

Conseil d'administration

Séance du 21 juin 2017

Point n°8

Analyse des activités 2016 générant des ressources propres

Cette note donne au conseil d'administration, pour information, les principaux éléments de bilan et d'analyse des activités 2016 du Cerema ayant généré des ressources propres.

L'analyse montre, au global, une forte dynamique d'accroissement des ressources propres de l'établissement. Elle montre aussi, sans surprise, que l'évolution qualitative (en types d'activités ou de clients) reste limitée depuis la création de l'établissement. Les actions de partenariat et d'innovation (API), appuyées sur l'utilisation de la part « plus autonome » de la subvention pour charges de service public, apparaissent dès leur première année comme un vecteur prometteur pour le renforcement des relations de partenariat avec les collectivités territoriales et pour la mise en œuvre des principes orientations du projet stratégique.

1. Introduction

Le compte de résultat de l'établissement fait apparaître les recettes suivies dans le cadre du plan d'affaires, qui comprennent :

- les recettes sur production de l'année,
- et les recettes fléchées qui financent des projets de R&D.

Le tableau suivant, extrait de la note présentée au conseil d'administration pour l'approbation du compte financier 2016, détaille les principaux postes de recettes du compte de résultat :

(montants en k€)	2015	2016	Évolution
Subvention pour charges de service public (SCSP)	219 346	211 640	- 3,5 %
Autres financements de l'État ¹	4 005	3 247	- 18,9 %
Recettes suivies dans le cadre du plan d'affaires	25 831	27 885	+ 8,0 %
<i>dont recettes sur production de l'année</i>	<i>24 729</i>	<i>26 403</i>	<i>+ 6,8 %</i>
<i>dont recettes fléchées pour des projets de R&D</i>	<i>1 102</i>	<i>1 482</i>	<i>+ 34,5 %</i>

Source : comptes financiers 2015 et 2016.

¹ Les « autres financements de l'État » proviennent (principalement sous forme de subventions) des directions générales du MEEM-MLHD et de la DSCR, et correspondent au financement de certaines opérations réalisées à leur demande par le Cerema. Lorsque le Cerema réalise des prestations pour le compte de l'État, dans le cadre d'un marché (qui peut être un marché en quasi-régie), la recette correspondante est comptée dans les « recettes sur production ».

Le Cerema ne disposant pas, à ce jour, d'un outil complet de comptabilité analytique qui permettrait une analyse budgétaire détaillée de ses ressources propres, les éléments présentés ci-dessous proviennent à la fois de données budgétaires et de données issues de l'outil de suivi et de gestion des activités des équipes du Cerema. Sans être donc d'une totale précision sur le plan comptable, ces éléments donnent cependant une vision fidèle de la production et des ressources propres 2016 du Cerema.

On présente successivement ci-dessous :

- la répartition du financement des activités du Cerema générant des ressources propres et une analyse de son « portefeuille client » et de la ventilation de sa commande,
- la répartition de ces activités par champ d'action, et par type d'activité,
- une analyse plus détaillée des activités réalisées pour le compte des collectivités territoriales,
- et une analyse centrée sur les actions de partenariat et d'innovation (API).

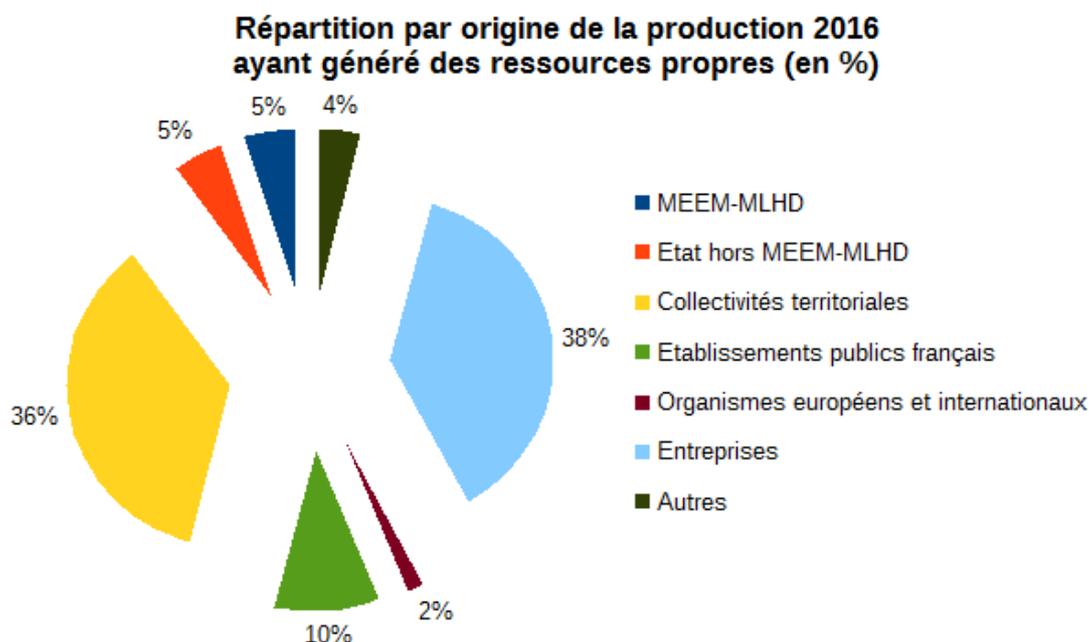
On trouvera aussi en annexe quelques éléments d'analyse de l'évolution pluriannuelle des ressources propres au cours de la période antérieure à la création du Cerema et les perspectives tracées par son plan d'affaires.

2. Répartition du financement des activités

Les analyses présentées ci-dessous portent sur un volume de production générant des ressources propres d'environ 25,5 M€ correspondant principalement à des « affaires » (recherches, projets, études, expertises, essais, etc.) pour lesquelles l'outil de suivi de l'activité des équipes du Cerema permet d'analyser le temps passé, le domaine et le type d'activité, le client concerné par chaque affaire, etc. Certaines recettes liées à la vente de publications ou de logiciels, à la formation dispensée, à la propriété intellectuelle, etc. sont hors du champ de ces analyses.

2.1. Origine des ressources propres du Cerema

Le graphique suivant donne la répartition de l'origine des ressources propres du Cerema.



Il faut rappeler ici que l'activité du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales ne se limite pas à ces 36 % de la production sur ressources propres : une part significative des travaux réalisés sur la base de la SCSP intéresse en effet les collectivités, voire est réalisée en coopération avec elles.

La part des entreprises et autres acteurs est importante (42%). Ceci s'explique en partie par le fait que l'Ifsttar et l'Ascquer (Association pour la certification et la qualification des équipements de la route), deux des plus gros clients du Cerema, ont été comptabilisés en tant qu'entreprises et non comme établissement public (pour le premier) ou comme association (pour la seconde) : ce choix est lié au fait que ces deux organismes servent en fait de relais pour des prestations du Cerema destinées à des entreprises à qui ils les facturent.

Une part non négligeable (5 %) de la production pour ressources propres provient en 2016 des deux ministères de tutelle du Cerema, MEEM et MLHD. L'importance de cette part s'explique par l'appui apporté en 2016 par le Cerema à la DGPR dans le cadre d'un contrat en quasi-régie pour l'élaboration de plans de prévention du bruit dans l'environnement.

2.2. Principaux clients et financeurs

La ventilation des clients et financeurs des activités du Cerema générant des ressources propres est utile pour bien appréhender ces activités. Le diagramme classant ces financeurs par ordre décroissant des « chiffres d'affaires » 2016 montre que 80 % de l'activité est réalisée pour 12,3 % des clients pour lesquels l'établissement a travaillé au cours de l'année. On constate aussi sur cette ventilation que 50 % de cette production globale 2016 se concentre sur 2,5 % des clients, soit 34 « grands comptes », comme en 2014².

Ces grands comptes sont présentés dans le tableau ci-dessous par typologie de clients.

Le « code couleur » adopté pour faciliter la lecture est le suivant :

- les établissements publics français,
- les départements,
- les métropoles,
- les régions,
- les sociétés concessionnaires d'autoroutes,
- les autres entreprises et organismes.

Volume 2016	Client / commanditaire
> 1 M€	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) Association pour la certification et la qualification des équipements de la route (Ascquer) Direction générale de la prévention des risques (MEEM/DGPR)
> 500 k€	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) Cofiroute Département de la Haute-Garonne Département de l'Essonne SNCF Réseau

² Une analyse détaillée des activités 2014 générant des ressources propres a été présentée au conseil d'administration au cours de sa séance du 29 avril 2015. Sur cette base, on présente dans le texte quelques éléments concernant l'évolution de ces activités entre 2014 et 2016.

> 400 k€	Société des autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR) Voies navigables de France Département de l'Hérault
> 300 k€	Eurovia Département du Haut-Rhin Département des Côtes d'Armor
> 200 k€	Sanef Département de Vendée Département de la Moselle Département du Morbihan Société des autoroutes Paris-Normandie (SAPN) Toulouse Métropole Société des autoroutes Esterel Côte d'azur Provence Alpes Bordeaux Métropole Commission Européenne Département d'Ille-et-Vilaine Département des Bouches-du-Rhône
< 200 k€	Département de la Gironde Département de la Seine-Maritime Région Réunion Département de Meurthe-et-Moselle Région Auvergne-Rhône-Alpes Electricité de France Autoroutes du Sud de la France Département du Bas-Rhin Société du grand Paris

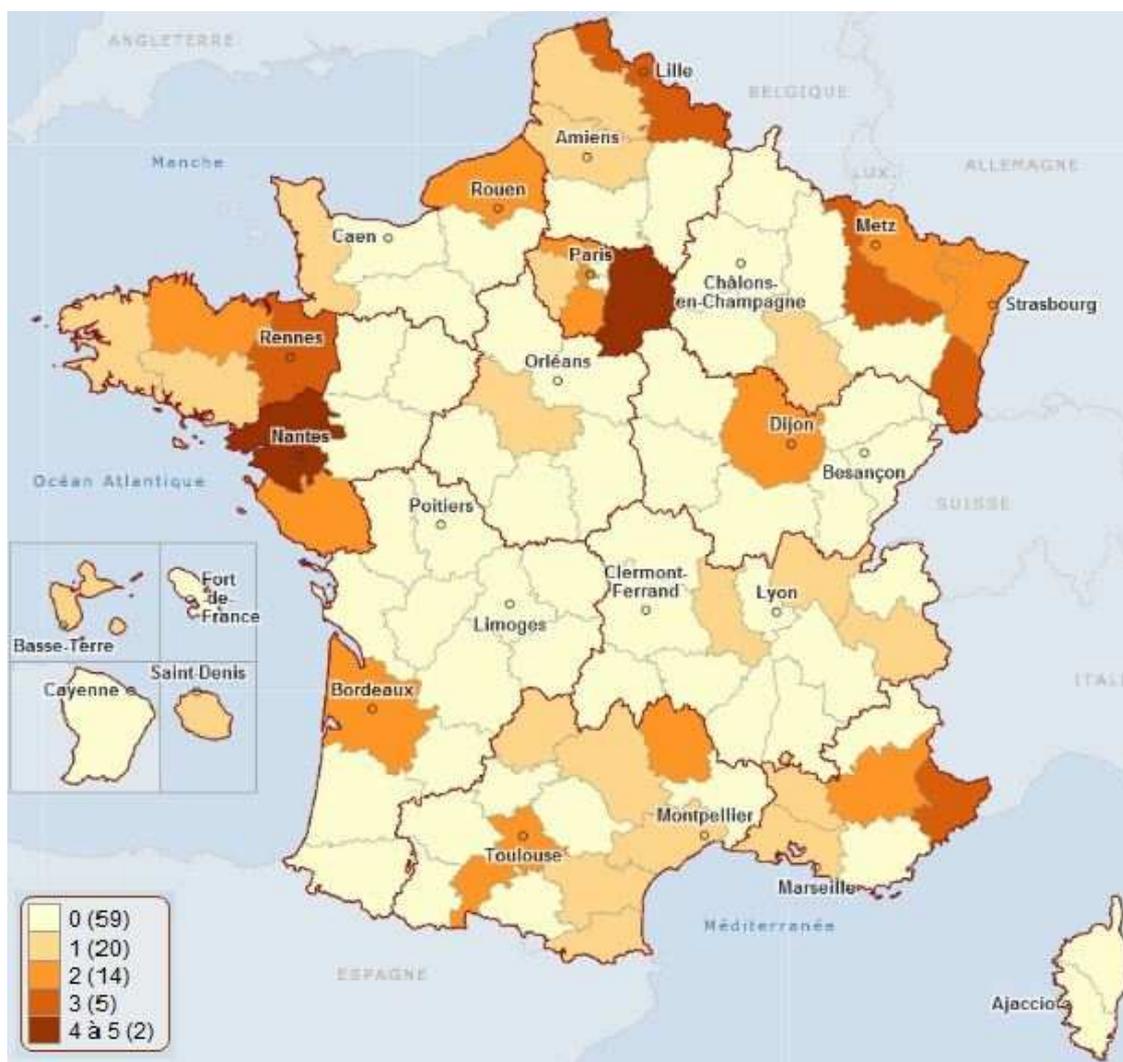
L'activité de certification de produits génère un chiffre d'affaires supérieur à 3 M€, dont presque la moitié pour la seule Ascquer ; aujourd'hui, la relation avec la plupart des autres clients de cette activité se réalise par l'intermédiaire de l'Ifsttar.

L'analyse montre que 25 clients dépassaient 200 k€ de chiffre d'affaires annuel en 2016 (à comparer à 26 en 2014) et que, parmi eux, 14 franchissaient le seuil de 300 k€ (à comparer à 17 en 2014). Ceci justifie d'ailleurs que le Cerema mette en place une démarche de travail spécifique avec ces « grands comptes ».

Parmi les 34 premiers clients, on retrouve :

- 19 collectivités territoriales (15 en 2014), incluant 14 départements (12 en 2014), deux régions (une seulement en 2014), deux métropoles (une communauté urbaine et une métropole en 2014) ; il est à noter que les relations avec les départements font l'objet de 70 contractualisations pluriannuelles dans 41 départements (ou territoires d'outre-mer, cf carte ci-dessous), ce qui assure une certaine stabilité du chiffre d'affaires correspondant ;
- 8 entreprises (11 en 2014), dont 6 concessionnaires d'autoroutes (idem en 2014),
- 4 établissements publics, l'Ascquer, l'État (MEEM/DGPR) et la Commission européenne complètent ce groupe des principaux financeurs ou bénéficiaires.

Cartographie des contrats pluri-annuels avec des départements en vigueur au Cerema au 1^{er} janvier 2017



2.3. Une production « fragmentée »

À partir des données de la production et du nombre d'affaires par client, il est d'analyser la « granulométrie » des activités du Cerema générant des ressources propres.

En 2016, ces activités ont été réalisées pour 1 360 clients et correspondent à 5000 « affaires » ou « commandes », qui se répartissent comme suit :

- Pour 30 % des clients, le montant moyen des commandes est inférieur à 1 000 €.
- Pour 33 % des clients, le montant moyen des commandes est compris entre 1 000 et 3 000 €.
- Pour 25 % des clients, le montant moyen des commandes est compris entre 3 000 et 10 000 €.
- Pour 12 % des clients, le montant moyen des commandes est compris entre 10 000 et 50 000 €.
- Pour 0,5 % des clients, le montant moyen des commandes est supérieur à 50 000 €.

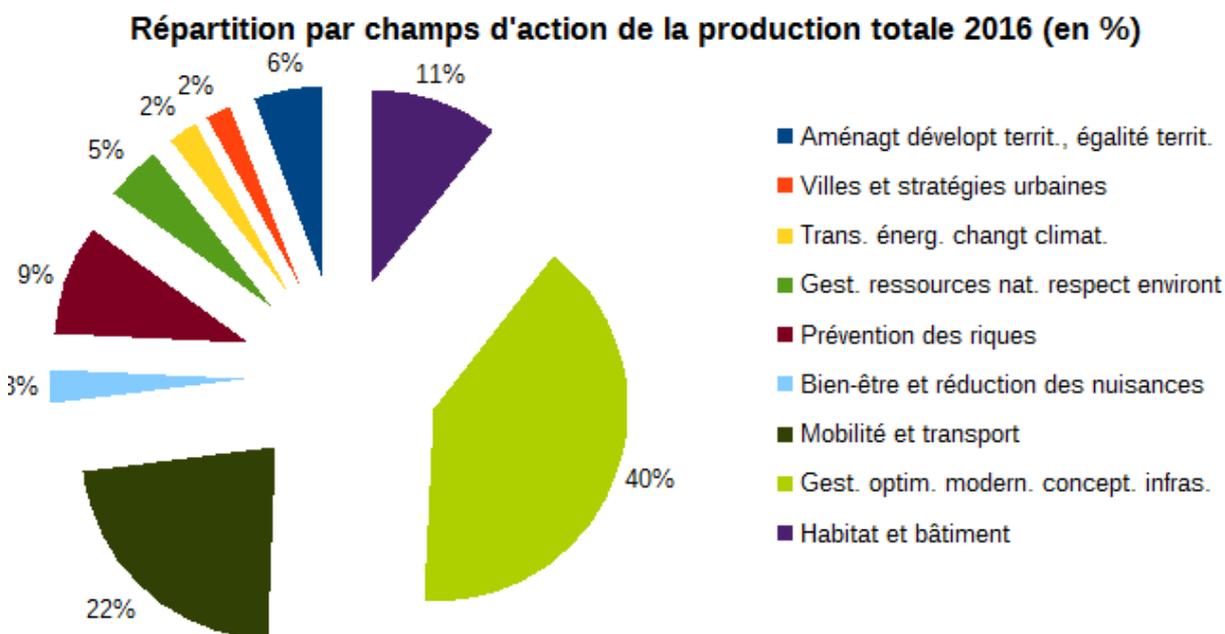
La commande est donc très « fragmentée ». Ceci s'explique en partie par un grand nombre de commandes s'insérant dans des conventions-cadres, notamment pour des essais de laboratoire, chaque commande correspondant à un essai unitaire ; pour un certain nombre de « gros clients », des commandes unitaires de petit montant aboutissent au final à une somme globale conséquente. Nonobstant ces cas particuliers, de nombreux clients n'effectuent qu'un petit nombre de commandes au Cerema.

3. Répartition de l'activité par champ d'action

Les graphiques suivants montrent la répartition des activités selon les neuf champs d'action introduits dans le projet stratégique du Cerema :

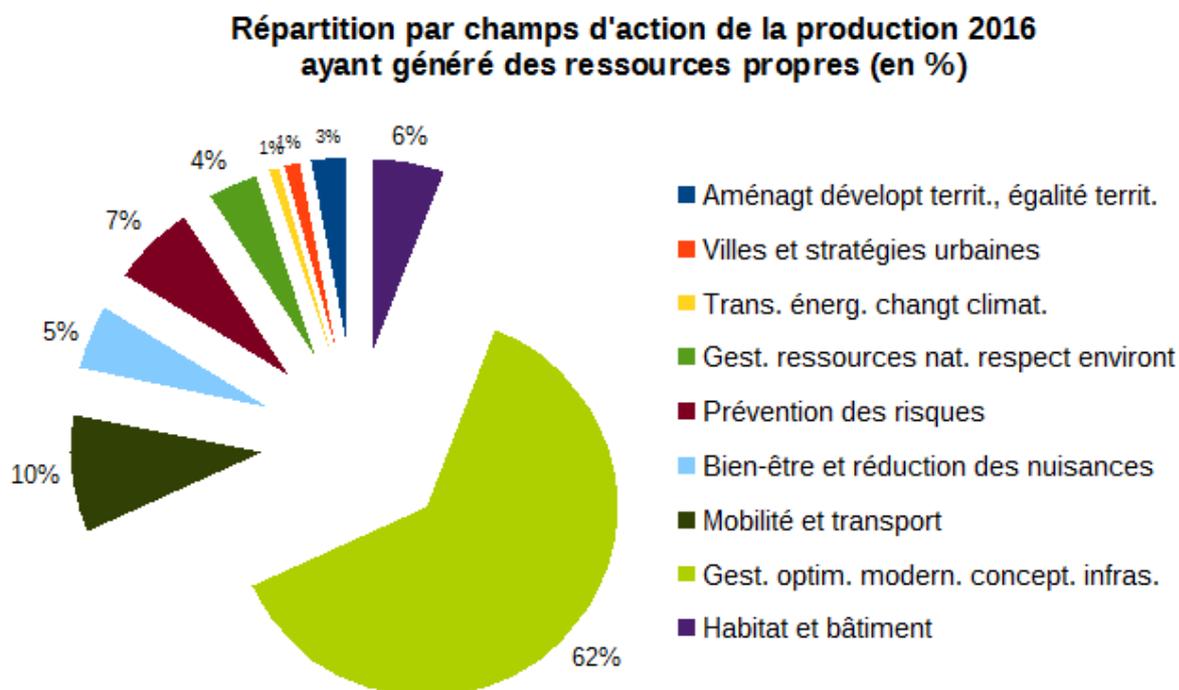
- aménagement et développement des territoires, égalité des territoires,
- villes et stratégies urbaines,
- transition énergétique et changement climatique,
- gestions des ressources naturelles et respect de l'environnement,
- prévention des risques,
- bien-être et réduction des nuisances,
- mobilité et transport,
- gestion, optimisation, modernisation et conception d'infrastructures,
- habitat et bâtiment.

Le graphique suivant donne, à titre de référence, la répartition par champs d'action de la production totale du Cerema en 2016 (y compris l'activité réalisée sur la base de la subvention pour charges de service public).



Le graphique suivant montre la répartition des activités 2016 générant des ressources propres. Il diffère assez sensiblement du précédent en ceci que le champ relatif aux infrastructures, qui représente 40% de l'activité totale du Cerema, représente 62% des activités générant des ressources propres.

A l'inverse, le champ relatif au transport et à la mobilité, ne représente que 10% des ressources propres, alors qu'il représente 22% de l'activité totale du Cerema.

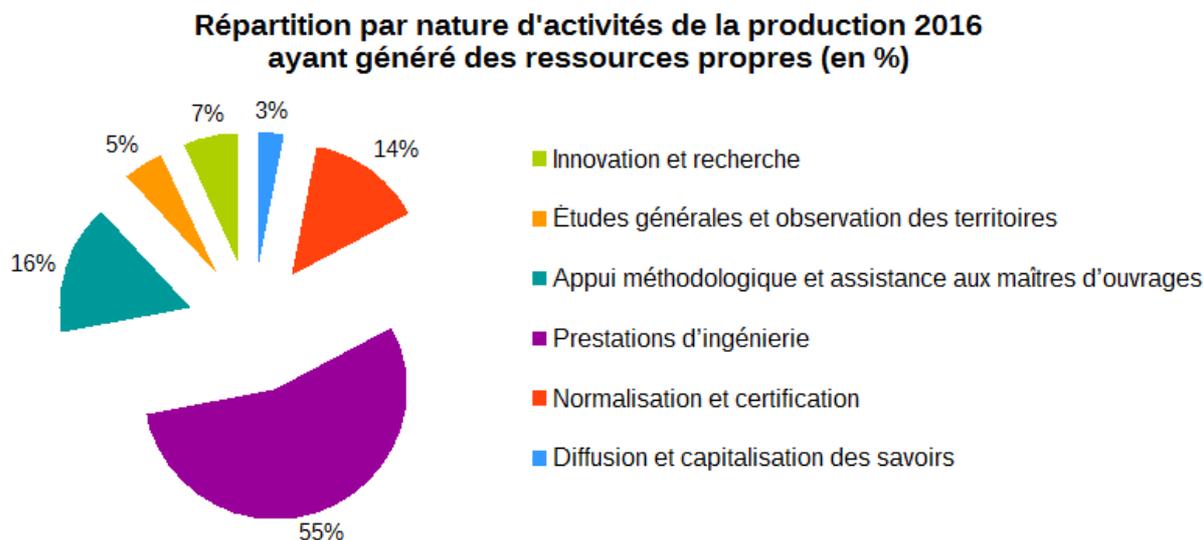


Rappelons qu'il peut exister des « zones de recouvrement » entre les champs d'action, si bien qu'il entre une part de « subjectivité » dans le choix d'affecter une prestation dans tel ou dans tel champ d'action. Par exemple, de nombreux travaux liés à la rénovation énergétique des bâtiments sont enregistrés, dans l'outil de suivi d'activité, comme relevant du champ d'action « Habitat et bâtiment » alors qu'ils pourraient très bien être majoritairement rattachés au domaine « Transition énergétique et changement climatique ».

Le champ d'action « Gestion, optimisation, modernisation et conception des infrastructures » domine largement et représente 62% de la production générant des ressources propres en 2016, en légère baisse par rapport à 2014 (où l'activité était suivie dans le cadre des 8 « domaines d'activité » hérités des 11 services, et où 65% des activités générant des ressources propres relevaient des deux domaines « Gestion du patrimoine d'infrastructures » et « Développement des infrastructures »).

4. Répartition par nature d'activité

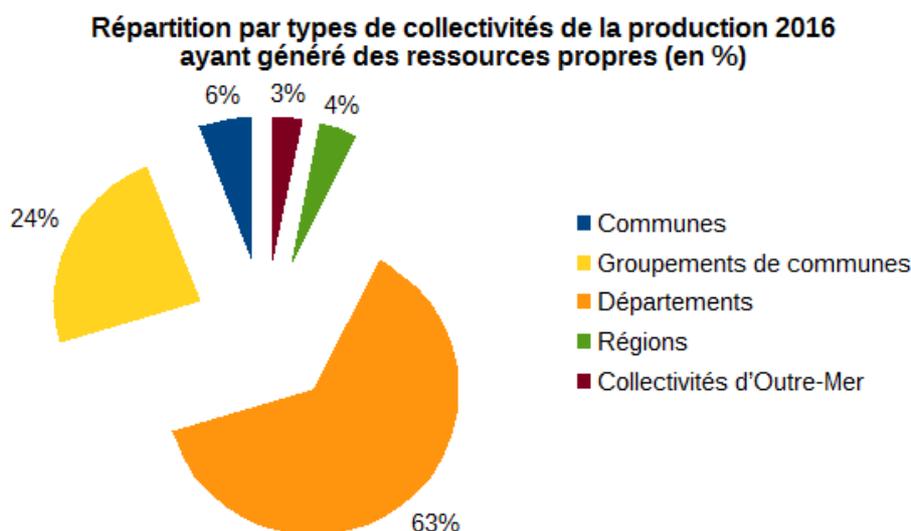
Le graphique suivant illustre la répartition par nature d'activité des activités générant des ressources propres.



Les prestations d'ingénierie (qui incluent les contrôles sur chantier et les essais en laboratoire) dominent avec plus de la moitié de la production totale pour ressources propres (et un pourcentage stable par rapport à 2014). Viennent ensuite les catégories « appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage » (16 %, en hausse de deux points depuis 2014) et « normalisation et certification » (14 %, en baisse de 3 points).

5. Activités réalisées pour le compte des collectivités territoriales

Compte tenu de la place privilégiée occupée par les collectivités territoriales dans la stratégie du Cerema, il est intéressant d'examiner les activités réalisées à leur bénéfice direct. Le graphique suivant donne la répartition par types de collectivités de ces activités (qui représente un volume d'environ 9 M€).

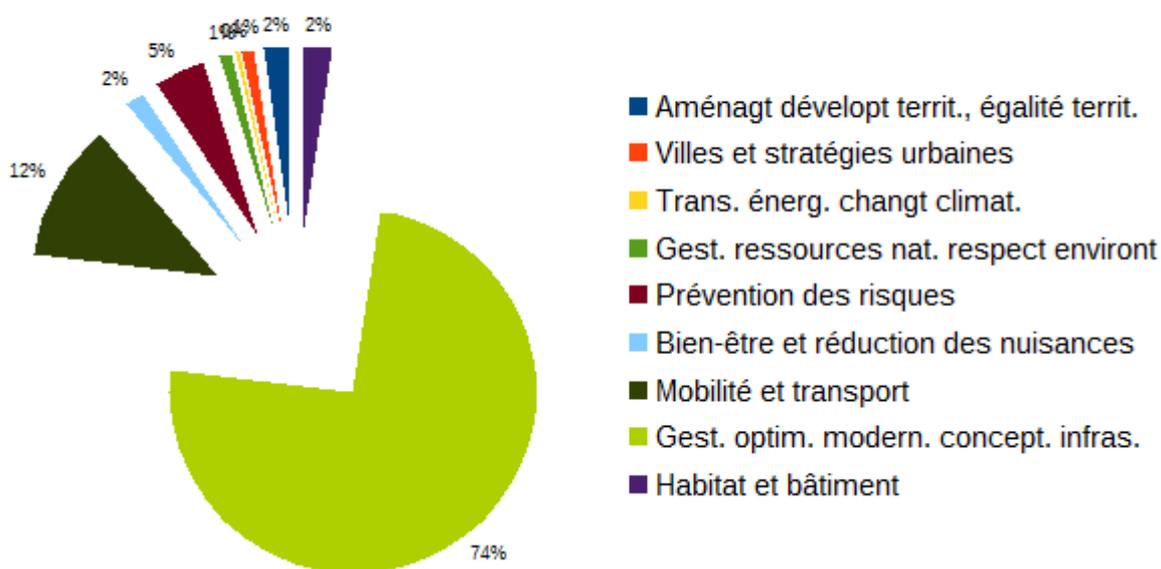


Comme on a pu le voir avec la liste des 34 « grands comptes », une part très importante de ces activités sont menées pour le compte des départements, qui représentent à eux seuls 63% de la production générant des ressources propres réalisée pour le compte de collectivités territoriales ; ce pourcentage a cependant baissé de 3 points par rapport à 2014.

Arrivent ensuite les groupements de communes (qui regroupent tous les EPCI, dont les métropoles), avec 24%. Ils s'inscrivent en forte hausse, puisqu'ils représentaient 18% de l'activité en 2014. La part au bénéfice des régions demeure faible (3%, stable depuis 2014). La production pour les collectivités d'outre-mer est également assez faible.

Le graphique suivant montre la répartition par champs d'action de ces activités réalisées pour le compte des collectivités territoriales.

Répartition par champs d'action de la production 2016 pour les collectivités ayant généré des ressources propres (en %)



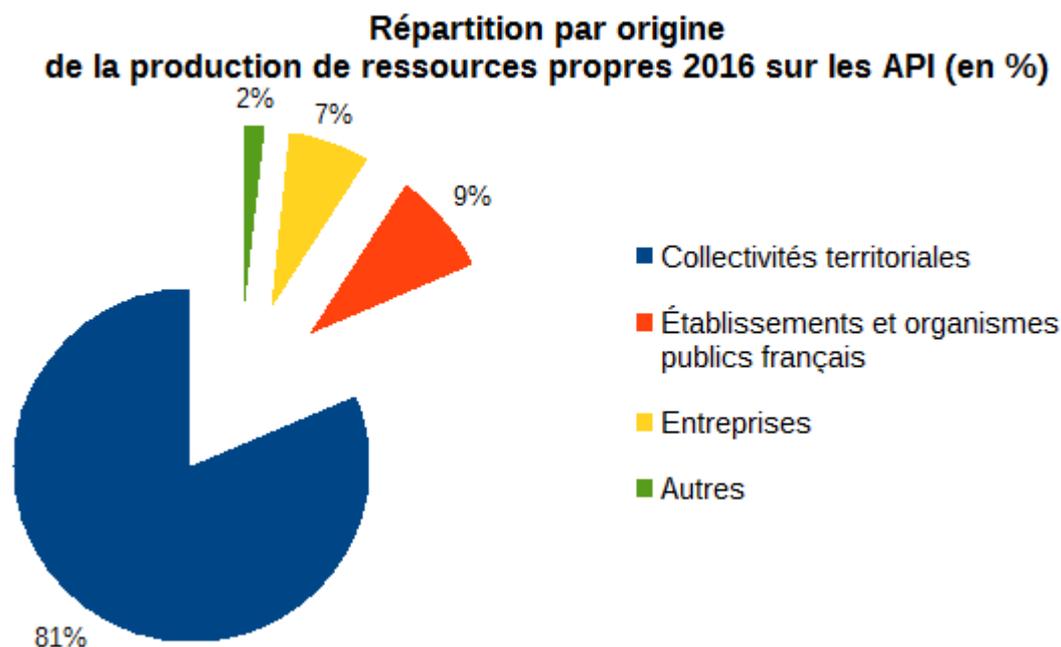
Pour les collectivités plus encore que pour la totalité des activités générant des ressources propres, les prestations liées aux infrastructures dominent largement, mais elles s'affichent en baisse de deux points par rapport à 2014. C'est notamment le cas pour les départements qui demeurent aujourd'hui les principaux clients de la production du Cerema sur ressources propres.

Les prestations relatives à la mobilité et au transport arrivent en seconde position avec 12% (néanmoins en hausse de trois points depuis 2014). En comparaison, les activités réalisées dans les autres champs d'action demeurent assez limitées.

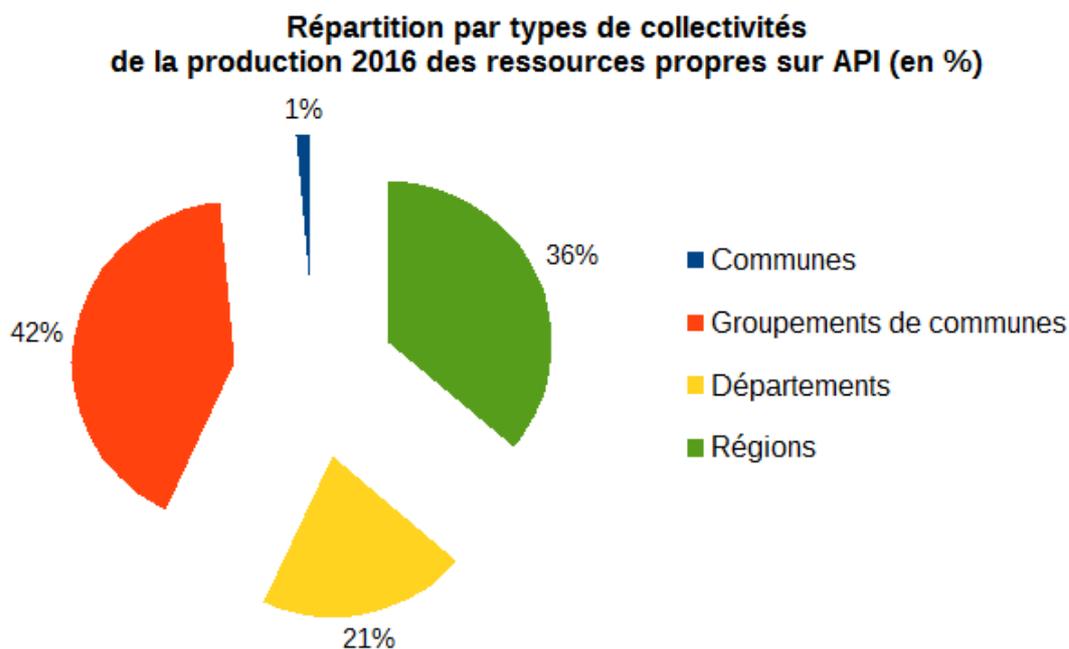
6. Activités réalisées dans le cadre des actions de partenariat et d'innovation

Le Cerema a fait des actions de partenariat et d'innovation (API) un élément essentiel de sa stratégie de développement des relations avec les collectivités territoriales, notamment dans le cadre de projets cofinancés. Il est donc intéressant d'examiner de manière spécifique le détail de ces activités nouvelles. En 2016, année de démarrage de API, ces nouvelles actions représentent un volume proche de 1 M€.

Comme on pouvait s'y attendre, l'activité du Cerema réalisée dans ce contexte se démarque fortement du reste de l'activité de l'établissement en matière de ressources propres. Première différence importante illustrée par le graphique suivant, les établissements publics et les entreprises ne représentent qu'une faible part des API (16 % pour ces deux catégories réunies), alors que la part des collectivités territoriales s'élève à 81 % de l'ensemble de ces projets cofinancés.

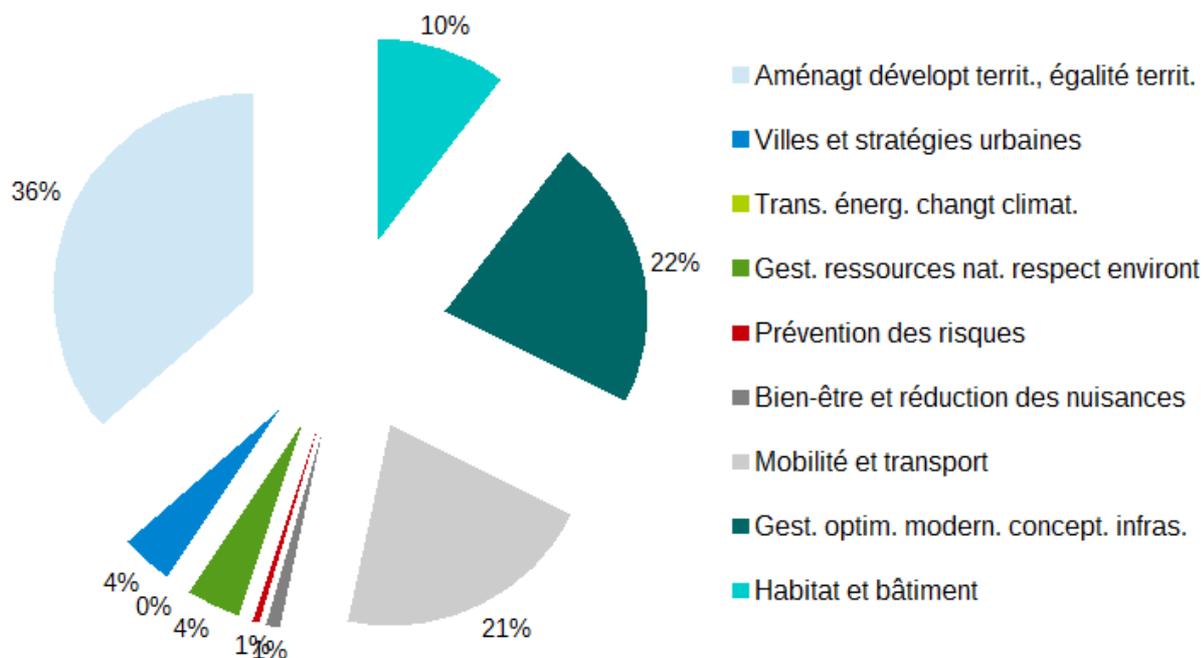


Autre différence sensible : le prochain graphique montre que les communes seules sont quasiment absentes de ces actions de partenariat, qui sont réalisées principalement avec des groupements de communes et des régions ; la part des départements est limitée à 21%.



Le dernier graphique montre une autre différence majeure : les prestations relatives aux infrastructures ne représentent que 22 % de la production liée aux API. C'est le champ d'action « Aménagement et développement des territoires, égalité des territoires » qui arrive largement en tête (36 %). Cet effet se voit aussi, dans une moindre mesure, pour le champ « Mobilité et transport » (21 %).

Répartition par champs d'action des actions de partenariat et d'innovation ayant généré des ressources propres en 2016 (en %)

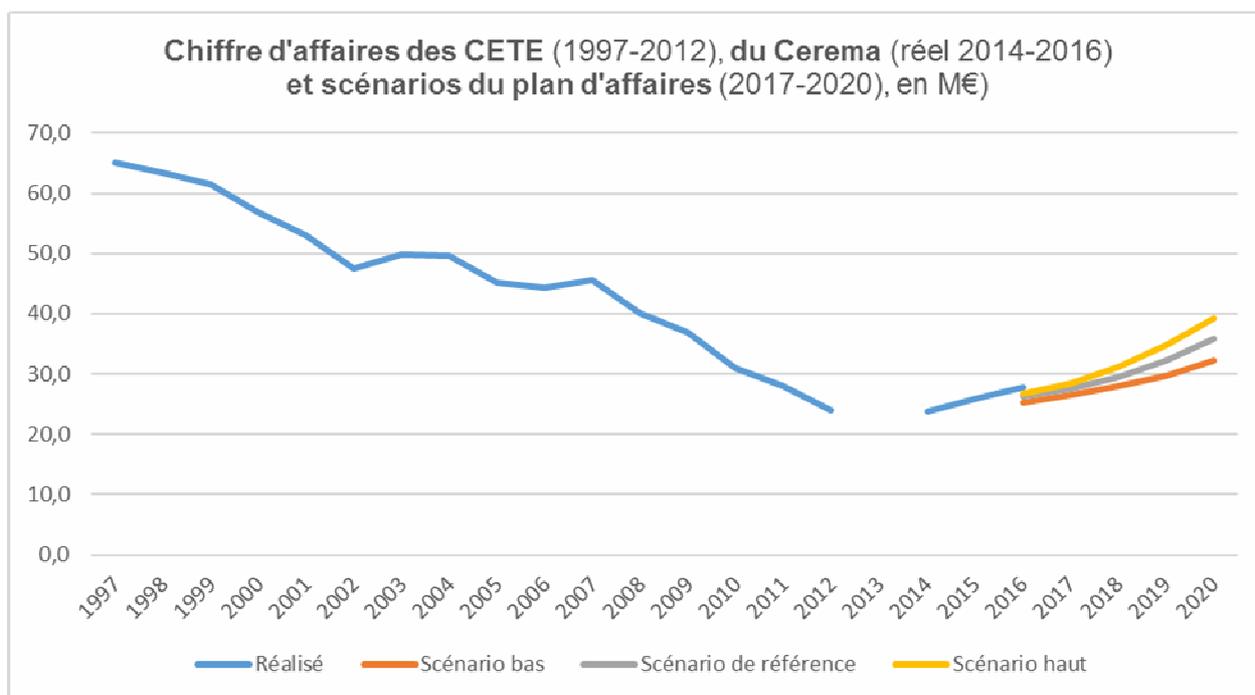


Tant du point de vue de leurs bénéficiaires que des domaines d'activité concernés, il apparaît donc dès leur année de démarrage que les actions de partenariat et d'innovation constituent un levier primordial pour faire évoluer les relations du Cerema avec les collectivités territoriales et mettre en œuvre les priorités de son projet stratégique. Cette dynamique restera bien sûr à confirmer en 2017 et dans les années suivantes.

Annexe : évolution pluriannuelle

Le graphique ci-dessous donne l'évolution sur la période 1997-2012 des ressources propres des CETE, ainsi que le niveau des ressources propres du Cerema de 2014 à 2016 et les scénarios élaborés dans le cadre du plan d'affaires pour la période allant jusqu'en 2020.

L'année 2013 est neutralisée, car, à la veille de la fusion des 11 services, elle ne peut être considérée comme significative.



Le point important à noter est que le Cerema a engagé dès sa création (et même dès sa préfiguration) les efforts nécessaires pour inverser la tendance baissière du « chiffre d'affaires » des CETE. Ces efforts se traduisent aujourd'hui dans les faits. Son plan d'affaires, présenté au conseil d'administration en avril 2016, prévoit une croissance des ressources propres d'environ 8,5% par an dans la période 2016-2020, dans un contexte de baisse importante de ses effectifs.

Les résultats des premières années sont supérieurs aux prévisions.