

## **Comité technique d'établissement**

**Séance du 23 mars 2017**

### **Déclinaison du projet stratégique dans les directions techniques et territoriales**

*Point inscrit à l'ordre du jour pour débat*

Le chantier de la « déclinaison du projet stratégique » vise à construire, dans le cadre du projet stratégique du Cerema, une projection vers 2020 pour chaque direction technique et territoriale. Ce chantier avait été lancé fin 2015 en demandant à chacune des 11 directions de préparer une contribution dans un cadre défini dans une note du comité de direction du 20 octobre 2015. Ces 11 contributions sont en ligne sur le site intranet du Cerema. Leur qualité témoigne du travail de réflexion important accompli dans chaque direction et de la mobilisation de tous pour construire, dans un contexte marqué par une perspective de baisse des effectifs, un Cerema qui réponde avec ambition aux défis posés dans le projet stratégique.

La note d'octobre 2015 précisait que, sur la base des contributions des 11 directions, la réflexion se poursuivrait :

- par des travaux et des choix réalisés au niveau de la direction du Cerema – car les choix à faire concernant l'évolution de chaque direction technique ou territoriale ne peuvent pas tous être faits au niveau local de chaque direction, indépendamment les unes des autres ;
- puis par une démarche de type « élaboration d'un projet de service » au sein de chaque direction.

Le comité de direction du Cerema a réalisé au printemps 2016 une analyse des contributions des 11 directions, mettant notamment en lumière de nombreux sujets qui nécessitent une approche partagée au niveau de l'établissement. Il a décidé à la fin de l'été 2016 d'engager un travail d'approfondissement sur une dizaine de thèmes, travail dont le pilotage est confié à la ou aux directions techniques les plus concernées (ou parfois, par exception, à une direction territoriale) :

1. Gestion de patrimoines d'infrastructures (Cerema ITM), avec deux sous-chantiers :
  - les ouvrages d'art,
  - les plate-formes et leurs équipements,
2. Sécurité routière (Cerema ITM et Cerema TV),
3. Viabilité hivernale (Cerema ITM),
4. Enquêtes mobilité et modélisation des transports, avec trois sous-chantiers :
  - observation et analyse de la demande de déplacement (enquêtes ménages déplacements et enquêtes affiliées) (Cerema TV),
  - connaissance et analyse de l'offre de transport :enquêtes et valorisation des bases des transports collectifs de province (Cerema TV),
  - modélisation et évaluation (Cerema ITM et Cerema TV).
5. Contrôle réglementaire de la construction (CRC) (Cerema TV),
6. Gestion de patrimoine immobilier (GPI) (Cerema TV).
7. Éclairage public (Cerema Med),
8. Gestion intégrée du littoral (Cerema EMF),
9. Essais de matériels routiers (Cerema ITM et Cerema NC).
10. Développement du réseau d'infrastructures routières (Cerema ITM).

Ces 10 sujets sont tous relevés comme importants dans une ou plusieurs contributions des 11 directions, et la plupart d'entre eux soulèvent des questions d'organisation transversale au sein du Cerema (« polarisation », mutualisation d'équipements, etc.). Ces 10 thèmes sont assez différents :

- par le volume de l'activité et les effectifs mobilisés (plusieurs centaines d'agents pour la gestion du patrimoine routier, moins d'une dizaine pour l'éclairage public) et leur répartition entre les 11 directions ;
- par le contexte de l'environnement scientifique et technique, partenarial, concurrentiel, etc. ;
- par le positionnement dans ou hors des champs d'action pour lesquels le projet stratégique fixe des objectifs d'accroissement ou de diminution de l'activité ;
- par les enjeux au regard du plan d'affaires du Cerema ;
- par la nature des attentes des acteurs territoriaux et des administrations centrales ;
- par la nécessité de mobiliser – ou pas – des investissements importants ; etc.

Pour chacun de ces thèmes la réflexion à mener fait l'objet d'une note de cadrage placée en octobre 2016 sur le site intranet du Cerema. À grands traits, on peut dire que le travail inclut pour chaque thème trois volets :

- un état des lieux détaillé des compétences et des activités, des principales évolutions scientifiques et techniques, etc. ;
- une analyse des principaux enjeux et des évolutions des attentes de nos clients et partenaires ; ce volet nécessite bien sûr des contacts avec les principaux clients et partenaires, et notamment avec les services de l'État pour lesquels nous travaillons ;
- l'élaboration de plusieurs scénarios d'évolution de l'activité à l'horizon 2020, déclinés par direction technique et territoriale ; afin que ces scénarios soient réellement un appui pour préparer les choix difficiles que le Cerema devra effectuer pour se projeter vers 2020, il est demandé pour chaque thème d'étudier plusieurs scénarios bien différenciés dont l'un est basé sur une hypothèse « dure » concernant l'évolution des effectifs concernés au Cerema<sup>1</sup>.

La note de cadrage donne également des éléments sur la méthode de travail et la composition des équipes de réflexion et de pilotage pour chaque thème. Elle précise aussi que les résultats de ces travaux seront disponibles sur le site intranet du Cerema.

Le comité de direction a proposé aux représentants des organisations syndicales de mettre en place une concertation sur ce chantier de la déclinaison du projet stratégique. Une seule organisation syndicale ayant répondu positivement à cette proposition, cette concertation n'a pas été mise en place.

Le comité de direction du Cerema s'est donné l'objectif de finaliser ces travaux dans les premiers mois de 2017, et de lancer au début du deuxième trimestre 2017 la phase des projets de service de chaque direction technique ou territoriale.

\* \* \*

On trouvera en Annexes les premières décisions prises par le comité de direction, en février 2017, sur les deux premiers chantiers thématiques pour lesquels les réflexions ont été finalisées : les essais de matériels routiers et le développement du réseau d'infrastructures routières. Ces décisions sont disponibles sur le site intranet du Cerema.

1 Au global, comme cela a déjà été annoncé au sein de l'établissement, les réflexions du comité de direction s'appuient sur l'hypothèse d'une baisse des effectifs du Cerema de 15 % entre 2016 et fin 2020. Pour les 10 thèmes listés ci-dessus, l'hypothèse « dure » retient parfois ce taux de - 15 %, et parfois un autre taux en fonction des orientations fixées dans le projet stratégique.

**ANNEXE 1**  
**Décision du comité de direction**  
**concernant le chantier thématique « Essais de matériels routiers »**  
8 février 2017

Le comité de direction a pris connaissance des scénarios étudiés par le comité technique et des analyses et recommandations du comité de pilotage du chantier thématique « Essais de matériels routiers ».

Le comité de direction, conscient du contexte budgétaire très contraint dans lequel est placé l'établissement, marqué notamment par une perspective de baisse importante des effectifs, retient les principaux éléments d'analyse suivants :

- La station d'essais des matériels routiers (SEMR) est incontestablement dans une situation de très grande fragilité.
- Le chef de la SEMR et son adjointe quittent leurs fonctions fin février.
- L'activité appuyée sur les bancs d'essais est actuellement gravement déséquilibrée du point de vue économique. La DGITM souhaite s'en dégager complètement à très court terme. Les contacts pris avec les industriels de la profession (CISMA) montrent qu'ils n'expriment pas un intérêt marqué pour le maintien de cette activité et ne sont pas disposés à y contribuer financièrement.
- Dans cette situation, construire une perspective permettant de redonner un avenir à l'activité utilisant les bancs d'essais nécessiterait d'engager des efforts importants sur plusieurs années (recrutement de plusieurs cadres et investissements lourds), avec des chances de succès très incertaines.
- La DGITM souhaite que le Cerema maintienne une capacité d'appui à ses services sur des prestations d'avis technique, de veille, de réglementation et de normalisation sur les matériels (essentiellement les matériels d'exploitation) et d'animation de réseau.

Conscient des spécificités de ce chantier thématique<sup>2</sup>, le comité de direction décide d'arrêter à court terme l'activité des bancs d'essais, au fur et à mesure de l'achèvement des actions engagées à ce jour. Il demande au directeur du Cerema Normandie-Centre de construire et mettre en œuvre un scénario qui permettra de proposer aux agents de la SEMR un rattachement au Laboratoire de Blois, dans le cadre d'un projet d'évolution du laboratoire. Le projet d'évolution du laboratoire sera élaboré en associant aux réflexions les agents de la SEMR et du laboratoire et en proposant une concertation aux représentants du personnel de la direction territoriale ; il intégrera le maintien des compétences nécessaires pour apporter à la DGITM et aux gestionnaires de patrimoines routiers un appui en matière d'avis technique, de veille, de réglementation et de normalisation sur les matériels routiers.

La direction technique ITM et la D4P apporteront leur appui à la direction territoriale NC pour construire ce scénario d'évolution.

2 Par rapport aux autres chantiers thématiques analysés dans le cadre de la déclinaison du projet stratégique, le thème « Essais de matériels routiers » a deux spécificités :

- D'une part, il concerne une activité du Cerema qui n'est présente que dans une seule direction territoriale. Ainsi, la décision concernant l'évolution de cette activité est légitimement à prendre au niveau de l'établissement mais les évolutions d'organisation et celles qui concernent directement les agents concernés sont du ressort de la direction territoriale.
- D'autre part, la situation de la SEMR impose de prendre à très court terme des décisions qui engagent son avenir alors que l'objectif des chantiers thématiques concerne la projection à l'horizon 2020 du Cerema et de ses directions techniques et territoriales.

**ANNEXE 2**  
**Décision du comité de direction**  
**concernant le chantier thématique**  
**« Études amont de développement du réseau d'infrastructures »**  
21 février 2017

Le comité de direction a pris connaissance des travaux menés par le groupe désigné et consignés dans un rapport qui lui a été communiqué ; il avait été tenu régulièrement informé de l'avancement des travaux en cours.

Sont concernées par la présente décision les études de réalisation, de modernisation ou de nouvelle qualification d'une infrastructure routière pour la partie conception générale et géométrie (qu'il s'agisse d'aider à réaliser ces études, ou de les contrôler, ou le cas échéant d'en réaliser une partie, ou qu'il s'agisse de fournir les référentiels techniques, de produire et diffuser de la connaissance). Les études thématiques nécessaires à la conception (environnement, trafic, ouvrages d'art, terrassement, chaussées, socio-économie, etc.) ne sont pas concernées par la présente décision même si le mode de fonctionnement retenu ici influera sur leur pilotage et leur coordination générale.

Le comité de direction souligne l'approfondissement du travail mené concernant l'analyse des situations actuelles et futures, y compris au plan humain, et concernant l'écoute des besoins formulés notamment par la DGITM. Il note que le directeur général de la DGITM s'est montré favorable aux principes d'organisation envisagés qui lui ont été présentés le 17 février à l'occasion d'une rencontre plus large entre Cerema et DGITM.

Le comité de direction, conscient du contexte budgétaire très contraint dans lequel est placé l'établissement, marqué notamment par une perspective de baisse importante des effectifs, fixe les orientations générales suivantes pour le domaine des études amont :

- Passage d'un effectif global de 33-34 ETP début 2016 à 26-27 ETP fin 2020.
- Mise en place de trois pôles de conception et d'études amont dans les directions territoriales Centre-Est, Est et Méditerranée, qui se partageront à terme (fin 2020) environ 23 ETP<sup>3</sup>, et arrêt des fonctions de conception et d'études dans les autres directions territoriales au plus tard en 2020.
- Dimensionnement des effectifs des directions techniques à l'échéance de fin 2020 au niveau de 3 ou 4 ETP : 2 ou 3 à la direction technique ITM et 1 à la direction technique TV.
- Pilotage de l'ensemble de l'activité des pôles par un *guichet unique* collégial, sous la responsabilité de la direction technique ITM en lien avec TV. Le guichet unique comprendra les responsables des trois pôles et des représentants des directions territoriales. Il organisera le plan de charge pour les études amont de l'ensemble des équipes concernées (dans les directions techniques et territoriales), au bénéfice du plus large ensemble de projets sur le territoire national. Le guichet sera l'interlocuteur de la DGITM pour la définition des priorités entre projets et les prises de décision relevant de la maîtrise d'ouvrage nationale.
- Les modalités de pilotage de chaque projet feront l'objet d'une formalisation spécifique, en incluant un lien avec la direction territoriale concernée en proximité par chaque projet.
  
- Les trois pôles demeurent dans le cadre hiérarchique de leurs directions territoriales mais leurs activités sont définies majoritairement dans le cadre des décisions collégiales du guichet unique. Chacune des trois directions territoriales Centre-Est, Est et Méditerranée disposera d'une fraction de l'ordre de 25% de la capacité de son

3 L'effectif actuel dans le domaine des études amont dans ces trois directions territoriales est d'environ 25 ETP.

pôle<sup>4</sup> pour répondre à des demandes plus locales, réalisées à la demande de services de l'État ou pour le compte d'autres maîtres d'ouvrages. Ces parts d'activités locales seront prises en compte dans les réflexions et les choix du guichet unique auquel participe chacune des directions concernées.

- Les trois pôles sont impliqués dans les travaux de méthodologie et les avis sur projet, notamment concédés, qui sont pilotés par la direction technique ITM.
- L'objectif à l'horizon 2020 est de maintenir les ressources propres du Cerema dans le domaine des études amont au niveau de 2016 (où elles représentaient environ 10% de la production globale des équipes concernées).

Le comité de direction est conscient que ces orientations seront mises en œuvre progressivement. Il demande qu'elles soient définies dans le détail d'ici à la rentrée de septembre 2017 et demande qu'un soin particulier soit apporté à la mise en place et au fonctionnement du guichet unique qui constitue une « première » à l'échelle de l'établissement. Les principales phases de transition de l'organisation de l'activité seront partagées avec toutes les directions du Cerema et portées à la connaissance de tous les agents concernés. La composition du guichet unique et ses principes de fonctionnement seront validés par le comité de direction du Cerema<sup>5</sup>. Il est demandé aussi qu'un état des lieux détaillé et partagé avec la DGITM soit établi pour bien identifier les premières décisions qui devront faire l'objet d'un arbitrage de la maîtrise d'ouvrage nationale.

L'objectif est de pouvoir s'appuyer sur le guichet unique pour l'élaboration du programme d'activité 2018 du Cerema. Le directeur de la direction technique ITM est chargé de la mise en place de cette organisation globale et rendra compte régulièrement au comité de direction.

4 Le pourcentage donné ici est indicatif d'une moyenne car la fraction d'activité locale pourra être variable dans le temps.

5 Au démarrage, le guichet unique bénéficiera de l'appui (à temps partiel, et jusqu'à son prochain départ en retraite) de Serge Villette (de la direction territoriale Ouest) pour la mise au point des procédures et des modalités d'organisation de la prise de commande.