	EMF	22-Risques naturels 23-Risques anthropiques 25-Appui à la gestion de crise
12	Réduction des nuisances, air, bruit, vibrations, et approches systémiques	ITM	26-Qualité de l'air 27-Qualité de l'environnement sonore et vibratoire 28-Réduction des nuisances et approches systémiques
<b>F Mer et littoral</b>			
3	Gestion du littoral et de la mer	EMF	3-Gestion du littoral et de la mer
18	Sécurité et technologies maritimes et fluviales	EMF	35-Transport maritime et fluvial
19	Ports et voies navigables	EMF	36-Ports et voies navigables
<b>Activités transversales</b>			
	Recherche	DSTREI	
25	Technologies numériques appliquées	EMF	5-Observation des territoires et acquisition de données : satellitaire, drones... 44-Métriologie et prototypage
26	Normalisation, certifications, homologations	ITM	
	Formation	D4P	

document de travail