

# Cerem' Avenir

Un plan de transformation pour traduire dans les faits  
l'ambition du Cerema

## Sommaire

Pourquoi et comment transformer le Cerema ?	2
Onze chantiers pour réinterroger notre action et notre façon de la mener	3
Renforcer le rôle de notre gouvernance	5
Tenir dans un calendrier resserré	6
Chantier 1 - Réformer le dispositif de programmation	7
Chantier 2 - S'appuyer sur nos instances de gouvernance pour mieux structurer nos missions	9
Chantier 3 - Mieux organiser le pilotage du Cerema	10
Chantier 4 - Évaluer notre positionnement à partir du diagnostic de nos compétences et de nos marchés	12
Chantier 5 - Développer une offre à valeur ajoutée	14
Chantier 6 - Valorisation et mise en visibilité des savoir-faire	16
Chantier 7 - Optimiser les fonctions de production	18
Chantier 8 - Optimiser les fonctions supports et d'appui	20
Chantier 9 - Rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion	21
Chantier 10 - Réussir la transition numérique de l'établissement	23
Chantier 11 - Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema	25

## Pourquoi et comment transformer le Cerema ?

Le Cerema a pour mission de développer et capitaliser l'expertise et d'en faire bénéficier l'ensemble de la communauté nationale. Aujourd'hui, nous rentrons dans la deuxième phase de construction de l'établissement. Il convient de consolider l'intégration des 11 entités dont est issu le Cerema.

Le mandat donné au directeur général est d'accompagner l'ouverture de l'établissement vers les collectivités dans un contexte externe de décroissance budgétaire et d'effectifs. Nous devons donc faire la preuve de notre efficience.

Pour engager ces évolutions, il est nécessaire de revisiter la stratégie de l'établissement et d'adapter notre façon de fonctionner.

Nous devons également accroître notre visibilité en valorisant mieux nos résultats et en ciblant davantage notre offre.

Les évolutions de notre environnement sont rapides, aussi nous ne pouvons pas nous permettre de construire une démarche longue et exhaustive.

C'est pourquoi nous avons opté pour un calendrier serré. Les 11 chantiers que nous lançons aujourd'hui devront être clos fin décembre, puis nous aurons une phase de convergence et de propositions stratégiques début 2019. La stratégie sera ensuite déclinée en un contrat d'objectifs et de performance (COP) et en un projet d'établissement avant l'été 2019.

Pendant toute cette période, le dialogue social et la consultation des instances de gouvernance de l'établissement seront renforcés. L'avancement des chantiers et l'élaboration du projet stratégique seront à l'ordre du jour de plusieurs réunions du conseil d'orientation stratégique et du conseil d'administration programmées fin 2018 et début 2019. Un calendrier social sera arrêté, un groupe de dialogue informel sera proposé aux organisations syndicales. Enfin, le comité technique d'établissement se réunira en octobre, décembre et février, il abordera ainsi régulièrement ces questions stratégiques.

Une e-lettre dédiée au plan de transformation « **Cerem'Avenir** » sera adressée régulièrement à l'ensemble des agents de l'établissement, une rubrique intranet sera mise en place. Des propositions seront formulées pour permettre une démarche participative dans cette phase de construction.

# Onze chantiers pour réinterroger notre action et notre façon de la mener

## A - Développer une gouvernance au service de l'établissement

### 1. Réformer le dispositif de programmation

- Dégager des marges de manœuvre pour permettre à l'établissement de développer ses compétences à moyen terme et d'y associer l'ensemble de ses partenaires
- Un chantier engagé dès la programmation 2019

*Pilote : Cécile Martin*

### 2. S'appuyer sur nos instances de gouvernance pour mieux structurer nos missions

- Réaffirmer que nos missions sont au profit de l'ensemble de la communauté nationale
- Mieux s'appuyer sur nos instances de gouvernance, notamment le Conseil d'orientation stratégique, le comité scientifique et technique et les comités d'orientation
- Mieux structurer notre positionnement local, notamment vis-à-vis des collectivités

*Pilote : Pascal Berteaud*

### 3. Mieux organiser le pilotage du Cerema

- Unifier le Cerema en structurant son organisation, notamment en mettant en place :
  - o Une fonction de coordination de la programmation et du « commercial »
  - o Une fonction de pilotage des compétences et de la production
  - o Une fonction de pilotage de la recherche
  - o Une politique qualité unique
  - o Une fonction stratégie, une stratégie internationale et Européenne
  - o Un process de gestion de crise en interne Cerema
- Améliorer notre structuration locale : Occitanie, Outre-Mer, métropole de Lyon

*Pilote : Pascal Berteaud*

## B - Renforcer la culture et les relations du Cerema avec les collectivités et les entreprises

### 4. Evaluer notre positionnement à partir du diagnostic de nos compétences et de nos marchés

- Définir une segmentation unique de notre activité

- Mener une évaluation « à dire d'expert » de nos compétences sur chacun des segments d'activité et identifier les autres établissements d'expertise présents
- Mener une évaluation « à dire d'expert » des besoins et attentes vis-à-vis du Cerema sur chacun des segments d'activité.
- Réaliser un état des lieux de nos forces de production et de l'adéquation besoin/ressources sur chacun des segments d'activité

*Pilote : David Chupin*

#### **5. Développer une offre à valeur ajoutée du Cerema**

- Qualifier nos offres au regard des attentes du marché et de nos partenaires et les rendre lisibles
- Bâtir un développement commercial en région
- Structurer l'activité de vente de formation

*Pilote : Laurent Brugeilles*

#### **6. Valoriser le savoir-faire et développer la notoriété du Cerema**

- Mettre en place une politique de communication externe proactive : une communication d'image, une communication d'influence, une communication de crise ; harmoniser la dénomination des structures
- Faire de l'établissement un centre de ressources connu et reconnu, s'appuyer sur les technologies les plus avancées : bases de données, sites internet, réseaux sociaux
- Rationaliser et professionnaliser les activités communication / édition / diffusion / documentation

*Pilote : Jean-Marc Chastel*

### **C - Adapter l'organisation et le fonctionnement du Cerema aux nouveaux objectifs de productivité et d'efficience**

#### **7. Spécialiser et mutualiser certaines fonctions métiers**

- Structurer des équipes de taille critique, conduisant de fait à une spécialisation. Les premiers domaines concernés sont :
  - o Les activités de contrôle et d'appui portées par les laboratoires
  - o La structuration et le pilotage du parc de matériels associées aux activités des laboratoires
  - o Les domaines de faible ampleur (en terme d'activité) au sein du Cerema
  - o Les appuis « data » aux différentes activités (bases de données, statistiques, data-scientist, etc.)

*Pilote : Georges Tempez*

#### **8. Optimiser les fonctions supports et d'appui :**

- Réorganiser les lignes fonctionnelles :
  - o Les finances et la comptabilité

- La programmation, le suivi budgétaire, les achats et l'appui juridique La stratégie immobilière, les moyens généraux, les déplacements
- La gestion des ressources humaines
- Les systèmes d'information de gestion, bureautique, scientifique et technique

*Pilote : Cécile Arcade*

### **9. Rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion**

- Définir les processus et les responsabilités de chacun à tous les niveaux (DG, directeurs, chefs de départements, de groupe, de projet ...)
- Se doter d'outils simples, fonctionnels et utiles à tous pour l'aide à la décision
  - Un dispositif de pilotage documenté et uniformisé
  - Un dialogue de gestion interne

*Pilote : Pierre Foucher*

### **10. Réussir la transition numérique de l'établissement**

- Diffuser la culture numérique dans l'ensemble de l'établissement
- Prendre en compte les évolutions générées par la société numérique dans tous nos métiers et professionnaliser nos actions en matière de données
- Engager l'évolution de nos outils

*Pilote : David Chupin*

### **11. Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema**

- Faire participer et adhérer les agents aux chantiers de transformation du Cerema
- Optimiser la place de l'expertise humaine :
  - Partage d'une culture commune de management
  - Fonctionnement en mode projet
- Mettre en place un plan de formation et d'accompagnement ambitieux

*Pilote : Sylvie Candas*

## **Renforcer le rôle de notre gouvernance**

- Mobiliser fortement nos instances de gouvernance et leur redonner du pouvoir :
  - Pilotage par le conseil d'administration : séance d'octobre et de mars 2019
  - Mobilisation du conseil d'orientation stratégique : octobre et décembre 2018, février 2019
- Renforcer et nourrir le dialogue social par des échanges réguliers :
  - Réunion du comité technique d'établissement (CTE) en octobre, en décembre et en février

- Mise en place d'un calendrier pour le dialogue social,
- Proposition d'un groupe de dialogue informel de suivi des chantiers
- Un dispositif de communication participatif et régulier vers les agents sur la démarche :
  - Edition d'une lettre
  - Organisation d'une démarche participative début 2019
- Un pilotage des chantiers par le Codir avec un rendez-vous mensuel

## Tenir dans un calendrier resserré

- Fin des chantiers décembre 2018,
- Une phase de convergence janvier et février 2019
- Projet de stratégie février 2019,
- Contrat d'Objectifs et de Performance  
et Projet d'Etablissement avant l'été 2019
- Des projets de service repris à partir de ce cadrage global

# Chantier 1

## Réformer le dispositif de programmation

### La problématique

Depuis 2014, le Cerema a progressivement structuré un processus de programmation annuelle de l'activité réalisée sur la base de la subvention pour charges de service public (SCSP). Ce dispositif est essentiel afin de disposer d'une vision globale et partagée de l'activité du Cerema d'une part, de planifier et d'organiser la production de l'ensemble de ses équipes d'autre part. Cependant le processus actuel montre aujourd'hui ses limites. En effet, en étant fondé sur la juxtaposition des seules demandes de multiples services de l'Etat, il ne permet pas à l'établissement de définir une stratégie à moyen terme et de consolider ses compétences sur chacun de ses segments d'activité. Il exclut « de fait » les collectivités de l'activité du Cerema. Par ailleurs, en se voulant exhaustif dès l'année n-1, il ne permet pas d'absorber les évolutions inéluctables de notre environnement au cours d'une même année.

Pourtant, le Cerema a été créé afin de doter notre pays d'une expertise publique forte et indépendante, qui bénéficie à l'ensemble des acteurs, au premier rang desquels les collectivités. Ainsi, il nous faut évoluer vers un programme plus ouvert ("partagé" entre l'Etat et les collectivités territoriales) et plus souple. Celui-ci doit se construire, sous la responsabilité de son directeur général, en appui de politiques publiques qui relèvent d'interventions de responsabilité conjointe, et être piloté et approuvé par le conseil d'administration. Dans ce cadre, le Cerema engage dès 2018 une réforme du processus de programmation annuelle de son activité.

### Les objectifs

L'objectif de cette réforme est d'élaborer un programme d'activité :

- **plus stratégique et plus global** : le programme d'activité doit être construit avec et pour tous ses clients et partenaires, et ce dans un cadre pluriannuel. Le dispositif des « droits de tirage » et des « enveloppes », mis à disposition des services de l'Etat, est supprimé. Prenant en compte l'ensemble des activités programmées (au niveau national, local, recettes propres, partenariats, co-financements), le programme donnera une vision globale de l'ensemble de l'activité.
- **plus partagé** : pour se doter d'un programme d'activité construit réellement de façon partenariale et pour renforcer la part d'activité d'initiative locale, des comités de programmation (national, thématiques et régionaux), associant services de l'Etat, collectivités territoriales, et autres clients et partenaires du Cerema, seront mis en place. A terme, les instances de gouvernance prévues dans les textes de création du Cerema (conseil stratégique, comités d'orientation territoriaux) ont vocation à endosser le rôle de ces comités.
- **plus souple** : afin d'assurer une plus grande souplesse et une meilleure réactivité, la programmation sera élaborée pour une partie de façon ferme et pour une partie de façon conditionnelle, la partie conditionnelle faisant l'objet d'ajustement au cours de l'année de réalisation du programme. Une « ligne d'appui » est mise en place pour répondre à des sollicitations urgentes et stratégiques qui n'auraient pas pu faire l'objet d'une programmation.

Ces évolutions ne doivent pas se faire au détriment du pilotage ni du rendu-compte. Au contraire, le Cerema renforcera encore son attention à la qualité et à **l'amélioration du**

**pilotage et du rendu-compte de son activité** (cf. chantier « rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion »).

Les activités opérationnelles du Cerema en matière de gestion du patrimoine routier et maritime de l'Etat sont partie intégrante du périmètre du chantier, mais feront l'objet de modalités de programmation spécifiques.

## La méthode et le calendrier

Le chantier de réforme de la programmation a pour objectif d'aboutir à un dispositif stabilisé à l'horizon 2020. Il est proposé de conduire ce chantier dans le cadre d'un processus progressif et partagé au sein de l'établissement, de façon à mettre en place les processus et outils les plus adaptés à nos besoins. Il devra notamment s'articuler avec la réflexion conduite sur la « fonction de coordination du pilotage de la programmation et du commercial » (cf. chantier 3).

Dans ce contexte, **la programmation de l'activité 2019 constitue une étape transitoire**, dans un temps contraint pour une mise en œuvre des objectifs visés par cette réforme, même partiellement, dans les prochains mois. Ce chantier sera mené :

- selon les lignes directrices pour la réforme du dispositif qui seront proposées au prochain conseil d'administration ;
- en s'appuyant sur les retours d'expériences des précédents exercices de programmation ;
- en organisant des temps d'information et d'échanges réguliers avec l'ensemble des cadres impliqués en première ligne dans le processus de programmation (pilotes de CPT, un représentant par DTer) ;
- selon un plan d'actions établi et suivi par la D4P, identifiant l'ensemble des sujets à traiter, de façon priorisée, pour l'exercice de programmation 2019 ;
- en recherchant la mise en place de dispositifs et d'outils les plus simples possibles.

Les différents dispositifs envisagés sont soumis pour avis aux différentes instances existantes au sein du Cerema (CODIR, collectif des directeurs-adjoints, etc.).

Pour s'assurer de la pertinence des dispositifs et outils mis en place, la D4P aura recours à un groupe d'appui composé de quelques agents impliqués à divers titres dans l'exercice de programmation, en DTec et en DTer.

L'accompagnement de cette réforme vis-à-vis de la tutelle est porté par le directeur général du Cerema.

**En vue de la programmation 2020** : la D4P établira début 2019 une feuille de route, visant établir un processus de programmation stabilisé pour les exercices 2020 et suivants, en lien avec les chantiers « Mieux organiser le pilotage du Cerema » (chantier 3) et « Rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion » (chantier 9). La D4P mobilisera dans ce cadre un groupe de travail spécifique et s'appuiera sur le retour d'expérience de l'exercice 2019.

## Les moyens

Cécile Martin, pilotera ce chantier, en associant étroitement au niveau de la D4P les directeurs délégués, le BAPP et le PSACR. Seront sollicités dès 2018 :

- des agents de DTec et de DTer pour constituer le groupe d'appui évoqué ci-dessus ;
- la DSI, pour une intervention souple et réactive dans l'adaptation de l'outil de programmation.



# Chantier 2

## S'appuyer sur nos instances de gouvernance pour mieux structurer nos missions

### La problématique

Alors que le Cerema est maintenant créé depuis près de 5 ans, force est de constater qu'il n'a pas encore totalement trouvé sa place dans le paysage public, ceci étant largement lié à son statut triplement hybride, établissement d'état mais devant travailler pour l'ensemble de la communauté nationale, notamment les collectivités, établissement d'ingénierie mais centré sur l'expertise de deuxième niveau, « bureau d'études » mais dans le cadre de missions publiques.

A cet égard, et notamment dans le cadre de la mise en place de l'agence nationale de la cohésion territoriale (ANCT), il semble indispensable de revisiter et réaffirmer nos missions et de mettre en place et faire fonctionner l'ensemble des instances de gouvernance prévues par nos textes fondateurs : conseil stratégique, conseil scientifique et technique, comités d'orientations thématiques nationaux et régionaux.

Dans le même temps, il est nécessaire de structurer notre appui aux services d'ingénierie de premier niveau que sont les services techniques des collectivités, les cellules d'appui mises en place au sein des départements, etc... en dépassant le fonctionnement des « Cotita » actuelles pour rentrer dans un partenariat structuré.

### Les objectifs

Il s'agit d'ancrer le Cerema dans le territoire, et constituer la base qui lui permettra de développer ses missions

### La méthode

Ce chantier est au premier lieu de la responsabilité du DG et des tutelles.

Un groupe de travail sera constitué au sein du comité de direction, associant la SG, le DSTREI et le D4P, ainsi qu'un DTer (D Schultz) et un DTec (G. Tempez). Il proposera à la tutelle une réécriture des missions et un renouveau de la gouvernance. Il engagera le dialogue avec les instances représentatives techniques des collectivités (ADTECH, AITF, etc.) afin de concevoir un mode de fonctionnement.

Ce travail sera conduit en lien avec le préfigurateur de l'ANCT, Serge Morvan, il tiendra compte les décisions qui seront prises sur ce dossier.

# Chantier 3

## Mieux organiser le pilotage du Cerema

### La problématique

Si le Cerema a réussi son unification « administrative » avec la création d'un établissement qui fonctionne, ce qui était déjà une sacrée gageure, force est de constater que l'organisation actuelle s'apparente plus à la juxtaposition des 11 entités qui l'ont composé que d'une structure unifiée au fonctionnement fluide. Nous avons certes tenté jusqu'ici de pallier ce défaut d'unité par la mise en place de comités multiples, de démarches de coordination diverses et variées, mais ces dispositifs ont conduit à une lourdeur sans équivalent du fonctionnement de l'établissement, et à des procédures difficilement supportables pour les agents. Il semble donc indispensable d'adapter notre organisation afin d'en fluidifier le fonctionnement.

Par ailleurs, certaines fonctions ne sont pas assurées aujourd'hui à l'échelle de l'établissement (mise en place d'une politique qualité unifiée, mise en place d'une fonction stratégie, gestion de crise, ...) et certaines le sont à un niveau insuffisamment visible (Europe et international, recherche...).

Enfin, si notre structure territoriale « colle » assez bien à la carte administrative, certaines questions restent posées : traitement de la région Occitanie, traitement de l'outre-mer, insertion du Cerema dans la métropole Lyonnaise.

Il devient donc indispensable de revisiter l'organisation mise en place en 2014.

### Les objectifs

La réforme commence par les chefs !!! Il s'agit dans ce chantier de redéfinir la structure de gouvernance interne du Cerema, visant à fluidifier les relations entre les différentes entités. Il convient de clarifier l'articulation entre les grandes fonctions, particulièrement production et programmation/commercial, dans un contexte où la relation "client" devient prédominante :

- Rôles respectifs des DTec et des DTer
- Rôles respectifs de la direction de programme et des autres directions, notamment territoriales
- Positionnement de certaines fonctions clefs

## La méthode

Le travail, sous la responsabilité directe du DG, sera mené collectivement au sein du comité de direction du Cerema, avec l'organisation de plusieurs groupes de travail ou missions destinés à nourrir sa réflexion :

- Un groupe sur le pilotage de la production et les relations entre DTec et DTer, piloté par Georges Tempez
- Un groupe sur les relations entre DTer et direction de programme/commerciale, piloté par Jean-Christophe Villemaud et Stéphane Coudert
- Une mission d'audit confiée à Séverine Bourgeois concernant la Région Occitanie
- Une mission confiée à Cécile Arcade concernant la gestion de crise en interne Cerema
- Une mission donnée à Marc Cecillon sur la gestion de la qualité

L'ensemble sera intégré dans un séminaire spécifique de réflexion du Codir, qui se tiendra avant la fin de l'année 2018, et que chaque directeur préparera avec ses cadres.

# Chantier 4

## Évaluer notre positionnement à partir du diagnostic de nos compétences et de nos marchés

### La problématique

Les missions confiées au Cerema couvrent un large spectre d'activités. Elles s'étendent sur des champs de compétences eux-mêmes très divers aujourd'hui déclinés en neuf champs d'action. La liste des bénéficiaires potentiels de l'action du Cerema ajoute une dimension supplémentaire à la complexité du « système Cerema ».

Il en résulte une difficulté à rendre lisible notre activité tant pour nos clients que pour nous-mêmes. La multiplication des sollicitations, alors même que les ressources internes vont diminuer, nous oblige à identifier l'état réel de nos compétences et à mettre ce constat en regard des besoins de nos clients, de nos offres et de celles de nos partenaires ou concurrents potentiels.

### Les objectifs

L'objectif principal de ce chantier est donc d'obtenir une vision partagée du positionnement du Cerema. Elle permettra de nourrir les affectations de moyens ainsi que la stratégie partenariale de l'établissement.

Le livrable principal du chantier consistera en un tableau synthétisant l'ensemble des informations clés par segment d'activité :

Segment d'activité	Offre Cerema	Dont Carnot	Appui recherche (int. ou partenariale)	Compétences DTer A	Compétences DTec C	...	Attentes marché	Evaluation externe des compétences Cerema	Acteurs clés du marché
Sgt 1									
Sgt 2									
Sgt 3									
...									

On trouve aujourd'hui plusieurs grilles de lecture de l'activité et des compétences du Cerema sans clé permettant de passer aisément de l'une à l'autre : neuf champs d'action, seize communautés métier thématiques elles-mêmes subdivisées en macro-compétences, quinze comités de programmation thématiques, 37 offres de références du plan d'affaire... Cette fragmentation est un frein à une vision partagée des inflexions à apporter à notre portefeuille d'activités. Elle trouble également nos actions de communication. La définition d'une segmentation unique, destinée à devenir le futur référentiel commun à l'ensemble du Cerema et à ses clients constitue donc la première tâche de ce chantier. Cette tâche sera portée le comité de direction du Cerema et sera achevée mi-octobre.

La qualification de l'offre du Cerema sera faite par les DDRCP, appuyés des pilotes de CPT, et l'équipe d'Effi-sciences.

## La méthode

L'identification des ressources en recherche tant internes qu'externes sera pilotée par la DSTREI avec l'appui des équipes projet de recherche et du réseau des correspondants recherche et innovation.

La quantification des compétences par direction s'appuiera sur les données de la démarche 4C (Cartographie des compétences collectives du Cerema), éventuellement corrigées par les directions en lien avec les animateurs de communautés métier.

Pour documenter les colonnes relatives aux attentes du marché, à l'évaluation externe de nos compétences et à l'identification des principaux acteurs du marché, une écoute client approfondie sera privilégiée. Elle pourra être complétée d'interviews d'experts extérieurs reconnus pour certains segments. Cette écoute sera basée sur des entretiens individuels menés par un cabinet compétent en la matière. Pour chaque segment, cinq à dix interviews seront menées. Le suivi de cette tâche sera confié à un comité de pilotage ad hoc (directions techniques, DSTREI, D4P).

# Chantier 5

## Développer une offre à valeur ajoutée

### La problématique

L'offre du Cerema est souvent jugée pléthorique, peu lisible et peu hiérarchisée.

Les offres réellement proposées aujourd'hui sont essentiellement locales et déterminées par nos savoir-faire, plus que par les besoins et la demande clients. Il n'y a que peu de portage d'offres nationales et celles présentes sur le site web n'ont pas permis de franchir un cap significatif pour la mise sur le marché.

Par ailleurs, il n'existe pas aujourd'hui de processus opérationnel de création d'offres de produits et de services, ce qui est un frein au renouvellement de notre offre et conduit à des processus d'élaboration trop lents pour rencontrer un marché. Il n'existe pas plus de processus permettant, le cas échéant, d'abandonner officiellement ou de faire évoluer certaines offres 'en fin de vie' ou encore de créer un rebond.

Il n'existe pas davantage de processus ni d'outils de remontée de '*signaux faibles*' permettant de faire évoluer les offres en réponse à des attentes implicites ou explicites des marchés, d'être en veille active.

L'activité de formation à l'externe mobilise chaque année de très nombreux agents, mais elle ne participe que très peu à l'équilibre économique de l'établissement.

L'animation commerciale démarre seulement au niveau national, sauf sur les actions de partenariats et d'innovation (API) et il n'existe pas réellement de gestion de grands comptes à l'échelle nationale, pas plus qu'il n'existe d'outil de gestion de la relation client.

Pourtant, proposer nos offres de produits et de services à d'autres financeurs que l'Etat via la subvention pour charges de service public (SCSP) est essentiel pour l'établissement. C'est en premier lieu s'ouvrir sur le monde extérieur et s'assurer que nos activités répondent *réellement* aux demandes des acteurs économiques, à commencer par les collectivités territoriales. C'est aussi contribuer à l'équilibre économique de l'établissement, et par là, se donner des marges de manœuvre en termes de fonctionnement et d'investissement.

### Les objectifs

Pour asseoir son modèle économique, l'établissement doit être en capacité de :

- mieux identifier et 'marketer' ses offres de produits et de services, notamment en s'appuyant sur des avis extérieurs à l'établissement,
- structurer son offre d'expertise de 2<sup>ème</sup> niveau notamment vis-à-vis des collectivités, en cohérence avec l'expertise de 1<sup>er</sup> niveau publique et privée,
- capitaliser sur des prestations réussies dans les directions, sur leurs références,
- dupliquer (voire 'industrialiser') les plus 'basiques' et se réorienter vers des prestations à forte valeur ajoutée pour les autres,
- se professionnaliser et s'outiller pour établir des réponses rapides à ses clients, que ce soit dans le contexte d'appels d'offres ou dans le cas de sollicitations de gré à gré : base de données de références, de CV, base de bureaux d'études partenaires, présentations du Cerema, exemples de mémoires techniques...

- bâtir un développement commercial en région, fondé notamment sur ses implantations territoriales,
- structurer une activité de vente de formation ambitieuse...

Les moyens pertinents d'accroître le cercle de nos clients ('conquête') doivent être investigués et cartographiés.

Il est nécessaire de se montrer innovant, voire audacieux, en termes de positionnements, de partenariats industriels, de financements possibles, de manière à permettre la croissance du chiffre d'affaires : dans le contexte de baisse des moyens humains, un découplage entre chiffre d'affaires et moyens de production doit nécessairement être opéré.

## La méthode

Le chantier sera articulé en trois volets, s'appuyant chacun sur un groupe de travail (GT) dédié et inscrit dans le même calendrier :

- [Clarifier notre offre de services](#),
- [Prospection et animation commerciale](#),
- [Développer la formation dispensée](#).

Les groupes pourront utilement s'appuyer sur :

- Les nombreuses initiatives et réalisations des directions,
- les [travaux du réseau des DDRCP](#),
- le fonctionnement et les réalisations de la commission API,
- les travaux des GT dans le cadre de [l'élaboration du plan d'affaires](#) (2015/2016),
- le [guide d'aide à la réponse aux appels d'offres](#)...

Ce chantier devra être articulé avec le chantier 4, « Evaluer notre positionnement à partir du diagnostic de nos compétences et de nos marchés », qui ne peut être considéré comme un intrant, puisqu'il sera mené dans le même calendrier et le chantier 3 « Mieux organiser le pilotage du Cerema » notamment la mise en place « d'une fonction de coordination de la programmation et du commercial ».

L'« offre » du Cerema doit plus être considérée dans son acception large, comme la réponse de l'établissement aux besoins formulés (ou non) par le client que comme la matérialisation de cette réponse, même si cette dernière est également importante.

# Chantier 6

## Valorisation et mise en visibilité des savoir-faire

### La problématique

Le Cerema doit renforcer ses relations avec les collectivités territoriales. Pour cela, il doit être davantage connu et mieux reconnu des élus et techniciens de collectivités, comme un expert référent dans ses domaines d'activité. Il se doit également de faciliter l'accès aux connaissances et savoir-faire utiles pour la mise en œuvre des politiques publiques. Cela passe par la mise en visibilité externe de ses travaux et études, mais également par un positionnement institutionnel unifié et lisible vis-à-vis des bénéficiaires et partenaires.

Force est de constater que dans un contexte où le Cerema doit faire preuve de son efficacité en démontrant son utilité, les pratiques et les méthodes conduites dans les domaines de la gestion, capitalisation, valorisation, diffusion et de la communication sont très hétérogènes d'une direction à l'autre. Il nous faut imaginer de nouvelles façons de travailler à l'échelle de l'établissement, unifier et harmoniser nos pratiques, mais également clarifier notre positionnement et nous rendre davantage visible à l'externe. Nous serons plus efficaces et plus cohérents si nous nous organisons mieux en interne.

Le Cerema souffre d'un déficit de notoriété, il est encore trop peu connu de son public cible et des acteurs clés (élus, responsables collectivités territoriales, chefs d'entreprises). Son positionnement doit être clarifié vis-à-vis des clients et des partenaires, ceci nécessite la mise à jour du projet stratégique, une simplification et un meilleur ciblage des offres de service.

Le Cerema dispose d'une boutique qui présente les produits éditoriaux, mais ne dispose pas d'espace documentaire en ligne qui gère et capitalise toute la production des équipes. Il est à noter également que le Cerema est administrateur de données qu'il convient de partager et de rendre accessible au public. Enfin, la communication sur les événements et journées techniques que nous organisons dans les territoires ne servent pas assez l'image et la notoriété de l'établissement. Enfin, à ce jour, l'établissement ne dispose pas de territoire de marque, une telle organisation de l'univers des produits de l'établissement aiderait à asseoir sa notoriété et servirait d'interface avec le public.

Le **périmètre** de la réflexion intègrera l'activité de l'établissement relative à la communication, à la gestion, la capitalisation et la diffusion de la connaissance, avec les services de communication, de documentation et l'activité relative à l'édition des 3 directions techniques. Les travaux d'évaluation interne sur l'organisation des activités de la communication intervenue en 2017-2018 pourront utilement nourrir les réflexions.

### Les objectifs

Revisiter le fonctionnement et l'organisation des métiers de la communication, de la gestion et de la diffusion des connaissances pour les rendre plus performants. Cela passe par une harmonisation de nos pratiques, il nous faut insuffler de nouveaux processus de gestion, capitalisation, valorisation, diffusion de la connaissance et de communication à l'échelle de l'établissement qui auront vocation à unifier et mieux organiser nos pratiques au quotidien. On retiendra une approche exhaustive et fonctionnelle des missions à conduire dans ces différents domaines. Il s'agit pour chacune des missions d'améliorer l'efficacité et de favoriser les synergies.



En parallèle des réflexions à conduire concernant le fonctionnement et l'organisation, des projets opérationnels sont en cours ou à conduire dès à présent :

- **Projet « communication d'image »**
- **Projet « communication d'influence » :**
- **Projet « communication de crise »**
- **Projet « mise en place de la chaîne numérique »**
- **Projet « mise en ligne des rapports d'étude**
- **Projet « Le réseau social d'entreprise »**

## La méthode

Le chantier suivra les étapes suivantes :

1. Poser le diagnostic, préciser les objectifs
2. Conduire le benchmark auprès d'autres établissements : ADEME ; BRGM ; Météo-France ; IGN ...
3. Définir les macro-processus
4. Caractériser les besoins en compétences et en ressources humaine pour chaque processus
5. Proposer des scénarii
6. Proposer une trajectoire et des actions pour atteindre le scénario cible

## Les moyens

Le Groupe de travail est piloté par Jean-Marc Chastel et Laure Der Madirossian de la DCDC. Les groupes communication et éditions seront mobilisés en groupe « miroir », les propositions du groupe de travail leur seront présentées au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Le groupe recourra à l'appui d'un consultant externe pour accompagner ses travaux.

Une articulation avec le chantier « développement économique » est assurée pour le fichier de contacts, pour l'activité de formation et pour le marketing des offres.

Des liens sont à établir avec les communautés métiers (CM) qui ont vocation à s'ouvrir sur l'extérieur afin d'identifier les réseaux, événements, actions de veille, ... mais également les besoins en termes de gestion, capitalisation et valorisation de la connaissance nécessaires au bon fonctionnement des CM. Des outils seront proposés (réseaux sociaux, plateformes partenariales, etc).

# Chantier 7

## Optimiser les fonctions de production

### La problématique

Le chantier relatif à l'organisation et au pilotage de la production a pour objectif de mettre en place et rendre lisible un processus unifié de pilotage de l'activité permettant de mettre en adéquation ses possibilités face aux demandes enregistrées aux différents niveaux. Dans un contexte de contrainte sur les effectifs, c'est évidemment un enjeu fort pour l'établissement.

Comme le Cerema n'est pas un pur lieu de production mais un centre d'expertise qui souhaite cultiver son lien avec les territoires, la question de l'optimisation ne peut être regardée sous le seul prisme de la « rationalisation économique » ; elle doit également intégrer des considérations concernant notamment les besoins d'un noyau dur de proximité ou encore relatives au développement et à la pérennisation des compétences (taille critique des équipes).

Pour y parvenir, l'approche doit considérer des perspectives de mise en réseau, de mutualisation ou encore de polarisation et identifier leurs limites et leurs pertinences pour un premier ensemble de métiers ou d'activités du Cerema. **Cette approche sera généralisée une fois définie la stratégie de positionnement du Cerema sur ses différents segments d'activité (printemps 2019).**

**Dans un premier temps**, seront étudiés les thèmes suivants :

- Les activités de contrôle et d'appui portées par les laboratoires
- La structuration et le pilotage du parc de matériels associés aux activités des laboratoires
- Les domaines de faible ampleur (en terme d'activité) au sein du Cerema
- Les appuis « data » aux différentes activités (bases de données, statistiques, data-scientist, etc.)
- Le secteur de la certification de produits.

### Les objectifs

Les objectifs principaux sont les suivants :

- Identifier les thèmes et activités à traiter
- Décrire la situation actuelle, ses avantages, ses inconvénients et ses limites
- Lister les possibilités d'optimisation applicables (polarisation, mutualisation, spécialisation...)
- Décrire et qualifier les 2 ou 3 scénarios adaptés au thème ou à l'activité considérée
- Proposer le scénario qui présente les meilleures garanties d'optimisation (faisabilité-efficacité-durabilité)

## Méthode et organisation.

Un premier travail d'identification des domaines de « faible ampleur » sera mené.

Pour de nombreux thèmes et activités plusieurs contributions ont déjà été établies (chantiers stratégiques précédents, réflexions sur les pôles de référence, études spécifiques.....). Pour ceux-là, **on ne relancera pas de travaux d'investigations** et le premier travail sera d'examiner ce qui est disponible pour en sortir les « matériaux » réutilisables et identifier les « points durs » les plus marqués.

Un travail sera ensuite mené selon deux axes : la construction à partir des « matériaux » réutilisables et l'attrition des « points durs ».

Pour les thèmes qui n'ont pas déjà été abordés ou étudiés, il s'agira de prendre le sujet plus en amont (état des lieux, possibilités d'optimisation applicables) pour poursuivre, comme ci-dessus, par la construction des scénarios.

Dans les deux cas de figure, on veillera particulièrement à justifier le besoin de « noyau dur » local qui doit être un incontournable et pas une commodité et **on limitera les investigations** (état des lieux...) aux points les plus saillants sans chercher une exhaustivité et un détail complet, on s'appuiera pour cela sur les données disponibles en évitant de lancer des enquêtes ; les vérifications seront faites par sondages plutôt que par questionnements systématiques. **Le travail plus précis interviendra lors de la mise en œuvre, une fois les arbitrages rendus à l'échelle de l'établissement.**

Dans les différents scénarios proposés, on veillera tout particulièrement à la « faisabilité » au regard des agents et des compétences ; pour ces points précis, l'appui de la DRH sera requis.

Le chantier couvrant un large spectre, il sera décomposé en différents volets traités en parallèle, pilotés par les directions techniques et associant des représentants des services les plus concernés (DTER, service du siège).

## Le calendrier

Un premier point global sera réalisé à la fin du mois d'octobre pour examiner les besoins de réorientations ou de pré-arbitrages nécessaires à la poursuite et à l'achèvement des travaux. Cet examen sera mené avec le directeur général et le comité de direction.

Le rapport complet sera produit pour la fin décembre 2018.

# Chantier 8

## Optimiser les fonctions supports et d'appui

### La problématique

Les fonctions supports sont dans l'organisation actuelle réparties entre différentes unités, dans plusieurs directions avec des synergies limitées. L'effectif de certaines d'entre elles peut être faible, ce qui est une fragilité. L'optimisation des lignes fonctionnelles entre les différentes structures contribuera à développer la culture d'établissement, ce qui permettra de travailler plus facilement ensemble.

Le périmètre concerne cinq champs d'activités principales :

1. les finances et la comptabilité ;
2. la programmation et le suivi budgétaire, les achats et le juridique ;
3. le patrimoine, les moyens généraux et les déplacements ;
4. les ressources humaines ;
5. les systèmes d'information de gestion, bureautique, scientifique et technique.

Dans le cadre d'une réflexion globale sur la stratégie du Cerema, ses missions, ses priorités, son positionnement, l'établissement doit adapter son organisation et ses process pour répondre au mieux aux besoins dans un contexte de budget et d'effectifs contraints. Une réflexion suivie, selon les cas, d'une réorganisation des lignes fonctionnelles support doit permettre de remplir les objectifs d'efficience et de productivité poursuivis par l'établissement.

### Les objectifs

L'objectif principal des travaux consiste à simplifier, rationaliser et homogénéiser les processus et les organisations des fonctions supports et d'appui à l'échelle de l'établissement, pour améliorer l'efficience globale et consolider les compétences associées.

### La méthode et le calendrier

Un état des lieux sera effectué - actualisé lorsqu'il existe déjà - puis partagé sur chacun des cinq volets des fonctions supports et d'appui suivants :

1. finances, comptabilité
2. programmation et suivi budgétaire, achats, juridique
3. patrimoine, moyens généraux et déplacements
4. ressources humaines
5. systèmes d'information, de gestion, bureautique, scientifique et technique.

Les travaux sur ces cinq volets sont coordonnés par un pilote expert fonctionnel du siège et un co-pilote secrétaire général d'une direction territoriale ou technique.

Le diagnostic, partagé avec des prescripteurs et clients internes, servira de base pour élaborer des scénarios accompagnés de différentes trajectoires de mise en œuvre pour décembre 2018.

Début 2019, une concertation sera mise en place afin dégager l'organisation-cible et aboutir à un plan d'actions pour sa mise en place dans le temps.

# Chantier 9

## Rationaliser le pilotage du Cerema à travers un dispositif de contrôle de gestion

### La problématique

Le renouveau stratégique du Cerema repose notamment sur l'affirmation de ses missions propres et le renforcement de l'indépendance de l'établissement à travers le développement de ses clients (indépendance budgétaire) et un exercice de programmation plus ouvert. La contrepartie de cette indépendance est de se doter d'outils de pilotage et de gestion de l'activité, permettant de définir et d'assumer les responsabilités aux différents niveaux (DG, directeurs, chefs de départements, chefs de projet, ..), de garantir l'équilibre de l'activité du Cerema, le respect des délais et l'adéquation de la production à la demande, et de rendre compte.

Plusieurs systèmes d'information sont utilisés au Cerema : BFC ; GFD, SIGMA ; gestion RH... Ils ont été mis en place, à partir de 2014, pour répondre aux besoins immédiats de fonctionnement de l'établissement. Pour bâtir un dispositif de gestion qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités, il est nécessaire de faire dialoguer les informations de ces différents systèmes, et d'en simplifier l'utilisation. Aujourd'hui, cela n'est pas possible de manière fiable et robuste, car les outils sont indépendants et les processus qui règlent leur utilisation ne prévoient pas ces échanges de données.

### Les objectifs

Le chantier poursuit ainsi un objectif principal : réaffirmer les responsabilités aux différents niveaux et mettre en place des outils simples et robustes de reporting et de pilotage, afin de se doter à tous les niveaux d'outils fiables d'aide à la décision.

Cela concerne donc, à terme, tous les agents du Cerema : le reporting doit permettre d'éclairer les décisions et de responsabiliser les chefs de projets, à tous les niveaux : du comité de direction du Cerema jusqu'à l'échelon le plus fin des départements et laboratoires. Il agrège des données provenant des sphères budgétaires, financières, comptables, ressources humaines, activité...

Un des éléments structurants du chantier est le choix d'outils simples et robustes. Il ne s'agit pas dans un premier temps de viser l'exhaustivité de l'analyse, au prix d'une complexification des processus, mais de disposer d'une vision suffisamment agrégée, réactive et partagée pour réellement outiller le pilotage de notre activité.

### La méthode

Le chantier est piloté par Pierre Foucher ; un groupe de travail resserré associant les directions thématiques, les directions techniques et territoriales va être constitué.

Il est envisagé de recourir à un prestataire externe pour :

- Apporter des éclairages via benchmark d'autres établissements publics
- Recueillir et synthétiser les besoins, aux différents niveaux
- Proposer un modèle de description de notre activité (quel niveau ? selon quels axes ?), ce qui sera structurant pour la suite des travaux.

En parallèle, une analyse interne de l'interopérabilité de nos systèmes d'information sera menée.

Si des premiers résultats partiels pourront être obtenus au cours de l'année 2019, l'objectif est un déploiement au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

# Chantier 10

## Réussir la transition numérique de l'établissement

### La problématique

Nos sociétés vivent des bouleversements dont le numérique est un des principaux moteurs. Développement d'une économie de la fonctionnalité et travail déporté, par exemple, font profondément évoluer les besoins de mobilité et par là les manières de penser l'aménagement des territoires. Le Cerema doit prendre la pleine mesure de ces évolutions qui n'épargnent aucun de ses champs de compétences.

Le numérique influe également sur les modes de production du Cerema en créant de nouvelles opportunités liées au développement des sciences de la donnée. Il apporte aussi son lot de contraintes : nécessité de transparence sur nos productions et les données sources, concurrence de nouveaux entrants...

La deuxième phase de construction du Cerema doit être l'occasion d'accélérer la prise de conscience de ces évolutions et d'engager plus massivement l'établissement dans la transition numérique.

### Les objectifs

Trois axes structurent ce chantier :

1. Diffuser la culture numérique au sein de l'établissement ;
2. Prendre en compte les évolutions générées par le numérique dans tous nos métiers et professionnaliser nos actions en matière de données ;
3. Engager l'évolution de nos outils.

Pour chacun de ces axes les travaux des prochains mois conduiront à l'établissement de propositions d'action permettant de construire des trajectoires d'évolutions en fonction des moyens disponibles.

### La méthode

Pour l'axe culture numérique, **un fil sur l'application de messagerie instantanée Ariane** sera créé. Ouverts aux seuls agents du Cerema, il sera animé par la DSTREI en s'appuyant sur les travaux du groupe « culture numérique » animé par la DRH au premier semestre 2018. La DSTREI assurera la synthèse des contributions.

Sur le deuxième volet, **les communautés métier** seront sollicitées. Chacune d'entre elles devra proposer des actions concrètes visant à aider nos clients à mieux prendre en compte les bouleversements du numérique sur nos champs de compétences. Par ailleurs, une autre série d'actions portera sur nos modes de production, la professionnalisation de nos pratiques et la structuration de nos actions en matière de données (recueil, stockage, traitement, visualisation et mise à disposition...). Un vivier de référents s'appuyant principalement sur la communauté métier 15 et la DSI épaulera les animateurs de communautés métier pour ces travaux.

Le troisième axe portera sur les **logiciels et les infrastructures** nécessaires pour engager pleinement la transition numérique du Cerema. Les réflexions seront menées sur un mode itératif en dialogue avec les travaux des deux autres axes. Elles seront pilotées par la DSI.

Outre les livrables liés à chaque axe, les travaux de ce chantier conduiront à l'identification de **partenaires stratégiques** susceptibles de faciliter notre montée en compétences (IGN, INRIA, entreprises du numériques, réseaux d'incubateurs...).



# Chantier 11

## Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema

### La problématique

Le Cerema doit adapter son organisation et ses méthodes de travail, aux évolutions de la société d'une part, et aux attentes des agents d'autre part, pour mieux répondre aux besoins de ses partenaires et consolider son positionnement sur les différents champs de l'accompagnement à la transition écologique et de la cohésion des territoires.

Les personnels, souvent marqués par leur culture d'origine, ne disposent pas à ce jour d'un projet commun suffisamment cohérent leur permettant de développer un sentiment d'appartenance et de porter, chacun à leur niveau, la construction du Cerema.

Aussi il nous faut imaginer les méthodes et instruments permettant de donner du sens à cette démarche, pour développer l'adhésion des personnels, leur donner envie de porter le projet du Cerema, libérer les énergies, et répondre à l'enjeu d'un accompagnement de chaque agent.

Il convient également d'imaginer les nouveaux outils pour répondre aux enjeux de cette adaptation du Cerema au monde d'aujourd'hui et de demain, pour optimiser et valoriser la place de l'expertise humaine en adaptant aux priorités « métier » du Cerema, pour renouveler les modes de management et développer la culture projet, et pour accompagner les agents dans cette transition par la construction d'un plan d'accompagnement et de formation adapté à chacun.

### Les objectifs

En s'appuyant sur le nouveau positionnement du Cerema, il s'agira de :

- Mettre en place une politique d'accompagnement des agents, de partage de valeurs communes et de renforcement du sentiment d'appartenance.
- Identifier les marqueurs qui donnent du sens à l'action du Cerema et des personnels qui le composent.
- Développer une culture managériale commune permettant de libérer les énergies et d'optimiser la place de l'expertise humaine.
- Définir un plan d'action de formations phares permettant de prendre en compte les évolutions métiers, de professionnaliser les agents et valoriser les compétences.

La réalisation de ces objectifs passe par la mise en place d'une démarche permettant à l'ensemble des personnels de participer aux différents chantiers de transformation du Cerema.

### La méthode

Le chantier suivra les étapes suivantes :

7. Poser le diagnostic, préciser les objectifs
8. Conduire le benchmark auprès d'autres établissements : VNF ; Météo-France ; IGN
- ...

9. Proposer des scénarios d'évolution
10. Définir un plan d'action et des trajectoires

## Les moyens

Le Groupe de Travail, piloté par Sylvie Candas et François Xavier Soltner, s'attachera à associer les agents, l'encadrement intermédiaire et supérieur, ainsi que des représentants du personnel par le biais d'un appel à candidatures.

Les axes majeurs de la réflexion seront :

- Développer le sens et l'adhésion ; partager une culture commune
- Accompagner les agents et professionnaliser par la formation pour adapter les compétences aux évolutions métier du Cerema
- Manager différemment : mode projet ; libérer les énergies ; pyramide inversée....

Le Groupe recourra à l'appui externe pour accompagner ses travaux, et s'appuyer sur les formations en cours.