

Démarche d'élaboration du projet stratégique

Synthèses des réflexions et propositions des personnels
des onze directions techniques et territoriales et du siège du Cerema
sur la base des livrables des quinze groupes de travail internes
à l'établissement

Le 04 novembre 2014

Démarche d'élaboration du projet stratégique du Cerema Éléments issus de la consultation interne DTecTV

L'élaboration du projet stratégique du Cerema repose sur plusieurs étapes, avec notamment une première phase de travail confiée à 15 groupes thématiques mandatés pour établir des propositions d'orientations stratégiques. Chaque direction du Cerema a ensuite été invitée à partager ces propositions, de manière large, pour recueillir les premières remarques, questions, réactions etc.

La présente note expose d'une part les modalités pratiques mises en œuvre pour ce partage, et d'autre part les principaux éléments à en retirer.

A) Retour sur l'organisation

Au sein de la DtecTV, une équipe projet a été constituée pour piloter et mettre en œuvre cette première phase d'association des agents. Elle est constituée par Benoit WALCKENAER (chef de projet), Michèle SCHALL, Anne Laurence MARGERARD et Renaud MOREL.

Le principe retenu a été l'organisation d'une réunion générale de tous les agents de la direction technique Territoire et ville, durant une demi-journée (lundi 06 octobre 2014), en présence de Séverine BOURGEOIS. Le message d'invitation aux agents insistait sur l'importance de leur participation, et demandait leur pré-inscription.

Après une rapide présentation de la démarche globale et des attendus de la séance, les 110 agents présents ont été répartis en 6 ateliers, chacun d'entre eux traitant de deux ou trois thèmes abordés en GT stratégiques précitées. Animés de la manière la plus participative possible par les représentants de la DtecTV qui avait travaillé au sein de ces GT, ces ateliers devaient identifier les compléments ou approfondissements proposés, et suggérer les priorités à retenir.

Lors de cette réunion générale, il a été rappelé à plusieurs reprises que chaque agent pouvait, s'il le désirait, apporter sa contribution personnelle à la réflexion via le site intranet du Cerema. Cette invitation à contribution a été rappelée le 03 novembre lors du café de la DtecTV.

A noter : de très nombreux participants avaient préalablement pris

connaissance des livrables mis à disposition sur intranet, et l'approche a été positive. Pour tous, il s'agissait de regarder devant nous, faisant fi des éventuels états d'âmes préalables à la création du Cerema. Pour autant, cela ne signifiant pas le renoncement aux valeurs essentielles de leur activité au bénéfice de l'ensemble des acteurs de l'aménagement des territoires.

B) Principales remarques et suggestions émises

B1) Quelques vigilances préconisées

Seuls seront repris ci-dessous les messages forts qui portent sur plusieurs thématiques, voire sur l'ensemble de l'activité du Cerema. Pour davantage de détails et précisions sur les propositions de chacun des ateliers, on se référera aux comptes rendus succincts joints en annexes.

La mise en commun réalisée, en séance plénière, a mis en évidence plusieurs propositions partagées par les ateliers.

1) une caractéristique à conforter pour le Cerema : sa posture d'acteur « en articulation » :

- articulation des échelles :
 - entre le cadrage national descendant et la prise en compte des initiatives locales ;
 - entre demandes des acteurs institutionnels nationaux, et besoins des multiples bénéficiaires, dont la société civile ;
 - entre accompagnement local de terrain, et conceptualisation - construction méthodologiques
- articulation entre les acteurs d'une même échelle :
 - locaux : missions inter-régionales, partenariats...
 - nationaux : connexions inter DG, interministériel...
- articulation entre les huit domaines d'intervention du Cerema
- articulation entre la sphère de la recherche et celle de la mise en œuvre des politiques publiques ;

2) un savoir faire à conforter : l'approche systémique des questions ; une compétence à essaimer en interne et à faire partager : le management de projets complexes ;

3) une vigilance à ne pas oublier : veiller à placer l'humain, l'utilisateur, au cœur de nos travaux (qualité d'usage, aménagement et santé...) ;

4) un rappel : l'observation et la production de données sont des premières étapes, parfois nécessaires (connaissance des phénomènes, inventaire du patrimoine...) , mais avec la finalité est d'en exploiter les résultats, d'en tirer tous enseignements y compris en termes d'outils et méthodes ;

5) une suggestion : considérer que l'innovation peut voire doit se développer partout, dans tous les domaines, y compris dans nos modes de travail au quotidien, ce qui nécessite de dégager un « budget temps » pour chacun des agents

B2) Quelques attentes fortes exprimées

Plus globalement pour la suite des travaux, des attentes fortes ont été exprimées :

- 1) afficher clairement les valeurs fondamentales de l'établissement ;
- 2) compléter l'approche actuelle de l'élaboration du projet stratégique, qui semble assez auto-centrée même si des structures externes (membres du CA) seront interviewées : écouter les partenaires et bénéficiaires, faire réaliser un audit externe sur l'image que donne à voir le Cerema, comment est perçu actuellement notre établissement via ses productions, sa communication, son action etc. Il s'en déduira notamment la stratégie marketing à développer pour mieux être connu en tant qu'établissement unique et cohérent ; un produit de sortie sera également le business plan de l'établissement ;
- 3) être sélectif, faire des choix explicites sur les sujets prioritaires à investir ou conforter et, à l'inverse, les thèmes pour lesquels l'activité du Cerema devra décroître plus ou moins rapidement ; la réflexion devra porter sur les thèmes généraux et, de manière plus ciblée, sur quelques questions plus ponctuelles au sein d'un domaine ; à titre d'illustration, sur quelles « infrastructures de transport » le Cerema doit-il être présent : pour les flux matériels, immatériels, énergétiques, informatiques ?
- 4) mener une réflexion sur les services et structures, au delà du MEDDE et METLR, avec ou pour lesquels il nous faut travailler : collectivités, autres ministères, opérateurs privés et parapublics etc ;
- 5) en prolongement, clarifier une stratégie en matière de GRH et GPEC, qui valorisera les parcours et identifiera la compétence d'ensemblier / chef de projet ;
- 6) afin d'avoir une bonne lisibilité et l'identification des compétences présentes, avec leur stabilité ou fragilité, établir une carte des compétences du Cerema selon une méthode homogène et partagée ;
- 7) établir la stratégie du Cerema en Europe et à l'international, sujet peu traité jusqu'à présent ;
- 8) compte tenu des missions législatives et réglementaires de notre établissement, mener une réflexion approfondie sur le modèle économique liée à la diffusion de nos productions : quel équilibre entre diffusion et commercialisation ? Avec quels supports pertinents ? Place de la formation et e-formation ? Quel usage des technologies web ?

Projet stratégique Cerema Réunion DTec TV du 6.10.2014

Répartition en ateliers

	Nombre de participants	N° des GT traités	Thèmes des GT
Atelier 1	15	1	Territoires durables et ressources naturelles
		8	Connaissance et prévention des risques
Atelier 2	24	13	Connaissance des territoires et ancrage territorial
		2	Villes et bâtiments durables
		9	Innovation
Atelier 3	24	3	Mobilité et transports
		4	Energie et climat
		5	Impacts sur la santé
Atelier 4	10	6	Gestion du patrimoine d'infrastructures
		7	Développement des infrastructures
Atelier 5	18	10	Modèle économique et ressources propres
		12	Bénéficiaires
Atelier 6	19	11	Diffusion des connaissances
		14	Développement des compétences et capitalisation des connaissances – dispositif qualité

Projet stratégique Cerema Atelier 1 DTec TV du 6.10.2014

Ressources naturelles et territoires durables connaissance et gestion des risques

Restitution

Animateurs : Cécile Vo Van et Fabien RIVAL
Rapporteur : Stéphane LEVEQUE

Méthode d'animation

Les animateurs ont tout d'abord présenté les travaux des GT, sous forme de carte mentale, en regroupant les perspectives communes aux deux groupes et les perspectives propres à chacun. Cette méthode a permis d'échanger sur les problématiques des deux groupes en même temps.

La méthode d'échange utilisée s'inspirait du méta-plan. Sur la base d'un remplissage de *post-its* de couleur, les participants ont été appelés à formuler leurs réactions sur les réflexions des GT :

- les compléments à apporter (points non remontés par les GT) ;
- les approfondissements (points identifiés mais à creuser) ;
- les points de désaccord ;
- les perspectives à mettre en avant.

Le résultat des échanges est présenté sous forme de carte mentale ci-jointe.

Note d'ambiance

Plusieurs participants avaient lu des documents qui leur avaient été transmis par mail en amont.

L'utilisation des *post-it* (recueil de l'ensemble des remarques écrites puis lecture exhaustive) a permis à tous ceux qui souhaitaient s'exprimer (une très grande majorité) de le faire.

Si les demandes de compléments et approfondissements ont été nombreuses, il faut noter la difficulté à hiérarchiser : les *post-it* « à mettre en avant » étaient répartis de façon assez homogène.

Restitution des échanges

Le côté transversal des deux sujets des GT 1 et 8, et l'importance des interfaces avec les autres GT, ont été notés dès le départ. C'est notamment ce qui explique la montée en généralité des échanges, qui font souvent référence au Cerema dans son ensemble.

L'un des concepts fortement présent dans le débat concernait la nécessité d'un « Cerema résilient ». Ce concept permet de structurer une restitution des échanges autour de trois points : l'environnement / le contexte, les atouts, et les enjeux du Cerema.

En premier lieu, l'**environnement** du Cerema est mouvant. Les partenaires externes évoluent (réorganisation territoriale de l'Etat, projet de loi sur l'organisation des collectivités, etc.) et il faut alors se poser la question de la place du Cerema dans son réseau. Le GT8 évoque l'importance d'être reconnu comme établissement de référence dans le domaine des risques. L'élargissement à d'autres partenaires, comme la société civile évoquée par le GT1, et qui a trouvé des échos favorables en atelier, est également un enjeu. La question de la légitimité est beaucoup ressortie dans les échanges : comment se positionner au sein du réseau de partenaires sans être en concurrence ? Quelles priorités établir dans l'ensemble des thématiques traitées par le Cerema ? Une autre dimension, peu abordée dans les productions des GT 1 et 8, concerne le contexte économique : comment faire face aux changements et aux crises ? Comment intégrer les questions économiques dans nos réflexions ?

La diversité des territoires impose aussi une capacité d'adaptation, et/ou une priorisation.

Dans ce contexte changeant, le Cerema peut s'appuyer sur **deux atouts** : sa ressource humaine et son ancrage territorial. La proximité avec les collectivités, grâce aux Directions territoriales, est une spécificité de l'établissement. Les questions de ressource humaines et de management renvoient à d'autres travaux annoncés mais seront déterminantes pour être en capacité de travailler sur des sujets d'environnement en interface. Les attentes en la matière sont fortes. Cet ancrage peut permettre de différencier l'action sur les territoires, qui ne sont par exemple pas tous soumis aux mêmes risques, et également de mieux s'appuyer sur les initiatives locales et citoyennes en matière écologique, qui peuvent être riches d'enseignements. Ce lien avec les territoires renforce l'adaptativité du Cerema.

Ainsi il ressort que la proposition stratégique du groupe, pour permettre au Cerema de trouver sa place dans le paysage des acteurs existants, de le positionner **en articulation** :

- articulation entre cadrage national descendant, adaptation aux spécificités territoriales, et prise en compte des initiatives locales ;
- articulation des réponses aux demandes des acteurs institutionnels nationaux d'une part et aux besoins des différents types de bénéficiaires d'autre part ;
- articulation enfin entre accompagnement local de terrain et travail de conceptualisation et de construction méthodologique.

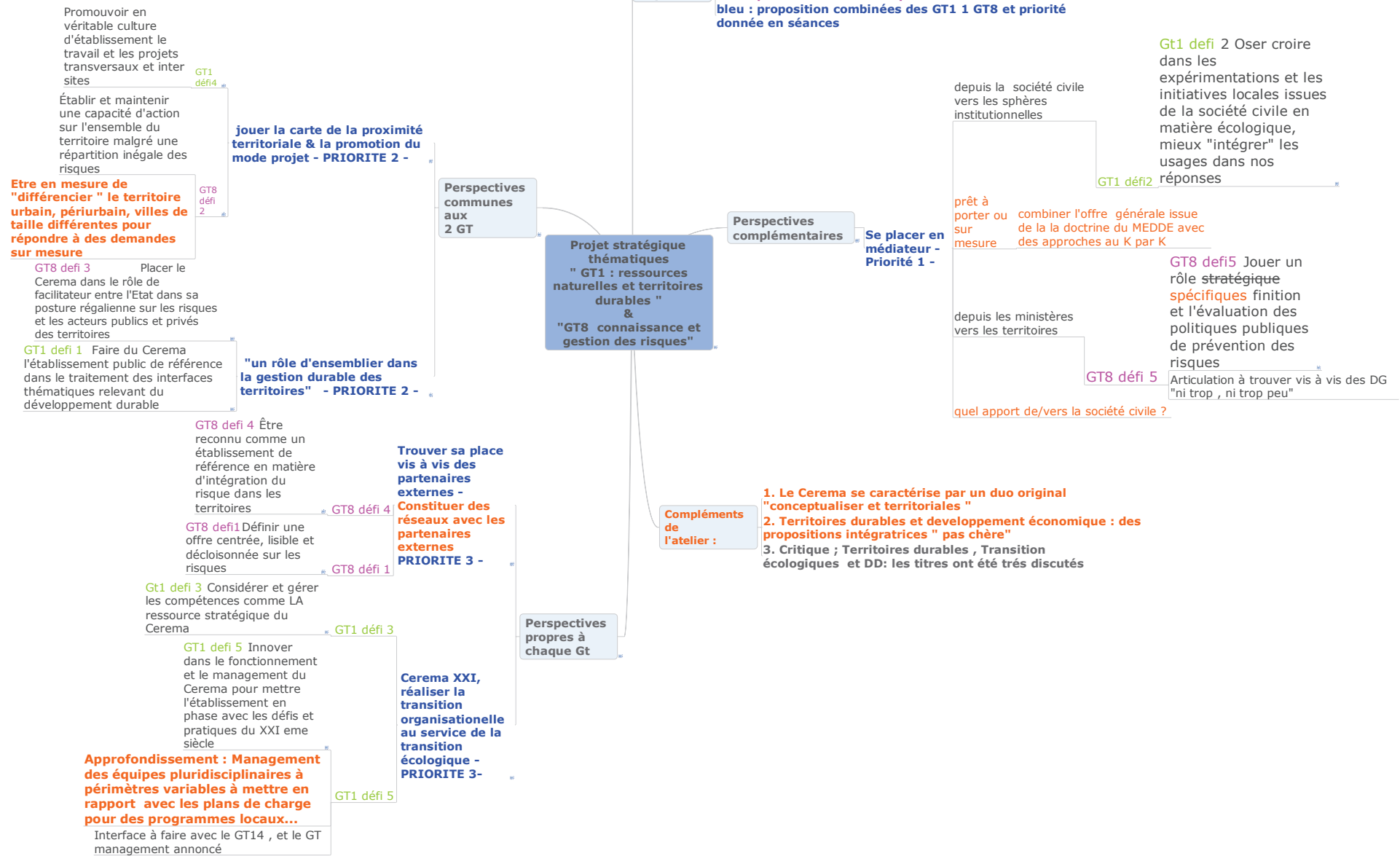
Discussions terminologiques

Une partie des échanges a porté sur le choix des termes principaux employés pour formuler les propositions d'axes stratégiques :

- Le groupe de travail sur les risques propose (axe 5) que le Cerema joue un rôle stratégique en appui aux ministères. Il est suggéré de plutôt parler de « rôle spécifique » pour marquer la distinction entre le Cerema dans son rôle de conseil et les administrations centrales.
- Les participants suggèrent de ne pas réduire des notions larges aux termes de « développement durable » ou de « transition énergétique ».

Cerema Direction technique Territoires et ville	Projet stratégique du Cerema Restitution de l'atelier 1	Page 2 / 2
---	--	------------

Légende :
orange : production de l'atelier
vert : production du GT1
rose : production du GT8 risques
bleu : proposition combinées des GT1 1 GT8 et priorité donnée en séances



Projet stratégique Cerema Atelier 2 DTec TV du 6.10.2014

Connaissance des territoires et ancrage territorial Villes et bâtiments durables Innovation

Restitution

Animateurs : Renaud MOREL, Bernard ALLOUCHE, Benoit GOURGAND

Rapporteur : Anne VIAL

Forme de la note de synthèse

Choix en séance plénière (respectant la consigne initiale) de présenter les principales lignes de force des échanges (manques, orientations prioritaires) plutôt que d'opérer une synthèse exhaustive des débats

Note d'ambiance

Vingtaine de participants : URB, MEP et ESI représentés très majoritairement (malgré le champ transversal des thématiques)

Exercice assez compliqué dans le temps imparti : présentation des travaux de 3 groupes de travail + débat (très court) des participants à l'atelier en 1h !

Peu de temps pour parler du fond des thématiques, notamment pour le GT 9 : moins de 10mn (ce qui se retrouve aussi dans les synthèses des groupes de travail)

A l'inverse : questions d'organisation, de valeurs, de positionnement, d'acteurs... plus largement abordées par l'ensemble des groupes

Approches sectorielles limitées : comment faire de la transversalité un vrai sujet ?

=> A ce stade d'avancement de la démarche : constat d'une absence de choix stratégiques (notamment exprimés par certains GT)

=> Attente forte de positionnement de l'établissement et d'affirmation de ce positionnement par la direction générale du Cerema : quels champs thématiques prioritaires, quelles politiques publiques (sectorielles ou non) guident notre action future ? quelles cibles(acteurs) devons-nous privilégier ?...

Synthèse des débats

Connaissance des territoires et ancrage territorial

Quelle production de données ?

logique d'évaluation plutôt que de production ? (tout le monde n'est pas de cet avis)

ex : *évaluation des politiques publiques : IDH régional en Nord Pas-de-Calais*

Spécificité du CEREMA par rapport à d'autres acteurs producteurs de données (type INSEE qui a « une production industrielle de données au niveau local ») ?

- spécificité à conforter voir à construire par : missions interrégionales, partenariats, travail en inter-collectivités (ex : *Dter sur centre bourgs*)...

- autres approches intégratrices locales qui existent : à remonter => plus globalement: mieux articuler partenariat national et local

Question des moyens ? (volontairement non abordée par le groupe de travail)

quel positionnement ? quelle logique remontante par rapport au terrain (à quelle échelle) ?

quelle observation locale ? quels outils pour avoir les angles morts ?

Y a-t-il des territoires à cibler pour une offre de service différenciée ?

- partir des politiques publiques ciblées pour une meilleure lisibilité (top down)

- territoires maritimes ou du littoral : des champs énormes à investir (*Grenelle de la mer*)

- prioriser l'action sur certains types de territoires (littoral) ? (tout le monde n'est pas de cet avis)

- être à l'écoute des signaux faibles : nourrir le national et redescendre

Qu'est ce qui nous (le CEREMA) rend singulier ?

Ville et territoires durables

Thème macro, très large... mais question fondamentale pour le CEREMA

- fort regret exprimé par les participants que le GT ne se soit pas confronté à l'exercice (difficile) d'une définition du sujet (volontairement non abordée par le groupe de travail)

- idem sur la question des échelles/frontières parfois gommées/niées : bâtiment, interurbain, territoire (plutôt que ville : trop large?)...

- propositions du groupe très généralistes/trop centrées sur l'organisation, sur les postures, le savoir faire... et pas assez sur le fond de la thématique

Quel positionnement du CEREMA sur le sujet ?

- comment arriver à être opératoire ?

- quel positionnement par rapport à nos partenaires, à nos concurrents ?

=> apporter des compléments au sein de la DtecTV (légitime sur ce sujet)

Thématique (sujet et limites) qui pourrait permettre au Cerema de construire son action et son identité

Dans 5 ans qu'est ce que la ville durable ?

rôle du CEREMA : aider les acteurs du territoire à se construire une vision, travail entre différentes échelles pour permettre la prise de recul, pour dégripper une situation, permettre le frottement entre notre vision et celle des territoires (pas forcément prêts à entendre ce qu'on entend par bonnes pratiques : ex : *villes moyennes qui veulent faire revenir les voitures en centre-ville*)...

Cerema Direction technique Territoires et ville	Projet stratégique du Cerema Restitution de l'atelier 2	Page 2 / 3
---	--	------------

Innovation

Volonté du GT d'une réflexion plus large que celle relative à l'innovation technologique et reconnaissance de plusieurs formes/modes d'innovations (territoriales, , sociales, environnementales...) et centrée sur la facilitation de l'émergence de l'innovation et sa valorisation

Objectif d'améliorer nos prestations (innovation comme un CREUSET développé par le GT : associer d'autres acteurs, d'autres compétences, d'autres ouvertures d'esprit etc)

Éclairages extérieurs en France comme l'International à utiliser (*ex : Institut Danois sur l'Innovation en lien avec les politiques publiques*)

Est ce que notre mode d'organisation (taille du CEREMA, organisation hiérarchique...) permet l'innovation ?

Innovation = rôle de chacun : moments de partages à dégager dans le temps et l'espace
logique de moyens : mettre des ressources derrière

exemple : 1 jour par chargé d'étude dans le mois consacré à une action de veille en lien avec l'innovation

Projet stratégique Cerema Atelier 3 DTec TV du 6.10.2014

Mobilité et transports Énergie et climat Impacts sur la santé

Restitution

Animateurs : Fabienne MARSEILLE, Stéphane CHANUT, Florian RAZE
Rapporteuse : Marie Paule THAVEAU

L'atelier a été divisé en deux temps :

- un temps de présentation des productions des trois GT, suivis d'échanges par GT,
- un temps de synthèse avec une approche croisant les trois thématiques avec des échanges centrés sur les deux questions :
 - Quels sont les compléments ou approfondissements proposés ?
 - Quelles sont les priorités ?

L'approche par GT a fait émerger des points qui ne semblaient pas suffisamment mis en avant dans le cadre des productions des GT, à savoir :

Pour le GT "Impact sur la santé" :

- la prise en compte des impacts positifs sur la santé en lien avec l'aménagement du territoire, la mobilité active, la nature en ville, les zones calmes ...
- notre capacité à produire des outils et méthodes en complément de la production de données, bases de données, observatoires,
- la capitalisation de bonnes pratiques et de retour d'expérience.

Également "remettre l'humain au centre des usages et non seulement les infrastructures, accent à mettre sur les bâtiments, les espaces publics, la qualité du cadre de vie".

Pour le GT "Énergie et Climat" :

- La nécessité de faire un état des lieux des compétences et de ce que fait déjà le Cerema sur la thématique, de sa place dans le réseau d'acteurs, et s'appuyer sur cet état des lieux pour construire une stratégie (opportunités, menaces)
- Investir la sobriété énergétique, peu investie par les autres acteurs du domaine, stratégie de niches.

Pour le GT "Mobilité et transports" :

- Mieux investir le champ des véhicules autonomes, des transports intelligents.
- Transport de marchandise à développer,
- approche systémique en matière de conception mais également d'évaluation.

Éléments plus généraux qui sont ressortis des échanges :

Concernant les compétences et moyens :

Prioriser, hiérarchiser, concentrer les moyens sur les champs thématiques que l'on souhaite privilégier (voire abandonner certains champs), organisation interne à réadapter.

Priorité CEREMA : Proposer une offre de service intégrée, bien adapter cette offre de service aux attentes des clients.

Positionnement et complémentarité du projet stratégique du CEREMA par rapport aux autres agences et autres acteurs, notamment associatifs.

Stratégie de niche qui peut être intéressante pour investir des champs plus concurrentiels.

Projet stratégique Cerema Atelier 4 DTec TV du 6.10.2014

Gestion du patrimoine d'infrastructures Développement des infrastructures

Restitution

Animateur : Pierre BOILLON

Rapporteur : Olivier PETIOT.

Note d'ambiance

Deux remarques sur l'ambiance de l'atelier :

- Attractivité du sujet,
- Proximité des deux groupes de travail.

Attractivité du sujet

L'atelier n'a rassemblé qu'une dizaine de personnes, presque exclusivement du département VOI.

Le domaine des infrastructures constitue un domaine « historique » de l'activité réseau scientifique et technique, et donc aujourd'hui du Cerema.

Historique ne signifie pas désuet, il y a un réel enjeu à montrer combien la transversalité des approches est indispensable et peut être source de champs d'études pertinents et porteurs pour les autres départements (en particulier ESI, DD, URB...).

Proximité des deux groupes de travail

L'atelier réunissait les travaux de deux groupes de travail du projet stratégique du Cerema :

- GT 6 : Gestion du patrimoine d'infrastructures,
- GT 7 : Développement des infrastructures.

Le groupe partage largement le fait que les deux GT sont très étroitement liés.

Il y aurait une réelle cohérence à regrouper ces deux thématiques dans le cadre du projet stratégique du Cerema.

Compléments ou approfondissements proposés

Deux axes d'approfondissement ont été proposés :

- Réflexion sur le périmètre,
- Connaissance du patrimoine.

Réflexion sur le périmètre

S'ils ont convergé sur de nombreux points, les deux GT n'ont pas retenu le même périmètre :

- Le GT 6 a exclu les infrastructures destinées aux réseaux d'énergie, d'eau potable, d'assainissement ou de communication,
- Le GT 7 a inclus ces objets dans son périmètre.

Le Cerema doit se positionner en opportunité sur le fait de se concentrer sur les infrastructures de transport ou d'élargir le champ d'intervention.

Connaissance du patrimoine

La question de la connaissance du patrimoine mérite d'être approfondie.

Si certaines données sont tenues à jour par les gestionnaires (ouvrages d'art, nombre de voies, linéaires...) de très nombreuses autres sont inconnues.

C'est particulièrement vrai dans le milieu urbain : éclairages, mobiliers, bancs, voies bus, voies cyclables, espaces publics... sont des données qui ne sont quasi-jamais recensés.

Priorités à prendre en compte

L'atelier a identifié trois priorités :

- Écoute des bénéficiaires,
- Croisement avec d'autres thématiques,
- Capitalisation des savoirs-faire en management de projet.

Écoute des bénéficiaires

L'État ne possède plus un linéaire limité d'infrastructures de transport.

En regard, les collectivités disposent de très importants patrimoines, sans forcément disposer de l'expertise correspondante.

Il est essentiel d'être à l'écoute des bénéficiaires pour adapter l'offre aux besoins et accompagner les gestionnaires, y compris les plus modestes, pour la mise en œuvre des politiques publiques.

Croisement des thématiques

Au delà des infrastructures routières (qui constitue le cœur de l'activité historique du Cerema), il conviendra de croiser d'autres thématiques :

- En élargissant les compétences en termes de modes de déplacement (rail, fluvial, maritime, aéroportuaire...). Il sera ensuite décidé si sur ces autres modes, le Cerema doit avoir une culture généraliste pour un positionnement de type ensemblier, ou s'il est opportun de développer des compétences plus

pointues.

- En associant étroitement des compétences d'autres champs : santé, nuisances, pollution, risques, environnement, économie...

Capitalisation des savoir-faire en management de projet

Le Cerema dispose de savoir-faire précieux dans le registre du management de projets complexes.

Il est prioritaire de capitaliser ces expériences pluri-disciplinaires de conduite de projet complexes pour les faire largement connaître et partager au sein du Cerema.

*

*

*

Projet stratégique Cerema Atelier 5 D Tec TV du 6.10.2014

Modèle économique et ressources propres Bénéficiaires

Restitution

Animateurs : Marie Laure PAPAIX, Guillaume FAUVET
Rapporteur : Daniel RODRIGUEZ

Liminaire

Le travail s'est organisé en trois temps distincts de 20 minutes chacun. Un premier temps était alloué à la présentation synthétique des travaux des groupes de travail, en complément des éléments transmis par messagerie électronique auparavant. Une deuxième période a permis d'interroger ces conclusions pour lever les incompréhensions éventuelles ou évoquer les points de désaccord de principe. Enfin, le dernier tiers du temps affecté à l'atelier a permis de formuler et de synthétiser les réponses communes aux deux questions posées formellement : Quels étaient les compléments à apporter aux réflexions conduites par les GT (pistes d'approfondissement), ainsi que les priorités à accorder aux actions préconisées par les GT. Synthèse des travaux des Groupes.

Présentation des conclusions

En complément des documents transmis, on peut noter les points suivants relativement aux conclusions des différents groupes de travail.

Modèle économique et ressources propres. La question est celle de la création de valeur à court terme, dans un contexte de diminution de la dotation publique, et de concurrence croissante sur les champs d'interventions du CEREMA. En termes de diagnostic, il est relevé que les recettes actuelles de l'établissement hors préprogrammation auprès des ministères est constituée à 80 % des facturations des laboratoires pour le compte de collectivités locales (expertises routières, ouvrages d'art...). Il apparaît également que les champs de la commande locale sont occupés par des réponses principalement univoques

à des questions sectorielles. Il est également effectif que l'établissement ne dispose pas pour l'instant d'identité reconnue par nos clients potentiels, en particulier en tant que groupe permettant de mobiliser un important panel de compétences.

Partant de ces constat, le GT10 préconise :

- le maintien à un niveau de compétitivité important les secteurs performants actuels (labo), par un plan d'investissement humain et matériel ambitieux.
- la constitution d'une offre de service « intégrée », articulante l'ensemble des compétences du CEREMA, et positionnée sur les champs d'expertise actuels ou sur des domaines où le degré d'innovation nécessaire limite la concurrence (Smart cities...)
- la recherche de relations sous une forme à préciser avec les opérateurs privés ou parapublics agissant dans nos champs d'action
- le développement de contractualisation à long terme, façon droit de tirage similaire au T9+, avec les bénéficiaires différents des ministères.

Bénéficiaires. La définition des bénéficiaires mobilise des concepts à préciser sur la notion de client, d'utilisateur et de bénéfice direct ou indirect. Au termes des débats qui ont animés le GT, et sur la base de réflexions sur table, l'interpellation des prospects potentiels ayant été exclue par principe à ce stade de la démarche, il apparaît que les bénéficiaires directs retenus sont les suivants :

- les ministères de tutelle
- les autres ministères
- les associations ou représentants de collectivités locales
- les associations ou représentants des professionnels des champs de compétence du CEREMA.

Les productions du CEREMA doivent donc s'orienter majoritairement sur les demandes de ces bénéficiaires directs, qui à l'aide de ces productions offriront ensuite un service adapté aux collectivités, aux professionnels et aux citoyens.

Débats au sein de l'atelier 5.

Les débats se sont déroulés dans des conditions satisfaisantes d'écoute mutuelle, malgré un délai excessivement contraint. Les débats ont notamment porté sur les aspects suivants :

- Gratuité des documents produits comme produits d'appels de prestations d'accompagnement ou de formation ;
- part relative de la production « rentable », la contribution des ressources propres au budget de fonctionnement étant par construction limitée à 20 %.
- La définition d'un « objectif de rendement » : le budget annuel, y compris sa part « commerciale », doit-il être en équilibre, bénéficiaire, tolère-t-on un léger déficit ?
- La pertinence d'une offre complexe, au regard de besoins exprimés de façon sectorielle (politique de l'offre?)
- La question du rapport au citoyen, dans une logique de service public, ainsi que celle de l'aide aux communes démunies ;
- Opportunité d'investir des champs ou d'autres organismes soucieux du bien commun offrent déjà le service ;
- Articulation des stratégies commerciales avec les orientations retenues au titre de

l'action pour le compte des tutelles (compétences, discours...)

Préconisations de l'Atelier 5.

Les préconisations sont, au terme du débat, les suivantes :

1. Renforcer l'image d'un établissement unique et cohérent, neuf mais doté de compétences affirmées ;
2. Construire un véritable Business Plan, fondé sur une étude de marché précise (besoins, compétences et offres potentielle, concurrence), focalisé sur les 20 % de ressources propres, mais cohérent avec une offre globale aux tutelles ;
3. Interroger le sens de l'action de l'établissement au regard de sa nature d'acteur du service public pour travailler à la cohérence entre le projet économique, l'image véhiculée et les besoins des bénéficiaires.

Projet stratégique Cerema Atelier 6 DTec TV du 6.10.2014

Diffusion des connaissances Développement des compétences – dispositif qualité

Restitution

Animateurs : Michèle SCHALL, Virginie CUAZ
Rapporteurs : Laure der MADIROSSIAN-

Réactions et remarques du groupe de travail :

- **Sur le management des compétences** : le Cerema dispose d'un certain nombre d'experts et de spécialistes au sein de son établissement (souvent reconnu en comité de domaine) la richesse du Cerema c'est aussi les non spécialistes ? Capacité de l'établissement à reconnaître la pluralité des compétences. Besoin de valoriser davantage les approches transversales, les collectivités sont en attente de vision ensemble des problématiques de leur territoire avec des approches en mode projet et multi-thématiques. Cela suppose un travail en équipe projet avec la désignation d'un directeur de projet qui dispose d'une vision ensemble des thématiques relatives à l'aménagement, la mobilité, les questions environnementales, et qui puisse mobiliser des experts thématiques. A ce jour, la posture de directeur de projet n'est pas valorisée en termes de carrière ni de compétence au sein de la structure.

- **Sur la valorisation des agents en comité de domaines** : réaction sur les délais qui sont longs pour passer en comité de domaine. Manque d'information sur la procédure à suivre au niveau des agents. Les politiques semblent différentes d'une structure à l'autre, nécessité de clarifier et d'homogénéiser.

- **Sur les compétences des spécialistes** : des compétences pointues existent au sein de l'établissement et participent en grande partie à sa légitimité. Or cette expertise repose sur des individus isolés, elle peut être fragilisée par le départ d'une personne en retraite ou changement de poste. Nécessité de casser cet isolement en identifiant les compétences. Il

faut cartographier pour mieux mettre en réseau, formalisation du compagnonnage.

- **Sur l'aspect « marketing » à davantage affirmer** : beaucoup de réactions sur la nécessité de s'ouvrir davantage vers une démarche commerciale. Le groupe reconnaît qu'il faut être plus professionnel et pro-actif. Les débats font état des politiques d'autres établissements publics, comme l'ADEME qui touche le grand public via des campagnes publicitaires, doit-on avoir la même posture ? D'un commun accord, tout le monde reconnaît qu'il est capital de mieux se faire connaître en tant qu'établissement public d'abord puis dans un deuxième temps via nos productions. Est évoqué l'exemple de l'IGN qui a développé un service commercial, d'où un changement d'image de l'IGN qui a perdu en compétences techniques et qui n'a aujourd'hui pas forcément une bonne image commerciale. Nécessité de tirer les enseignements de ces établissements qui se sont posés les mêmes questions. D'un commun accord tout le groupe s'accorde à dire qu'il faut préserver la notion de service public avant tout. Ne pas tomber dans les travers commerciaux de l'IGN et préserver la mission première du Cerema qui est la bonne diffusion des connaissances.

Ces débats nous amènent à conclure qu'il est indispensable de faire un audit via une personne externe pour évaluer notre image, comment nous sommes perçus à l'extérieur ? Mais aussi comment sont perçues nos productions, notre catalogue, notre site internet, l'adéquation de nos publications à nos cibles, notre politique éditoriale, etc. Constat général sur le fait qu'il y a beaucoup d'auto-centrisme dans la démarche, aussi nécessité d'avoir un regard extérieur pour nous aider dans la prise de recul. Ceci est indispensable si nous souhaitons nous renouveler, innover, créer la nouveauté, et être crédible auprès de nos bénéficiaires.

- **Sur la possibilité de mutualisation du processus d'édition** : réaction sur le fait qu'il ne faut pas alourdir le processus d'édition et de diffusion. La solution serait peut-être d'adapter le processus en fonction du type de productions pour être plus souple et réactif. Intégrer davantage la production dématérialisée.

- **Sur la formation e-learning** : un savoir-faire et des compétences sont déjà reconnues, notamment à la DtecTV, en matière de développement d'outils de formation e-learning et d'ingénierie pédagogique spécifique. Sur le périmètre du Cerema, des compétences seront à acquérir, un professionnalisme à développer via la mise en place de modalités d'échanges avec les personnes ressources sur le sujet, afin de gagner en compétences collectivement et offrir des outils de qualité et adaptés aux besoins.

- **Sur la technologie au cœur de nos métiers** : la technologie évolue très vite et est au cœur de nos outils de travail et de nos moyens de diffusion. Or nos conditions de travail quotidiennes sont semées d'embûches avec les nombreuses contraintes que nous subissons : problème de connexion difficile, sites bloqués, connexion wi-fi impossible, comment dépasser ces problèmes récurrents au quotidien et être à la pointe de la technologie ?

- **Sur la stratégie européenne et à l'international de l'établissement** : le GT 11 évoque la construction de la stratégie du Cerema à l'international qu'il conviendrait d'engager. Cela nécessite un travail particulier et une production spécifique pour une diffusion à l'étranger. Travail et posture spécifiques sont à construire. Intérêt pour le parcours

Cerema Direction technique Territoires et ville	Projet stratégique du Cerema Restitution de l'atelier 6	Page 2 / 3
---	--	------------

professionnel des agents, valorisation de ces missions en comité de domaine.
La démarche d'élaboration du projet stratégique ne prévoit pas de GT sur la politique du Cerema à l'international, cela est apparu comme un manque.

- **Sur la formation aux nouveaux domaines qui émergent** : ville intelligente, smart city, de nouvelles thématiques d'études émergent. Comment se forme-t-on à ces nouveaux champs ? Cerema reconnu pour son expertise, problème d'acquisition des compétences des agents au regard de l'évolution des thématiques. Mise en place d'une politique de professionnalisation en continue.

- **Sur la marque Cerema qu'il faut construire** : accord du groupe sur le fait qu'il faut construire une nouvelle image Cerema, or cette nouvelle identité doit s'appuyer sur notre histoire, nos spécificités, prendre appui sur notre acquis et ce qui nous caractérise « marque Certu connue alors que le Cerema non » ne pas faire table rase et garder une continuité dans le renouvellement.

- **Sur la méthode de travail pour la suite** : les propositions issues des groupes de travail sont foisonnantes, il est nécessaire de faire des choix d'orientation en fonction de l'établissement public. Identifier ce qui nous caractérise, nous spécifie et nous différencie d'un autre établissement public d'état ? Qu'est ce qui constitue notre culture commune ? On en revient au diagnostic de départ, à l'analyse de nos modes de faire, à l'identification de ce qui marche et de nos dysfonctionnements nécessité d'avoir un regard extérieur critique de façon objectivée afin de prendre le recul nécessaire sur ce qu'il convient de changer et/ou de faire évoluer. Nécessité d'aller voir ce qui se fait ailleurs pour nous aider dans notre auto-critique et nous repositionner dans le champ institutionnel.

Comment passe-t-on des grandes intentions mentionnées dans le projet stratégique aux actions concrètes ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre au regard de nos moyens humains et financiers ?

Synthèse des réactions et observations des agents de la Direction technique infrastructures de transport et matériaux sur les propositions des 15 Groupes de travail stratégiques présentées le 16 octobre 2014



A) Éléments de contexte d'organisation du forum des agents

La présentation du projet stratégique du Cerema, la démarche et les premières contributions, se sont faites en séance plénière, le jeudi 16 octobre matin.

Tous les agents y étaient invités. Toutes les catégories d'agents et tous les métiers y étaient représentés. Il y a eu 160 agents présents, soit une participation de 92 %.

La deuxième partie de la journée était consacrée au projet de service de la DteclTM. La présentation de la démarche s'est faite en plénière et s'est poursuivie en ateliers.

Nous resterons, dans le reste de la synthèse sur les réactions aux propositions des 15 Groupes de travail stratégiques. Il est à signaler que les interrogations dans le cadre du projet de service sont très liées à celles sur le Cerema.

Tous les agents de la DteclTM ont eu connaissance et ont pu consulter les 15 contributions via le site intranet du Cerema. Ces éléments leur ont été rappelés en préalable à l'invitation au forum.

Les agents ont eu la possibilité de s'exprimer de plusieurs manières et en différents temps.

Le jour J, en séance plénière, où des temps d'échanges avaient été prévus ou au cours de la journée, en remplissant des fiches d'expressions libres.

Après le forum, sur une durée de trois semaines, chaque agent avait la possibilité de faire des remarques en adressant un courriel sur une boîte fonctionnelle créée à cet effet ou en remplissant une fiche d'expression libre.

Les vidéos, les présentations et les restitutions des groupes ont été laissées à la disposition des agents.

Les remarques qui sont faites ci-dessous tiennent compte de tous ces vecteurs de remontées d'information. Il est à noter que les interventions en « direct » ont été nombreuses et très riches. Il y a eu peu de fiches d'expressions libres et aucun courriel de retour.

La présentation des travaux a reçu un accueil favorable. Les agents ont apprécié d'être associés à cette démarche, tout en se demandant pourquoi la définition des priorités a été demandée aux groupes de travail et non pas proposée en préalable par la direction générale.

Les agents de la DTecITM se sont sincèrement impliqués dans les échanges, dans une ambiance constructive et prospective.

B) Recueil des remarques observations, questions, propositions, manques, idées originales

Un groupe projet composé de 8 agents a retranscrit les remontées d'informations, sans les dénaturer. Les retranscriptions proviennent des citations des agents.

Ce groupe a organisé la restitution de ces débats autour de quatre thématiques.

- positionnement
- organisation interne
- ressource
- vision

1) A propos du positionnement

Rapport aux commanditaires, partenaires et concurrents. Légitimité du Cerema, problème identitaire, le Cerema c'est quoi ?

- Le problème est de savoir ce que va faire concrètement le Cerema dans certaines thématiques.
- Il est dommage que l'on n'ait pas identifié également une approche qualité de ce qui est notre culture et notre ancrage historique (relation DTecITM/DGITM).
- On peut se retrouver avec des partenaires qui ont des intérêts complètement divergents. Comment répondre deux fois à la même question ? Certaines directions ont plutôt vocation à répondre aux collectivités locales et d'autres plutôt aux ministères.
- L'enjeu du Cerema est aussi de faire attention aux « petites » collectivités qui sont très écrasées par les « grosses » et qui sont un enjeu non négligeable.
- Quid du Cerema avec l'ATESAT ?

- On a l'impression, dans la situation actuelle, en termes de bénéficiaires (les différents ministères, les collectivités, les industriels) et d'ancrage (local, national, international), que l'on « balaie » extrêmement large. Ceci peut paraître très ambitieux ; or le Cerema est un établissement de taille modeste et non pas l'armée américaine. On peut se demander quelle est sa capacité à se démultiplier sur tous les terrains à moyen et à long termes.
- Définition de « partenaires de référence » des industriels et bureaux d'études.
- Comment concilier un rôle de régulateur et un rôle de prestataire, comment être une référence, un appui technique sans mettre un pied dans le domaine concurrentiel ?
- On se questionne sur notre action au niveau des collectivités locales. Mais il faut aussi se poser la question inverse : si on ne se positionne pas, qui pourrait le faire à notre place ?
- Quelle information est diffusable à qui ?
- Quelle est la plus-value du Cerema ?
- Partage des ressources avec nos partenaires et modalités de travail ensemble (IFSTTAR, CETU, CSTB, DtecTV...).

2) A propos de l'organisation interne

Structuration, cloisonnement, travail en équipe, rôle de la DG.

- Le Cerema a pour ambition d'être leader au niveau européen et mondial alors que nous sommes très cloisonnés.
- Il y a peu de travail main dans la main entre tous les maillons de la chaîne, ce qui ne permet pas d'avoir les meilleurs projets de transport possibles.
- Déontologie à fixer en tenant compte des bénéficiaires et commanditaires.
- Pour travailler dans les « petits » domaines, il faut être porté par les « grands » domaines historiques ; en interdisciplinarité, il faut se donner les outils pour le faire.
- Qui fait quoi ? Et quoi est fait par qui. Il faut établir un « who's who ».
- Difficile compatibilité entre fonctionnement en équipe projet et fonctionnement hiérarchique.
- Quelle est l'ambition du Cerema par rapport au système de management par la qualité, quelle est sa cible ?
- Gouvernance entre DTer, DTec, PCI, CPT, DG.
- Pourrions-nous nous affranchir de la politique informatique du ministère ? Est-il possible de mettre en place une solution interne innovante spécifique à nos besoins.

3) A propos des ressources

Compétences, savoirs, savoir faire, savoir être, données, propriété intellectuelle, matériel, modernité des outils, financement, stratégie financière.

- Il faut maintenir et renforcer l'ancrage territorial pour disposer et obtenir des données nécessaires à nos missions.
- Impression d'être assis sur un « trésor » que l'on a du mal à exploiter sans outil moderne. Il y a un retard technologique dont le projet stratégique se doit de corriger.

- Est-on vraiment propriétaire de ce que l'on fait au final ? Peut-on diffuser à tout le monde ?
- Google est capable de fournir des données géographiques sur la France. Ces données ont vocation à être utilisées par la population pour un usage courant. On peut imaginer que dans quelques années ces entreprises, comme Google, développeront des compétences plus fines qui pourraient alors être utilisées dans le domaine technique. On va se trouver en concurrence avec des sociétés aux moyens énormes capables de fournir des informations très techniques. Quelle est la capacité du Cerema à être compétent sur les données techniques ?
- Le Cerema aura-t-il des objectifs financiers à respecter chaque année ?
- La gestion des compétences est présente dans tous les sujets. Or, les modalités de gestion des compétences ne sont pas apparues.
- Valoriser les compétences collectives.

4) A propos de la vision

- Immanquablement on ira vers les « grandes collectivités » Comment cela va-t-il évoluer dans les 4-5 ans qui viennent ? Y a-t-il un équilibre qui va être modifié ?
- Que doit-on apporter concrètement aux bénéficiaires ? De la production, de la méthode, (des guides et des publications), des études, du contrôle extérieur ?
- Pour l'État ou les collectivités locales, le Cerema est-il un apporteur de solutions quasi clé en main ?
- Si tu sais pas où chercher, commence par demander au Cerema !
- Le Cerema est dépendant des politiques publiques et de leurs évolutions. Il ne peut pas afficher un positionnement extrêmement tranché, mais il sera nécessaire de faire des choix.
- Peu importe la décision, pourvu qu'elle soit prise !
- Ne faisons pas table rase des acquis du passé en visant un projet stratégique trop futuriste.
- Une réflexion à avoir dans le cadre du projet stratégique serait de savoir quelle est la plus-value du Cerema (par rapport à quoi et à qui).
- Le Cerema doit participer à la société de la connaissance dans une optique de service public.
- Il manque une vision pour le Cerema ! On ne crée pas un outil avant de savoir à quoi il sert.

C) Réactions et productions particulières

En annexe,

- Vidéo d'ambiance.
- Commentaires de S. Bourgeois en fin de séance.

Affaire suivie par :
Michel MARCHI
Chef MPQP
Tél : +33 (0)4 42 24 83 39
michel.marchi@cerema.fr

NOTE STRATEGIQUE DTecEMF

Margny-Lès-Compiègne, le 07 Nov 2014

Objet : Note de synthèse à l'issue du processus d'échanges sur la stratégie du Cerema

Référence: Note stratégique de programmation des activités 2014 de la DtecEMF du 30/09/2013

1- Organisation interne des échanges stratégiques

Les débats ont été organisés d'une part au travers de deux séances plénières (7 oct) sur les sites de Compiègne et de Brest (auxquelles assistait un représentant de l'équipe projet), ces sites étant reliés en visioconférence avec les sites distants, et d'autre part au travers d'une visio multi-sites avec les représentants du personnel (16 oct), enfin, au travers de diverses réunions internes aux directions sectorielles, puis d'un échange avec les membres du CODIR. Les agents avaient possibilité de faire remonter, hors séances, leurs suggestions par le biais de boîtes de messagerie.

Dans les paragraphes 3 à 7 suivants, conformément aux recommandations de l'équipe projet, il n'a pas été retenu de restructurer et reformuler les propositions (les plus pertinentes), mais simplement de les synthétiser puis de les classer selon un plan thématique : les métiers, les bénéficiaires, le partage des connaissances, les orientations support à l'échelle interne, puis à l'échelle Cerema

2- Éléments de contexte, difficultés et enjeux

Les échanges avec le personnel ont fait régulièrement remonter le sentiment que les thématiques et mots clés qui caractérisent les domaines d'action de la DtecEMF sont très peu exprimés dans les documents et clips stratégiques, à l'inverse des domaines « traditionnels » de l'ancien RST (infrastructures et réseaux routiers, transports terrestres). Pourtant, la France dispose de la façade maritime la plus importante d'Europe, du second espace maritime après les USA. Par ailleurs, le transport maritime représente 90 % du transport mondial de marchandises, tous modes confondus.

Les agents sont par ailleurs conscients que, si les domaines maritimes et fluviaux sont

longtemps restés l'apanage de leur service, ils constituent dans les perspectives de la transition écologique, des transports durables et de la prise en compte des risques, un gisement considérable de problématiques en attente d'études d'ingénierie et de recherche qu'il n'est plus possible de traiter isolément.

Les orientations que cela suscite impliquent des choix difficiles : d'une part mieux partager ces domaines avec le reste du Cerema tout en conservant la capacité d'animation garante de cohérence, d'autre part préserver les activités de cœur de métier essentielles, tout en toilettant certaines autres pour mieux couvrir le spectre des domaines émergents sur lesquels le positionnement du Cerema attestera de son aptitude à répondre aux enjeux nouveaux.

3- Les orientations sur les métiers de la DTecEMF

3.1- La thématique de l'eau (et des risques associés, incluant le changement climatique)

Promouvoir la « croissance bleue » : l'aquaculture, l'exploitation des ressources marines, le développement des plate-formes multi-usages en mer, ...

Accompagner la directive européenne sur la planification des espaces maritimes.

Promouvoir la gestion intégrée de l'eau; développer une vraie vision transversale sur les problématiques directement ou indirectement liées à l'eau, et organiser davantage les travaux du réseau CEREMA par le biais d'une animation plus forte. Récupération du logiciel Papyrus. Travailler davantage sur le sujet de la « ressource en eau » qui reste un sujet de préoccupation d'avenir.

En thème de R&D : mesurer l'impact de la remontée des eaux sur le niveau des fonds marin

Piloter la mise en œuvre de la directive inondation (cartographie des aléas et de la vulnérabilité en lien avec la DTecTV), tirer parti des études de résilience.

Estimer, prioriser les coûts d'adaptation au changement climatique : volets infrastructures risques, navigation, se positionner dans l'application et l'accompagnement du PNACC.

Accompagner la stratégie nationale de gestion du trait de côte : capitaliser les données, les interpréter, bâtir le catalogue sédimentologique, promouvoir des observatoires.

Investir dans la mise à niveau des instruments de mesure, en utilisant des effets de levier pour le cofinancement (CPER, projets européens, groupements avec organismes privés ...)

3.2- La thématique des énergies renouvelables

Promouvoir la « croissance bleue » en développant les axes d'implication dans les EMR (étant conscient qu'il reste difficile de solliciter des moyens à la DGEC).

Éditer régulièrement un état des lieux d'avancement faisant le point sur les technologies prometteuses, les retours d'expériences notables et l'avancement de la transition énergétique française.

3.3- La thématique des transports et les politiques maritimes et fluviales

Promouvoir la « croissance bleue » en développant de façon réaliste et sécuritaire les transports du futur sur les modes alternatifs

Trouver des modes d'exploitation et/ou d'aménagement incitant au report modal.

Reprendre en main la capacité à maintenir, actualiser et développer les modèles de simulation (trajectographie, navigation, aménagement des infrastructures en fonction des vecteurs de transport, plate-formes multimodales, efficacité logistique, risques..)

Faire émerger des techniques d'entretien moins chères pour les opérateurs portuaires et les gestionnaires d'infrastructures et d'ouvrages fluviaux (car il y a de moins en moins de moyens).

Être davantage force de proposition dans les projets innovants d'aménagement durable et d'éco-conception.

Poursuivre le positionnement sur les différentes facettes de la sécurité de la navigation maritime et fluviale.

Tirer parti des développements des télécommunications, du géo-positionnement et des nouveaux capteurs pour optimiser la gestion des trafics fluviaux et maritimes. Développer les secteurs émergents (e-navigation, e-maritime, e-fluvial) et se doter d'une capacité de modélisation et d'expertise en études de risques dans le domaine de la navigation maritime et fluviale

3.4- La thématique des prototypes, simulateurs et technologies transversales

Asseoir la légitimité de la DTecEMF en pilotant davantage de projets induisant des prototypes liés aux domaines maritime, fluvial ou énergétique.

Promouvoir les applications des technologies d'observation des territoires et de la mer : instrumentation de terrain, drones, télédétection, au profit des domaines de la DTecEMF.

Promouvoir le savoir faire de la Dtec EMF en matière de modélisation (Navmer, Execo, Telemac, Siport, Sinavi, ...)

Accompagner la politique de développement et de conception de prototypes et réaliser un schéma directeur nourri des perspectives de démonstrateurs des divers CPT métiers.

4- Le soutien aux collectivités, la satisfaction des bénéficiaires

Appuyer les collectivités dans la mise en œuvre de la GEMAPI.

Répondre aux besoins des aménageurs littoraux, des ports, de VNF, en AMO soutien technique, études prospectives : pérennité des accès portuaires, gestion des dragages, ...

Outre les bénéficiaires classiques traditionnels (GPM, conseils généraux etc), rechercher l'Interlocuteur de demain plutôt dans l'intercommunalité des collectivités.

5- La capitalisation et la diffusion des connaissances

Définir les recommandations et procédures pour la publication des données au travers de systèmes d'informations géographiques (notamment web).

Définir une doctrine de collecte, validation, stockage et valorisation des données ; le besoin initialement identifié pour le dragage, les données marines (houle, courants,..) le potentiel énergétique, peut être étendu à d'autres données).

Clarifier également l'organisation globale des wiki

6- Les orientations transversales internes

Doter la DTecEMF d'un Système de management de la qualité visant notamment plus de rigueur et de clarification des processus, et à qualifier certains domaines (ex de procédures : production des codes de calcul, essais de matériels techniques, production méthodologique). Mettre en place une gestion électronique documentaire, a minima des documents administratifs et de pilotage.

Mettre en place un accès facilité pour tous les sites aux bases documentaires scientifiques.

Conserver et prioriser les savoir faire historiques de nos cœurs de métiers utiles tout en investissant les thématiques nouvelles.

Se doter d'un observatoire des compétences et ressources requises par thématiques métiers (dans les processus de production) et des fragilités, se doter d'un processus de gestion des compétences (finalité : anticipation des besoins, recrutements, transferts de savoir, création de compétence collective, et au niveau des agents de l'optimisation des carrières).

Disposer d'un schéma directeur de la formation pour accompagner le changement.

S'efforcer de capitaliser davantage les savoirs, les compétences rares, en encourageant collectivement et individuellement cette démarche et en se dotant d'une base de connaissances structurée et indexée. Favoriser le compagnonnage par incitation, valoriser les retours d'expérience, la capitalisation des savoirs faire au travers de media vidéo.

Rechercher des stratégies croisées avec nos partenaires pour obtenir les financements importants d'équipements scientifiques, d'essais d'envergure.

7- Les orientations transversales inter-directions du Cerema

Aider les directions territoriales à s'approprier progressivement les domaines de la DTecEMF, notamment pour les faire travailler sur des méthodologies de travaux multi spectre (par exemple l'évaluation de projets territoriaux impliquant à la fois les thématiques de l'eau, les risques, la connaissance des réseaux de transports et des territoires, catalogue sédimentologique, production de PSR, etc.) dont on garantirait la cohérence technique au travers de publications.

Asseoir davantage les DTec dans leur rôle d'animation technique en entrant les priorités des DTec dans les CPT.

Trouver des convergences et des conventionnements avec les DTer travaillant sur des problématiques conjointes pour aboutir à des méthodologies, modèles, logiciels intégrant les avantages de chaque partie pour disposer d'une offre unifiée et plus lisible vis-à-vis de nos bénéficiaires.

Plus généralement, clarifier la politique de diffusion des connaissances, notamment pour la tenue des symposiums du type « journées scientifiques et techniques ».

Définir en lien avec le siège, une politique tarifaire et un modèle économique de mise à disposition des productions méthodologiques, des modèles de simulation et des codes de calcul (étudier la piste d'abonnements temporaires des bénéficiaires à un service).

Aider les DTer à se positionner sur la production des PSR

Poursuivre le pilotage de l'activité « Applications Satellitaires » (et la mise en œuvre du plan satellitaire) et celle des Télécommunications.

Continuer à animer les assises des Ports du Futur et y faire participer d'autres DTec/DTer notamment pour les aspects « infrastructures durables » et « intermodalité ».

Faire simplifier le dispositif de programmation annuel et de gouvernance interne, notamment en limitant la diversité des intervenants croisés auprès des directions centrales, en clarifiant les rôles d'arbitrage et en mettant en œuvre des processus structurants.

Faire clarifier les interactions DSTREI et D4P par des instructions communes lorsqu'elles impactent des sujets connexes de recherche, innovation et production.

Contribuer à moderniser et adapter le mode de reconnaissance des compétences.

Synthèse des réactions et observations sur les propositions des 15 GT stratégiques présentées au sein de la Direction Territoriale Centre-Est

A. Retour sur l'organisation

Dispositif mis en place en interne à la direction

La Direction de la Dter CE a choisi de consacrer une assemblée générale spécifiquement dédiée à cette thématique sur 3 sites : Clermont-Ferrand, Autun et Bron les 8, 9 et 16 octobre 2014. Environ 105 agents ont participé à l'une de ces trois AG. Après un court rappel sur le contexte de la démarche, sa finalité, son calendrier et le but attendu de la journée, les agents ont voté pour choisir les GT à développer à Clermont-Ferrand et à Autun, et se sont répartis en ateliers qui couvraient toutes les thématiques à Bron. A chaque fois, la commande passée au GT a été rappelée en préambule, ainsi que la démarche adoptée et les propositions retenues.

Ambiance générale

Lors de l'assemblée générale à Bron, il a été fait le constat (partagé par la direction) d'une plus faible participation des agents des catégories B et C. De même les agents des services supports semblaient moins présents alors que les départements d'études apparaissaient plus mobilisés. Lors des 3 journées, les interventions orales ont globalement été plutôt homogènes, ce qui reflète déjà une certaine « culture commune » des agents.

B. Recueil des remarques, observations, questions, propositions, expressions des manques constatés

Dans chacun des groupes ou ateliers, répondre à la commande par des contributions supplémentaires a été un véritable défi, car la plupart des agents méconnaissaient les livrables de chacun des GT (même si les documents étaient accessibles à tous) ou ne s'étaient penchés que sur celui se rapprochant de leur propre communauté métier. Ainsi, les expressions orales restituées peuvent réaffirmer des points déjà évoqués dans les livrables (et donc leur faire écho), apporter des compléments, soulever des questions et plus rarement remettre en cause des choix affichés.

Les participants ont attaché beaucoup d'importance aux libellés des différents GT, libellés apparaissant donc comme plus stratégiques qu'ils ne pouvaient le laisser paraître initialement.

Des participants ont fait le constat d'une certaine déception par rapport au contenu des livrables des GT, évoquant un travail ciblé plus sur la forme (avec des affirmations qualifiées d'« évidentes ») que sur le fond (il émane parfois un regret des agents à ne pas retrouver leurs activités « du quotidien » et pas assez d'explications sur le pourquoi et le comment), ceci toutefois de manière assez paradoxale (tantôt trop précis/tantôt trop imprécis !). Ont également été soulignés des aspects comme le manque de prospective de certains livrables ou, a contrario, leur caractère très pédagogique (c'est le cas pour la note produite par le GT5).

Le besoin de disposer pour chacun d'un cap « Cerema » stable dans la durée est évoqué de manière récurrente.



Les remarques, observations, questions sont organisées dans la suite en 4 parties : compétences, clients – bénéficiaires – diffusion des connaissances, posture – mode d'intervention – partenaires et champs techniques à maintenir – renforcer – investir.

B1. Compétences

- Développer une « **culture Cerema** » en inter-site et mettre en place un **véritable management des compétences**, afin de bien identifier toutes les compétences, les mobiliser de manière pertinente, et les maintenir pour assurer un continuum de nos activités. Pour cela, il est impératif :
 - d'établir une cartographie des compétences par domaine (appui des PCI notamment),
 - de définir le positionnement du Cerema sur le territoire : interventions de proximité ou organisation polarisée ? Multi-échelle ? Les compétences et les besoins différant d'un territoire à l'autre, les interventions locales appellent un renforcement des équipes de taille fragile.
 - de garder des compétences pour tous les modes d'intervention existants aujourd'hui,
 - de rendre le Cerema attractif afin de limiter le turn-over : montée en compétences des agents, parcours professionnels internes gratifiants ; actions de formation valorisées (définition d'une charte de formation) ; démarche qualité à l'échelle du Cerema et instances adaptées d'évaluation des qualifications, autres que les seuls comités de domaine.
- **Coordonner la diffusion de la connaissance** en interne au Cerema :
 - faciliter l'accès à l'information pour tous les agents (publications de recherche notamment),
 - bâtir un système de diffusion des connaissances (permettant par exemple qu'un panel élargi d'agents bénéficie de formations suivies par quelques-uns).
- **Déployer de nouvelles compétences pour une plus-value forte de nos prestations** : Il s'agit d'adopter une approche intégrée, qui englobe des thématiques « non traditionnelles » : culture environnement santé, multirisque, territoire durable et ressources naturelles, responsabilité comportementale, etc.
- **Mieux identifier et doper notre capacité à innover** : nouveaux modes de management pour favoriser l'innovation, liens avec les professionnels, développements des prototypes avec l'appui des CECP (dont il faut préserver les moyens), politique de brevets Cerema incitative, identification de structures nationales labellisées susceptibles de favoriser et reconnaître l'innovation.
- **Gérer les compétences sans les dissocier de la gestion des équipements** : les équipes ressources à mettre en place sont à la croisée des stratégies d'ancrage territorial et d'investissements. Il faut un schéma directeur « homme-matériel » pour garantir une cohérence. Il faut également pérenniser les investissements (recensement global transparent des matériels et logiciels, concertation avant investissement, passation de marchés mutualisés, mobilisation pertinente des matériels, prise en compte de la maintenance évolutive et des aspects métrologiques).

B2 - Clients, Bénéficiaires, Diffusion des connaissances

- **Identifier le bénéficiaire premier du Cerema : État ou Collectivités Locales ?** L'orientation stratégique classée en n°1 dans le GT12 et qui vise à identifier le Cerema comme étant avant tout un EP au service de l'État, soulève des interrogations. Du fait de la décentralisation, les CL constituent en effet une cible de poids, porteuse d'enjeux et d'attentes.
- **Clarifier le rôle que doit jouer le Cerema auprès des petites et moyennes collectivités** C'est un grand débat. Contrairement à l'orientation stratégique n°2 du GT 12 qui vise à donner la priorité, au sein des bénéficiaires, aux grandes collectivités (Régions, Métropoles), d'autres pensent que dans un objectif contextuel d'égalité des Territoires, les petites et moyennes communes, peuvent au contraire constituer, du moins dans certains domaines, des bénéficiaires d'importance et auprès desquels le Cerema doit trouver les bonnes postures d'intervention.



- **Trouver une organisation ad hoc pour intervenir pour tous les bénéficiaires, même les plus modestes.** Ceci nécessite de faire connaître nos compétences, nos ressources (et leurs limites) et d'orienter nos offres dans une finalité de « juste service rendu » en les adaptant aux besoins et moyens des différents types de clients. Faut-il trouver des modalités d'intervention analogues peut-être à l'ATESAT pour les maîtres d'ouvrage les plus modestes ? Faut-il réinvestir le champ concurrentiel en adaptant nos coûts et en démontrant notre plus-value par rapport au privé ?
- **Se faire connaître** : un préalable considéré comme indispensable. Une démarche marketing est donc à construire : organisation de journées portes ouvertes pour nos clients, développement d'outils de communication, s'inspirer des panoplies des entreprises privées ..., ne pas oublier comme cible le « grand public » auprès duquel il convient de parvenir à forger une « image parlante » ainsi que les associations de citoyens impliquées dans la vie locale.
- **Mieux connaître nos clients** et notamment mieux connaître leurs mécanismes de financement pour s'y adapter.
- **Prévoir une valorisation financière de nos « Produits innovants »** . Ne faudrait-il pas vendre nos produits innovants, comme d'ailleurs certains autres EP le font ? Déposer et gérer des brevets Cerema ?
- **Diffuser les connaissances.** De nombreuses demandes de clarification par rapport aux différents points abordés dans le GT 11. Des comités de lecture ? Aspects juridiques ? Quels doivent être les vecteurs de diffusion Cerema en matière de communication scientifique ?

B3 – Postures, modes d'intervention, partenaires

- Maintenir un **continuum d'activités, en lien avec la recherche**, pour garantir le maintien ou l'atteinte de l'**expertise du Cerema** dans ses différents domaines. L'établissement se doit de conserver des compétences/interventions à tous niveaux : essais, contrôle, études territoriales, AMO, expertise et méthodologie. Ce positionnement lui permettra de participer en amont à la définition des orientations stratégiques de la recherche, de mobiliser en aval les résultats de la recherche pour faire évoluer les politiques publiques et de continuer à s'inscrire dans les activités d'accompagnement de la recherche appliquée. L'établissement doit également se faire reconnaître comme acteur d'intervention d'urgence dans certains champs (risques, OA).
- Développer **des partenariats** est la meilleure voie pour positionner le Cerema comme **établissement ensemblier reconnu**. L'établissement doit développer sa connaissance des autres établissements publics, intégrer leurs conseils scientifiques, afin de rester ou devenir un partenaire complémentaire identifié et non un acteur supplémentaire et concurrentiel. Il doit également développer sa connaissance des réseaux professionnels et des universités, toujours dans l'idée de construire des partenariats, potentiellement pourvoyeurs de financements. Des partenariats avec le privé ou l'association pour répondre à des appels d'offre doivent aussi être recherchés.
- Rechercher un positionnement d'**intégrateur, d'initiateur et de promoteur d'innovation**, en amont, avec les **différents acteurs au niveau territorial**, doit être une priorité pour le Cerema. L'établissement ne doit pas intervenir uniquement en « relais de l'Etat et de ses politiques », mais se positionner en amont pour faire émerger des projets, en étant à l'écoute des territoires, et avoir un rôle d'initiateur (en complémentarité avec les services déconcentrés de l'État et les collectivités) et de mise en réseau des acteurs qui produisent la connaissance. Il doit tirer profit de sa capacité à travailler à des échelles géographiques et temporelles plus importantes que d'autres établissements.
- Positionner le Cerema comme un **centre de ressources et de capitalisation** peut largement contribuer à sa reconnaissance. L'établissement doit mettre en avant ses offres relatives à la capitalisation (vraie force du réseau) et à l'évaluation, et affirmer un positionnement comme centre de ressource 2.0 : doctrine vivante, règles de l'art « minimales » alimentées régulièrement. Il doit aussi développer la transposition des références aux cas modestes et aider à adapter les solutions au rural, adapter et redimensionner les méthodes/méthodologies de l'Etat.



Il peut être le lien entre le ministère et les professionnels, au niveau descendant (réglementations, normes, techniques et savoir-faire) mais aussi au niveau ascendant (capitalisation, retours terrains, difficultés). Enfin, son implication forte dans la formation lui donnera une visibilité encore meilleure.

- Être présent **aux niveaux européen et international** est incontournable pour le Cerema. L'établissement doit structurer ses missions de représentation dans des instances européennes/internationales, notamment en normalisation. Il doit jouer le rôle de promoteur de la technique et des entreprises françaises, être porteur du savoir-faire français à l'international. Une réflexion serait peut-être à mener sur l'ouverture et l'implantation du Cerema dans les pays en voie de développement, pour diffuser nos connaissances, proposer et développer des références techniques et normatives dans ces pays.

B 4. Les champs techniques à maintenir, renforcer, investir

Déjà présents au Cerema, et/ou identifiés comme thématiques d'avenir, certains domaines techniques n'ont pas été suffisamment pris en compte dans les synthèses des GT pour les participants :

- **Maintenir et développer les actions dans le secteur du bâtiment** : Précarité et efficacité énergétique, confort, santé, performances environnementales sont autant d'enjeux pour le secteur du bâtiment auxquels le Cerema apporte son expertise depuis l'élaboration des réglementations à l'évaluation de leurs mises en œuvre, en passant par la recherche appliquée aux côtés de l'ensemble des professionnels. Aujourd'hui et demain, le renforcement des politiques énergétiques et climatiques tout particulièrement dans ce domaine nécessite un soutien du Cerema, seule interface entre les pouvoirs publics et le monde professionnel. Le logement social et la normalisation sont deux exemples de champs complémentaires à renforcer dans ce secteur.

- **Dépasser les notions de transition énergétique et écologique pour investir les notions de transition démographique et démocratique** : des associations et collectivités territoriales se saisissent déjà de ces notions où les multiples compétences thématiques du Cerema pourraient être pertinentes. L'intégration des instances délibératives et décisionnelles pour être identifié comme un acteur majeur sur ces problématiques représente une véritable opportunité stratégique pour le Cerema.

- **Participer au développement et à l'évaluation des politiques publiques territoriales** : La construction de la ville sur la ville, les friches urbaines et industrielles, la reconversion de site, le recyclage et la restauration des ressources, la compréhension des usages et des usagers, l'optimisation des réseaux et services de transport, les énergies renouvelables, l'aménagement numérique, la gestion des risques (préventive et corrective, dans les situations d'urgence), l'évaluation des impacts sanitaires, sociaux et économiques, l'adaptation au changement climatique sont autant de thématiques émergentes à l'échelle des territoires sur lesquelles le Cerema pourrait se positionner et/ou renforcer son action.

- **Concevoir et construire des prototypes** : Activité historique, le développement des prototypes, en lien avec la recherche, l'innovation et l'évaluation est une spécificité du Cerema qu'il faudrait renforcer pour conforter son expertise et son rôle majeur et unique parmi les autres établissements publics, que soit pour ses activités traditionnelles ou les nouveaux champs qu'il investit ou pourrait investir.

C. Réactions et productions particulières

Est-ce que le fait d'avoir autant de thématiques de travail, ne pose pas de problème en termes de montée en compétence et maintien de ces compétences ? Le développement durable englobe de nombreux sujets. Il y a des établissements vraiment spécifiques sur certains domaines. Est-ce que ce ne serait pas plus pertinent pour le Cerema de cibler quelques thèmes où il serait possible de développer de véritables partenariats avec les autres établissements publics ?

**Synthèse des réactions et observations sur les propositions
des 15 GT stratégiques présentées à la Dter Est****A) Organisation mise en place à la Dter Est :****1.- mode opératoire**

- Une restitution de l'intégralité des 15 productions sur chacun des sites de la DTer Est : laboratoire de Strasbourg, laboratoire de Nancy et siège de Metz
- les supports de présentations : une liberté de choix donnée sur les supports à employer, mais un format powerpoint, avec pour référence et appui les éléments remis au titre du livrable du 22 septembre 2014 (les 2-3 diapos de synthèse et le 4 pages)
- une introduction assurée par le Directeur, sur l'objet de ces réunions (ce qu'elles sont et ce qu'elles ne sont pas), les attentes qui en découlent et en particulier les observations et propositions complémentaires, qu'inspirent ces présentations avant d'énoncer les suites à cette démarche ;
- un préambule assuré par l'agent de la DTer Est, membre de l'équipe projet : rappel du contexte, du cadre dans lequel s'inscrit la démarche, des modes opératoires adoptés, de l'avancement des travaux, des résultats actuels avec un retour sur les suites ;
- une restitution des productions en deux temps : la présentation des productions par domaine thématique puis la présentation des productions à caractère transversal ;
- chaque intervention des agents-rapporteurs était précédée de la diffusion de la vidéo du GT ;
- le temps accordé à chaque restitution, y compris la vidéo préalable, était de 10mn et celui de l'échange et du débat, au terme des séquences de 4 présentations successives, de 30mn.
- une présentation des travaux assurée par l'agent de la DTer, membre du groupe de travail ; en cas d'indisponibilité, sa fonction de rapporteur était assurée par un représentant choisi par cet agent ; en l'absence de membre de la DTer Est au sein d'un GT (seul le GT 14 était concerné), la restitution a été assurée par le Directeur ;

2.- Note d'ambiance et points saillants

Les chiffres de la participation à ces réunions, qui intègrent les rapporteurs, sont les suivants :

- Laboratoire de Strasbourg : 35 participants ;
- Laboratoire de Nancy : 70 participants ;
- Siège de Metz : 35 participants

Au total, c'est un peu plus de 40 % des agents de la DTer Est qui ont été touchés par les restitutions.

Ces restitutions se sont passées dans une ambiance d'écoute attentive ; les agents présents ont manifesté un intérêt certain pour les exposés présentés, mais avec une participation au débat somme toute relativement modérée.

Les attentes semblaient plutôt porter sur un retour en matière de décisions prises ou à prendre dans le cadre du projet stratégique.

De ce point de vue, une forme de frustration a pu être ressentie au terme des présentations.

Une autre remarque qui ressort des commentaires de l'auditoire est le caractère assez général des

propositions formulées par les GT, certaines pouvant être interchangeables ; l'absence de propositions concrètes et pratiques, directement en lien avec l'exercice opérationnel des métiers, a également été soulignée.

En complément et sur les sujets rattachés aux domaines d'intervention, la question des positionnements vis-vis des autres DTer en matière d'activités (mutualisation, substitution) fut également au nombre des interrogations de l'auditoire.

Sur chacun des sites, un petit débat s'est instauré sur l'impact des contraintes budgétaires, en particulier en termes de ressources humaines et moyens matériels, avec en filigrane la question du frein que ces contraintes pouvaient constituer pour la réalisation des ambitions.

Quelques interrogations ont également porté sur le déroulement des parcours professionnels, l'inquiétude portant sur les obligations de mobilité pour accéder à une évolution professionnelle.

Enfin, la création d'une marque Cerema, avec tout cela comporte en termes de production mais également d'organisation, fut aussi un sujet d'interrogation exprimé dans les commentaires de l'auditoire.

B) Recueil des remarques, observations, questions, propositions, expressions des manques constatés

Compte tenu de la diversité des sujets abordés, le recueil est présenté ci-après sous forme de commentaires (C) ou questions (Q) auxquels sont associées les réponses (R) apportées.

1.- Strasbourg

Q : la question des choix n'est pas abordé. Est-ce que le CA a été saisi de ces choix ?

R : la présentation des productions des GT au CA, qui s'est déroulée le 3 octobre dernier, a relevé de la même logique que celle d'aujourd'hui : faire réagir et recueillir des avis, observations et propositions. Les choix ne sont donc pas encore définis au terme de cette première démarche ; il est donc rappelé, comme dit en préambule, que la démarche va se poursuivre par d'autres consultations internes et externes puis par l'élaboration d'un projet qui nous sera soumis pour réactions, avant de l'être au CA pour validation.

Nota : la présentation des vidéos produites pour chaque groupe a été fortement appréciée par le CA, autant pour leur format et leur caractère que pour la clarté, motivation et conviction perçues dans les résumés exposés.

C : la baisse de la commande publique et notamment d'État est plus que probable ; dans les productions et leur restitution on ne souligne pas assez l'impact des commandes des collectivités. Notre activité ne se jauge pas à partir de la seule commande de l'État.

Par ailleurs, il convient d'être attentif à la création des métropoles et au nouveau découpage territorial. Dans cet esprit, il nous faut davantage de proximité avec les collectivités.

R : l'expérimentation et l'innovation ne sont plus à l'État, mais au sein des collectivités ; on dispose d'excellentes bases pour investir ces lieux. Cependant notre visibilité auprès des collectivités, des entreprises, bureaux d'études, universités, ... doit encore être travaillée.

C : pour quelques thématiques, certaines propositions s'avèrent interchangeables, par leurs sens, références ou formulations, car très générales et pas toujours ciblées sur le domaine concerné.

R : un constat sur lequel les participants s'accordent.

Q : qu'en est-il des partenariats avec les autres EP ?

R : Il y a un grand nombre d'EP, voire d'EPST avec lesquels on peut travailler. Des conventions sont actuellement en cours avec certains d'entre eux, identifiés comme des partenaires proches.

Q : vers quelles collectivités doit-on se tourner ? jusqu'à quel niveau descend-on ? Comment se met-on en ordre de bataille vis-à-vis des collectivités ?

R : le Cerema y travaille. Les Cotita sont une réponse possible ; il s'agit de faire venir des représentants des ATD, des CAUE ou des agences, voire d'ailleurs au sein de ces lieux d'échanges.

L'entrée vers les grandes collectivités peut se faire en direct et celle vers les plus petites via les ATD par exemple.

Q : les COT, où en est-on ?

R : le dispositif n'a pas encore décollé ; ceci n'exclut cependant pas de militer pour des représentations diverses en soulignant l'intérêt qu'elles présentent pour le fonctionnement de l'établissement. La gouvernance s'établit à un niveau politique et l'opérationnel au niveau de techniciens.

C : la communication est très importante pour la visibilité du Cerema et il convient de l'établir au bon niveau. (références : IDRRIM, IFSTTAR). Une nécessité : être bien lisible dans le paysage du RST et de nos clients et non une coquille vide au sein de l'IDRRIM. Il s'agit donc de penser Cerema dans la communication sur notre activité et produits.

R : les publications du Cerema le seront sous son timbre et non celui de l'IDRRIM. Il s'agira de bien définir ce qui sortira et sous quel timbre.

En matière de publication il faut être attentif au statut de ce qui sera édité et aux responsabilités associées ; c'est une vraie question

Q : sur le modèle économique, comment le GT prend-il en compte les réductions budgétaires de nos clients CG, vis-à-vis d'une demande de stabilité des ressources ?

R : le GT renvoie sur les ressources, sachant que c'est leur stabilité qui est demandée et pas forcément le niveau des rentrées.

C : l'offre de service est à associer aux moyens ; une augmentation de fonds de concours ne peut que s'accompagner de recrutements.

R : la question se posera plutôt en termes d'orientations thématiques et de positionnements ; en fait il s'agira de dire quoi privilégier à tous les niveaux, soit quoi en particulier maintenir ou développer ?

Q : sera-t-il possible de recourir à des mutualisations de matériel en cas de défaillance ?

R : cela existe déjà, mais les mises à disposition sont fonctions de la programmation des utilisations. En complément : les centres vérificateurs sont identifiés et leurs moyens financés ; si l'un d'entre-eux pouvait assurer la fonction de centre de ressources, cela améliorerait la gestion de ces ressources.

2.- Nancy

C : dans la production du groupe « Territoires durables et ressources naturelles », l'interface entre aménagement et biodiversité n'est pas expressément abordée.

R : effectivement cela n'apparaît pas de façon explicite, mais cet aspect a cependant bien été pris en compte par le groupe.

Q : dans la production du groupe « Gestion du patrimoine d'infrastructures », maintenir ses compétences tout en se réorientant sur des champs nouveaux, n'est-ce pas contradictoire ?

R : effectivement la lecture de cette orientation peut inspirer cette remarque ; il reste que c'est un objectif réaliste et réalisable.

C : dans la production du groupe « Modèle économique et ressources propres » il n'est pas fait état de propositions du type start-up, partenariat privé, codéveloppement.

R : la réflexion n'a pas été jusque-là et donc à concevoir des modes de travail nouveaux et à les développer concrètement.

Il n'est cependant pas exclu de trouver des partenariats nouveaux, qui ne demandent pas forcément de vendre son âme.

Q : dans le cadre de la gestion de l'offre, qu'en est-il de l'arbitrage entre les DTER en matière de compétences, missions et prestations ?

R : les aspects organisationnels n'ont pas été abordés par le GT.

C : en matière d'offre et de sa gestion, promouvoir la marque Cerema et non pas DTer ou DTec ; l'offre correspondante est un produit Cerema, avec une organisation, une réunion de compétences, des ressources ...

C : il y a quelques années nous avons investi dans une démarche commerciale, un travail de fond et de professionnalisation ; en matière d'offres, elle faisait ressortir que la fiabilité des annonces à nos clients présentait également un caractère essentiel.

La marque Cerema présente un fort potentiel, mais du temps sera nécessaire pour se faire identifier et valoriser nos produits.

Q : est-il possible de mettre en place des expérimentations pour le montage d'opérations multi sites, multidisciplinaires, ... ?

R : des exemples existent déjà (exemple : le grand Paris) ; mettre en place de telles opérations n'est donc pas exclu.

Q : comment a réagi le CA devant les présentations ?

R : l'objet des présentations était le même qu'aujourd'hui : recueillir des réactions de la part des membres du CA ; le format de cet exercice : des ateliers mixant ses membres avec un travail sur les productions.

Nota : la présentation des vidéos produites pour chaque groupe a été fortement appréciée par le CA, autant pour leur format et leur caractère que pour la clarté, motivation et conviction perçues dans les résumés exposés.

3.- Metz

Q : en matière de formation, pourquoi le Cerema ne développerait-il pas sa propre marque ?

R : oui, c'est un sujet qui est en cours de réflexion, en particulier pour formaliser les dispositifs nous permettant de bénéficier d'une lisibilité et visibilité de nos compétences

C : Lors des formations externes, les supports comportent le logo « Cerema » et font donc clairement apparaître notre appartenance.

Q : qu'est-ce qui est fait au Cerema pour attirer des compétences et les garder ?

R : des choses ont été faites en la matière ; il y a des exemples de recrutements faits en dehors du RST et même du ministère. Un autre sujet est en arrière plan : le parcours professionnel à organiser pour un déroulement de carrière. Par ailleurs et en termes de valorisation des compétences, un dispositif d'incitation des agents à être évalués par les comités de domaines est à instaurer.

C : Les restrictions budgétaires sont une contrainte pour la mise en œuvre des propositions exposées !

R : deux solutions se présentent : on attend et on subit des choix imposés ou on construit son avenir en déterminant nos propres choix ; dans les choix à faire nous aurons à nous prononcer sur quels domaines privilégier et développer, quels domaines ne plus investir, ... Oui à la résilience des territoires, mais également à la résilience des moyens.

C : dans le domaine de l'habitat, pour des raisons de moyens notamment, des choses qui étaient faites antérieurement semblent avoir été déléguées. Et si d'autres sollicitent nos moyens, comment réagir ?

R : il ne s'agit pas de répondre à toutes les demandes qui se présentent ; les réponses sont apportées en fonction des moyens et des compétences disponibles ; pour celles des SD , par exemple, des arbitrages existent. Il ne s'agit pas davantage de palier le manque de moyens des autres structures.

Q : comment le projet stratégique sera-t-il décliné sur la DTer Est ?

R : il y a aura bien entendu des déclinaisons, sachant qu'on ne pourra pas investir tous les sujets ; c'est un stade ultérieur à la construction du projet stratégique.

Q : le dispositif de promotion s'oriente sur un traitement interne et la question de la mobilité se pose dans ce cadre ; présente-t-elle un caractère obligatoire, notamment suite à la réussite à un concours ?

R : des exemples montrent que des promotions ont été assurées au sein de la DTer Est ; c'est bien entendu parfois plus difficile de conserver les promus, mais très généralement il est possible de conserver nos compétences.

C) Avis sur les modalités de restitution

Aux questions : « les restitutions ont-elles répondues à vos attentes ? Etait-ce nécessaire et utile de vous présenter ces travaux et leurs propositions d'orientations ? » les réponses sont plutôt positives .

Bien que le format des restitutions leur soit paru assez lourd, les participants à ces présentations soulignent qu'elles permettent à tous de savoir ce qui se passe et qu'elles donnent une vision

globale des sujets de réflexions et des différentes situations les concernant.

Ces présentations, qui peuvent être ressenties comme un passage obligé, ont par conséquent été jugées nécessaires et utiles par les membres participants.

Comme le mentionnent certains participants, il est vrai que les choix n'ont pas encore été faits ; il s'agit plutôt d'une liste d'orientations pour le moment ; la question qu'ils se posent maintenant et aux termes de ces restitutions, est : « comment seront-ils associés aux choix ? »

À cette dernière question, il est rappelé comme cela a été précisé en préambule aux restitutions, que cette première démarche va se poursuivre par d'autres consultations internes et externes puis par l'élaboration d'un projet qui sera soumis aux agents du Cerema pour réactions, avant de l'être au CA pour validation.

Il a également été rappelé aux participants à ces réunions la possibilité qui leur est offerte de s'exprimer sur ces sujets, sur un mode individuel ou collectif, jusqu'à la fin du mois d'octobre, en communiquant leurs observations ou propositions aux rapporteurs qui se sont pliés à cet exercice de restitution-communication, avant cette échéance.

D) Des réactions et productions particulières

A la date du 4 novembre 2014, aucun complément (observations ou propositions) n'était parvenu aux rapporteurs des restitutions.

Contribution des agents de la DTer IdF au projet stratégique du Cerema Première phase de concertation sur les travaux des GT

Le déroulé :

- Choix d'organisation de la contribution DTer IdF faite en CODIR en septembre.
- Lancement de la démarche, auprès de l'ensemble des agents réunis lors de la journée de service de la DTer IdF le 7 octobre au Bourget avec présentation par Séverine Bourgeois, chef de projet.
- 6 ateliers programmés entre le 13 octobre et le 27 octobre, portant chacun sur 2 ou 3 thématiques de GT et portés par un animateur et un rapporteur. Diffusion et affichage du programme : une cinquantaine de contributeurs actifs et une équipe d'animation non moins active de 12 personnes.
- Des compte rendus complets de chaque atelier, échangés avec les participants.
- La présente synthèse, sélectionnant prioritairement compte tenu du cahier des charges de l'exercice, les points les plus saillants et tentant de respecter la parole exprimée.
- Partage interne de cette synthèse sur l'intranet de la DTer IdF.
- Une rencontre de concertation informelle avec les représentants du personnel le 4 novembre.

Les contributions transversales :

Donnons du sens, agissons en responsabilité pour avoir confiance en notre action

- **S'inscrire dans notre histoire :** Visualiser et expliquer la trajectoire des organismes du RST formant le Cerema, depuis leur création pour s'inscrire dans notre histoire et construire un avenir cohérent et ayant du sens.
- **Naviguer dans notre environnement avec nos partenaires :**
 - Acquérir une meilleure connaissance de nos partenaires potentiels et organiser un renforcement des partenariats utiles y compris avec le milieu associatif . Des exemples : hôpitaux et ARS pour la santé, assurances pour les risques ...
 - Affirmer et rendre lisible notre positionnement vis-à-vis des organismes du RST au sens large.
 - Développer la visibilité du Cerema en s'impliquant dans les lieux d'élaboration des politiques publiques en étant parties prenantes.
- **Assurer la soutenabilité interne de nos choix stratégiques :**
 - Attention à garantir l'adéquation et la cohérence entre les ambitions et les moyens. Les équipes en place ne peuvent absorber toujours plus d'actions avec moins de moyens.
 - Développer des conventions nécessite un apprentissage, des exemples, de l'aide pour trouver les bonnes accroches, les évaluer selon les bon critères
- **Adapter notre offre/notre communication :**
 - Renforcer notre offre en proposant une traduction économique des enjeux et des impacts
 - Développer une démarche "commerciale" adaptée vers les collectivités territoriales. Nouer les contacts directs avec les collectivités, sans passer par les services de l'Etat.
 - Mieux prendre en compte les préoccupations budgétaires des gestionnaires (connaissances de coûts, exploration de solutions économiques.)
 - Construire notre communication. Quels sont les supports (nouvelles compétences à recruter, création d'une structure commerciale,...) pour le développement de nouvelles activités pour compte de tiers ? Le développement de nouvelles actions nécessite d'accepter collectivement les notions de "temps pour conquérir, prospecter" et de "droit à l'erreur"
 - Construire quelques grands projets transversaux, multithématiques et multisites pour fédérer les équipes et construire l'identité commune Cerema.
 - Nécessité d'être plus ouvert tant au plan national (reconnaissance) et international (le site internet n'est pas traduit !). On ressent un manque d'ambition.

Construisons une stratégie IdF

- **L' Ile de France mérite une stratégie particulière:**
 - Développer notre connaissance du territoire au sens de sa géopolitique pour optimiser notre positionnement et les opportunités de partenariat. En particulier en IdF, le paysage est complexe et le besoin d'une stratégie spécifique est identifié . L'élaboration d'un partenariat avec la région et les institutions portant le Grand-Paris, est souhaitée.
 - Mener une réflexion spécifique sur les recrutements en IdF (Offre de logement pour les agents, prime, filières, ...)

Les contributions thématiques

Groupe n°1: Territoires durables et ressources naturelles : **Evaluer et contribuer à simplifier les politiques publiques**

- A court terme en amont de la stratégie : Se saisir de l'opportunité de l'organisation par la France de la conférence pour le climat en 2015. Agir pour que le Cerema puisse être un acteur dans les grandes manifestations (TRB, TRA, AIPCR, ...).
- Développer le thème de l'évaluation des politiques publiques (la mesure de l'efficacité de l'action publique sera de plus en plus sensible), l'évaluation des documents d'aménagement du territoire (c'est la simplification de l'action publique qui est visée).

Groupe n°2: Ville et bâtiments durables : **Construire et penser l'avenir à partir de l'existant**

- La reconstruction de la ville sur elle-même est un enjeu fondamental : 80% de la ville de demain existe déjà. Il y a donc un énorme enjeu de réhabilitation, d'adaptation, de rénovation, de réversibilité.
- L'approche pluridisciplinaire en environnement, en SHS, en économie est un atout pour le Cerema. Elle demeure fragile (masse critique) et doit donc être encouragée.

Groupe n°3: Mobilité et transports : **Penser Mobilité ET Aménagement**

- La question du transport fait partie intégrante de celle de l'aménagement. Rompre la dichotomie. Challenge (et sans doute force) du Cerema pour réussir ce rapprochement.
- Se positionner sur la connaissance de la mobilité et des transports en IdF pour favoriser une analyse propre et développer des contacts/partenariats avec des opérateurs de services de transports public

Groupe n°4: Énergie et climat : **La transition énergétique est l'affaire de tous**

- Il est important d'afficher les orientations de la loi de transition énergétique et d'assurer une veille sur les appels à projet
- Sujet d'ouverture vers le citoyen où le Cerema gagnerait à adopter une position plus volontaire (montée en puissance des ressources, structuration de l'offre sur des sujets émergents...), d'implication dans des projets territoriaux à forte contribution des citoyens et des associations (évolutions des modes de vie, démarches participatives de rénovation par les habitants)
- Intégrer cette dimension dans nos préconisations techniques (évaluation des solutions techniques au regard de leurs impacts énergétiques et climatiques).

Groupe n° 5 : Impacts sur la santé : **Un devoir d'alerte et une préoccupation transverse à prendre en compte**

- C'est un sujet émergent qui nécessite de mettre en place une démarche d'acculturation et de crédibiliser nos analyses au travers de compétences sanitaires renforcées ;
- Besoins ressentis de quantifier les impacts effectifs sur la santé, aller plus loin que l'identification des sources de pollution et de nuisance.
- Renforcer notre offre en proposant une traduction économique des impacts santé identifiés/quantifiés par nos études, même si nous ne sommes pas un acteur de la santé
- Clarifier le discours à destination du public en comparant les impacts sanitaires des différents phénomènes/sources étudiées.

Groupe n°6: Gestion du patrimoine d'infrastructures & Groupe n°7: Développement des infrastructures : **On sait faire, on est reconnu, on peut faire mieux, on y va**

- Renforcer la collaboration avec la DTec ITM notamment pour des expertises pointues ou des domaines non couverts par la DTer IdF (Calcul OA, expérimentation, rénovations complexes, ..)
- Renforcer notre capacité à être un appui pour la gestion du patrimoine : méthode de gestion, base de données, outils d'auscultation. En particulier l'instrumentation des ouvrages.
- Maîtriser l'évaluation des risques et les méthodes de réalisation des travaux dans un contexte de présence potentielle ou avérée d'amiante.
- Capitaliser les savoirs-faire dans la gestion et l'entretien des réseaux des collectivités locales

(spécificité des réseaux secondaires).

- Reconstruire une expertise sur les enduits superficiels (nouvelle politique DGITM), les enrobés à froid et contribuer à l'innovation sur le recyclage des enrobés bitumineux et des bétons, les méthodes d'auscultation et d'instrumentation.

Groupe n°8 : Connaissance et prévention des risques. Les risques : une expertise d'aide à la décision

- Problématique collective qui impacte chacun. Le Cerema, qui souhaite être un interlocuteur privilégié des collectivités, est donc légitime sur cette thématique.
- Objectiver les risques : analyse coût-bénéfice de la prise en compte de l'ensemble des risques (le risque zéro est-il économiquement acceptable ?).
- Élargir les Ministères commanditaires (Ministère de l'Intérieur pour la gestion de crise, Éducation nationale pour la prévention, ...).
- Nécessité d'être présent y compris en gestion de crise pour valider/crédibiliser les propositions/offres d'études et de prévention.

Groupe n°9: Innovation : Une énergie individuelle à libérer au service de l'innovation

- Les équipes actuelles ne travaillent pas de manière isolée, des partenariats existent, pourquoi avons-nous besoin d'en engager de nouveaux ?
- Quelle sera l'adéquation entre les objectifs d'activités et le temps a priori important susceptible d'être accordé à des activités "libres" stimulant l'innovation ? Un critère de la fiche de poste ? Le constat est fait d'une inadéquation actuelle entre les moyens accordés aux sujets d'innovation et les ambitions affichées.
- Le caractère innovant d'un travail doit être distingué par une évaluation du risque de voir des sujets innovants (pertinents ?) fleurir au sein du Cerema...
- Il est nécessaire d'organiser une écoute des besoins d'innovation de nos clients.

Groupe n°10 : Modèle économique et ressources propres, On sait faire mais pour passer à la vitesse supérieure, commençons par nous organiser

- Instruire la question du retour d'une partie des ressources propres au sein des équipes qui sont à l'initiative des activités (caractère incitatif vis à vis des équipes pour développer les recettes "tiers"). Voir exemple de l'IFSTTAR en particulier
- Les recettes du Cerema sont essentiellement attribuables aux activités des laboratoires et parmi celles-ci les activités dans le domaine des chaussées sont prépondérantes. Or, ces équipes ont subi des réductions des effectifs et sont équipées de matériels vieillissants.
- Positionnement du Cerema / au marché concurrentiel lorsque nous postulons dans le cadre de nos missions, sachant que nous avons des objectifs de recettes. Jouer les alliances, les partenariats avec les bureaux d'études.
- La première décision à prendre serait plutôt de renforcer les activités à l'origine des ressources propres actuelles avant d'engager de fortes évolutions vers de nouveaux thèmes.
- L'évolution du contexte européen est à suivre de près.
- Des systèmes Qualité et des barèmes hétérogènes ne semblent pas tenables pour un établissement public. Des directives claires sont attendues dans les services sur les conditions de prix à appliquer (barèmes, réductions,...) pour les prestations pour compte de tiers.
- Les services reçoivent des objectifs en termes de ressources propres alors que l'établissement n'a pas défini sa stratégie. Cela ne peut que se traduire par un fonctionnement hétérogène de l'établissement.

Groupe n°11 : Diffusion des connaissances. Il ne suffit pas d'accumuler la connaissance, il faut partager

- Principe : mieux se connaître pour mieux communiquer, ce qui implique : communication entre sites, échanges humains, regroupement des différents services, construction de réseaux métier.
- Le transfert de connaissances implique des productions diffusables sur tout support et renvoie à l'établissement de collections et à une réflexion tarifaire, à une marque CEREMA.
- Les moyens de publicité doivent passer par l'organisation/participation à des congrès ou journées thématiques, à tout niveau (européen, international..).

- La capitalisation des productions nécessite la création d'une plate-forme de base de données générales alimentée par les acteurs.
- Des vecteurs de communication actuels à piloter (nouveaux métiers) au niveau Cerema (de type Tw**) doivent être mis à profit pour diffuser notre savoir faire.

Groupe n°12 : Bénéficiaires . Tout le monde est bénéficiaire mais qui au juste est en cœur de cible ?

- Les bénéficiaires sont potentiellement très nombreux, si on veut tout faire pour tous on va se disperser . Est-ce-que c'est raisonnable d'aller voir de nouveaux bénéficiaires potentiels ? . Même si on met en oeuvre de la sous traitance il faut être capable de mobiliser de la compétence pour la piloter.
- Les bénéficiaires doivent-ils être forcément une ressource financière pour le Cerema ?(directement ou indirectement) . Quelle influence cette question a-t-elle sur le choix de nos bénéficiaires ?
- A-t-on intérêt à identifier des prescripteurs (EPA, EPF, CCI) en relais vis-à-vis de nos bénéficiaires et avec quel rôle ?
- Vis-à vis du Grand public : être connus du grand public nous permettra de recruter plus facilement et enrichir les profils. L'ouverture de nos locaux, de nos labos peut être une façon de nous rendre visibles : type journée du patrimoine industriel
- Vis-à-vis du positionnement auprès des collectivités : les grandes collectivités ont déjà de gros services. Ce dont elles ont besoin c'est plutôt de la doctrine partagée alors que les petites ont besoin d'ingénierie de projet, ce n'est pas le même positionnement. Les interventions auprès des petites peuvent se concevoir pour défricher un sujet et aider à la création d'une offre émanant du privé.

Groupe n°13 : Connaissance des territoires et ancrage territorial. Il faut connaître pour agir et agir pour connaître. Il faut donner pour recevoir.

- La connaissance fine du territoire est nécessaire pour définir quelle est l'échelle optimale de travail.
- La détention de données pertinentes sur la connaissance du territoire est un pouvoir important. Si nous ne faisons que dépendre des fournisseurs de données, nous prenons un risque.
- Nous avons intérêt à trouver le bon modèle de collaboration avec des fournisseurs de données : données contre quoi ? Par exemple de l'aide à la fiabilisation de celles-ci
- Nous sommes les seuls à capitaliser certains types de connaissances et nous sommes à la bonne échelle grâce à notre ancrage territorial : exemple données géotechniques, connaissance du sol et du sous-sol

Groupe n°14: Développement des compétences et capitalisation des connaissances – Dispositif qualité : Un pour tous et on simplifie pour se comprendre.

- Principe d'organisation souhaité : un seul système qualité pour le Cerema, orienté au sein de chaque DT autour du chef de département avec déclinaison des processus dans un manuel de management qualité et un pilotage croisé (pilote au niveau du CEREMA).
- La macro-cartographie doit être réalisée au niveau du CEREMA et se préciser localement, avec renseignement par département puis par DT d'indicateurs communs.
- Méthode : partage des procédures métier, du vocabulaire, des outils.
- Pré-requis : un seul pilote au CEREMA par processus, et une gestion des métiers centralisée.

Groupe n°15 : Investissements et équipements : ça coûte mais ça rapporte

- Besoin de progresser dans la connaissance des coûts d'utilisation des matériels pour l'élaboration d'un barème fiable.
- La question des effectifs et des compétences ne peut pas être détachée des investissements et des équipements.
- La mutualisation de certains équipements au sein du Cerema, entraîne des questions liées à l'organisation du travail (déplacements en dehors de la zone d'action, formation,...).

Pour en savoir plus . La DTer IdF dispose des CR complets il suffit de demander

Le bonus : le quizz photo : à quelle thématique se rapporte la bulle ?

Un pour tous et on simplifie pour se comprendre

Un devoir d'alerte et une préoccupation transverse à prendre en compte

La transition énergétique est l'affaire de tous

Il faut connaître pour agir et agir pour connaître. Il faut donner pour recevoir

Evaluer et contribuer à simplifier les politiques publiques

Construisons une stratégie IdF

ça coûte mais ça rapporte

Penser Mobilité ET Aménagement

Donnons du sens, agissons en responsabilité pour avoir confiance en notre action

On sait faire, on est reconnu, on peut faire mieux, on y va

Tout le monde est bénéficiaire mais qui au juste est en cœur de cible ?

Il ne suffit pas d'accumuler la connaissance, il faut partager

On sait faire mais pour passer à la vitesse supérieure, commençons par nous organiser

Construire l'avenir à partir de l'existant

Le Quizz stratégie de la Dter IdF :
A quel thème se rapporte la bulle ?

Synthèse des réactions des agents de la Direction Territoriale Méditerranée

Organisation de la consultation interne

Des temps de présentation puis de débat ouverts à tous les agents des sites d'Aix-en-Provence, Nice et Montpellier ont réuni environ 150 agents. En parallèle, il a été demandé à l'encadrement d'organiser des échanges dans leurs unités sur la base des rendus des GT, et les agents ont été invités à adresser individuellement leurs remarques au rédacteur de cette synthèse. Une première version de la synthèse a été envoyée le 3/11 à chaque agent les invitant à réagir avant qu'elle ne soit présentée aux organisations syndicales le 7/11.

Remarques sur la démarche et sur l'élaboration du projet stratégique

De nombreuses critiques, en majorité émises lors des échanges au sein des services, ont porté sur la démarche à proprement parler et reflètent, d'une part, une forte attente en termes de stratégie, et d'autre part, une réelle motivation à s'engager avec volontarisme dans un projet collectif.

La définition d'une stratégie paraît tardive à ce stade et l'absence d'une vision à cinq ans de la part de l'encadrement de direction a été jugée étonnante, d'autant plus qu'elle devrait en grande partie découler de besoins exprimés par nos ministères de tutelle, sans avoir à mobiliser un dispositif d'élaboration jugé disproportionné, trop long et pouvant induire un climat anxigène.

Les résultats présentés ont été qualifiés de liste de bonnes intentions, les agents étant parfaitement conscients que des choix seront à faire parmi les orientations affichées. Certains reprochent que des choix, des propositions de priorisations, n'aient pas été présentés et mis à la discussion, ce qui, pour quelques agents, pourrait laisser à penser que le projet stratégique du Cerema est déjà écrit.

Enfin, l'approche par GT thématique a également été critiquée dans la mesure où les résultats ont précisément mis en avant la nécessité d'un travail en inter-thématiques.

Synthèse des interventions en 10 points

1 - Un besoin d'orientations plus concrètes, en lien direct avec les politiques publiques

Il aurait au préalable été nécessaire d'établir un état des lieux initial, de nos points forts et points faibles, pour ensuite être en capacité de définir des segments d'intervention plus ciblés, domaine par domaine. **Les orientations ont en effet été perçues comme trop générales**, pas assez concrètes, déjà-vues, et peu volontaires, ne correspondant pas à une perspective à cinq ans, et ne donnant pas à voir les priorités retenues alors qu'il s'agit de déclinaisons de politiques publiques.

Le peu de renvois à la notion de service public, pourtant valeur de référence pour les agents, a été ressenti négativement. **Une nuance apparaît dans les approches**, l'une d'elles étant de se baser sur ce qu'il est idéalement souhaitable de faire, renvoyant la question des moyens à la stratégie de l'établissement, l'autre approche étant de définir en amont quelques cibles compatibles avec les compétences actuellement disponibles.

2 - Pour des territoires plus ciblés

Si les orientations doivent être précisées, **les territoires d'interventions doivent également être davantage ciblés**. Le constat étant qu'il n'est pas possible d'intervenir partout et dans tous les domaines, il est en effet nécessaire de préciser les territoires et les actions prioritaires.

La question des territoires fragiles est fréquemment revenue dans les débats, qu'il s'agisse de territoires démunis (en matière d'ingénierie, de moyens, ...) ou de territoires en crise concentrant les contraintes (économiques, sociales, exposition aux risques, ...), interpellant ainsi le projet stratégique en matière de solidarité sur des territoires n'ayant pas toujours la capacité, le temps ou les moyens de formuler leurs besoins. Les postures énoncées vis à vis des plus petites collectivités sont toutefois diverses, allant de la priorité d'intervention directe, à une intervention ciblée vers les plus grandes collectivités (les Conseils Généraux au travers de leurs agences départementales pouvant assurer eux-même une déclinaison locale).

L'ancrage territorial est ressenti comme une force, avec néanmoins la nuance d'un possible émiettement territorial des compétences. Il implique également de se situer réellement au plus près des acteurs, notamment les collectivités et les services

déconcentrés, et de connaître leurs besoins (veille sur les appels d'offres des collectivités) et leurs capacités d'action, pour garantir une offre contextualisée pouvant être mise en perspective avec des commandes nationales.

3 - Le plébiscite de la pluridisciplinarité

Sur l'ensemble des domaines, **la nécessité d'approches transversales et de travail pluridisciplinaire** a été exprimée. Au regard des compétences présentes, le Cerema a le potentiel de créer une offre unique vis-à-vis d'offres plus sectorielles, en apportant l'expertise, le savoir faire, la maîtrise des politiques publiques. Cette spécificité concourt également, en matière de risques par exemple, à une meilleure lisibilité vis-à-vis de l'extérieur.

Pour cela, **le pilotage de projet doit être repensé** pour être en mesure d'apporter de l'innovation par une **approche transdisciplinaire**. Les difficultés rencontrées pour monter ce type « d'équipe projet », ne serait-ce qu'en matière de **disponibilité de ressources**, ont toutefois été soulevées, ainsi que **la nécessité de définir des orientations, un objectif commun**, une hiérarchisation des actions pour éviter un possible éclatement de l'offre.

Au delà, il ressort de plusieurs interventions le risque que **l'organisation interne du Cerema** et le bilan que les agents peuvent en faire après presque un an d'exercice, **ne permette pas d'être à la hauteur de ces enjeux** (interactions entre les DTec, les DTer et les services du siège).

4 - La question des limites de domaines

Assez logiquement, si le thème de la pluridisciplinarité a été très présent, la **délimitation des GT thématiques a suscité des remarques**. Ainsi, le lien nécessaire entre plusieurs thèmes a été souligné, comme la ville et les territoires durables, l'urbanisme et les transports, l'évaluation économique et la ville durable, et **le cloisonnement a été vécu négativement** pour les thèmes du bâtiment, du multimodal ou de l'impact sur la santé. Cette dernière thématique ayant par ailleurs été perçue comme peu lisible en tant que telle, devant nécessairement être liée à d'autres domaines.

Le **déséquilibre des "poids" respectifs de chacun des GT, en termes d'effectifs** concernés au Cerema, a également été souligné.

Des **déséquilibres d'approche** au sein de GT ont également été exprimés, par exemple en faveur du climat et au détriment de l'énergie ou en focalisant la question des ressources naturelles à la seule entrée énergétique.

5 - L'importance des termes

Plusieurs remarques ont porté sur la définition ou l'absence de définition donnée à certains vocables fréquemment utilisés.

Le terme de "durable" doit par exemple être précisé (voire abandonné) en énonçant concrètement les objectifs recherchés, les déclinaisons opérationnelles par domaines (ville, bâtiment, territoires). Le fait de dépasser une simple évocation et d'en illustrer concrètement les déclinaisons peut représenter une réelle opportunité pour le Cerema.

Les termes d'**innovation, d'expérimentations et de recherche semblent également nécessiter une définition précise** pour en clarifier et partager les objectifs. L'abandon du terme de "**Cerema 2.0**", qualifié de "dépassé", a été suggéré.

Enfin, il a été souligné que certaines "orientations" relevaient davantage de "moyens à mettre en œuvre", la précision étant utile dans le cadre d'une stratégie d'établissement.

6 - Des ambitions (trop?) élevées qui impliquent des moyens adaptés

La participation à des projets de recherche ou le développement d'une offre à l'international sont **des ambitions motivantes**, par exemple dans le domaine de la ville durable, mais **elles ramènent nécessairement à la question des moyens disponibles**, abordée dans quasiment tous les domaines. Les objectifs sont parfois jugés narcissiques, emprunts de vanité, **en décalage avec nos capacités réelles** lorsqu'ils affichent des ambitions de positionnement exclusif.

Les moyens à mobiliser s'expriment en **termes d'effectifs, de compétences, d'investissements, d'organisation du travail** :

- En matière d'énergie et climat, par exemple, les objectifs ambitieux mis en avant impliqueraient de constituer des équipes de taille critique, illustrant ainsi plus généralement une **nécessaire recherche de cohérence entre la répartition des "équivalents temps plein" et les priorités stratégiques de l'établissement.**

- **De nouvelles compétences seront à construire, ou à réunir**, de manière pérenne, par exemple pour accompagner la transition de l'inter-urbain à l'urbain en matière de transport, pour que les laboratoires actualisent leurs compétences vis à vis des laboratoires d'entreprises ou encore pour se doter d'une réelle approche "commerciale". Les compétences en **sciences sociales et en économie** sont particulièrement rares et pourtant nécessaires sur divers champs d'intervention. Pour se faire, des liens sont à trouver avec les écoles du Ministère pour influencer sur les programmes, bien qu'il ait été exprimé le souhait de renforcer les recrutements sur titre, et de **maintenir les compétences actuelles, de stabiliser les équipes**, plutôt que de trop les diversifier. **L'offre et les moyens de formation** doivent également venir contrebalancer la perte de certaines compétences liées aux mobilités d'agents

- L'ambition doit également s'accompagner des **investissements nécessaires, en particulier pour le matériel** qui est vieillissant et pour lequel il faut rattraper un retard certain d'investissement. L'achat et la mise en œuvre de matériel est un travail de long terme qui permet ensuite d'investir les marchés publics, privés, nationaux et internationaux, mais encore faut-il les financements correspondants, y compris en termes de **coûts de fonctionnement**. Ceci vaut aussi pour les besoins élémentaires de déplacements des agents.

- Les moyens à mobiliser **relèvent également de l'organisation. Le temps nécessaire pour l'innovation**, pour créer les partenariats, pour répondre ou susciter des commandes originales doit être pris en compte, mais doit aboutir à une capacité de décliner immédiatement ces innovations sur les territoires. Il est également souhaitable d'**éviter au maximum les lourdeurs de procédures**, la judiciarisation, qui peuvent freiner les initiatives. Enfin, l'homogénéisation des traitements et des conditions de travail entre directions a été citée comme une étape indispensable pour créer un groupe unitaire à même de porter une stratégie d'établissement.

Les démarches qualité peuvent être des outils pertinents à mobiliser pour accompagner nos ambitions, mais elles doivent se baser sur les **enjeux de nos bénéficiaires**. La capitalisation de nos études, de la connaissance de l'histoire technique des territoires est également à développer.

7 - Le nécessaire maintien d'une diversité de métiers, de modes d'intervention

La question des métiers et des modes d'intervention a été fréquemment abordée. En matière d'infrastructures, par exemple, il est **essentiel d'assurer à la fois des missions techniques, locales, et des missions d'expertise et d'élaboration de méthodes, celles-ci se nourrissant l'une l'autre**. C'est également par ce moyen que l'expertise peut se transmettre aux nouveaux arrivants. La pertinence et la possibilité du maintien d'un vaste panel d'interventions posent toutefois question. De la même manière, dans le domaine des risques, c'est par **une réponse intégrée**, depuis la connaissance de l'aléa jusqu'au projet de territoire, que le Cerema peut se distinguer par une offre originale.

En matière de territoires et de ville durable, des compétences permettant de **concevoir, de construire une approche systémique** sont à maintenir, tout en donnant une place à l'innovation conceptuelle en ciblant les politiques publiques qui le nécessitent. S'agissant de cette composante innovation dans nos métiers, à inscrire dans le long terme : **La place des PCI a été interrogée**, un retour d'expérience est suggéré sur les dernières innovations réalisées, et l'importance de proposer aux bénéficiaires une **prestation d'accompagnement** a été soulignée.

Enfin, **des modes d'intervention évoluent**, comme par exemple avec les sociétés concessionnaires dont la commande s'oriente vers les seuls cas problématiques ou dans la finalité d'obtenir une caution de l'État, ou encore l'évaluation économique, métier historique qui évolue de l'évaluation de l'utilité collective vers une évaluation financière.

8 - L'action pour tiers, un enjeu partagé mais une stratégie à définir

L'intervention pour des bénéficiaires tiers a suscité beaucoup de remarques sans remettre en cause son intérêt compte tenu des pratiques déjà à l'œuvre. Au contraire, la prise de conscience du nécessaire développement de ces prestations, au regard du contexte budgétaire contraint et des nouveaux équilibres à trouver compte tenu du statut du Cerema, semble largement partagée.

Plusieurs interventions ont porté sur **la stratégie, la ligne de conduite à tenir en matière de réponse à appel d'offres**. La première question est de savoir à quels appels d'offres répondre et quelle proportion de marché pour tiers est à atteindre, sachant qu'elle peut impliquer un rééquilibrage de l'action pour l'État. La stratégie peut être, soit de privilégier les questions sur lesquelles le Cerema **peut apporter une vraie plus-value**, soit d'intervenir sur les **champs laissés vides par le privé** et ainsi intervenir en posture de solidarité vers les territoires, soit encore, basée exclusivement sur **l'augmentation des ressources propres**.

Sur ce point, a été suggéré, notamment par les agents des laboratoires, le développement d'**une vraie stratégie commerciale** reposant sur le démarchage permanent de clients, sur les investissements à réaliser et sur la possibilité de baisser le prix de certaines prestations, les commanditaires ayant soit "oublié" le Cerema à l'occasion du changement de nom, soit ne pouvant plus le solliciter au regard des prix pratiqués, notamment dans le domaine fortement concurrentiel des infrastructures.

La question de la **concurrence avec les bureaux d'études privés** a été posée dans la mesure où le service public assuré par le Cerema devrait davantage le positionner en complémentarité avec eux pour investir les champs les moins rentables (phases amonts, questions innovantes,...).

Dans l'objectif de diversifier les commanditaires en marge des marchés publics qui contraignent fortement les possibilités de travailler pour les collectivités, la possibilité d'**investir plus largement la prestation pour d'autres ministères** a été mentionnée ("in house"), ou encore la possibilité de nouvelles contractualisations entre collectivités, bureaux d'études privés, services de l'État et Cerema.

En lien avec ce thème, a été exprimé le besoin de **"politique" en matière de "produits vendables"** par le Cerema, les pratiques étant actuellement très diverses, par exemple en matière de bases de données, ouvertes ou non, et de services liés, de formation ou de commercialisation de guides qui peuvent par ailleurs avoir un effet valorisant pour nos productions. La piste des brevets ou d'un développement de la certification comme source de recette est également mise en avant.

9 - Les manques exprimés, les regrets, ...

Plusieurs remarques ont porté sur **l'absence de "humain" dans les orientations proposées** qui ont été perçues comme trop techniques, et sur le regret de ne pas retrouver les notions de solidarité, de social et de service à l'usager.

L'absence du thème "logement" a également été regrettée compte tenu de l'enjeu social majeur qu'il représente. Cette question est ainsi fortement attendue dans le projet stratégique, ou dans le cas contraire, son absence devra relever d'un réel choix stratégique et non d'un oubli.

Enfin, **d'autres manques ont été exprimés** comme celui des réseaux professionnels dans le bâtiment, la formation, la sécurité routière ou encore l'approche touristique des infrastructures. La question du patrimoine des infrastructures a également été jugée peu présente au regard des enjeux financiers et sociaux qu'elle représente (entretien, optimisation, durabilité) et de l'historique de l'implication des services.

10 - Nous ne sommes pas seuls ...

De **nombreux acteurs extérieurs au Cerema** ont été évoqués :

- Soit pour souligner **la nécessité de nouer des liens**, de mieux connaître, de participer : avec l'institut de la ville durable (préfiguration lancée), les deux pôles scientifiques et techniques (Paris-Est et Rhône Alpes), les organisations professionnelles, les organisations non-gouvernementales, la société civile, les universités, ...

- Soit pour exprimer le **besoin de co-construction par des partenariats**, avec l'Ifsttar (partenaire historique), les entreprises, les opérateurs (mobilité), le Cnfppt pour s'ouvrir aux collectivités, les grands groupes sponsors, pour la mise en partage d'outils coûteux, ...

- Soit pour **exprimer des concurrences, des craintes**, vis-à-vis d'autres intervenants comme le CSTB, le BRGM et les nombreux autres établissements publics plus lisibles que nous, l'ONF-RTM (Restauration des Terrains en Montagne) qui font du lobbying ou encore les laboratoires et bureaux de contrôle privés, très compétitifs.

Élaboration du projet stratégique du Cerema**Synthèse des réactions et observations des agents de la direction territoriale Normandie-Centre sur les propositions des 15 groupes de travail stratégiques**

5 novembre 2014

Organisation de la consultation interne à la Dter NC

La direction territoriale a consacré une journée, le 14 octobre 2014, à une rencontre ouverte à l'ensemble des agents.

Environ 140 agents y ont participé, parcourant par groupes 15 ateliers où ils ont pris connaissance et réagi aux propositions de chacun des 15 GT stratégie. Un 16e atelier était dédié à l'expression de contributions diverses et transversales.

Des relevés synthétiques des réflexions exprimées dans chacun de ces 16 ateliers par les divers groupes sont accessibles sur l'intranet de la direction territoriale Normandie-Centre, [rubrique agendas / événements internes / 14 octobre 2014](#)

La contribution de synthèse ci-après a été rédigée à partir de ces rapports d'ateliers par Raphaël ANTOINE, Magalie DECLEVES et Mathieu MAUPETIT pour être transmise à l'équipe du projet stratégique.

Cette synthèse reprend les remarques des agents de la Dter Normandie Centre qui portent sur orientations transversales du CEREMA ou qui sont de nature à orienter la stratégie globale de l'établissement. D'autres remarques plus techniques spécifiques à chaque domaine ne sont pas reprises dans cette synthèse, mais mériteraient d'être communiquées aux GT concernés.

Les observations des agents de la Dter Normandie Centre ont principalement porté sur la définition des champs d'action du CEREMA, les relations avec les partenaires et bénéficiaires de l'établissement, la reconnaissance du CEREMA et son modèle économique. Les agents ont également formulé de nombreuses propositions pour permettre de répondre aux problématiques identifiées.

Observations

En préambule, de nombreux agents ont regretté que les orientations proposées par les GT soient trop transversales et pas assez spécifiques au domaine traité, trop orientées vers le fonctionnement du CEREMA et pas assez ancrées dans la prospective technique et la mise en œuvre concrète des thématiques.

Les agents ont exprimé pour plusieurs groupes de travail la nécessité pour bâtir une stratégie d'**identifier les sujets sur lesquels le CEREMA doit ou souhaite se positionner**, de définir ses ambitions et de borner son champ d'intervention sur ces sujets, pour en déduire la nature de ses prestations. Par rapport à l'ensemble des champs de compétence du CEREMA, il semble indispensable aux agents de hiérarchiser les champs d'actions en fonction des moyens humains (dans un contexte de baisse des effectifs) et matériels (vétusté et non renouvellement). Dans ce cadre, est posée la question de la méthodologie adoptée pour déterminer les thématiques à conserver, à développer ou à abandonner et pour quelles raisons (financières, politiques). Il s'agit notamment de savoir quelles sont les marges de liberté du CEREMA par rapport aux volontés de ses commanditaires.

Les interrogations portent aussi sur les relations entre la subvention de service public du Cerema et ses recettes propres, ainsi que sur leur évolution. De façon générale, les agents n'ont pas une vision claire de la balance future entre missions de service public et missions rentables pour l'établissement. Les interrogations portent par ailleurs sur l'**autonomie économique du Cerema** : la stratégie financière de l'établissement est-elle liée à des décisions politiques ? Cette configuration permet-elle de financer l'innovation ?

La question des bénéficiaires et de leurs besoins a également été posée. Le CEREMA peut travailler pour de nombreux acteurs du territoire et sur de nombreux sujets, mais il semble crucial pour les agents d'**identifier pour quels acteurs notre action est indispensable** et sur quels sujets le CEREMA peut apporter une plus-value.

La réponse à ces questions doit s'intégrer dans une **vision à long terme** (10-20 ans) que l'on adaptera en fonction de la conjoncture : évolutions politiques (réforme territoriale, création des agences techniques des conseils généraux), économiques, sociétales et technologiques. Ainsi, le CEREMA doit se doter d'une capacité organisée à se projeter vers l'avant, à imaginer des trajectoires sans perdre de vue qu'il doit établir une synergie entre recherche de haut niveau, expertise et politiques publiques.

Le **positionnement du CEREMA** en tant que nouvel EPA n'est pas clair et soulève de nombreuses interrogations. Ces préoccupations concernent en majorité les **relations avec l'ensemble des partenaires / commanditaires** du CEREMA : État (ministères divers – directions générales et services déconcentrés), collectivités, universités, établissements publics (IFSTTAR, BRGM, INERIS, ADEME, RFF, etc) et un manque de communication vers les partenaires extérieurs est clairement mis en évidence. Concernant l'État, les échanges avec les DG semblent trop contraints par les orientations politiques à court terme et ne permettent donc pas d'alimenter une vision prospective de la stratégie du CEREMA. Par rapport aux autres établissements qui interviennent sur nos domaines de compétences, il existe un risque de « concurrence » sur certains sujets qui ne semble pas souhaitable. Vis-à-vis des collectivités, les interrogations portent sur la nature et les modalités des collaborations futures : forme de partenariats, possibilité de collaborations « hors appels d'offre ».

La question de la transversalité a été mise en avant par de nombreux GT et a suscité autant de réactions chez les agents. Si une grande majorité s'accorde sur le caractère **ensemblier** de notre établissement, il est rappelé que ce positionnement reste encore un **objectif qui**

nécessite beaucoup de travail pour être atteint.

Enfin, les agents rejoignent les conclusions de nombreux groupes de travail sur la nécessité pour l'établissement d'**être identifié comme référent** sur ses domaines du niveau local au niveau international. Il s'agit d'une part d'avoir une voix qui porte auprès des acteurs locaux et d'autre part de pouvoir faire remonter les besoins et les enjeux du territoire dans la construction nationale et internationale des politiques. L'établissement doit être considéré comme un centre de référence, un partenaire fiable et réactif avec lequel on peut travailler dans la durée.

Il est cependant souligné que le CEREMA souffre d'un turn-over fort qui fragilise la **pérennité de ses compétences** indispensable à la construction de cette reconnaissance.

Propositions

En ce qui concerne les problématiques relatives aux champs de compétences et au positionnement du CEREMA, les agents ont identifié comme principale plus-value de l'établissement sa capacité à **faire le lien entre le territoire** à ses différentes échelles **et le niveau national voire international** (européen). Il s'agit notamment d'accompagner les acteurs du territoire dans l'application des politiques publiques et de faire le lien entre la recherche et ses applications opérationnelles. Ce positionnement nécessite cependant de développer des liens étroits avec le territoire, notamment en travaillant avec les collectivités.

Pour les agents, la question du positionnement est liée aux besoins des territoires identifiés par la population, les services de l'État et les collectivités notamment. Le CEREMA doit pouvoir répondre à leurs attentes voire les anticiper. Il est donc important de **connaître les besoins des territoires** et nos implantations territoriales sont un atout pour cela. Le CEREMA devrait adopter une approche incitative pour faire émerger les préoccupations locales, développer ses compétences et proposer une offre de service adaptée aux besoins et spécificités de chaque territoire. Cette offre doit par ailleurs être suffisamment lisible et visible (internet et réseaux sociaux par exemple) pour permettre aux collectivités d'identifier ses compétences.

De plus, pour être au plus proche de la réalité territoriale, le CEREMA devrait pouvoir organiser un groupement de commandes ou un appel à études sur un projet innovant avec l'ensemble des collectivités concernées par un même sujet et ainsi intégrer les collectivités dans la programmation locale. Un positionnement stratégique vis-à-vis du territoire pourrait consister à se positionner en amont des commandes : études de faisabilité ou cahier des charges.

Les agents ont identifié plusieurs rôles sur lesquels le CEREMA est attendu par les territoires : expertise, analyse de données et gestion de crise ont été cités. Pour ce dernier point, il est indispensable de définir le positionnement du CEREMA pour déterminer s'il peut et s'il a vocation à intervenir en situation de crise avec les contraintes que cela suppose (astreinte) ou si sa plus-value porte uniquement sur les volets planification et retour d'expérience de la gestion de crise.

Il a enfin été exprimé la volonté de conserver des compétences historiques (notamment les compétences régaliennes) et de maintenir des études opérationnelles tout en s'investissant dans **l'innovation et la recherche**. La transversalité de l'établissement permet en effet une rencontre de thématiques favorable à l'innovation. Cependant, une innovation performante (consistant aussi bien à développer de nouvelles pratiques, qu'à adapter/réutiliser des méthodes déjà éprouvées) nécessite une vision à long terme pour répondre aux enjeux de demain (environnementaux et sociétaux notamment). La question de la recherche évaluée (de laquelle émanera une partie de l'innovation) et de sa considération est donc clairement posée. En effet, la position de l'établissement est considérée comme un atout potentiel en termes de méthodologies développées et de problématiques abordées qui sont souvent inédites et pouvant attirer aussi bien des partenaires académiques qu'industriels. Enfin, cette stratégie doit prendre en compte les évolutions technologiques (TIC par exemple) et ne pas se limiter aux seuls domaines réglementés.

Dans ses relations avec ses partenaires extérieurs, le personnel est d'accord sur la nécessité de **créer et développer des passerelles avec d'autres établissements publics** mais aussi avec les associations et la société civile pour mutualiser les compétences et moyens

disponibles en évitant les doublons. Ces partenariats doivent être construits en identifiant les domaines sur lesquels notre intervention peut être complémentaire aux autres établissements et apporter une plus-value importante dans les résultats de la collaboration.

Concernant l'État, les agents souhaiteraient un cadre d'échange déconnectant les relations CEREMA / DG du contexte politique. Ce type de cadre permettrait d'entretenir des collaborations à long terme sur des thématiques fortes de l'établissement.

Il est également envisagé de s'ouvrir à des partenaires privés de type assurances ou PME innovantes (pour la mise au point de méthodes et de matériels) voire de se positionner pour accompagner de grands groupes français à l'international.

Les agents ont d'ailleurs souligné la nécessité pour le CEREMA de **se déployer à l'international**. Une des pistes proposées est d'utiliser pour cela les implantations territoriales permettant de mener des études trans-frontalières et celles qui interviennent dans les DOM pour prendre pied sur d'autres continents. Un renforcement du pôle Europe / International et de ses relations avec les services opérationnels favoriserait ce positionnement.

La majorité des agents a exprimé le besoin de **renforcer les moyens humains** afin de pouvoir mener à bien les missions du CEREMA. Les CETE ont ces dernières années subi de fortes réductions de personnels qui handicapent l'activité. Cette remarque vaut pour l'ensemble du personnel, mais **l'accent a été mis sur les personnels affectés en service support**. Le renforcement de la cellule marché, la création d'une cellule "marketing" ou d'un appui juridique pour le montage de projets ont par exemple été souvent proposés par les agents.

Les moyens matériels posent également question. **De nombreux matériels sont vétustes**. Des investissements sont donc indispensables pour permettre aux équipes de pouvoir fonctionner, mener à bien leurs missions et innover. Une réflexion sur des **achats groupés** pourrait être menée en concertation avec les différentes équipes du CEREMA afin de rationaliser les dépenses. Une structure collégiale d'investissement permettrait aussi d'optimiser la répartition ou la polarisation des équipements stratégiques au sein des différents sites.

Pour que le CEREMA fonctionne, il est indispensable qu'une véritable GPEEC soit mise en place. Il convient effectivement de faire un **état des lieux des compétences présentes au CEREMA et des compétences à acquérir** et de réfléchir à leur répartition sur le territoire. La mise en place d'un **plan de formation et d'une politique de recrutement stratégiques** devrait permettre de renforcer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs que se donne le CEREMA et devenir un établissement de référence. L'anticipation des départs et l'organisation du maintien des compétences via le compagnonnage sont essentiels au bon fonctionnement des équipes. La restauration du travail en binôme longtemps pratiqué dans les CETE voire la possibilité de mobilité interne ponctuelle à durée déterminée pour un projet ou pour se former permettrait de sécuriser la pérennité des connaissances et des compétences en assurant leur essaimage.

Pour lutter contre la fuite des compétences et des connaissances, il est aussi indispensable de **fidéliser le personnel en valorisant et récompensant ses compétences et son travail**. Cette reconnaissance passe par la reconnaissance financière, mais également par la mise en place d'un parcours fléché CEREMA ou la reconnaissance de la spécificité du métier de chercheur. Le CEREMA devrait effectivement permettre l'évolution de son personnel en échappant à l'« évolution sanction » que subit actuellement tout agent qui évolue par voie de concours (obligation de changer de poste voire de service). Ce système est contraignant voire frustrant pour l'agent et inefficace pour le service qui se trouve amputé d'un agent et de ses compétences souvent expertes.

Pour un meilleur maintien des compétences et de la connaissance, il est nécessaire de **capitaliser les données et les productions** (archivage, numérisation, partage, veille). Cela permettrait de rationaliser le travail, mais aussi de partager et valoriser la connaissance notamment pour permettre aux études locales d'alimenter les réflexions nationales. Cette capitalisation permettrait de construire un véritable socle des connaissances et ferait gagner un temps précieux aux équipes.

La construction d'une image de centre de référence nécessite aussi que les équipes de recherche CEREMA puissent **participer à l'amélioration continue de l'expertise**, et ce même

si les décideurs publics sont souvent en attente de réponses immédiates. Il s'agit aussi pour l'établissement de se doter d'une véritable **culture de diffusion et de communication scientifique et technique** (avec les outils de protection intellectuelle adaptés) vers les collectivités, des clients privés, le grand public et la société civile. Cette diffusion doit passer par des actions durables de formation (initiale et continue) et de communication. Les agents souhaitent que l'établissement puisse obtenir l'accréditation « **organisme formateur** ». Le CEREMA devrait aussi pouvoir lever certaines contraintes administratives comme le système des autorisations d'enseigner bien trop rigide pour que le CEREMA puisse assurer ce rôle de formateur et de diffuseur de connaissances.

Cette diffusion du savoir-faire du CEREMA doit être réalisée au niveau régional et national, la voix de l'établissement devant porter aussi bien auprès des collectivités qu'au niveau des DG. De plus, il est indispensable que le centre affirme sa vocation au niveau international : expertises de haut niveau dans d'autres pays, publications dans des revues d'ingénierie et de recherche, projets de recherches internationaux, brevets, actions de normalisation, participation à des réseaux thématiques, salons et événements internationaux. Ces activités devront être valorisées via des actions de communication (rédactions d'articles web par les participants par exemple). La construction d'une « marque » Cerema passe aussi par le développement et la diffusion de ses matériels.

Une autre piste de nature à renforcer l'image du CEREMA, vis-à-vis de l'extérieur, consiste à travailler à **devenir exemplaire** dans ses domaines d'activités : comportement éco-responsable, PDA, santé au travail / bien être des agents, certification environnementale, maîtrise des énergies, qualité des bâtiments, mobilité alternative... Il s'agit de démontrer par ce comportement le **savoir-faire interne de l'établissement pour être moteur vis-à vis des acteurs extérieurs**.

Concernant le modèle économique du Cerema, les agents proposent plusieurs pistes pour pérenniser les ressources : contractualiser des activités pour de grands comptes, vendre / louer du matériel Cerema, dispenser de la formation et en assurer la maintenance. Pour certains agents, la sécurisation de la ressource peut aussi passer par une activité « alimentaire » tout en investissant dans l'avenir en formant le personnel sur des champs totalement novateurs.

Enfin, pour que le rôle d'ensemblier de l'établissement se concrétise, il est nécessaire de repenser les méthodes de travail et de **favoriser les échanges entre domaines**. Il est nécessaire de capitaliser les données sur chaque domaine et de **créer de la méthodologie pour les intégrer aux différents métiers du CEREMA**. Le décloisonnement du travail a été très souvent évoqué notamment pour répondre aux besoins d'une mise en œuvre transversale sur les territoires de politiques publiques souvent élaborées de façon très sectorielles. Il a notamment été proposé de mieux **prendre en compte les sciences économiques et sociales dans nos domaines techniques** : modes de vie et pratiques des habitants, aspects économiques, jeux d'acteurs sur les territoires, approches coûts / bénéfiques... La transversalité doit aussi se concevoir dans les relations entre les chercheurs, les agents d'études et les agents opérationnels notamment par le partage des résultats de la recherche et de l'ingénierie via des actions de communication interne.

Pour bien fonctionner, il faut aussi bien se connaître en interne. Ainsi, il a été proposé de mettre en place un **organigramme thématique** qui permettrait de mettre en avant les missions du CEREMA, mais également les équipes et les compétences mobilisables (qui pourraient être intégrées dans le logiciel SIGMA) et ainsi favoriser les réseaux et le travail en équipes projets. La création de **cellules "tête de réseau" référentes et mobilisables par l'ensemble du CEREMA** permettrait de favoriser le travail d'équipe. Certains agents ont cependant rappelé que l'approche transversale des problématiques nécessite aussi des compétences différentes des compétences techniques spécifiques sur chaque domaine. Un bon fonctionnement passe aussi par la clarification des relations entre les Dter, les Dtec et le siège au sein du Cerema.

La construction d'une compétence collective passe enfin par la **construction d'une culture d'établissement commune** : réseaux, capitalisation des études, partage de données, veille, communication interne...

Rédacteurs : R. Antoine, M. Declèves et M. Maupetit

Retour sur la présentation du Projet stratégique

Dispositif : annonce en COSTA, mail général présentant les 15 livrables du 22 septembre, mobilisation des départements, affichage des 15 panneaux, une AG avec désignation de 3 « grands témoins » chargés de synthétiser les remarques et de continuer à les recueillir au-delà de l'AG, une réunion administration-syndicat.

Les agents disposaient ainsi de 3 circuits de contributions hors AG : le mail Cerema, leur département, les grands témoins.

Bonne mobilisation à l'AG : 60 agents issus des trois sites, tous domaines confondus . Majorité de catégories A et B. Très bon retour sur les films.

Déroulement de l'AG : Vue d'ensemble de la démarche / Présentation des films et diapos associées, commentaires de la direction puis intervention des membres des groupes concernés / Temps d'échange - débats (GT thématiques puis GT transversaux). Les membres des GT ont apporté un éclairage intéressant sur la réflexion globale, les partis-pris, les positions des uns et des autres, les choix, les points sur lesquels il n'y avait pas consensus.

Bilan : une ambiance constructive, agents attentifs, concernés, quelquefois « impertinents ». Les temps d'échanges ont été constructifs ; la CGT a estimé après-coup le temps de débat trop court. Deux départements ont effectué des remontées centralisées : sans surprise, iconoclaste parmi les chercheurs d'une part et soucieuse des moyens comme problématique indépassable dans le département rassemblant les activités routières traditionnelles d'autre part. Peu de remontée hors AG (hors remises en forme). Une contribution écrite de la CGT.

État des remarques, observations, questions et propositions

Proposition n° 1 : Articuler la stratégie du Cerema avec les politiques publiques prioritaires

Le Cerema est vu par beaucoup comme un bureau d'études à la fois public et indépendant. C'est le seul établissement public à couvrir l'ensemble des champs de l'aménagement durable du territoire et à disposer d'une palette d'interventions aussi large. Grâce à son ancrage territorial, il se positionne légitimement comme un bureau d'étude public à la charnière entre l'État et les collectivités territoriales, capable d'accompagner de son expertise et de son savoir-faire l'ensemble de la chaîne des politiques publiques. Forts de ce constat, les contributions des 15 groupes de travail conduisent à afficher une « ambition pour le Cerema » très large qui le positionnerait comme établissement de référence pour l'ensemble des thématiques, des acteurs publics et privés, des territoires.

Pour répondre à ce défi, tout en sécurisant l'établissement et en donnant du sens à son action, nous proposons **d'articuler la stratégie du Cerema avec celles de nos commanditaires de l'État et des collectivités**. Les politiques publiques de nos ministères de tutelle s'inscrivent dans un cadre de priorités européennes et nationales et sont déclinées par les administrations centrales de l'État et ses services déconcentrés : directives nationales d'orientation triennales, stratégies de l'État en région, documents de priorités départementales. Adossées à la loi de programmation des finances publiques, ces priorités stratégiques pourraient délimiter un cadre d'actions pour le

Cerema et légitimer la sélection de nos activités prioritaires. Concernant les collectivités, **les Régions pourraient constituer notre cœur de cible**, parce qu'elles disposent déjà de la compétence sur la majeure partie des champs de l'aménagement durable du territoire, à laquelle la réforme territoriale ajoutera probablement demain le réseau routier. Dans ce contexte, il pourrait être judicieux d'adosser aussi les choix pour le Cerema aux projets stratégiques des Régions voire des grandes collectivités et de **constituer une offre de service globale** adaptée et, subsidiairement, rémunératrice. Ne pas le faire risque de nous rendre inutile dans un paysage où le Cerema se trouverait en doublon fragile des institutions rénovées.

Proposition n°2 : Assurer la cohérence des orientations stratégiques du Cerema avec celle des programmes opérationnels FEDER des régions pour la période 2014-2020. Un grand nombre de compétences du Cerema en transport-mobilité, risques naturels, gestion des eaux et des pollutions, efficacité énergétique, aménagement (...) sont mobilisables sur les axes prioritaires et les actions éligibles au FEDER. Les modes d'intervention concernés sont les nôtres (recherche, expérimentation, étude, ingénierie de projet, assistance à maîtrise d'ouvrage) et les bénéficiaires cibles sont nos commanditaires potentiels (collectivités territoriales, leurs groupements et leurs opérateurs publics et privés, établissements publics). **Les enveloppes financières en jeu sont considérables** et de nature à créer un effet de levier majeur : 500M€ sur 7 ans pour le territoire Nord Pas-de-Calais Picardie sur les seuls axes et actions intersectant de près ou de loin les activités du Cerema. C'est aussi un moyen d'intervention primordial pour contribuer au développement des petites **collectivités rurales**.

Cette proposition suppose l'acquisition d'une culture permanente des orientations stratégiques des commanditaires et partenaires, français et européens, qui doit s'appuyer sur des outils spécifiques d'acquisition, de diffusion et de suivi.

Proposition n° 3 : Inscrire les partenariats au cœur de notre fonctionnement

Le Cerema ne peut être compétent dans tous les domaines. De nombreuses remontées insistent sur le fait que le travail réalisé à ce stade par les groupes de travail ne permet pas encore d'aborder la phase de choix dont l'importance et la difficulté étaient signalées dès le socle de la réflexion stratégique ; les organisations syndicales sont très sensibles sur ce point. Les partenariats peuvent se faire avec des entreprises privées, des collectivités locales, des universités (formation, recherche), d'autres établissements publics mais aussi des associations ou des fondations.

Le recours à des partenariats externes peut aussi ouvrir de nouvelles perspectives : élargissement d'activités génératrices de recettes en s'associant judicieusement avec des partenaires aux compétences complémentaires aux nôtres, accès à de nouveaux commanditaires, positionnement sur des champs de recherche et d'innovation nécessitant des compétences pointues que nous n'avons pas forcément vocation à développer en interne (moyens humains limités, matériel spécifique, etc.)

Proposition n° 4 : Adopter, du point de vue des outils numériques, une posture avant-gardiste dans l'administration française (« Vivre » les nouvelles technologies ou « Penser » web.3)

En interne, l'appropriation et le **développement d'outils numériques** permettraient aussi d'augmenter notre potentiel d'innovation. Le gap est souligné entre les ambitions affichées et le retard chronique des outils utilisés (cela commence d'ailleurs aussi à être vrai dans nos domaines techniques routiers historiques). Modestement, on pourrait inciter les agents à se créer un compte Twitter professionnel pour suivre l'actualité locale/nationale/internationale sur leurs thématiques de travail (on peut être simplement observateur sans apporter de contenu). On pourrait aussi imaginer un (ou plutôt des) comptes Twitter du Cerema permettant de diffuser et valoriser nos travaux auprès d'un vaste public. La DterNP commence à explorer l'utilisation de la vidéo en ligne pour

valoriser ses projets et son offre de formation. D'autres outils numériques nous permettraient d'améliorer nos pratiques quotidiennes : accès à Skype (ou équivalent) pour des webconférences faciles et rapides, accès à distance au réseau interne pour travailler en mobilité (existe déjà au moins à DtecTV).

Ces outils sont autant vus comme des sources d'économie que comme les vecteurs indispensables au **développement du travail en projet** (voir proposition n°5).

Cette posture répond aussi à la nécessité de rendre visible le Cerema grâce à ces outils pédagogiques et le faire connaître du grand public, même s'il n'est pas notre bénéficiaire immédiat.

Proposition n° 5 : Construire une véritable pluridisciplinarité

Tous les groupes s'accordent à dire que la pluridisciplinarité et la transversalité sont les piliers fondamentaux du Cerema.

Le développement durable, est source de stimulations pour rechercher des approches et des solutions innovantes. L'échelle territoriale est la plus adaptée pour mettre en réseau des compétences couvrant de multiples disciplines. Cette agrégation de compétences, favorisée par la mise en réseau, les clubs, ne suffit plus, aujourd'hui, à intégrer la complexité des offres de services que le Cerema devra développer d'ici 10 ans. Il devient nécessaire de croiser des expertises diversifiées et contradictoires et d'avoir recours à des **compétences plurielles et complémentaires** pour éclairer/ objectiver les orientations prises.

Il s'agit aujourd'hui d'organiser cette transversalité, ce qui peut supposer de nouveaux modes de travail, de façon à construire une action véritablement collective et décloisonner. Plusieurs leviers d'action sont à privilégier :

- Inscrire le « **mode projet** » au cœur de notre organisation et de nos fonctionnements, pour coordonner, créer des synergies sur des prestations demandant un haut niveau d'expertises interdisciplinaires et intersites, en vue de développer des approches intégratrices,
- Doter ce fonctionnement de **moyens** suffisants après avoir réinterrogé les modes managériaux actuels, les modes de travail entre Dter et Dtec, identifier des postes dédiés au fonctionnement « mode projet »,
- Faciliter la **connaissance réciproque** des agents du Cerema, ménager des temps de rencontre et de partage des expériences,
- Laisser une place à la prise de risque, à la possibilité de l'échec. La seule exigence devant être celle d'une évaluation pertinente pour apprendre de chaque expérience.

Une telle transition doit être conduite en définissant plusieurs horizons (court, moyen et long termes) afin d'impulser une nouvelle dynamique.

Proposition n° 6 : Identifier le Cerema comme organisme de formation

Dans un contexte budgétaire où le modèle économique du Cerema reste à stabiliser, la formation constitue à la fois une demande constante de nombreux bénéficiaires et une source de développement. Nous disposons d'un corpus de connaissances et de savoir-faire qui ne sont pas tous destinés à la gratuité : si un échange d'expériences peut constituer une journée technique partagée en COTITA, la formation aux Eurocodes dans cette même instance gâche peut-être une opportunité de mieux valoriser un savoir expert.

Il s'agit d'une activité à part entière (prévues à l'article 4-2 du décret fondateur), d'un gisement susceptible de s'appuyer sur tous les médias (y compris internet et vidéo), qui nécessite sans doute une remise à plat des pratiques actuelles pour constituer une véritable offre de service :

- Nous n'avons pas encore apporté la **réponse collective attendue par le CNFPT**, qui doit nous mettre en concurrence quand il fait travailler les agents du Cerema, et préfère du coup les solliciter en direct,
- Dans la délivrance d'autorisations d'enseigner, nous veillons à ce que les formations expertes soient facturées au titre du Cerema. Lorsque cela ne peut pas être mis en œuvre,

les agents sont autorisés à donner des formations à titre individuel (4 jours d'autorisation d'absences, sur leurs congés au-delà). Le Cerema est peut-être l'occasion de remettre ce dispositif à plat, dans le sens d'une **valorisation plus systématique de son potentiel** (affiner l'acceptabilité par les agents d'une période transitoire),

- Cela suppose qu'il obtienne rapidement son **immatriculation DIRECCTE**, attendu par nos commanditaires potentiels pour des raisons fiscales.

Le Cerema doit renforcer sa participation aux actions déjà existantes auprès des CNFPT et des collectivités territoriales, de Pont Formation Conseil, et élargir ses partenariats, par exemple avec les universités. Fondée sur une cartographie des compétences et la mise en œuvre d'une GPEC en cohérence, une offre de service doit être construite.

Proposition n° 7 : Adapter l'organisation du Cerema à sa stratégie économique

L'organisation du Cerema repose pour l'instant sur la juxtaposition des onze services constitutifs de l'établissement à laquelle s'ajoute le siège. Or, il faut d'ores et déjà dépasser la phase de création du Cerema et identifier l'organisation capable de répondre à nos objectifs et nos commanditaires. La problématique des moyens, de leur limitation, de leur baisse, s'exprime différemment selon les sources, mais de façon constante. La résolution de l'impossible équation « sécuriser tout en travaillant à de nouvelles orientations » ne peut plus se satisfaire d'ajustements locaux :

- Les décisions d'embauche ou d'investissement ne peuvent pas se contenter d'une vision à court terme : elles doivent déjà se tourner vers le Cerema d'avenir.
- Une GPEC doit être clairement **au service du développement** des activités : ce qui ne l'aide pas lui est un obstacle.
- Ne pas hésiter à envisager de **revoir la structure** des directions, en fonction de la stratégie de l'établissement : la structure doit accompagner les choix et faciliter les nouveaux modes de travail.

Proposition n° 8 : Entendre les signaux faibles

Une idée iconoclaste est apparue lors des échanges : tirer aussi des enseignements des idées et propositions ne faisant pas nécessairement consensus au sein des groupes de travail. Ces « signaux faibles » peuvent être **révélateurs d'évolutions** que nous ne percevons pas distinctement aujourd'hui.

Réactions et contributions particulières

CGT : « Stratégie du Cerema, des ambitions difficilement compatibles avec l'austérité (pièce jointe).

Synthèse des réactions et observations sur les propositions des 15 GT stratégiques présentées à la Direction Territoriale Ouest

A – L'organisation de la présentation et des échanges

La présentation aux agents s'est déroulée sous forme d'une assemblée générale d'environ 3 heures **dans chaque site** : Nantes le 7 octobre, Angers le 13 octobre et Saint-Brieuc le 17 octobre, avec une alternance de temps de présentation (films, diaporama) et de temps de débat.

Il en ressort :

- une participation significative : plus de la moitié des agents de la DTerOuest sont présents (un quart sur Angers, plus de la moitié sur Saint-Brieuc et les deux tiers sur Nantes),
- les participants représentent relativement bien les différentes populations (catégories, domaines d'activité) ; les interventions émanent plus spontanément de l'encadrement,
- un bon niveau de participation dans les débats avec une approche plus large sur l'ensemble des thématiques sur le site de Nantes (départements d'études) et plus ciblée sur Angers et Saint-Brieuc (départements laboratoires) sur les infrastructures, les risques, le tiers, les matériels notamment,
- une implication importante des membres du Codir qui se répartissent la présentation des conclusions des 15 GT.

La synthèse des remarques, observations (...) recueillies en AG a été réalisée par 3 cadres de la DTerOuest : Dominique Morau (DIMER), Véronique Guégan (DLRB) et Xavier Bertrand (DLRCA), confère B-I ci- après.

Elle a été complétée par un débat avec les représentants du personnel lors d'une réunion de concertation informelle le 29 octobre. Les échanges ont été relativement riches et construits, tenant compte d'un premier retour des agents sur le déroulement des AG.

L'ambiance générale fait ressortir des agents intéressés qui se sentent concernés par la réflexion et sont conscients de la richesse et de la complexité de la démarche. Cependant, une partie d'entre eux semble un peu dépassée par l'ampleur et la diversité des sujets abordés et ont du mal à se positionner.

B – Les remarques, observations, questions, propositions,...

I – Synthèse des échanges en assemblées générales

Les observations, questions et propositions sont regroupées selon sept familles de thèmes.

1. Positionnement du Cerema

- *Prise en compte de la demande : expression des attentes et des besoins, écoute externe*

Observation : Face à des institutions qui évoluent, une réforme territoriale qui se prépare, et des citoyens qui s'organisent, le Cerema doit veiller à être à l'écoute et prendre en compte les évolutions tant sur le plan institutionnel que sur le plan des pratiques. Proposition : Maintenir et développer sa capacité d'animation très attendue par la communauté. De plus, le Cerema peut répondre aux besoins de PME et PMI peu structurées pour assurer une veille juridique et technique, en misant sur ses expertises techniques et ses moyens matériels.

- *Définition de l'offre : stratégies de développement-maintien-abandon d'activités*

Observation : Le positionnement du Cerema comme organisme de référence sur tous les domaines nécessitera un redéploiement des ressources. Question : Quels domaines souhaite-t-on

développer et avec quels volumes d'activités ? Le Cerema doit-il abandonner certains champs ? Proposition : Il est nécessaire de choisir sur quels domaines s'investir et avec quels poids relatifs, en tenant compte des enjeux sociétaux (énergie et climat, impacts sur la santé) pour lesquels le Cerema a peu de ressources.

- *Domaine des infrastructures*

Observation : Les GT n°6 à 8 ne proposent pas de véritable évolution de l'activité sur les métiers traditionnels. C'est une déception compte tenu de la réduction des moyens des commanditaires. Le besoin de clarification de la politique et du positionnement du Cerema en matière d'infrastructures est souligné. Il est essentiel de maintenir une activité de terrain, de conserver des compétences pour réaliser des prestations de contrôle et d'être force de propositions dans l'élaboration des réglementations (notamment amiante). Proposition : L'expérience et l'expertise en matière d'infrastructures doivent être conservées et développées pour les réseaux ferroviaires, les voies navigables et les réseaux numériques.

2. Compétences, postures, ancrage local et partenariats

- *Équilibre entre expertise et activités de montage de projets ou d'animation*

Question : Le Cerema comme intégrateur de compétences soulève des questions de crédibilité. Le Cerema peut-il être un intégrateur crédible s'il n'est pas reconnu préalablement pour son expertise ? Un centre reconnu d'expertise s'il met davantage en avant des activités de montage de projet ? Observation : Les interventions en tant qu'ensemblier-animateur-« monteur d'opérations » semblent moins valorisées que l'expertise et la production d'études. Elles peuvent constituer une posture attendue de la part des collectivités et une compétence nécessaire pour un dialogue avec la société civile. Proposition : Opérer un meilleur équilibre entre les fonctions (ensemblier, animateur, expert). Clarifier le rôle du Cerema vis-à-vis de la société civile.

- *Ouverture et fonctionnement participatif du Cerema*

Observation : L'ouverture proposée du Cerema au grand public via les réseaux sociaux et autres nouveaux outils de communication est en contradiction avec le niveau des moyens organisationnels actuels : accès bloqués, impossibilité d'échanger des données depuis une plateforme Cerema vers un conseil général... Proposition : Ne pas se priver des opportunités.

- *Ancrage local et partenariats avec les milieux économiques et professionnels*

Question : Le développement de partenariats ne présente-t-il pas également des risques de relations déséquilibrées ou de visibilité brouillée du Cerema ? Faut-il laisser chaque DTer opérer les rapprochements qu'elle juge pertinents à l'échelle de sa zone d'action ou organiser cela globalement ? Proposition : Définir une ligne de conduite pour les partenariats avec les acteurs publics et privés, en particulier ceux à mettre en place localement. Clarifier le positionnement vis-à-vis de l'Ademe.

- *Développement des compétences en lien avec les activités et la demande*

Proposition : A partir de l'analyse des compétences et des besoins exprimés par les clients, définir les compétences à développer sur la base d'objectifs et d'orientations clairement exprimés.

3. Modèle économique

- *Définition d'un modèle économique tenant compte des familles de thèmes évoquées, tout en permettant l'intervention auprès des petites collectivités*

Question : Quels modes d'intervention possibles auprès des collectivités les plus modestes, hormis la gratuité ? Proposition : Affirmer la place des petites collectivités parmi les bénéficiaires et définir la réponse du Cerema dans le cadre des réflexions sur le modèle économique.

- *Consolidation de l'apport en tiers*

Question : Comment consolider l'apport en tiers dans le modèle économique dans un contexte institutionnel instable et de restriction budgétaire ? Proposition : Développer un service commercial, développer d'autres modes d'intervention (conventions).

- *Harmonisation des coûts*

Question : Dans le cadre des réponses aux appels à projets, comment valoriser et harmoniser au sein des DTer l'utilisation de matériels ? Comment comptabiliser le temps consacré à la diffusion des connaissances ?

4. Identité et lisibilité du Cerema

- *Affirmation de l'identité du Cerema*

Observation : Le Cerema souffre d'un problème d'identification national et local. Le sens de l'action et les valeurs du Cerema mériteraient d'être rappelés. Proposition : Souligner et expliciter le sens de l'action dans le projet stratégique pour que cette notion soit partagée. S'assurer que les orientations soient en phase avec les valeurs portées, en donnant à celles-ci plus de visibilité.

- *Construction d'une marque Cerema*

Proposition : Le Cerema doit apposer sa marque sur ses productions (publications, formations, etc). Question : Pourrait-il fonctionner comme la marque MLPC, qui se traduit aujourd'hui par la perception de revenus (licences), ce qui donnerait des atouts aux CECP ?

- *Lisibilité du Cerema*

Observation : La pluridisciplinarité, présentée comme une force, ne facilite pas la lisibilité du positionnement du Cerema par rapport à des structures centrées sur des champs plus précis et connues comme telles (BRGM, IGN). Proposition : Construire un message autour de l'affirmation de cette pluridisciplinarité en référence à la marque Cerema.

5. Transversalité et décloisonnement interne

- *Capacité à organiser la transversalité, reconnaissance dans le fonctionnement interne*

Observation : Le fonctionnement en mode projet demande du temps et à moyen égal risque de se faire au détriment de prestations. Question : Comment faire face au souhait répété de décloisonnement et transversalité tout en répondant à l'activité quotidienne ? Comment mettre en œuvre un fonctionnement interdisciplinaire ? Proposition : Avoir des « espaces libres » pour apprendre à se connaître.

6. Innovation

- *Innovation technique et innovation sociale*

Observation : En matière d'innovation, la réponse pour accompagner la transition écologique ne doit pas être que technique, elle doit aussi se traduire sous forme d'expérimentation sociale.

- *Organisation du Cerema en faveur de l'innovation*

Observation : La mixité des équipes (chargés de recherche, ingénieurs de recherche) et la complémentarité de leurs approches constituent une force pour le Cerema. Proposition : Travailler avec les acteurs économiques locaux, se faire connaître auprès des grands groupes privés. Le Cerema pourrait être davantage impliqué dans le dépôt de brevets, avec des indicateurs de suivi.

- *Domaine des infrastructures*

Observation : Les services en charge des routes privilégient un investissement sur la qualité des travaux courants avant de « penser innovation ».

7. Exemplarité

Observation : L'exemplarité du Cerema comme nouvelle entité apte à s'appliquer à soi-même ses raisonnements et techniques, à prendre en compte la gestion de son patrimoine dans ses actions pour mettre en valeur son image, doit être confortée tout en assurant la protection des agents contre les risques.

II – Synthèse des échanges en concertation avec les représentants du personnel

II.1- Un retour sur la forme et la méthode de consultation interne des agents :

La présentation des propositions des 15 GT en assemblées générales a été extrêmement dense, leurs productions ayant été très riches avec des synthèses concises dans lesquelles chaque mot est porteur de sens. Une partie des agents a semblé décrocher, s'est dite perdue dans toutes ces thématiques en ayant du mal à trouver sa place dans cette réflexion.

Sur la question de savoir comment raccrocher ces agents ; quelques pistes sont avancées comme démultiplier plus encore l'information en réunion interne (de niveau groupe notamment) ou cibler sur les thématiques qui les concernent particulièrement. Cependant, la capacité d'appréhender l'exhaustivité d'une telle réflexion reste très difficile.

II.2 – Des observations et des questions sur les points suivants :

1. L'enjeu de rester un Établissement public de référence dans l'ensemble des champs d'activité de Cerema

Des représentants du personnel qui participaient aux GT ont fortement mis en avant cet enjeu pour le Cerema ; qui doit primer également dans l'ouverture aux collectivités territoriales sur des prestations de formations, d'animation de colloques ou de diffusion de guides méthodologiques qui s'inscrivent dans le cadre de portage de politiques publiques.

2. L'attente d'une stratégie partagée sur l'activité « Tiers »

Les difficultés à décrocher des affaires tiers sont mises en exergue (organisation interne, concurrence externe, montage juridique, références...); une démarche commerciale portée et partagée au niveau Cerema est attendue.

Des démarches de type convention avec de grosses collectivités ou autres partenaires pour s'inscrire dans des prestations en dehors du mode concurrentiel sont mises en avant.

Un point de vigilance est évoqué concernant la baisse importante et continue des moyens d'investissements des collectivités territoriales. Il est mis en avant la nécessité de progresser dans notre connaissance du marché potentiel et d'adapter nos prestations aux évolutions du contexte économique (innovation, évaluation, etc.).

3. Le développement de partenariats avec d'autres EP

Sur les domaines risques, énergie climat, des partenariats basés sur la complémentarité peuvent être développés ; il faut s'appuyer sur l'aspect territorial du Cerema notamment dans le domaine des risques.

Sur l'activité recherche, il faut s'interroger sur les limites, voire les frontières avec l'IFSTTAR. Le rapprochement est perçu comme dangereux dans un contexte de diminution des budgets publics ; le scénario de fusion des deux EP est craint.

4. Le manque de compétences dans certains domaines

Il est mis en avant le manque de compétences sur le sujet de l'évaluation sur lequel le Cerema est attendu ; de même le travail en mode projet reste encore insuffisamment développé.

5. L'évolution du positionnement du domaine infrastructures de transport

Dénigrées par le passé, les infrastructures reviennent au-devant de la scène. Les difficultés financières actuelles nécessitent un positionnement intelligent sur des enjeux de gestion du patrimoine, d'innovation et d'évaluation notamment, avec un statut de référent indépendant.

III.3 – La suite de la démarche : les attentes et les craintes

Les attentes :

La première préoccupation est de savoir comment les agents vont être associés dans la suite de la démarche.

Les représentants du personnel souhaitent que le projet stratégique soit lisible pour les agents, que les choix faits soient clairement présentés et expliqués en termes de conséquences sur l'activité et sur l'organisation. Il est important que chacun soit conscient que ce ne sera pas comme avant.

Les craintes :

À court terme, elles portent sur le fait que les agents ne s'y retrouvent pas, que cette démarche reste éloignée de leurs préoccupations locales.

À moyen terme, elles portent sur les conséquences en termes de réorganisation et de risque de « casse humaine ».

C – Des réactions et productions particulières

Les productions de la direction du département laboratoire de Saint-Brieuc, avec contribution de quelques chefs de groupe, et la contribution individuelle du Chef du département Villes et Territoires sont placées en annexe.

Annexe

C.1 Direction du département-laboratoire de St Briec avec contribution de quelques chefs de groupe

Innovation : Quel(s) rôle(s) doit jouer le Cerema? Quels liens avec la recherche (notamment en cas de dépôt de brevet)? Quelle mobilisation locale ?

Normalisation : Comment mieux servir les intérêts français? Comment ne pas subir la normalisation européenne? Comment être plus en amont? Quelle structuration de la représentation du Cerema dans les Commissions de Normalisation pour garantir la cohérence ? Comment défendre les intérêts de maîtres d'ouvrages peu représentés ?

Recherche : Quelle définition ? Quel rôle des différents acteurs du Cerema ? Quelle connexion de la recherche avec l'opérationnel et la méthodologie (notamment dans le domaine des infrastructures)? Quelles relations développer avec les partenaires (IFSTTAR, universités, pôles de compétitivité,...) ?

Activité pour le compte des territoires :

Comment positionner le Cerema dans la perspective de la réforme territoriale ? Quelles actions anticipées auprès des régions, par exemple pour harmoniser et rationaliser les pratiques au travers d'une AMO globale ?

Quelle suite aux CoTITA? Comment associer les agglomérations et les métropoles? Quelle gouvernance ? Quelles modalités de fonctionnement?

Quel Nouveau Conseil au Territoire?

Quelles prestations homogènes à l'échelle nationale pour les DREALs et les DIRs?

Quel positionnement du Cerema en appui à l'aménagement du territoire et les opérations afférentes ainsi que sur le développement de la mobilité ?

Quelles prestations du Cerema en termes de conseils aux collectivités (AMO procédures de marchés publics, DSP, dialogue compétitif,...) ?

Comment développer l'activité sous convention ?

Quels liens avec les organismes ayant en charge l'élaboration de la planification spatiale et les stratégies de développement économique des territoires ?

Modèle économique du Cerema :

Quelle provenance des ressources propres par territoire, par domaine, par forme d'intervention?

Quel impact de la réforme territoriale ?

Comment répondre aux appels d'offres nécessitant la mise en oeuvre de nombreux moyens?

Quelle organisation?

Animation métier :

Comment l'assurer? Quel rôle des Directions Techniques avec l'appui des directions territoriales?

Gestion de patrimoine :

Comment développer l'ingénierie de l'évaluation des ouvrages et de leur gestion (prédiction de vieillissement et optimisation des scénarii de surveillance et de maintenance) en réponse aux attentes des gestionnaires?

Prestations mixtes avec le privé ou organismes publics?

Sous quelles formes?

C. 2 Contribution individuelle d'Eric Hennion, responsable du département Villes et territoires de la DTerOuest.

Le cadre commun de présentation des contributions des 15 groupes de travail de la première phase pour l'élaboration du projet stratégique du Cerema permet une lecture aisée et une

identification rapide des enjeux et des propositions d'orientations.

Chaque groupe a travaillé sur sa thématique, en organisant les échanges avec d'autres groupes, et a ainsi défini les orientations propres à sa thématique. Toutefois, quelques mots clé, ou notions, semblent se retrouver dans l'ensemble des réflexions des groupes, et notamment :

- le Cerema, un établissement de référence,
- une identité à affirmer,
- le Cerema en capacité de réaliser des prestations « intégrées »,
- l'impartialité des interventions du Cerema,
- innover,
- gérer/développer les compétences,
- un ancrage territorial fort.

En exploitant les résultats de ces travaux, les réflexions à venir vont probablement aborder la problématique du croisement de ces objectifs, mais également leur croisement avec les sujets traités par les groupes transversaux (de 9 à 15).

La reconnaissance du Cerema en tant qu'établissement de référence nécessite que nos partenaires puissent nous associer aux domaines sur lesquels nous pouvons apporter une expertise et un savoir-faire, voire développer une expertise nouvelle ou complémentaire. Aujourd'hui, il ne paraît pas évident que nos partenaires, DG ou collectivités notamment, en aient une lecture claire.

Y a-t-il un nombre trop important de domaines d'interventions ? Les compétences sont-elles bien présentées ? Le souhait de présenter les interventions « intégrées » nuit-il à cette lecture ? Sommes-nous aussi connus et reconnus que l'image que nous nous en faisons ?

Pouvoir mieux afficher notre identité peut nous permettre d'élargir et d'améliorer nos partenariats et de développer des activités et des productions faisant référence.

Cette identification des champs de compétence et d'intervention est en lien direct avec les travaux relatifs à la définition du modèle économique (GT10) et les réflexions liées aux partenaires et aux bénéficiaires (GT12).

Sur quels champs sommes-nous attendus et par qui ? Sur quelles activités devons-nous, pouvons-nous, être force de proposition ?

La « lisibilité » des activités de l'établissement peut concourir au développement et à la qualité de la commande, notamment celle des collectivités et ainsi favoriser la mise en oeuvre.

Nos capacités à réaliser des prestations intégrées, en termes de thématique et/ou de posture, et à favoriser et accompagner l'innovation sont également étroitement liées à cette identification des champs d'intervention.

Si l'approche intégrée et l'innovation constituent des atouts essentiels pour nos propositions d'actions et favorisent notre intégration parmi les acteurs en charge de l'aménagement des territoires, ne faut-il pas mieux en cerner le périmètre pour être « lisible » à l'externe, pour faciliter notre positionnement, mais aussi pour permettre le développement et l'organisation des compétences en interne ?

L'identification de nos domaines d'intervention prioritaires et des besoins des territoires aux différentes échelles me paraît nécessaire pour marquer notre identité, afficher nos références, gérer nos compétences et définir un modèle économique viable.

Au travers des mots clé cités en introduction, les groupes de travail ont me semble-t-il pointé cette nécessité.

Direction Territoriale Sud-Ouest

Restitution de la première phase des réflexions stratégiques

1 . Organisation des restitutions

Modalités

La restitution a donné lieu à :

- ◆ une journée d'assemblée générale sur chacun des sites de Bordeaux (Caupian et Bordeaux) le 9/10 et Toulouse le 10/10 centrée sur la présentation et le débat sur la démarche générale, les groupes de travail 1 à 8 (domaines) sur lesquels une transversalité entre départements était recherchée ; cette restitution a été faite dans des ateliers regroupant les Groupes de travail aux contenus les plus proches (voir ci-dessous dans le corps de la restitution des débats)
- ◆ une restitution et débat sur les groupes 9 à 15 (transversaux) dans chacun des départements¹ ;
- ◆ un débat avec les organisations syndicales en réunion informelle (27/10).
- ◆ un échange en réunion informelle avec les organisations syndicales le 27 octobre 2014 (CGT absente).

Participation

Sur un effectif de 300 agents de la DTerSO

- 90 ont participé aux restitutions des groupes 1 à 8
- 85 ont participé aux restitutions des groupes 9 à 15 au niveau des départements. Cette seconde restitution a permis de faire participer des agents qui étaient indisponibles pour les deux premières journées. La démarche générale a été rappelée.

La participation sur les catégories FP a été plutôt orientée vers les CatA : 2/3 de cat A et 1/3 de catégories B/C et OPA.

Les services supports ont été peu représentés malgré des encouragements et rappels, que ce soit lors de la restitution des groupes 1 à 8 ou lors de la restitution « par département » pour les groupes 9 à 15.

Certains agents n'ont pu participer en raison d'obligations professionnelles non modifiables.

Ce niveau de participation est usuel dans les assemblées générales organisées à la DTerSO et ne semble pas illustrer un rejet de la démarche. Il semble néanmoins marquer un intérêt modéré pour la démarche.

2 . Réactions générales sur la démarche

Les réactions sur la démarche se regroupent autour des idées suivantes :

- **Un sentiment d'urgence qui conduit à demander privilégier le court terme à une réflexion sur 5 ans**

Perte de compétences et de moyens depuis plusieurs années conduisant à la fragilisation de pans d'activités jugés importants sur lesquels nos « clients » se détournent de nous.

« Il faut également définir des orientations précises et concrètes et arrêter de collecter de grandes idées car il est déjà trop tard ».

- **L'accord général sur la nécessité de faire des choix**

Il faut toujours faire autant qu'avant, tout en développant certains domaines (dont des nouveaux) sans rien arrêter

¹ Les départements de Caupian se sont regroupés pour cette deuxième étape de restitution ; à Toulouse, elle a été faite le même jour que la première étape de restitution.

de peur que cela ne soit un mauvais choix.

« Aujourd'hui le point faible du CEREMA c'est l'absence d'expertise poussée sur un certain nombre de domaines : il y a de moins en moins de spécialistes et le système de mobilité des ingénieurs ne contribue qu'à créer des généralistes ».

- **La difficulté dans le contexte général actuel de se projeter à 5 ans**

Les enjeux peuvent évoluer sur le long terme et devenir contradictoires. Quelle permanence des enjeux à LT ?

3 . Restitution sur les groupes 1 à 8

Atelier 1 : GT 1 + GT 2 + GT 4

GT 1 « Territoires durables et ressources naturelles »

GT 2 « Ville et bâtiments durables »

GT 4 « Energie et Climat »

QUESTIONS-CLÉS

Sur le domaine :

- ◆ Les termes « transition écologique et énergétique » et « développement durable » sont des concepts trop vagues. Faut-il restreindre des champs ? Explorer de nouveaux champs d'une thématique ? *« on ne peut pas être experts sur tout, au final, on est expert sur rien », « il faut faire des choix »*
- ◆ Transition énergétique : le Cerema est-il prêt à investir ce champ, avoir une offre visible ?

Sur le positionnement :

- ◆ Articulation avec les Services du MEDDE ? Force de proposition ou mandaté par les DG pour assurer l'interface entre le local (services déconcentrés et collectivités locales) et le pouvoir central (législatif et réglementaire) ?
- ◆ Se positionner comme UN ETABLISSEMENT (entité unique) et non comme un « réseau » technique. Définir une identité propre à l'établissement. *« Pour l'instant on a la légalité mais pas la légitimité »*
- ◆ Comment se définit-on ? En tant que bureau d'études ? En tant qu'experts ?

Sur l'organisation et le management :

- ◆ Avoir une culture d'établissement assimilable à une culture d'entreprise : organiser des échanges inter-sites, au sein d'une même Dter pour mieux se connaître, etc. cela implique des moyens financiers.

LES ORIENTATIONS PRIORITAIRES

Sur le domaine et ses composantes :

- ◆ Nouvelles compétences : sociologie, économie, énergie/climat à renforcer
- ◆ Intégrer le problème de la résilience (environnement, société)
- ◆ Définir des objectifs clairs à 5 ans pour donner envie aux agents de rester. Préciser les champs sur lesquels le Cerema sera amené à intervenir (4 ou 5 champs).

Sur le positionnement :

- ◆ Tenir compte pour cela des domaines de compétence des autres EP qui travaillent sur des champs similaires à ceux du Cerema (Ex : ADEME, CSTB, etc.). Se positionner par rapport à eux : en allant sur des thèmes non développés ou complémentaires de ces EP, pour éviter la concurrence.

Sur l'organisation et le management

- ◆ Organiser la filière métier « outils au service des métiers ».
- ◆ Constituer des équipes pluridisciplinaires, travailler davantage en équipe projet, en inter-sites : Les compétences actuelles sont dispersées. L'organisation actuelle ne permet pas la pluridisciplinarité.

- ◆ Développer les compétences d'ensembliers : personnes capables d'identifier la commande, la reformaliser, connaître les compétences existantes au sein du Cerema, constituer une équipe, coordonner la prestation, etc. *« nous n'avons pas à la Dter aujourd'hui une personne capable de faire tout ça »*
- ◆ Définir sur quels modes travailler avec les collectivités locales
- ◆ Profiter de l'ancrage territorial du Cerema : il semblerait que seul, le niveau local permette une pluridisciplinarité alors que le niveau national travaille par thématique, sans transversalité

LES ELEMENTS-CLES POUR LA MISE EN OEUVRE

- ◆ Fonctionner en mode projet (s'organiser /demande)
- ◆ Exigence de pluridisciplinarité, expertise transverse
- ◆ Renforcer nos équipes et compétences fragiles sur certains domaines (prospective, énergie, climat)
- ◆ Laisser de la place dans la pré-programmation pour aller vers des projets innovants
- ◆ Développer la communication en interne : créer un centre de ressources, savoir ce que font les collègues d'une même Dter, des autres Dter.
- ◆ Développer la communication en externe : se faire connaître de nos commanditaires potentiels et valoriser nos productions.
- ◆ Valoriser les parcours professionnels des agents avoir une vision de parcours construit à proposer ex : organiser des formations en interne à l'attention des nouveaux arrivants (cf : domaine risques)

Atelier 2 :Groupes 6 et 7 :

GT6 : Gestion du patrimoine d'infrastructures

GT7 : Développement des infrastructures

Les questions clés

Sur le domaine :

- ◆ Accord sur les enjeux généraux relevés dans la contribution des groupes de travail ; mettre mieux en relief exploitation et sécurité.
- ◆ Contexte général dans lequel va évoluer le Cerema : devenir du réseau routier national, l'évolution de la concurrence dans le domaine d'activité, et les capacités d'adaptation du Cerema, effet de la future réforme territoriale.
- ◆ Arbitrage de la « concurrence » entre les activités « traditionnelles » et les champs nouveaux, *« Faut-il plutôt investir et innover tout en prenant le risque de s'aventurer sur des domaines sur lesquels nous n'avons pas les compétences/la reconnaissance du monde professionnel, OU faut-il rester maître de nos actuelles forces, et alors continuer de travailler sur nos projets plus traditionnels ? »*



Sur le positionnement :

- ◆ Quel est le positionnement du Cerema vis-à-vis d'une politique technique aujourd'hui inexistante ?
Le portage de l'innovation : arbitrage entre prestations classiques et implication dans la recherche et l'innovation
- ◆ Quelle articulation avec les donneurs d'ordre, partie intégrante du CA de l'établissement ?
- ◆ *« Il faut avoir fait pour rester crédibles dans nos prestations. »*
- ◆ *« Accompagner les gestionnaires les plus modestes par la définition de méthodologie »*

Sur l'organisation :

- ◆ Comment organiser une approche « marketing » ?
- ◆ Comment évaluer notre degré réel de réactivité ?

Les orientations prioritaires

Sur le domaine :

- ◆ Il faudra trouver le juste équilibre entre « devenir meilleurs là où l'on est déjà bon » et « se positionner sur de nouveaux domaines pour anticiper l'avenir ». « Il faut garder une méthodologie propre au Cerema, une offre d'expertise importante, comme la certification, l'animation de réseau, le conseil... » ;«
- ◆ Il faut repenser les transports/infrastructures, et s'adapter à l'évolution de la société. » « *Il faut s'intéresser à la route de 5ème génération* » et pouvoir avoir des réponses à des questions concrètes des Maîtres d'Ouvrage qui pourraient venir sur cette thématique. Avoir une approche systémique et transversale des projets d'infrastructures : l'infrastructure doit être pensée comme un système englobant l'utilisateur, les véhicules, l'aménagement et différents usages...
- ◆ des domaines où l'on n'est pas compétents, où l'on n'a pas de personnes ressources, où le marché est déjà présent. »
- ◆ Renforcer l'approche multimodale des projets. Evocation de l'intérêt d'une unification et d'une gestion des bases de données routières

Sur le positionnement

- ◆ une évolution raisonnée de notre offre de services :
« *Il faut revenir sur du concret et de l'opérationnel, faire moins de théorique.* »
« *Il faut plus travailler sur de la gestion de l'existant.* »
« *Il faut développer l'aide à l'international.* »
« *Il faut s'adapter aux changements de la société ; être réactifs et compétents sur les nouveaux domaines qui émergent. Mais pour cela il faut s'en donner les moyens* »

Sur l'organisation et le management

- ◆ Développer une démarche commerciale et d'écoute en rapport avec un positionnement stratégique à définir et une politique économique à développer et à mettre en œuvre. « *Il faut être plus à l'écoute du terrain.* »
- ◆ Maintenir une masse critique (en personnel et matériel) sur nos activités traditionnelles et de les préserver. Elles constituent également un levier à d'autres prestations, comme l'innovation dans ce domaine. Elles donnent également une légitimité pour explorer d'autres champs d'activités et transposer l'expérience acquise dans le domaine routier à d'autres infrastructures, ce qui pourrait constituer une opportunité.
- ◆ Développer une capacité à se documenter sur des sujets nouveaux, une centralisation et d'une diffusion performante des connaissances au sein du Cerema. « *Il faut mieux gérer et partager les connaissances : avoir des personnes ressources, des têtes de réseau qui centralisent, diffusent, démarchent les clients.* » ; « *La communication interne manque ; il faut une veille permanente sur les évolutions technologiques et réglementaires, sur les personnes ressources du Cerema. Il faut gagner en transversalité des connaissances.* »

Les éléments clés pour la mise en oeuvre

- ◆ Développer une stratégie concrète et opérationnelle **à très court terme**, avant qu'il ne soit trop tard
- ◆ un management permettant le maintien de compétences techniques :
« *Il faut stabiliser les équipes, garder les pôles de compétences, les exploiter.* »
« *Il nous faut pérenniser les compétences rares et sensibles.* »
- ◆ le développement de la transversalité :
« *Il faut valoriser l'expertise.* »
« *Il faut faire travailler les équipes ensemble.* »
« *Il faut être plus transversal dans nos études, avoir une vue d'ensemble et tenir compte de toutes les variables.* »

Atelier 3 :

GT 3 : mobilité et transports

GT 4 : énergie et climat

QUESTIONS CLES - ENJEUX

- ◆ Transition énergétique : il est à noter que le concept est très vaste. La notion apparaît au sens économie d'énergie dans les déplacements et durabilité des infrastructures de transport.
- ◆ Économie : enjeu absent des remarques au sens création de richesses. Évolution du transport de marchandises et efficacité économique des réponses transports.
- ◆ Offres complexes et besoins en forte évolution : beaucoup de réactions en lien avec ce point, dans lequel se reconnaissent les thématiques de l'innovation et des transports intelligents ou encore le rôle des réseaux sociaux. C'est l'enjeu phare de l'atelier.
- ◆ Sécurité et fiabilité : critique la sécurité doit se voir autrement qu'au travers de l'efficacité et de la modalité.
- ◆ Droit à la mobilité (social, vieillissement) : enjeu de l'introduction de la sociologie dans la thématique face aux risques de décrochage de potentiel de mobilité d'une partie de la population, les motifs sont : physique (vieillesse), économique (pauvreté), culturel (réseaux sociaux, nouvelles technologies).
- ◆ Optimisation de l'existant (budget contraint) : nébuleuse d'acteurs présents sur cette thématique tant au sein du Cerema qu'à l'extérieur de ce dernier. Cela pose le problème de l'adéquation entre les besoins formellement identifiés et les moyens (financiers, humains) à mettre en œuvre.
- ◆ Faut-il continuer à se polariser sur des sujets très classiques où notre plus-value est moins forte qu'avant (question de notre plus-value sur certains domaines), OU investir des sujets plus difficiles où il y a encore peu de concurrence et où il y a émergence de demande potentielle.
- ◆ Quid des PCI : ne faut-il pas les utiliser comme points de départ à des grands pôles de connaissances (bases de données, outils de traitement d'images) avec une masse d'agents importante ?
- ◆ Animation technique : le rôle des Dtec technique et d'animation est aujourd'hui inexistant.

ORIENTATIONS PRIORITAIRES

Sur le domaine :

- ◆
- ◆ Conception et évaluation globale des systèmes et politique de transports : La notion d'évaluation a priori, et la meilleure prise en compte de l'environnement sont citées.
- ◆ Décloisonnement « pour faire du transport il faut sortir du transport » : critique on peut le dire des autres thématiques néanmoins le passage de la notion de transports (écoulement de flux) à celui de mobilité (de l'origine du besoin de déplacement à sa réalisation) illustre bien la nécessité de prendre en compte les enjeux de mobilité en amont de toute politique publique. Cette orientation renvoie à la question du décloisonnement, de la transversalité et la mise en place d'équipes pluridisciplinaires et d'ensemblers pour traiter des questions de mobilité.

Sur le positionnement :

- ◆ Cerema UN interlocuteur privilégié de tous les acteurs : Le problème du foisonnement du domaine au sein du Cerema est reconnu : 2 Dtec, n PCI, 3 départements rien qu'à la DTerSO.
- ◆ À l'externe problème de lisibilité et de coordination de la réponse du Cerema. La fonction d'ensemblier est problématique et est jugée nécessaire par l'ensemble des participants.
- ◆ Point d'appui pour la connaissance des besoins : orientation très consensuelle. La production, la détention et l'accès aux données constituent des questions majeures (positionnement/ big data ?). La notion de **centre de ressources** est également fortement mise en avant : lieu de l'ingénierie de l'état de l'art et de diffusion des bonnes pratiques. Cette orientation pourrait s'affirmer de manière plus tranchée si le Cerema était clairement désigné comme le support technique de politiques ou de la mise en œuvre de lois.

- ◆ Étendard de l'expertise française à l'international l'émergence d'une ingénierie européenne fait qu'à l'avenir, la notion de doctrine technique dont nous étions titulaires disparaît et que, si nous n'y prenons pas garde, nous ne serons plus que les traducteurs locaux d'une ingénierie européenne (comme c'est le cas par exemple au Québec mutatis mutandis).
- ◆ développement de l'expérimentation en partenariat avec les collectivités (principe ZELT) ; la réduction de la dépendance vis-à-vis d'autres organismes pour l'évaluation des systèmes et politiques de transports. Montage de partenariats, projets, contrats collaboratifs : projets européens , français, monter des contrats de collaboration avec d'autres entités travaillant dans le même domaine (Ifsttar, Universités, organismes privés)

Sur l'organisation et le management :

- ◆ La mise en œuvre de la transversalité nécessaire au domaine est une question ancienne. Les questions soulevées concernent le besoin de disposer d'agent polyvalent côté de spécialistes (proposition de faire au moins un stage par an en dehors de son domaine d'expertise). Embauche de spécialistes dans des domaines variés : mathématiques, sociologie, urbanisme,pour combler certains trous de compétences.
- ◆ La connaissance des ressources disponibles sur une thématique est également problématique (de nombreux échecs sur bouliers de compétence, GPRH, ...). Cette faiblesse a bien été pointée par le groupe de travail. Une proposition assez simple et la mise au point de la carte de visite Cerema jointe en signature des mails faisant état des compétences particulières des agents.
- ◆ La création de postes d'ingénieurs « commerciaux inter Dter » est proposée.

Atelier 4

GT 5 : impact sur la santé

GT 8 : connaissance et prévention des risques

QUESTIONS CLES – ENJEUX

Sur le domaine :

- ◆ Qu'entend-on par « Santé » ?
- ◆ Articulation Risques -Santé (post inondation conséquences sanitaires....)
- ◆ Articulation avec la dimension sociale (inégalités sociales + environnementales)
- ◆ Rôle prospectif (quels seront les impacts sur la santé de demain?)
- ◆ Articulation écologie /santé (trouver des réponses communes pour différentes politiques publiques)
- ◆ Dans la gestion des risques, aspects « assurantiels ».

Sur le positionnement

- ◆ par rapport à d'autres organismes (BRGM, INERIS, IFSTAR, IRSTEA,...)

Sur l'organisation et le management

- ◆ pour le domaine des risques questionnement sur centralisation ou délocalisation. Faut-il mieux avoir une politique délocalisée et être disponible sur chaque territoire avec une approche technique incluant une bonne connaissance ou un seul pôle national ? (Référence au Cerema délocalisé et à l'INERIS centralisé). La territorialité du Cerema apparaît comme une force, d'autant plus si elle est soutenue par des pôles ressources.

ORIENTATIONS PRIORITAIRES

Sur le domaine :

- ◆ Risques industriels : Laissons faire l'INERIS.
- ◆ Se positionner sur l'adaptation aux risques, l'innovation.
- ◆ Prise en compte du changement climatique et risques naturels

Sur le positionnement :

- ◆ Éviter toute concurrence entre EP (EPA-EPST-EPIC) : construire des partenariats avec d'autres organismes (aller chercher les ressources complémentaires, dans les autres EP ou le privé)

ELEMENTS CLES DE MISE EN OEUVRE

- ◆ Il semble difficile de garder toutes les compétences dans toutes les Dter et Dtec.
- ◆ Démarches intégratrice vis à vis des risques traités (réponses complètes). Identifier des chefs de projets ensemble « sentinelles » = personne capable de discuter sur le contenu global d'une offre technique répondant à un problème d'acteurs multiples, d'aller chercher les ressources (internes et/ou externes) et les faire travailler ensemble, de monter cette offre.
- ◆ Conserver une capacité d'expertise et la faire valoir
- ◆ Développer des capacités de mobilisation (interne – externe) en réponse aux sollicitations pour l'élaboration de doctrines (réglementation, normalisation, ...) consommatrices de temps amis aussi pour contribuer à l'expertise dans le cadre de la préparation et de la gestion de crise (réactivité, permanence de service, pragmatisme).
- ◆ Identifier et mettre en avant les personnes référentes
- ◆ « Formation » chef de projets transversal / positionné hors des départements d'études
- ◆ Conserver une action dans la recherche et l'innovation

4. Restitution des groupes 9 à 15

GT 9 Innovation

- ◆ Absence de groupe transversal « recherche », qui aurait pu être identifiée dans l'intitulé du groupe « innovation ».
- ◆ Absence de référence aux autres établissements publics intervenant sur nos champs d'activité. Bien que le CEREMA prenne de l'autonomie vis-à-vis de l'IFSTTAR, la communauté géotechnique tient à ce que le cordon ne soit pas coupé.
- ◆ Interrogation sur l'avenir des PCI, certains pouvant être amenés à disparaître à l'occasion de leur réorganisation.
- ◆ Les projets sont portés par leur DT mais pas assez par les directions du siège du Cerema, et que notamment, il convient d'y consacrer des budgets, notamment pour la préparation. Siège devrait être plus présent pour nouer des partenariats et encourager les initiatives.

GT10 : Modèle économique ressources propres

- ◆ Conflit apparent entre le in house Etat et une implication plus forte pour les collectivités dans un contexte de désengagement du conseil des SD de l'Etat vers ces collectivités.
- ◆ Quelle stratégie d'association avec le BE privés pour répondre à des AO ? Nécessité d'avoir une stratégie d'offre commerciale : organisation à mettre en place.
- ◆ Manque de lisibilité des compétences des différentes agences, notamment celles en cours de préfiguration et concurrence entre EP.

GT11 : Diffusion des connaissances

- ◆ Approbation de l'idée d'une image unique du Cerema tout en conservant la marque de l'ancrage territorial. Il propose de fusionner les différentes éditions.
- ◆ Echec de la charte graphique, avec des documents peu pratiques, que les gens sont obligés de personnaliser pour atteindre le service antérieur, d'où une dérive. Recueillir les suggestions et valider une personnalisation encadrée.
- ◆ Brouille du message vers l'extérieur en utilisant par exemple des tarifs différents.

- ◆ Trouver un équilibre entre faire connaître sa production et risquer d'être pillé, le service public et la nécessité de faire payer le service (exemple donné sur les re-fournitures d'études perdues).
- ◆ La presse devrait être davantage utilisée pour diffuser les productions.
- ◆ Stratégie à l'international : certains sujets le réseau technique a loupé le coche, que les normes notamment se sont faites sans lui.



◆ **GT12 : Bénéficiaires**

- ◆ Les orientations proposées par le groupe de travail font l'objet d'un consensus d'accord.
- ◆ Quelques observations de détail ont été formulées en nuance ou en complément :
- ◆
- ◆ Nous tourner davantage vers le grand public, les associations ;
- ◆ Le Cerema doit avoir une meilleure visibilité vis à vis du grand public ;
- ◆ Pour élargir la cible des bénéficiaires, il faudrait trouver de nouveaux modèles économique que ceux actuels ;
- ◆ Le développement durable ne concerne pas que le MEDDE / MLETR : les autres ministères peuvent bénéficier de notre expertise grâce à la diffusion des connaissances, l'animation technique mais aussi par des réponses à des commandes hors SCSP ;
- ◆ le groupe insiste sur les grandes collectivités, mais il ne faut pas oublier le reste du territoire (petites et moyennes collectivités) ;
- ◆ Il faut considérer les acteurs professionnels comme des bénéficiaires (filières verts) et des partenaires ;
- ◆ Les instances internationales doivent aussi être adressées : deux modes d'approches en tant que Cerema ou en tant qu'experts « prêtés » par le Cerema (question déontologique et modèle économique à examiner).



◆ **GT13 : Connaissance des territoires et ancrage territorial**

- ◆ Accord fort sur le fait qu'on ne peut être seul : travailler pour faciliter le partage des connaissances, les structurer.
- ◆ Le rôle que souhaite prendre le Cerema doit tenir compte de celui des services opérationnels : DREAL, DDT.
- ◆ La contractualisation avec d'autres acteurs peut dans certains cas être un frein aux échanges s'ils entraînent des crispations sur les questions de propriété. Il faut d'abord créer des liens de confiance entre acteurs.

GT14 : Développement des compétences, capitalisation des connaissances, qualité

Quelles compétences pour qui ?

- ◆ remettre à la production les cadres ou managers, qui ne doivent pas faire uniquement de l'encadrement de gestion, mais aussi un encadrement technique. Cela suppose de leur part une technicité.
- ◆ Consolider notre savoir-faire pour savoir ce que l'on peut en faire et de clarifier la répartition des rôles des Dtec et Dter par exemple sur la normalisation.

Capitaliser les connaissances

- ◆ s'appuyer sur l'ancien fonctionnement du Setra (site PILE)
- ◆ Partager d'abord en interne – faciliter la transversalité avant d'élargir à l'extérieur
- ◆ rester vigilant à ne pas « trop diffuser » (voir dans groupe 11, risque de pillage)

- ◆ Créer un véritable service de documentation qui ferait les recherches bibliographiques à la demande de chaque service



Gérer les compétences et effectifs

- ◆ Le Cerema est une opportunité pour gérer les recouvrements : taille établissement et politique de gestion des effectifs
- ◆ Organiser le compagnonnage pour anticiper les départs à la retraite et mutations
- ◆ Développer des formations lourdes de type prise de poste pour les nouveaux arrivants et organiser du recouvrement
- ◆ Organiser lui-même les formations plutôt que prêter ses experts ou système gagnant gagnant
- ◆ Développer une offre de formation en ligne mais en prenant garde que cela ne remplace toutes les autres formations et que une attention soit portée à sa construction : l'e-formation est un métier à part entière et pas simplement un rhabillage d'une formation classique.
- ◆ Le groupe suggère de se tourner vers les réseaux sociaux pour y trouver des réponses (cela se pratique beaucoup dans le domaine informatique), d'imaginer des réseaux sociaux métiers.
- ◆ Développer un annuaire des compétences par thématiques et DT (ex. correspondants vélo), voir à usage interne pour garder point entrée unique au niveau territorial
- ◆ La langue reste un obstacle pour répondre à des projets ainsi que les démarches assez complexes. Il souhaite que soit fabriqué un vade me cum du chargé d'études à l'international, et note à ce titre que le marché de traduction Cerema est un début.

GT15 : investissements et équipements

- ◆ Créer une politique et une culture commune, y compris économique, ce qui doit se traduire dans nos investissements, avec une enveloppe budgétaire en conséquence.
- ◆ Investir dans la technologie numérique car cela permet notamment de faire intervenir des experts ne pouvant se déplacer pour diverses raisons mais note que cela nécessite de la formation pour les techniciens audio-visuel mais aussi les intervenants pour adapter les présentations à ces nouveaux moyens de diffusion

Synthèses des réactions et observations sur les propositions des GT stratégiques présentées au siège du Cerema

Bron - 13 octobre 2014 matin

A) Bref retour sur l'organisation de la consultation interne

La consultation des agents du siège du Cerema s'est tenue à Bron le lundi 13 octobre 2014 matin. Elle a réuni une soixantaine d'agents, en présence de l'ensemble des directeurs et responsables du siège.

Après une introduction de Bernard Larroutou sur le principe et les attendus du projet stratégique, puis le visionnage des vidéos des groupes thématiques, Séverine Bourgeois, pour l'équipe projet, a présenté les propositions d'orientations stratégiques et animé le jeu des questions-réponses avec la salle.

La participation aux débats n'a concerné qu'un petit nombre d'agents parmi ceux présents pour lesquels les thématiques métiers et domaines d'intervention des Dtec et Dter semblent un peu éloignés de leurs activités au quotidien. B. Larroutou a évoqué cette posture en introduction : *« Même si les livrables des GT thématiques parlent très peu des fonctions supports, sinon en filigrane, les équipes de production ne les oublient pas ! »*.

B) Recueil « lexical » des questions et thèmes abordés

« A »
comme

Activités

Les GT sont-ils allés sur le « qu'est-ce qu'on arrête comme activités » ?

Je n'ai rien entendu sur ce qu'on arrête. Certains GT cependant remettent en cause des choses pour aller sur le « faire autrement » (différemment qu'aujourd'hui).

Ancrage territorial

Pourquoi se poser la question de l'ancrage territorial et celle de « vers quels territoires se tourner » ? D'une façon générique, l'ancrage territorial fait partie de l'ADN du Cerema ! On est davantage sur le registre du portage des politiques publiques (inclues dans nos missions) sur tous les territoires.

Lors du conseil d'administration du 3 octobre dernier est apparue une difficulté à définir le territoire, l'ancrage territorial : chacun y mettant des concepts différents.

Quid des DOM TOM (non cités dans les travaux) ? Est-ce que le Cerema interviendra pour eux ? Ces territoires ont de réels besoins en matière d'appui scientifique et technique au regard de leurs spécificités et de l'absence de grands bureaux d'études locaux. Ils sont par ailleurs de vastes laboratoires d'expérimentation et d'innovation (ils peuvent se permettre des choses « innovantes »

de part leur éloignement géographique de la métropole).

« C »

comme

Collectivités territoriales

Un Cerema tourné vers les collectivités locales, oui, mais leur part dans nos activités est en décroissance depuis 2008 ! Aujourd'hui, on nous demande de « mettre le paquet » là-dessus, faut-il inverser la tendance ?

La part commandée est à distinguer du travail fourni au bénéfice des collectivités. Ceci renvoie au modèle économique. La subvention pour charge de service public sert aux collectivités. Elle n'augmente pas d'ici 2017.

Faut-il avoir une nouvelle approche des collectivités, différente de ce que l'on faisait en tant que Cete (modèle Equipement)?

Dans dix ans, on aura réussi cette conversion quand les collectivités défendront le Cerema en période d'arbitrage, c'est vital. Ne constituent-elles pas nos meilleures alliées? Comment dans ce domaine mesurer le chemin parcouru, quels indicateurs, quels critères (part de la commande,...) ?

Les collectivités ne sont pas des puits de richesse! Elles seront vigilantes à vérifier que le Cerema aura su être le vecteur-acteur influent auprès de l'Etat afin de pourvoir à leurs commandes. A l'international ainsi qu'au niveau de l'Europe.

Le Cerema doit être un bon capteur (et capitalisateur) des besoins exprimés par les collectivités et des réponses à y apporter (même s'il ne les fabrique pas lui-même).

Commercial

Ces livrables portent beaucoup d'ambition notamment celle de faire mieux ce que l'on fait déjà et même de développer des choses que l'on ne faisait pas avant: donc, on augmente les moyens?

Deux solutions

- trouver des gains de productivité
- développer une culture d'entreprise ad hoc au service d'une force commerciale : apprendre à vendre. Ceci est à créer pratiquement de 0 et former:embaucher des commerciaux.

Où mettre le curseur entre productions gratuites et payantes (pour accroître les ressources propres) lorsqu'on parle de portage de politiques publiques (par ex. : sécurité routière) ?

Communication

Beaucoup de GT ont parlé de technologies de communication. Mais, la version Cerema 2.0 est archi obsolète ! Le Web 2,0, c'était il y a dix ans déjà ! Il faut se projeter vers un Cerema 3,0 au moins en, par exemple développant différents types de services en ligne dans beaucoup de nos métiers...

On a aussi besoin d'être en contact avec des référents techniques (c'est, la part de l'humain) et pas uniquement avec des pages Internet, seules !

Il nous faudrait d'abord un (vrai) site Internet du Cerema : il n'existe à ce jour qu'un portail ! La diffusion généralisée fait partie du modèle économique. La question est avant tout de savoir vers qui on veut se tourner!

Le GT Innovation évoque la question du numérique et des modalités nouvelles de communication qu'il offre : est-ce stratégique ?

Pour exemple, le projet « Ville numérique » en cours est un levier possible pour favoriser le travail de communication du Cerema.

Compétences

La ressource stratégique du Cerema sont ses compétences : mais, il y a aussi des choix à faire allant à l'encontre de certaines ambitions.

Des compétences en sociologie, sciences humaines existent-elles au Cerema ? Ou ont-elle existé autrefois?

Il y a des agents qualifiés en SHS au Cerema, mais moins qu'ailleurs (et moins qu'avant, cf PNT des CETE). L'établissement public est en capacité aujourd'hui de recruter dans ces domaines.

Concurrence

Je n'ai pas retrouvé dans les livrables la préoccupation de se situer en concurrence avec d'autres structures, ce qui était présent avant le 1er janvier 2014.

Connaissances

L'ouverture de plate-formes de partage de connaissances sera un éléments-clé à l'échelle nationale et internationale, comme ressources pour/de nos partenaires. Cela exige de disposer des compétences en interne et les moyens de les développer.

Culture d'établissement

Qu'est-ce qui pourrait motiver, entraîner pour/vers une culture (modes de fonctionnement) de l'établissement ?

« **I** »

comme

Innovation

En ce qui concerne l'innovation, l'approche transversale, quelle(s) méthodologie (s) mettre en oeuvre ? Le Cerema prendra-t-il cette direction ?

Peut-on mettre en place des « laboratoires » dédiés à l'innovation; au montage de projets nationaux, européens, internationaux AVEC les collectivités ? Les programmes européens servent la diffusion des connaissances. Quid d'un partenariat avec des entreprises privées ? Comment y arrive-t-on ?

Quid d'une forme de mécénat (de compétences) sur des projets de territoires ?

Pour innover, quid d'un partenariat avec des entreprises privées ? Comment y arrive-t-on ?

« **P** »

comme

Parité

Beaucoup plus d'hommes que de femmes dans les vidéos : des efforts à faire sur la parité !

Partenariats

Le Cerema acteur stratège, de référence, mais ceci implique des partenariats. Il faut avoir une approche différenciée EP par EP pour éviter de faire peur. Acteur de référence: ne faut-il pas cibler les interfaces?

Pour innover, quid d'un partenariat avec des entreprises privées ? Comment y arrive-t-on?

Le partenariat avec les entreprises privées est « obligatoire » aujourd'hui !

« **S** »

comme

(au) **Service (du) public**

Sur la question du grand public, on est d'une extrême frilosité ! Si on ne place pas le grand public parmi nos cibles, le Cerema n'existera jamais dans cette sphère. C'est une obligation dans le cadre de notre mission de service public que de communiquer avec et pour lui.

Aux yeux d'experts, la représentation de ce qu'est le Cerema dans le paysage du service public est difficile.

Le grand public est un enjeu et notamment en termes de changement de comportements. Comment aller vers lui et via quels relais ? Les collectivités sont peut-être les plus légitimes (ex. montage d'appels d'offres) ?

C) Réactions et productions particulières

En fin de séance, un appel à contribution complémentaire des directions du siège a été lancé pour recueillir des réactions et propositions qui n'auraient pas émergées en séance.