

Comité technique d'établissement Réunion du 11 juillet 2017

Déclinaison du projet stratégique dans les directions techniques et territoriales

A. 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.

B. 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 « chantiers thématiques » 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 Cerema¹.

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.

On trouvera en Annexes (numérotées selon l'ordre indiqué ci-dessus) les décisions prises par le comité de direction sur les chantiers thématiques².

C. Le lancement de la démarche des projets de service a fait l'objet d'une lettre du directeur général diffusée le 10 mai à tous les personnels de l'établissement. On la trouvera également en dernière Annexe.

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.

2 Les textes de l'Annexe 2 sur la sécurité routière et de l'Annexe 4b relatives à l'offre de transport ne sont pas encore disponibles.

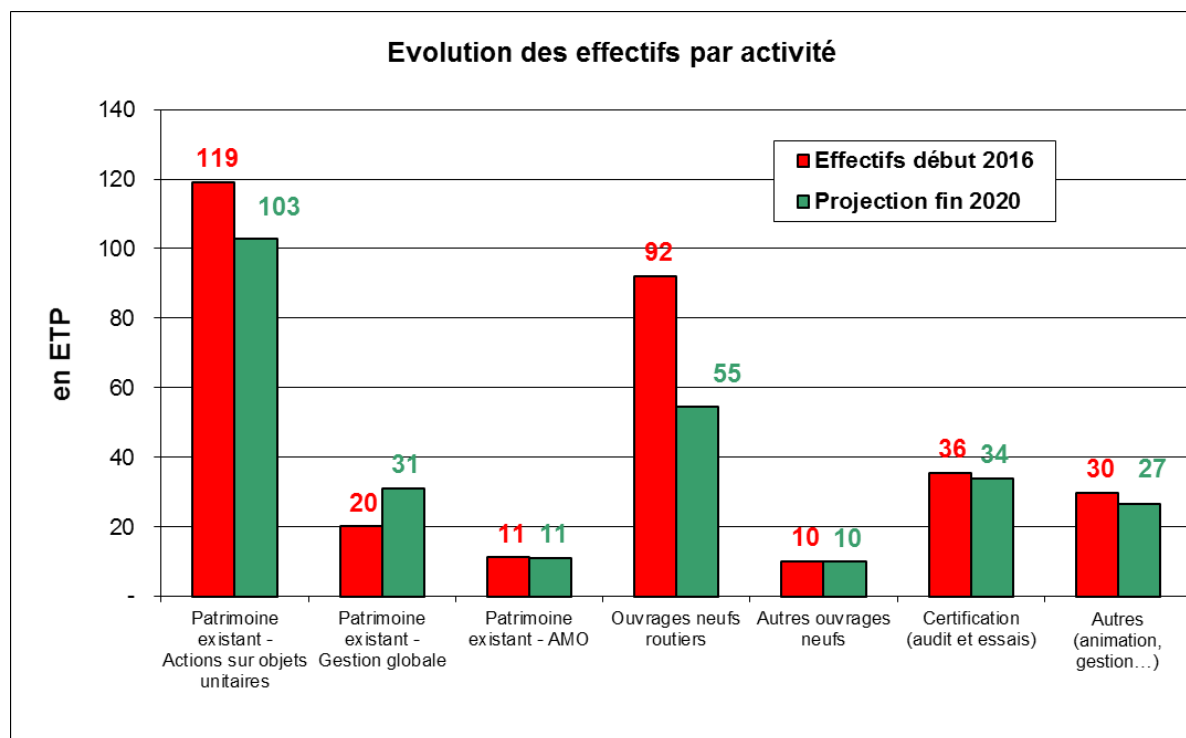
ANNEXE 1a
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique « Ouvrages d'art »
4 mai 2017

Le comité de direction a pris connaissance des travaux détaillés portant sur le domaine des ouvrages d'art. Ces travaux incluent notamment un « scénario-pivot » correspondant à la prise en compte à l'horizon fin 2020 d'une baisse de 15% par rapport à l'effectif début 2016 (320 ETP environ), et l'analyse des effets attendus d'une baisse qui serait plus importante ou moins importante de 25 ETP par rapport au « scénario-pivot ».

Le comité de direction note les caractéristiques particulières de ce domaine : une activité fortement polarisée et organisée, un niveau d'expertise reconnu unanimement, un poids marqué dans le volume des ressources propres de l'établissement, et un fort potentiel à s'orienter davantage vers la gestion de patrimoine à destination des collectivités.

Compte-tenu de ces éléments, le comité de direction décide de retenir comme base de travail le « scénario-pivot » correspondant à une baisse de 15% des effectifs de ce domaine à l'horizon de fin 2020, sans écarter la perspective de permettre une réallocation de moyens ciblés, selon l'économie globale des décisions prises sur l'ensemble des chantiers thématiques dans le domaine des infrastructures (au global, pour les plateformes et les ouvrages d'art)

Dans le cadre de ce scénario, le comité de direction retient l'histogramme ci-dessous qui, dans le rapport du groupe de travail, illustre le scénario-pivot en déclinant les évolutions d'effectifs entre début 2016 et fin 2020 selon les différentes activités ou « postures ».



Plus précisément, le comité de direction retient les objectifs d'évolution définis dans le tableau ci-dessous pour 4 « macro-activités » :

« Macro-activités »	Effectifs début 2016	Projection fin 2020
Patrimoine existant : activités sur objets unitaires	119	103
Patrimoine existant : gestion globale et AMO	31	42
Ouvrages neufs (routiers et autres)	102	65
Certification, diffusion des connaissances, activités transversales	66	61

Ces objectifs sont fixés à l'échelle de l'établissement, ce qui signifie que ces évolutions n'ont pas vocation à s'appliquer de manière identique (homothétique) dans chaque direction, mais aussi qu'il s'agira de vérifier que les projections des directions respectent, au total, ces évolutions.

De plus :

- Le comité de direction valide ce que le groupe de travail a appelé les « biens communs » qui sont des pôles spécialisés existants, dont on trouvera la liste en Annexe ci-dessous. Il demande donc à chacune des directions concernées de veiller au maintien de ces « biens communs ».
- Le comité de direction retient également la proposition de maintenir au sein de chaque direction territoriale une équipe en capacité de réaliser des inspections détaillées d'ouvrage. Il valide aussi la nécessité de conserver au sein de la direction technique ITM un centre technique fort au bénéfice de l'ensemble de l'activité « Ouvrages d'art » du Cerema.
- Le comité de direction fixe un objectif de maintien des ressources propres générées par les activités « Ouvrages d'art » au niveau de 2016, et note que cet objectif impliquera (comme l'a analysé le groupe de travail) que certaines activités soient réorientées.
- Le comité de direction décide enfin que les éventuelles réallocations de moyens supplémentaires (qui permettraient de limiter les baisses d'effectifs à un niveau inférieur à la baisse de 15 % prévue dans le « scénario-pivot ») devraient prioritairement être affectées à de nouvelles activités permettant de développer des projets d'innovation et d'augmenter les ressources propres.

Annexe : Description des « biens communs »	
Intitulé du pôle	Site
Connaissance des ouvrages hydrauliques et de la morphodynamique fluviale	Blois
Constructions métalliques, mixtes et en bois	Nancy-Metz
Eco-matériaux	Sourdun
Gestion patrimoniale des ouvrages d'art et écoconception des structures multimatériaux	Lyon
Infrastructures portuaires et maritimes, ouvrages de protection du littoral	Saint-Brieuc, Nantes, Angers
Sécurité et durabilité des ouvrages à câbles	Bordeaux
Sécurité et durabilité des ouvrages d'art en béton précontraint	Lille
Vulnérabilité des ouvrages de génie civil aux risques sismiques et hydrauliques	Aix-en- Provence
Logiciels pour les ouvrages d'art	Sourdun
Gestion de patrimoines	Sourdun

ANNEXE 1b
Orientations fixées par le comité de direction
concernant le chantier thématique « Plateformes d'infrastructures »
14 juin 2017

Les plateformes d'infrastructures constituaient un domaine fort dans l'histoire des services qui ont donné naissance au Cerema, et constituent un domaine fort de l'établissement. Dans la perspective esquissée ci-dessous, qui s'inscrit dans un contexte très contraint concernant l'évolution des effectifs, ce domaine représentera environ 9,5 % des effectifs du Cerema fin 2020, à comparer à 10 % environ début 2016. C'est donc un domaine qui restera essentiel et qui doit contribuer à deux types d'orientations fortes de la stratégie du Cerema :

- de manière directe, il s'agit de répondre aux attentes des gestionnaires d'infrastructures qui sont particulièrement soucieux de maîtriser leurs coûts de maintenance tout en conservant un patrimoine dans un état acceptable et maîtrisé ;
- moins directement mais de façon tout aussi essentielle, ce domaine contribue aux orientations du Cerema en matière de préservation des ressources naturelles, de respect de l'environnement, de promotion de l'économie circulaire, d'impacts sur la santé, etc.

Les orientations retenues par le Cerema dans ce domaine sont donc déterminantes pour la mise en œuvre de sa stratégie.

Ce chantier thématique sur les plateformes d'infrastructures, que le comité de direction a suivi avec une grande attention, est vaste et nécessite de nombreux échanges entre directions. La réunion de travail interne organisée le 16 mai dernier, avec des représentants de toutes les directions territoriales, a permis d'identifier un ensemble de points sur lesquels un travail complémentaire est nécessaire. C'est notamment le cas pour les approches de spécialisation concernant les laboratoires (essais, matériaux bitumineux) ou pour l'avenir de certains matériels d'essais et d'auscultation in-situ : des groupes sont constitués pour apporter d'ici à la fin de cette année les éclairages utiles, avec une étape en septembre permettant de donner aux directions les orientations nécessaires à la finalisation de leur projet de service. Les travaux du 16 mai ont également montré que la répartition des effectifs entre les « postures » proposées n'a pas été comptabilisée de manière homogène dans les réponses chiffrées des directions territoriales.

En conséquence, ce chantier thématique va se poursuivre au cours des prochains mois. À ce stade, pour permettre aux directeurs des directions concernées de préparer le texte d'étape qui leur est demandé pour mi-juillet, le comité de direction retient quelques orientations à l'échelle de l'établissement.

Ces orientations portent sur les évolutions des activités entre début 2016 et fin 2020 selon les différentes « postures ». Ce sont les suivantes :

- Postures 1 et 2 (connaissance du patrimoine unitaire ou global par mesures et essais) : baisse sensible de -30%.
- Postures 3 et 4 (définition des interventions) : baisse atténuée de -10%, en veillant à privilégier les actions sur patrimoine global.
- Postures 5a et 5b (suivi et accompagnements des interventions) : baisse sensible de -30% en l'accroissant à propos des travaux seuls et en l'atténuant à propos de l'assistance technique.
- Postures 6 et 7 (certification, labellisation, recherche) : baisse au niveau moyen de -15%.

L'ensemble de ces évolutions conduit, à l'échelle de l'établissement, à une baisse moyenne d'un peu plus de 20% entre début 2016 et fin 2020 des activités sur les plateformes d'infrastructures. Compte tenu de la baisse retenue sur le thème Ouvrages d'art, la baisse globale sur les activités liées aux infrastructures de transport est d'environ 18 %.

En complément de ces orientations, le comité de direction souligne quelques points d'attention dans la perspective des textes d'étape attendus mi-juillet :

- Il est nécessaire de bien considérer et de limiter l'impact des réductions d'effectifs sur les ressources propres.
- Pour autant, les baisses ne peuvent pas porter uniquement sur les activités réalisées à la demande de l'État (pour lesquelles on recherchera par ailleurs des postures d'assistance technique ou de réalisation sur objets complexes).
- Concernant les mesures, on favorisera à chaque fois que possible le retrait de celles réalisées avec des matériels coûteux à l'investissement et chers au fonctionnement. Les réductions de parc de matériel obtenues seront affichées et explicitées, tout comme l'arrêt d'essais ou d'activités.

ANNEXE 3
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique « Viabilité hivernale »
4 mai 2017

Le comité de direction a pris connaissance des derniers résultats des travaux portant sur la « Viabilité hivernale », qui ont été finalisés après qu'une première orientation avait été donnée pour maintenir un pôle fort au sein de la direction territoriale Est dans ce domaine.

De ce fait le point de départ à 16 ETP début 2017 résulte déjà de ce choix de polarisation. Le comité de direction prend aussi en compte les situations particulières des directions Normandie-Centre et Centre-Est, l'une comptant dans ses effectifs un expert international du domaine³ et l'autre ayant une équipe de recherche dont les activités incluent le thème des « chaussées chauffantes et énergétiques ».

Le comité de direction n'a pas souhaité retenir la proposition du rapport du groupe de travail consistant à maintenir dans les autres directions territoriales un effectif de 0,5 ETP consacré à la viabilité hivernale (VH), tout en conservant l'idée de désignation d'un « correspondant VH ».

En conséquence, la répartition des effectifs retenue à l'échéance de fin 2020 est la suivante :

- 7,5 ETP à la direction territoriale Est,
- 1 ETP à la direction territoriale Normandie-Centre,
- 2,5 ETP à la direction territoriale Centre-Est.

Par ailleurs il est demandé à chaque direction territoriale de s'organiser, via notamment la désignation d'un « correspondant VH » parmi les agents travaillant dans le domaine de l'exploitation routière, pour exercer les missions suivantes :

- participation au « réseau technique VH » (l'animation d'un réseau local VH est laissée à l'appréciation de chaque direction),
- assistance technique générale :
 - réponses aux sollicitations des gestionnaires sur l'organisation, les matériaux, le matériel, les traitements, la météo routière,
 - capitalisation des questions/réponses (sur « l'intranet VH ») pour orienter le programme d'action du réseau ;
- rapport d'activité annuel de chaque correspondant.

Chaque direction peut, si elle le souhaite, envisager de maintenir une activité plus intense avec, par exemple, des prestations pour les services gestionnaires pour lesquelles elle pourra s'appuyer sur l'expertise du pôle de la direction territoriale Est.

Le pôle du Cerema Est reprendra progressivement les fonctions de « direction technique dans le domaine de la VH » sous la responsabilité fonctionnelle de la direction technique ITM (et en lien avec la direction technique TV concernant la « VH urbaine »). Cette prise en charge sera formalisée par écrit via une décision du directeur de la direction technique ITM.

3 Les évolutions des activités de la station d'essais de matériels routiers, étudiées dans un autre chantier thématique, ne sont pas prises en compte ici.

ANNEXE 4a
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique
« Observation et analyse de la demande de déplacement »
17 mai 2017

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

Le périmètre concerné est celui de l'observation et l'analyse de la mobilité en lien avec l'évaluation et l'élaboration des politiques de transports. Il recouvre en particulier les enquêtes ménages-déplacements (EMD) avec leurs évolutions liées aux technologies numériques, et les enquêtes cordon.

Au 1er janvier 2016, les effectifs mobilisés représentaient trente ETP répartis en deux volets :

- observation et analyse de la mobilité,
- et enquêtes cordon routières.

Le Cerema est l'acteur de référence sur cette thématique au niveau national avec une activité très diversifiée mais structurée par le dispositif standard d'observation de la mobilité que constituent les EMD. À la demande du MTES, le Cerema a lancé une démarche d'élaboration d'un nouveau « standard » d'observation de la mobilité, modulable, moins cher, nécessitant moins de contrôle et s'appuyant sur les technologies numériques.

Sur ce volet, l'activité préprogrammée représente environ 85 % de l'activité, dont :

- 30% pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage des EMD,
- 30% pour la définition du nouveau standard incluant une intégration plus poussée des technologies numériques,
- 30% pour des travaux concernant d'autres enquêtes (enquêtes touristiques, enquêtes qualitatives),
- et 10 % d'activité de recherche.

L'activité relative aux enquêtes cordon est principalement réalisée en lien avec d'autres activités demandées par les services déconcentrés de l'État.

L'activité sur ressources propres représente environ 15 %, pour un chiffre d'affaires annuel proche de 400 k€. Elle est majoritairement en lien direct avec le dispositif des enquêtes ménages-déplacements.

Sur la base de l'analyse conduite et des échanges avec la DGITM qui porte la politique de labellisation nationale des EMD, le comité de direction décide :

- de viser dans ce domaine une projection d'effectif total de l'ordre de 25 ETP fin 2020 en fixant un principe de proximité avec les territoires, avec le maintien d'une équipe minimale de l'ordre de 2 ETP par direction territoriale ;
- et de confier à la direction technique Territoires et ville, déjà en pilotage des EMD, le pilotage et l'animation des enquêtes cordon et des enquêtes origine-destination, afin de consolider le périmètre de connaissance de la mobilité.

Concernant l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) que le Cerema apporte sur les EMD, il est rappelé :

- que l'AMO sera renouvelée, allégée, et recentrée sur le cœur du dispositif, avec l'objectif de diminuer de 50 % le temps nécessaire à l'AMO et au contrôle ;
- et que les prestations complémentaires auront vocation à être prises en charge par les collectivités territoriales.

ANNEXE 4c
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique
« Modélisation des transports »
3 mai 2017

Le comité de direction a pris connaissance de la note de synthèse qui lui a été communiquée ; il avait été tenu régulièrement informé de l'avancement des travaux.

1. Périmètre et état des lieux

La modélisation des transports est un domaine où l'intervention du Cerema est reconnue de longue date des services de l'État comme des collectivités territoriales. Ce domaine concerne la modélisation statique utilisée pour la planification et le dimensionnement d'infrastructures et/ou la prévision d'indicateurs de niveau de service. Il est en fort interface avec celui de la connaissance des mobilités (enquêtes ménages-déplacements, enquêtes cordon, origine-destination, temps de parcours, etc.), et avec ceux de la modélisation dynamique, de l'évaluation des aménagements, de l'émission de polluants, etc. – ce qui rend l'effectif concerné par la modélisation statique difficile à cerner avec précision.

Au 1^{er} janvier 2016, cet effectif était de 27 à 28 ETP ; la répartition est très inégale sur le territoire avec 3 directions territoriales bien fournies, un ancien PCI réparti sur deux directions territoriales plus fragiles dans ce domaine, et trois directions territoriales où ce domaine est absent ou en voie de grande fragilisation. Les deux directions techniques ITM et TV assurent en complémentarité le pilotage : lien avec la demande de l'administration centrale, appui aux projets des services déconcentrés de l'État, développements vers les collectivités territoriales, animation du réseau Modélisation.

Au 1^{er} janvier 2017, l'effectif est tombé à moins de 24 ETP avec une très forte baisse en directions techniques et des variations inégales en directions territoriales, certaines ayant pu se renforcer, d'autres ayant continué à subir une érosion.

La répartition des activités constatée est à grande maille la suivante : environ 75 % d'activité à la demande de l'État (18 % pour la méthodologie et 57 % pour des études) et environ 25 % pour les activités générant des ressources propres, dont les actions de partenariat et d'innovation.

2. Scénario et orientations à l'horizon 2020

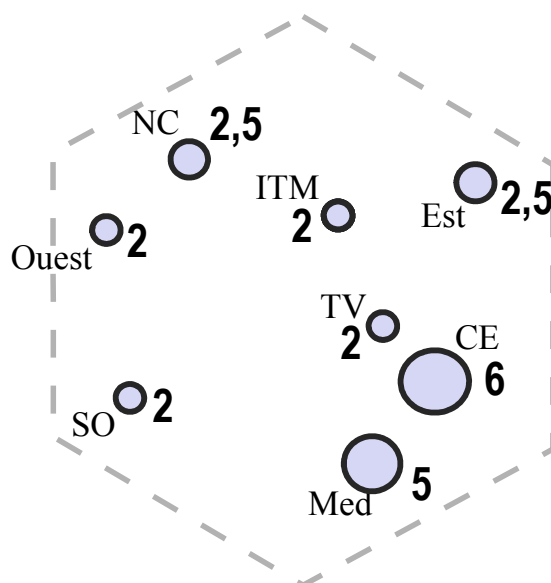
La DGITM demande avec une priorité très forte que le Cerema reste présent sur la modélisation, essentiellement en appui aux DREAL, avec un volume d'activité à l'horizon 2020 correspondant à environ 10 ETP.

Le comité de direction considère que la modélisation, point de passage obligé de l'appui à la décision en matière d'investissements publics pour les collectivités territoriales, est une activité stratégique pour le Cerema. Elle offre un réel potentiel de développement en termes de ressources propres (qui sont au niveau de 200 k€ par an environ aujourd'hui), ce qui suppose d'accroître notre investissement en matière de méthodologie afin de rester en pointe et de mieux adapter nos outils et nos prestations aux besoins des maîtres d'ouvrage. Il n'y aurait pas d'avenir à long terme à être positionné principalement sur les prestations à faible valeur ajoutée, qui ne sont pas source d'innovation et pour lesquelles le Cerema n'est pas compétitif face aux bureaux d'études.

Sur cette base, le comité de direction décide de retenir un scénario visant à l'horizon de fin 2020 un effectif de 24-25 ETP, en baisse de 10 à 15% par rapport au niveau de janvier 2016. Les moyens seront repartis entre directions techniques et territoriales de manière à :

- assurer une proximité territoriale avec un effectif minimal de 2 ETP par direction territoriale, pour permettre la connaissance du tissu local et la compréhension des enjeux, et pour assurer la stabilité de l'équipe et la maintenance des modèles ; ces équipes seront associées aux travaux méthodologiques et travailleront par ailleurs sur les thématiques en interface évoquées plus haut ;
- doter deux directions territoriales d'une masse critique plus importante leur permettant d'apporter une capacité d'appui au réseau et d'investir durablement dans les travaux de nature méthodologique ;
- reconstituer une fonction de pilotage et d'animation à la fois du travail méthodologique, de la production, et du développement d'offres de services à destination des collectivités territoriales. Ces fonctions seront coordonnées par la DTecTV, selon un schéma confiant à ITM l'interface avec la DIT pour le suivi des demandes de l'État ;
- veiller à la répartition suivante des moyens :
 - 10 ETP sur les études pour l'État,
 - 4 à 5 ETP sur la méthodologie,
 - et 10 à 11 ETP pour la production sur ressources propres et les actions de partenariat et d'innovation.

La répartition des moyens visée dans ce scénario est la suivante :



Les directions territoriales et techniques pourront mobiliser si elles le jugent prioritaire des moyens supérieurs sur ce sujet, dans le cadre de leur projection d'effectifs à l'horizon 2020. Pour les deux directions techniques, la répartition des moyens indiquée ci-dessus sera affinée en fonction d'une description précise des missions confiées à chacune.

ANNEXE 5-6
Décision du comité de direction
concernant les chantiers thématiques
« Contrôle du respect des règles de construction »
et « Gestion du patrimoine immobilier »
4 mai 2017

Le comité de direction a pris connaissance des documents de synthèse qui lui ont été communiqués ; il avait été tenu régulièrement informé de l'avancement des travaux.

1. Périmètre et état des lieux

Le contrôle du respect des règles de construction (CRC), introduit par les articles L151 et L152 du code de la construction et de l'habitation est une mission de police confiée à l'État. La politique de contrôle est de la responsabilité du ministère en charge du logement ; elle est définie par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) et déclinée localement par les services déconcentrés qui choisissent les opérations, collectent les documents, organisent les visites et décident des suites à donner.

Le Cerema intervient en appui de cette politique pour la réalisation des constats, en mobilisant ses compétences en matière de métrologie, d'évaluation et de réglementation. Il contribue à élaborer les méthodes et les outils de mesure et d'évaluation nécessaires, il alimente la base de données nationale (Salicorne), et il contribue à la valorisation des enseignements et connaissances acquises auprès des professionnels de la construction.

L'effectif métier en charge de ces missions est de l'ordre de 70 agents dans les 8 directions territoriales, dont 53 agents assermentés ; ceci représentait en 2016 l'équivalent de 40 ETP, répartis sur 16 sites. L'activité préprogrammée réalisée à la demande de la DHUP représente un volume annuel d'environ 4 M€, couvrant la réalisation des mesures (75 %), l'élaboration et la diffusion des méthodes de contrôle (10 %), le compagnonnage des services déconcentrés (5 %) et la valorisation (10 %).

* * *

La gestion du patrimoine immobilier (GPI) recouvre différents aspects :

- l'organisation de la gestion du patrimoine immobilier, la connaissance du patrimoine et de ses performances, la stratégie immobilière, les stratégies de gestion, d'entretien et de rénovation ;
- la maîtrise d'ouvrage et l'ingénierie contractuelle ;
- l'exploitation et la maintenance ;
- et désormais, la maquette numérique (le BIM : *building information model*).

Le Cerema apporte un appui méthodologique aux gestionnaires de patrimoine. L'effectif métier mobilisé était de l'ordre de 17 ETP en 2016. L'activité pré-programmée représente une enveloppe annuelle d'environ 1,4 M€.

Conformément aux orientations du projet stratégique et du plan d'affaires, le Cerema structure dans ce domaine une de ses « offres de référence ». En plein développement, elle repose sur de solides références et des partenariats, notamment avec des ministères gestionnaires de grands patrimoines immobiliers ; le volume annuel se situe entre 300 et 400 k€ en 2017. Ces actions portent sur l'assistance, l'accompagnement à l'élaboration de référentiels (construction, métiers, coûts, outils), la connaissance de patrimoine (diagnostics, expertise), ou encore l'élaboration de stratégies (gestion patrimoniale, rénovation énergétique) dans le domaine de la construction, la gestion et l'exploitation.

2. Scénario et orientations à l'horizon 2020

Ces deux domaines d'intervention du Cerema ont fait l'objet d'une analyse conjointe compte-tenu de la forte complémentarité des compétences mobilisées.

Concernant le contrôle du respect des règles de construction, le comité de direction se place dans la perspective d'un scénario dans lequel les activités de visites et de mesures relevant stricto sensu du CRC seront arrêtées au Cerema d'ici à 2020 – sous réserve de la confirmation du choix de ce scénario dans les prochaines semaines par le ministère chargé du logement.

Le Cerema maintiendra une activité de conseil en appui à la DHUP concernant les évolutions réglementaires et la qualité technique des constructions, en s'appuyant sur ses autres activités dans le domaine du bâtiment. Il pourra proposer une offre de formation aux acteurs qui seront chargés du contrôle stricto sensu. Il s'impliquera, en synergie avec le CSTB, dans l'exploitation et la valorisation des données issues du CRC.

Le comité de direction fixe l'objectif de maintenir à l'horizon 2020 des compétences pointues en matière de métrologie et d'instrumentation concernant notamment les performances énergétique et environnementale du bâtiment. Le maintien de ces compétences a vocation à la fois à pérenniser un haut niveau de qualification de nos équipes, à contribuer au développement de nos activités en matière de R&D, à renforcer nos capacités d'analyse et d'expertise, y compris pour l'État et ses services, et à diversifier nos offres de service à nos bénéficiaires dans le domaine du bâtiment.

Le comité de direction fixe aussi l'objectif d'un développement ambitieux de l'offre de service du Cerema en matière de GPI, au bénéfice principalement des services de l'État et des collectivités territoriales gestionnaires de patrimoines immobiliers.

Concernant les effectifs à l'horizon 2020, le comité de direction projette, dans le cadre de ces orientations :

- que le Cerema conserve à l'horizon 2020 un effectif de 20 à 25 ETP dans le domaine de l'appui technique, de l'instrumentation et de la métrologie dans le secteur du bâtiment,
- et que les effectifs mobilisés sur l'activité GPI soient renforcés au niveau de 25 ETP.

ANNEXE 7
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique « Éclairage public »
4 mai 2017

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

Le périmètre de l'activité « éclairage public » concernée par cette décision comprend :

- les activités de diagnostic, assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), métrologie, innovation, recherche et normalisation menées actuellement dans 5 directions territoriales : Centre-Est (à Clermont-Ferrand), Est (à Strasbourg), Méditerranée (à Aix-en-Provence), Normandie-Centre (à Rouen) et Ouest (à Angers) ;
- et les activités de signalisations optiques maritimes et fluviales menées au sein de la direction technique Eau, mer et fleuves (à Brest).

Elle ne concerne pas les activités de contrôle de la signalisation horizontale des infrastructures.

Le comité de direction fixe les orientations suivantes, qui seront mises en œuvre progressivement dans la période 2017-2020.

L'activité Éclairage public des directions territoriales sera regroupées sur trois pôles portés par les directions Méditerranée, Ouest et Est, cette dernière étant spécialisée dans la photométrie des surfaces routières (activités de diagnostic et de R&D). La direction technique EMF maintiendra son activité spécifique pour la signalisation maritime et fluviale, avec une participation aux activités du « collectif métier Éclairage public » dans les champs de l'innovation, du développement de prototypes et d'outils de mesure, et de la veille sur les technologies des sources lumineuses.

Les effectifs présents sur ce thème seront maintenus au minimum à 12 ETP (équivalent temps plein) sur l'ensemble de la direction technique et des 3 directions territoriales, en veillant à rendre l'activité plus robuste : diminution de la dispersion des activités, diminution du nombre d'agents impliqués et augmentation de leur niveau d'implication dans le champ de l'éclairage.

Dans le cadre du plan d'affaires du Cerema, les activités de diagnostic et AMO seront développées sur les 3 pôles des directions territoriales, en ouvrant la possibilité, pour couvrir un territoire plus large, de mettre en place un réseau de référents dans les autres directions territoriales qui souhaitent participer au développement de ces activités. L'objectif est un doublement voire un triplement des ressources propres à horizon 2020.

Le « collectif métier Éclairage public » et le développement de cette activité dans le cadre du plan d'affaires seront animés par la direction territoriale Méditerranée, en associant les deux autres directions territoriales. Pour ce qui concerne le domaine de l'innovation et de la métrologie, la direction technique EMF assurera la co-animation avec la direction Méditerranée dans le cadre du comité de programmation thématique n°9 et de la communauté-métier n°9 – qui concernent les prototypes et l'instrumentation – dont elle assure le pilotage et la coordination de l'animation.

ANNEXE 8
Décision du comité de direction
concernant le chantier thématique
« Gestion intégrée du littoral et des espaces maritimes »
5 juillet 2017

Le comité de direction a pris connaissance de la note de synthèse qui lui a été communiquée. Il avait été tenu régulièrement informé de l'avancement des travaux.

1. Périmètre et état des lieux

Le comité de direction note les enjeux importants qui se superposent sur la frange littorale, qui est un lieu de grande diversité biologique et paysagère soumis à de fortes pressions humaines (urbanisme, tourisme, transport, industrie, pêche...). La richesse et la fragilité particulières de ces territoires ont conduit les décideurs à mettre en place des politiques spécifiques que l'État demande au Cerema de soutenir : directives européennes milieux marin (2008), inondation (2007), planification des espaces maritimes (2014), stratégie nationale de gestion du trait de côte, la loi sur le transfert des compétences de la Gemapi (2014), loi pour la transition énergétique et la croissance verte (2015), loi pour la croissance bleue (2016), loi pour la reconquête de la biodiversité (2016). Ces textes traduisent les ambitions des politiques publiques pour ces territoires particuliers.

Le comité de direction note aussi les attentes croissantes des collectivités territoriales en matière de soutien à la planification et à la gestion intégrée du littoral, ainsi que les ouvertures à l'international sur ces thématiques, concrétisées par plusieurs projets en cours, et les attentes des porteurs de projets de développement d'énergies marines renouvelables.

La réflexion a montré que les directions consacraient environ 67 ETP début 2017 aux sujets littoraux sur des compétences spécifiques⁴.

2. Orientations et scénarios 2020

Le comité de direction a pris connaissance des orientations proposées par le groupe de travail et le comité de pilotage visant à développer les compétences intégratrices sur la planification, la gestion du littoral et la résilience, en s'appuyant sur les compétences spécifiques liées aux risques, à l'énergie, à l'environnement et à l'observation. Il a pris également connaissance des quatre scénarios proposés échelonnant l'évolution des effectifs dédiés entre -15 % pour le scénario le plus en retrait et +5 % pour le scénario le plus volontaire.

4 Les équipes du Cerema qui sont spécialisées sur des thématiques comme l'aménagement, la mobilité, la planification, les infrastructures etc. peuvent être amenées à intervenir sur les territoires littoraux comme elles interviennent sur les autres types de territoires. Mais, dans le cadre du chantier thématique, seuls les agents ayant au moins une partie de leur activité *spécifiquement tournée vers la mer et le littoral* ont été recensés. Ainsi, par exemple, aucun agent de la DTecTV n'y figure bien que la thématique de planification la concerne. Les 67 ETP recensés correspondent donc aux compétences spécifiquement dédiées au littoral, à l'exclusion des compétences générales.

Au regard de l'analyse présentée, le comité de direction choisit de considérer séparément :

- d'une part les 16 ETP mobilisés sur des missions spécifiques portées par la direction technique EMF (recherche, modélisation de la houle, Polmar, dragage), pour lesquels une diminution de 2 ETP (12,5%) sera appliquée d'ici à fin 2020 ;
- et d'autre part les 51 ETP positionnés sur les missions plus générales et partagées au sein de la direction technique EMF et des directions territoriales, pour lesquels l'objectif retenu à fin 2020 est celui d'un maintien de l'effectif.

Ce scénario de maintien relatif des moyens, est résolument volontaire. Il permet de pérenniser le soutien du Cerema à l'État sur ses politiques prioritaires en limitant toutefois les chantiers sur lesquels il s'investira à partir de 2019. Il permet aussi d'adopter à la même échéance une posture proactive vis-à-vis du soutien aux acteurs des territoires et notamment les collectivités territoriales sur leurs attentes en matière de résilience et de gestion intégrée du littoral, aux porteurs de projets de développement des énergies marines renouvelables, et à l'international.

Ce scénario implique des évolutions dans les répartitions de compétences entre les thématiques. Le comité de direction demande, sur la base du scénario retenu, que la réflexion soit poursuivie, en lien avec les travaux de préparation des projets de service, pour :

- définir « l'offre de référence » de l'établissement concernant la gestion intégrée du littoral, qui précisera les priorités d'intervention du Cerema ;
- analyser, en tenant compte des partenariats à établir et des échéances concernées, les compétences mobilisables pour l'État, les acteurs des territoires (collectivités et porteurs de projets), les chantiers européens ou internationaux ;
- adapter la polarisation territoriale des moyens de façon à ce que des directions territoriales référentes soient clairement identifiées pour les sujets traités par façades, en lien avec la DML et les DIRM⁵.

5 Il s'agira des directions territoriales Méditerranée, Ouest et Normandie-Centre respectivement pour les façades Méditerranée, Atlantique et Manche-Mer du Nord.

ANNEXE 9
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 thématique⁶, 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.

6 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 10
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 ETP⁷, 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

⁷ L'effectif actuel dans le domaine des études amont dans ces trois directions territoriales est d'environ 25 ETP.

pôle⁸ 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 Cerema⁹. 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.

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

9 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.

ANNEXE 11
Lettre du directeur général
sur l'élaboration des projets de service des directions techniques et territoriales

Aux personnels du Cerema

Bron, le 10 mai 2017

Objet : Élaboration des projets de service des directions techniques et territoriales

Chères et chers collègues,

Nous avons lancé au second semestre 2015 les premiers grands chantiers de mise en œuvre du projet stratégique du Cerema, dont plusieurs notamment ont déjà permis des avancées conséquentes pour renforcer nos relations de partenariat avec les collectivités territoriales, tout en conservant des relations étroites avec les services de l'État, ou encore pour renforcer nos actions dans les domaines de l'innovation et de la diffusion des connaissances.

L'un de ces chantiers, celui de la « déclinaison du projet stratégique dans les 11 directions », nous a beaucoup mobilisés. Il vise à construire, dans le cadre des orientations et objectifs du projet stratégique mais aussi dans un contexte marqué par une perspective de baisse des effectifs, une projection vers 2020 pour chaque direction technique et territoriale. Ce chantier arrive maintenant à sa troisième et dernière étape.

Dans un premier temps, nous avons demandé à chacune des 11 directions de préparer une contribution : 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 répondre avec ambition aux défis posés dans le projet stratégique.

Ensuite, sur la base de ces 11 contributions, le comité de direction a choisi d'engager une dizaine de « chantiers thématiques » visant, pour chaque thème : à dresser un état des lieux détaillé des compétences et des activités menées à l'échelle de l'établissement ; à analyser les principaux enjeux de notre action, en consultant les principaux acteurs et notamment les directions d'administration centrale concernées ; et enfin à fixer un scénario et des orientations à l'horizon de fin 2020 pour l'évolution de nos compétences et de nos activités dans chacun de ces domaines. Cette étape s'achève et les [décisions du comité de direction](#) sont – ou seront dans les prochaines semaines – en ligne sur le site intranet.

Nous en arrivons à l'étape de l'élaboration des projets de service des directions techniques et territoriales. Il s'agit pour chacune des 11 directions, sur la base de sa contribution de 2016 et des réflexions qu'elle a continué à mener, et dans le cadre des orientations fixées par le comité de direction, de définir les principaux éléments de ce que seront, fin 2020, ses points forts, ses relations avec les acteurs externes, ses compétences, son organisation et ses interactions avec les autres directions au sein de l'établissement.

* * *

Nous visons de finaliser et valider ces projets de service fin 2017.

Ce calendrier, qui nous donne un peu plus de six mois à partir de maintenant, nous permettra d'avoir les échanges nécessaires avec chaque direction d'administration centrale sur les sujets qui la concernent, et d'être en situation d'articuler l'élaboration des projets de service avec le contenu du contrat d'objectifs et de performance (COP) du Cerema, qui devrait être finalisé et approuvé à la même échéance de fin 2017. Bien sûr, ces échanges permettront aussi d'intégrer à nos travaux, le cas échéant, les évolutions liées aux choix qui seront faits dans les premiers mois du nouveau quinquennat concernant les politiques publiques auxquelles le Cerema apporte son appui.

En interne, ce calendrier nous donnera aussi le temps des échanges utiles entre les directions, et permettra de fixer les « points de rendez-vous » nécessaires pour bien coordonner les travaux et les choix réalisés au sein de chaque direction technique et territoriale – car il est clair que ces choix ne peuvent pas tous être faits au niveau des directions indépendamment les unes des autres. C'est la raison pour laquelle l'élaboration des projets de service va commencer en demandant aux directeurs des directions techniques et territoriales de proposer pour mi-juillet 2017 un premier texte d'étape donnant leurs principales propositions pour le projet de service de chaque direction (voir l'annexe 1 ci-dessous). Les 11 textes d'étape feront l'objet d'une analyse partagée en comité de direction, à l'issue de laquelle il pourra être demandé à telle ou telle direction de modifier ou infléchir ses propositions, et chaque direction poursuivra ses travaux sur cette base.

Enfin, ce calendrier doit aussi, bien sûr, nous donner le temps des échanges nécessaires, à l'échelle de chaque direction et à l'échelle de l'établissement, pour associer nos partenaires et l'ensemble des personnels et des équipes aux travaux de préparation des projets de service, pour mener les concertations utiles et pour consulter les instances internes.

* * *

Il me semble que nous l'avons tous compris : l'élaboration des projets de service des 11 directions est une étape essentielle pour construire ce que sera le Cerema à l'horizon 2020 et pour nous donner de la visibilité sur l'évolution prévue pour chaque direction technique ou territoriale, mais elle nous conduira nécessairement à *faire des choix*.

Cette visibilité est attendue par tous au sein de notre établissement : par les cadres et les personnels et par leurs représentants dans les instances de dialogue social. Dans un contexte où de nombreuses équipes au sein des directions techniques et territoriales étaient fragiles, voire « sous-critiques », au moment de la création du Cerema, et sont parfois déstabilisées par les mobilités et les baisses d'effectifs, nous avons besoin de « fixer le cap » et de dire, dans chacune des 11 directions, quelles sont les équipes et activités que nous choisissons de maintenir voire de renforcer à l'horizon 2020 et quelles sont celles que nous choisissons de diminuer voire d'arrêter. Nous avons besoin de franchir un pas supplémentaire dans le sens d'un Cerema où chaque direction territoriale ne couvre qu'une partie de notre spectre de compétences – et devra, demain plus souvent qu'aujourd'hui, savoir faire appel aux compétences (ou aux équipements) des autres directions.

Ces choix seront difficiles mais nous ne devons pas les éluder ni les éviter. Parce que la richesse de l'établissement est d'abord constituée des compétences de ses personnels – experts et intégrateurs, pour reprendre les mots de notre projet stratégique – et parce que le développement de ces compétences de spécialistes et d'experts s'inscrit nécessairement dans la durée, parce que la réussite du Cerema passe par sa capacité à accroître l'attractivité de ses équipes et à investir judicieusement dans ses équipements scientifiques et techniques, nous avons besoin de faire et d'assumer ces choix.

* * *

Cette demande de visibilité porte notamment sur l'évolution des effectifs de chaque direction technique ou territoriale à l'horizon 2020.

Ce sujet est particulièrement sensible. Le principe même de l'annualité budgétaire qui régit le fonctionnement de l'État rend très difficile d'établir une projection pluriannuelle de l'évolution des effectifs et des moyens d'un service ou d'un établissement public. Comme chacun le sait depuis plus d'un an au sein du Cerema, le comité de direction a fait le choix d'appuyer les travaux de mise en œuvre du projet stratégique sur un scénario d'évolution conduisant à un effectif de l'établissement égal à 2 600 ETP (équivalent temps plein) fin 2020 – ce qui correspond à une baisse d'environ 15 % des effectifs entre début 2016 et fin 2020. C'est, par exemple, dans le cadre de ce scénario qu'ont été menées les réflexions des « chantiers thématiques » lancés après l'été 2016¹⁰.

C'est dans le cadre de ce scénario que nous allons préparer les projets de service des 11 directions. On trouvera dans l'annexe 2 les projections des effectifs à l'horizon 2020 fixées par le comité de direction pour chaque direction technique et territoriale.

Il faut souligner à ce propos que, en fixant ces projections dans lesquelles vont s'inscrire les projets de service, le comité de direction est bien conscient qu'elles constituent des contraintes très sévères ; et souligner aussi combien, en portant un scénario dans lequel l'établissement accepte de faire un effort important en matière de baisse d'effectifs, la direction du Cerema insiste auprès des ministères de tutelle pour que, dans le même temps, l'État favorise l'indispensable remise à niveau de sa capacité d'investissement et de fonctionnement.

* * *

Ce chantier de la déclinaison du projet stratégique est essentiel pour poursuivre la construction de notre établissement et faire les choix indispensables qui permettront au Cerema de réaliser à l'horizon 2020 l'ambition de notre projet stratégique et d'être un acteur reconnu au niveau national et dans les territoires, au service des politiques publiques de l'aménagement et du développement durable des territoires.

Je vous remercie tous de votre participation à ces travaux qui doivent nous permettre, malgré le contexte très contraint, de bâtir une perspective et un projet motivants pour chacune de nos directions techniques et territoriales.

Avec mes sentiments très cordiaux,

Bernard Larrouturou

¹⁰Il faut avoir à l'esprit que ce scénario n'a fait l'objet d'aucune validation par les ministères de tutelle du Cerema. Pour être précis, il n'existe aujourd'hui aucun scénario validé par l'État concernant l'évolution pluriannuelle des effectifs du Cerema, du fait même du principe de l'annualité budgétaire rappelé ci-dessus. Le choix du scénario à 2 600 ETP fin 2020 n'engage donc à ce jour que la responsabilité de la direction de l'établissement.

Annexe 1 : Textes d'étape demandés à chaque direction pour mi-juillet

Il est demandé aux directeurs des directions techniques et territoriales de proposer pour mi-juillet 2017 *un premier texte d'étape* donnant leurs propositions de réponse aux questions suivantes :

Dans le cadre des orientations et objectifs du projet stratégique 2015-2020 du Cerema, et en tenant compte des objectifs du plan d'affaires 2016-2020, en s'appuyant sur les réflexions conduites pour la contribution de votre direction à la déclinaison du projet stratégique, début 2016, en intégrant les choix et orientations fixées par le comité de direction dans le cadre des « chantiers thématiques », en prenant en compte la projection d'effectifs fixée à fin 2020 pour votre direction,

1. Quels seront, *en petit nombre*, les points forts de l'identité de la direction (technique ou territoriale) en 2020 : grandes orientations, axes forts, sujets-phares...
2. Quelle est sa stratégie de positionnement vis-à-vis
 - des grands acteurs nationaux (voire européens et internationaux) (*DTec*),
 - des grands acteurs de son territoire (*DTer*),et quelle est sa stratégie pour développer des partenariats.
3. Quelle est sa stratégie :
 - pour augmenter les ressources propres dans les prochaines années,
 - pour élaborer ou contribuer à élaborer les produits que le Cerema devra proposer en 2020 pour continuer à augmenter ses recettes avec moins de moyens humains.
4. Quels choix sont envisagés pour construire une direction qui reste robuste en 2020 malgré la diminution des effectifs :
 - Quelles sont ses projections en tendances sur ses grands thèmes d'activité ?
 - (*DTec*) Quelles sont les évolutions envisagées pour conforter les activités de pilotage et d'animation de la direction technique, et quelles sont les principales activités de production qu'elle propose de conserver en 2020 ?
 - (*DTer*) Quels sont les « pôles de référence » proposés pour la direction territoriale en 2020 ?
 - Quelles sont les options que la direction envisage et qui auront un impact sur le positionnement du Cerema ou sur les autres directions : activité nouvelle ou positionnement nouveau, arrêt ou baisse très significative d'un pôle de compétence, arrêt d'une mission exercée en réseau avec les autres directions, etc.) ;
 - Quelles réorganisations majeures sont envisagées : modification d'organisation, arrêt de certaines activités significatives dans une implantation territoriale, évolution des fonctions support, etc.
5. Quelle est la démarche envisagée pour mettre en œuvre le projet de service ?

De plus, pour pouvoir analyser dans un cadre partagé les propositions des 11 directions, il est demandé à chaque direction de remplir une [grille d'analyse](#) des activités.

Les 11 textes d'étape feront l'objet d'une analyse partagée en comité de direction, à l'issue de laquelle il pourra être demandé à telle ou telle direction de modifier ou infléchir ses propositions. La démarche de préparation des projets de service se poursuivra ensuite, à partir de septembre, avec l'objectif de finaliser et valider les projets de service fin 2017.

Annexe 2 : Projections d'effectifs de chaque direction à fin 2020

Le comité de direction a fixé les projections d'effectifs de chaque direction technique et territoriale à fin 2020 en se plaçant dans le scénario d'un effectif total sous plafond du Cerema égal à 2 600 ETP au 31 décembre 2020 (scénario dont il faut rappeler qu'il n'est pas validé par l'État).

Ces projections tiennent compte notamment des situations des directions qui étaient entrées dans le Cerema avec un « déficit » d'effectifs important par rapport à leur situation « cible » au 31 décembre 2013 (comme la direction générale du Cerema en avait pris l'engagement, en interne et vis-à-vis de certaines directions des ministères de tutelle). Elles prennent aussi en compte ce qu'a été la baisse d'effectifs de chaque direction depuis la création du Cerema – si bien que ces projections se traduisent par des perspectives de réduction faibles dans la période 2018-2020 pour les directions qui ont eu les pertes d'effectifs les plus conséquentes depuis 2014.

Ces projections d'effectifs sous plafond à fin 2020 sont les suivantes :

Directions	Projections d'effectifs ¹¹ (en ETP au 31 décembre 2020)
Eau, mer et fleuves	152
Infrastructures de transport et matériaux	152
Territoires et ville	124
Centre-Est	370
Est	215
Ile-de-France	178
Méditerranée	280
Normandie-Centre	258
Nord-Picardie	208
Ouest	263
Sud-Ouest	239

À ces effectifs des 11 directions s'ajoutent, à l'horizon du 31 décembre 2020, un effectif du siège qui sera compris entre 130 et 140 ETP¹² (comme cela a été fixé dès la création du Cerema), et une trentaine d'emplois de vacataires à l'échelle du Cerema.

11Il est utile de préciser le sens de ces projections d'effectifs. En effet, il faut garder à l'esprit que, même si les réductions d'effectifs fixées chaque année dans le budget du Cerema aboutissent à une limitation de l'effectif sous plafond exactement égale à 2 600 ETP au 31 décembre 2020, les « aléas de gestion » rendraient illusoire de viser d'atteindre exactement, à l'unité près, la projection fixée à cet horizon pour chaque direction. L'objectif que la direction du Cerema estime réaliste est de viser que, sous l'hypothèse d'un effectif global sous plafond de 2 600 ETP fin 2020, chaque direction puisse atteindre au 31 décembre 2020 l'effectif fixé ci-dessus à 2 % près. En d'autres termes, l'objectif est que, par exemple, l'effectif sous plafond de la direction technique EMF au 31 décembre 2020 soit compris entre 149 et 155, et que l'effectif sous plafond de la direction territoriale Sud-Ouest soit compris entre 234 et 244.

12Hors effectifs des services de communication placés auprès des 11 directions (qui sont aujourd'hui rattachés hiérarchiquement au siège). Ces effectifs sont donc inclus dans les projections d'effectifs fin 2020 des 11 directions indiquées ci-dessus.