



MINISTÈRE DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

# Évaluation des stratégies d'intervention du Cerema en vue d'accroître son appui aux collectivités territoriales

Rapport n° 012064-01  
établi par

Hubert GOETZ, Jean-Jacques KEGELART, Jean-Philippe MORETAU et Michel-Régis TALON (coordonnateur)

Juin 2018





Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport

<b>Statut de communication</b>
<input type="checkbox"/> Préparatoire à une décision administrative
<input type="checkbox"/> Non communicable
<input type="checkbox"/> Communicable (données confidentielles occultées)
<input type="checkbox"/> Communicable



# Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b>4</b>
<b>Liste des recommandations.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Le cadre et le contexte actuels.....</b>	<b>10</b>
1.1. Le Cerema – présentation générale.....	11
1.1.1. <i>L'organisation classique d'un opérateur de l'État, mais une gouvernance inachevée.....</i>	<i>11</i>
1.1.2. <i>Des moyens d'action alloués par l'État en forte réduction.....</i>	<i>12</i>
1.1.3. <i>Un projet stratégique 2015-2020 adopté, suivi d'un plan d'affaires 2016-2020 mais un contrat d'objectifs et de performance encore à l'étude.....</i>	<i>13</i>
1.2. Qu'entend-on par « ingénierie » ? L'activité du Cerema.....	15
1.2.1. <i>Les activités pour le compte de l'État (SCSP).....</i>	<i>16</i>
1.2.2. <i>Les activités génératrices de recettes propres, dont celles pour le compte des collectivités territoriales.....</i>	<i>19</i>
1.2.3. <i>Les activités pour le compte des collectivités territoriales sur la part autonome de la SCSP – Les API.....</i>	<i>23</i>
1.2.4. <i>Comparaison des activités pour le compte de l'État et des collectivités territoriales.....</i>	<i>24</i>
1.2.5. <i>Valorisation complète de l'activité bénéficiant aux collectivités territoriales....</i>	<i>26</i>
1.3. La présentation des compétences du Cerema.....	28
1.4. Les modes d'intervention.....	31
1.4.1. <i>Les interventions en quasi-régie.....</i>	<i>31</i>
1.4.2. <i>Les partenariats « public-public » .....</i>	<i>32</i>
1.4.3. <i>Les conventions de recherche-développement.....</i>	<i>32</i>
1.4.4. <i>Les réponses du Cerema sur le champ concurrentiel.....</i>	<i>32</i>
1.4.5. <i>Deux modalités d'intervention innovantes : offre « Freemium » et financement participatif « le crowdfunding ».....</i>	<i>33</i>
1.5. Un positionnement particulier du Cerema : interface entre expertise et recherche-innovation.....	34
1.6. L'épineuse question des investissements.....	35
1.7. Conclusion de la première partie : des premières causes de l'insuffisante progression de la part d'activités du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales...	35
<b>2. Les évolutions à venir du contexte d'action du Cerema.....</b>	<b>37</b>
2.1. Le projet de création de « l'Agence nationale de la cohésion des territoires » : une nouvelle ambition pour l'appui aux territoires.....	37
2.2. Les demandes et enjeux d'intervention pour les DAC.....	39

2.2.1. *Les éléments de convergence dans l'appréciation portée par les directions d'administration centrale sur l'appui du Cerema à la définition et la déclinaison des politiques publiques relevant de leur compétence.....* [39](#)

2.2.2. *Dans le champ des missions traditionnelles du Cerema, des commanditaires inquiets des évolutions récentes, pour les domaines plus récemment investis par l'établissement, un constat nuancé.....* [40](#)

### **3. Les voies et moyens de l'accroissement de l'offre d'appui du Cerema aux collectivités territoriales : écoute des partenaires, analyse et recommandations.....** [44](#)

3.1. La gouvernance et l'organisation générale..... [45](#)

3.2. La stratégie d'intervention opérationnelle et le modèle économique..... [50](#)

3.2.1. *Les activités.....* [50](#)

3.2.2. *Les compétences.....* [52](#)

3.2.3. *Des modes d'interventions pour un modèle économique viable.....* [54](#)

3.2.4. *La communication externe.....* [56](#)

3.3. Le management interne..... [57](#)

3.3.1. *L'organisation interne.....* [57](#)

3.3.2. *La programmation, le pilotage et le suivi des activités.....* [58](#)

3.3.3. *La gestion des compétences.....* [59](#)

3.3.4. *La dimension sociale et culturelle.....* [59](#)

**Conclusion.....** [61](#)

**Annexes.....** [63](#)

**1. Lettre de mission.....** [64](#)

**2. Liste des personnes rencontrées.....** [66](#)

**3. Nomenclature des catégories de prestation du Cerema.....** [71](#)

**4. Activité détaillée du Cerema pour les DAC et les DIR (Part de SCSP).....** [73](#)

**5. Domaines d'activités et niveaux d'intervention principaux du Cerema pour l'État (SCSP – hors part autonome).....** [74](#)

**6. Matrice des activités du Cerema génératrices de recettes propres (tous partenaires – k€).....** [77](#)

**7. Les principaux clients 2017 générant 50 % du chiffre d'affaires.....** [78](#)

**8. Cartographie des compétences collectives 2016 et 2017.....** [79](#)

**9. Evolution du nombre de membres des communautés métiers 2016/2017. .** [83](#)

<b>10. Cadre de la matrice de l'offre et de la demande en ingénierie.....</b>	<b><a href="#">84</a></b>
<b>11. Glossaire des sigles et acronymes.....</b>	<b><a href="#">85</a></b>

## Résumé

Le Cerema a été créé au 1<sup>er</sup> janvier 2014 par la fusion de 11 services techniques centraux et déconcentrés des ministères en charge de l'environnement, des transports, de la mer, de l'aménagement et du logement, avec, parmi ses missions, celle d'apporter à l'État et aux collectivités territoriales<sup>1</sup> un appui d'ingénierie et d'expertise technique sur des champs interdisciplinaires ou impliquant un effort de solidarité.

Constitué en centre de ressources intervenant en appui des MTES et MCT pour la conception, la déclinaison territoriale et l'évaluation de politiques publiques très largement mises en œuvre, dans la pratique, par les collectivités territoriales, il est attendu du Cerema qu'une part importante de son offre de service soit orientée vers ces dernières.

Toutefois, au terme de ses quatre premières années d'existence, l'activité du Cerema au bénéfice direct des collectivités territoriales n'a pas notablement évolué, dans un contexte marqué par une forte contraction des moyens que l'État alloue à son opérateur (la SCSP du Cerema représentant environ 88 % du total de ses ressources en 2017, en baisse de 10 % sur la période). Dans le même temps, les commandes des directions d'administration centrale sont restées très prégnantes dans le pilotage de l'activité de l'établissement, pour les mêmes raisons de contraintes budgétaires.

L'élaboration par le Cerema d'un plan stratégique traduisant une volonté affirmée d'ouverture en direction des collectivités territoriales n'a pas été mise en pratique à hauteur des enjeux, faute d'adoption d'un contrat d'objectifs et de performance qui engage fermement l'établissement – et sa tutelle – dans cette voie.

Par ailleurs, les lieux de gouvernance interne qui auraient dû permettre l'expression des attentes et l'objectivation des besoins des acteurs locaux ont été très peu réunis au cours de cette période (conseil stratégique, conseil scientifique et technique), les comités d'orientation territoriaux n'ayant, quant à eux, pas été créés.

Malgré ce contexte défavorable, la mission a constaté que la part de l'activité du Cerema qui bénéficie globalement aux collectivités territoriales est notablement plus importante que ne le laisse appréhender la perception du seul volume directement quantifiable car générant des ressources propres. Elle peut être évaluée, dans une estimation stricte, à 50 M€ par an, soit environ 25 % de l'activité globale de l'établissement.

Le CEREMA demeure peu connu de la grande majorité des acteurs locaux, son image et son positionnement étant mal perçus par leurs exécutifs ou leurs cadres supérieurs techniques, il doit donc désormais adapter son offre de service, la porter à connaissance, tout particulièrement à l'adresse des collectivités qui doivent monter en compétence sur des missions nouvelles.

Pour l'ensemble des interlocuteurs qui le connaissent, le Cerema apparaît comme un acteur essentiel du maintien d'un dire technique et d'une expertise publique de haut niveau, mais qui doit adapter ses modes d'action aux attentes spécifiques de chaque catégorie d'acteurs :

---

<sup>1</sup> Dans la suite du présent rapport, le terme « collectivités territoriales » désigne indistinctement les collectivités territoriales stricto sensu ainsi que leurs groupements de tous types (EPCI, syndicats, pôles métropolitains, sociétés publiques locales...).

- pour les grandes collectivités (régions, métropoles...) il doit se placer sur le champ de partenariats caractérisés par des projets d'innovation ou de haute complexité ;
- les départements demeurent quant à eux des partenaires du Cerema pour ses activités historiques d'ingénierie et d'expertise des infrastructures routières, mais qui s'inscrivent désormais dans une double évolution liée au vieillissement du patrimoine et à l'intégration du numérique dans les modes de gestion de la route comme vecteur de la mobilité ;
- les EPCI sont encore à ce jour en phase de structuration et attendent du Cerema un appui méthodologique et un accompagnement dans la montée en compétences de leurs services techniques face à leurs missions nouvelles (PLUi, GEMAPI, gestion de réseaux...) ;
- les villes, en fonction de leur taille, ont des besoins se rapprochant de ceux des EPCI. Plus généralement les communes et territoires, tout particulièrement ruraux, conservent des besoins prégnants d'appui en ingénierie et en conseil technique sur lesquels le Cerema, s'il ne peut les prendre en charge directement, doit se positionner en « back-office » principalement dans le cadre et en cohérence avec les actions qui seront déployées par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, laquelle a vocation à participer à sa gouvernance et à s'inscrire en prescripteur d'une partie de l'activité du Cerema.

Les modes de pilotage de l'activité du Cerema doivent enfin profondément évoluer, en déterminant un modèle économique de référence pour chaque grande catégorie de partenaires, depuis la quasi-régie jusqu'à l'intervention sur le secteur concurrentiel lorsqu'elle est pertinente. La programmation de son activité doit s'inscrire dans un cadre pluriannuel, en faisant une place plus grande aux actions « à double bénéfice État-Collectivités », en déconcentrant une part croissante de la programmation au niveau régional et en s'assurant de l'expression et de la prise en compte des attentes des collectivités dans les comités d'orientation territoriaux de l'établissement.

La mission recommande que l'état-major du Cerema conçoive et construise la feuille de route stratégique de l'établissement en cohérence avec celle de l'ANCT, en y associant étroitement les collectivités territoriales et en s'appuyant sur les recommandations du présent rapport.

## Liste des recommandations

- 1. Mettre en place une stratégie cohérente de l'intervention des différents services de l'État et de ses établissements publics / agences par notamment une coordination des tutelles au niveau national et au niveau régional.....47**
- 2. Au niveau central, revoir la gouvernance de l'établissement par la réactivation du conseil stratégique et du conseil scientifique et technique, en veillant à l'expression et à la prise en compte équilibrée des besoins et attentes des collectivités et des DAC sectorielles.....48**
- 3. Construire de façon partagée entre l'État et les collectivités territoriales un véritable contrat d'objectifs et de performance qui stabilise et priorise les domaines d'intervention du Cerema, contractualise l'action de manière pluriannuelle, notamment avec l'ANCT et identifie les sujets propres ou communs, les modes d'intervention partenariaux et les moyens affectés.....48**
- 4. Au niveau local, mettre en place les COT en relation avec les élus locaux et l'ANCT pour structurer la gouvernance stratégique locale, faire remonter les attentes et les besoins des territoires et proposer des modes d'intervention partenariaux, et élargir le champ d'intervention des COTITA en en faisant le lieu de l'animation locale de l'ingénierie publique. ....50**
- 5. Construire une matrice de l'offre et de la demande en ingénierie et en déduire les activités stratégiques sur lesquelles se positionner.....52**
- 6. Poursuivre la démarche sur la cartographie des compétences « 4C » par un audit des compétences et en déduire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pluriannuelle fondée sur les activités retenues, le niveau d'expertise requis, l'évolution des effectifs et des recrutements, et en définir une politique de formation.....53**
- 7. Positionner le Cerema comme acteur de la formation dans les territoires en construisant un partenariat spécifique avec les autres acteurs de la formation (CMVRH, CNFPT, etc.) et construire des partenariats innovants d'échanges temporaires de personnels avec les collectivités.....53**
- 8. Définir un modèle économique pour chacune des activités : État – in house, collectivités : partenariats, champ concurrentiel et formation.....55**

- 9. Mettre en place une compatibilité analytique des activités de production et support. En déduire les écarts de coût à corriger selon les modes d'intervention.....56**
- 10. Faire connaître aux collectivités territoriales les actions et productions du Cerema en s'appuyant sur les associations d'élus ; diffuser une information ciblée en fonction de la nature des partenaires, mettre en place des contacts réguliers avec les collectivités territoriales, sur la base d'une communication institutionnelle.....57**
- 11. Conduire une analyse de l'organisation actuelle des fonctions support et dès lors que le contexte externe dans lequel intervient le Cerema (ANCT...) sera stabilisé, engager une réflexion sur les possibilités de mutualisation afin d'identifier les évolutions permettant un accroissement de la capacité de production.....57**
- 12. Reconsidérer le mode de programmation et de suivi des activités afin de mettre en valeur les orientations stratégiques qui le fondent, de mettre en évidence les bénéficiaires et pas uniquement les commanditaires, de renforcer la prise en compte des besoins des territoires appréhendés au niveau local, de redonner des marges de souplesse et d'initiative aux directions territoriales au contact des territoires, et de réduire les moyens qui y sont consacrés.....58**
- 13. Constituer une base documentaire permettant de mémoriser des données qualifiant précisément les réalisations du Cerema et les compétences individuelles mobilisées pour leur réalisation ; le tout afin de faciliter la valorisation et la mobilisation de ces acquis lors de nouvelles réalisations.....59**

## Introduction

Par lettre du 19 janvier 2018, le ministre d'État, ministre de la transition écologique et solidaire (MTES) et le ministre de la cohésion des territoires (MCT) ont demandé à la vice-présidente du CGEDD de diligenter une mission d'évaluation de la stratégie d'intervention du Cerema dans le contexte de besoins renouvelés des collectivités territoriales en matière d'expertise et d'ingénierie.

Cette lettre de commande a fait l'objet d'une approche commune entre le MTES et le MCT pour préciser l'objet et le périmètre de la mission d'évaluation des stratégies d'intervention du Cerema et convenir de la nécessité d'un accroissement significatif du volume d'activité au bénéfice des collectivités territoriales. Elle pose le constat que *« la part d'activité du Cerema au profit des collectivités territoriales n'a que très peu progressé depuis sa création et reste très faible : l'activité de production de l'établissement s'effectue encore à 90 % en réponse aux commandes des administrations de nos ministères »*.

Le présent rapport précise les raisons de la perception de cette insuffisance pour répondre à la double attente des commanditaires :

- contribuer à l'émergence d'une offre de service entendant de recueillir les attentes des collectivités territoriales puis en les confrontant aux compétences disponibles du Cerema pour les satisfaire. Compte tenu des délais courts de réalisation de la mission, ce recueil n'est réalisé qu'au travers d'entretiens ciblés ;
- déterminer une trajectoire d'évolution et les voies et moyens pour y parvenir.

Structuré en trois séquences, il présente tout d'abord le cadre d'action et le contexte actuel dans lequel intervient le Cerema, en analysant ses activités d'opérateur technique de l'État agissant parallèlement en appui des collectivités territoriales. À partir de ce constat, la mission fait ressortir les raisons qui, selon elle, sont à l'origine de la difficulté évoquée dans la lettre de mission interministérielle.

Le rapport aborde dans un second temps deux facteurs d'évolution qui conditionneront largement le positionnement du Cerema au cours des prochaines années : la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et les enjeux des interventions en appui des politiques publiques portées par les directions générales des MTES, MCT et MI (DSR).

Au vu de l'expression des partenaires rencontrés par la mission, dont les représentants des collectivités territoriales, et des constats et analyses des parties 1 et 2, le rapport esquisse dans la 3<sup>e</sup> partie les perspectives et les conditions d'un accroissement de l'offre d'appui du Cerema aux collectivités territoriales.

Dans cet objectif, la mission précise dans son rapport la notion de prestations effectuées pour les collectivités territoriales, car elle peut recouvrir différentes activités au bénéfice direct ou indirect de ces dernières.

Conformément aux orientations qui lui avaient été données, la mission a pris en considération le contexte de création de l'ANCT tel qu'il est exposé dans la lettre du Premier ministre adressée le 9 avril 2018 à son préfigurateur, qu'elle a rencontré le 25 mai 2018.

Même si la lettre de commande ne l'évoque pas explicitement, la mission n'a pu ignorer le démarrage des réflexions sur la création d'un « établissement public routier » compte tenu de ses effets potentiels sur les domaines « infrastructures » et « mobilité et transports » du Cerema qui représentent près de 55 % de son activité actuelle, tous donneurs d'ordre confondus.

La mission a également pris en considération la trajectoire des effectifs notifiée au Cerema qui, sur la base d'une attrition d'environ 4 % par an, s'établirait autour de 2350 ETP en 2022 pour un effectif-cible de 2731 ETP à fin 2018.

Il est rappelé que le CGEDD a procédé en 2016 à un audit du Cerema, destiné à l'appuyer dans l'élaboration de son COP<sup>2</sup> et sur lequel la mission s'est appuyée.

Enfin, la mission a tenu compte de l'évolution du contexte social de l'établissement, qui s'est sensiblement dégradé au cours des derniers mois, marqué par les démissions successives à l'automne 2017 du président du conseil d'administration et du directeur général, en rencontrant l'ensemble des organisations syndicales de l'établissement. La récente nomination du nouveau directeur général remet le Cerema dans un fonctionnement normal, apte à construire une nouvelle stratégie dans un dialogue social renouvelé.

---

<sup>2</sup> Contrat d'objectifs et de performance

## 1. Le cadre et le contexte actuels

Créé par la loi n° 2013-431 du 28 mai 2013 portant diverses dispositions en matière d'infrastructures et de services de transports<sup>3</sup>, le Cerema est né dans un cadre institutionnel en cours de transformation profonde, que celle-ci porte sur l'organisation territoriale de la République ou sur les compétences des collectivités. Quelques années auparavant, l'organisation des services territoriaux de l'État avait elle-même connu des évolutions majeures, au niveau départemental et régional.

Du côté des collectivités, trois textes majeurs sont intervenus, qui renforcent leurs compétences et modifient profondément leur organisation :

- la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) ;
- la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions ;
- la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) ayant notamment élargi le périmètre et les compétences des intercommunalités et supprimé les communes isolées.

Les évolutions majeures du cadre institutionnel des collectivités territoriales ont fait émerger une nouvelle structure de collectivités, dont les compétences sont fortement marquées d'un contenu technique (SCOT, PLUi, PCAET, GEMAPI...). De même, la gestion patrimoniale des infrastructures, des réseaux et des bâtiments publics est désormais du ressort de ces collectivités. Ces évolutions font naître un besoin d'accompagnement dont le Cerema doit être l'un des acteurs.

---

<sup>3</sup> Art. 44 : « Il est créé un établissement public de l'État à caractère administratif dénommé « Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement » (Cerema). Il comprend un siège, des directions techniques et des implantations territoriales ayant une vocation nationale. L'établissement constitue un centre de ressources et d'expertises scientifiques et techniques interdisciplinaires apportant son concours à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques en matière d'aménagement, d'égalité des territoires et de développement durable, notamment dans les domaines de l'environnement, des transports et de leurs infrastructures, de la prévention des risques, de la sécurité routière et maritime, de la mer, de l'urbanisme, de la construction, de l'habitat et du logement, de l'énergie et du climat.

L'établissement a pour missions :

- 1° De promouvoir et de faciliter des modes de gestion des territoires qui intègrent l'ensemble des facteurs environnementaux, économiques et sociaux ;
- 2° D'accompagner les acteurs publics et privés dans la transition vers une économie sobre en ressources et décarbonée, respectueuse de l'environnement et équitable ;
- 3° D'apporter à l'État et aux acteurs territoriaux un appui, en termes d'ingénierie et d'expertise technique sur les projets d'aménagement nécessitant notamment une approche pluridisciplinaire ou impliquant un effort de solidarité ;
- 4° D'assister les acteurs publics dans la gestion de leur patrimoine d'infrastructures de transport et de leur patrimoine immobilier ;
- 5° De renforcer la capacité des acteurs territoriaux à faire face aux risques auxquels sont soumis leurs territoires et leurs populations ;
- 6° De promouvoir aux échelons territorial, national, européen et international les règles de l'art et le savoir-faire développés dans le cadre de ses missions et en assurer la capitalisation. »

Toutefois, si le nouveau cadre légal a fixé le panorama général de l'action administrative, sa mise en œuvre pratique et sa traduction dans l'organisation des services ne sont pas encore totalement consolidées.

Du côté de l'État, le changement de cadre a conduit à l'interministérialisation des directions départementales (2010) et à l'alignement des DREAL sur le périmètre des nouvelles régions (2016). Parallèlement, il faut noter la suppression progressive de l'ingénierie publique historique des services déconcentré de l'État au bénéfice des collectivités (2008-2012), la dernière en date étant la suppression de l'ATESAT.

Cette évolution majeure de la posture des services territoriaux de l'État dans l'appui aux collectivités s'est traduite dans la directive nationale d'orientation sur l'ingénierie d'État dans les territoires du 10 mars 2016 et, plus spécifiquement pour les politiques publiques portées par les MTES et MCT, par la note technique du 7 juillet 2016 relative à la mise en œuvre du « nouveau conseil aux territoires » (NCT).

La création du Cerema au 1er janvier 2014 par la fusion de 11 services (8 CETE, CERTU, SETRA, CETMEF) marque parallèlement la réorganisation du réseau scientifique et technique historique de ces deux ministères. Si le nouvel établissement demeure une ressource potentielle d'appui en ingénierie pour les collectivités, il faut constater que leurs demandes évoluent et sont de nature différente en fonction de leur taille et de leurs caractéristiques géo-économiques : schématiquement, un besoin d'expertise et de vision ensemble sur des sujets d'innovation pour les grandes collectivités et plutôt une demande d'assistance au montage de projets et de prestations pour les plus modestes et les territoires en déprise.

À très court terme, les réflexions engagées dans le cadre du chantier « Action publique 2022 » vont probablement conduire à une mutation de la structure de l'État aux niveaux central et territorial qui peut influencer fortement sur les scénarios d'évolution du Cerema pour ses prestations d'ingénierie et d'expertise, tant au profit de l'État qu'à celui des collectivités territoriales. Dans l'attente des conclusions de ce chantier, la mission porte sur les prestations que le Cerema peut offrir à l'État et aux collectivités territoriales, dans un schéma d'accroissement de la part de ces dernières.

## **1.1. Le Cerema – présentation générale**

### **1.1.1. L'organisation classique d'un opérateur de l'État, mais une gouvernance inachevée**

Établissement public à caractère administratif, le Cerema a la qualité d'opérateur de l'État au sens de la gestion financière publique et s'inscrit en conséquence dans un cadre de gouvernance particulier, qui fait peser sur lui des obligations particulières, notamment en matière de respect des objectifs de maîtrise des dépenses publiques, de plafond d'emplois et d'alignement sur les politiques publiques transverses.

Il est administré par un conseil d'administration de 21 membres, dont 6 représentants de l'État, 5 représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements et leurs suppléants désignés par les associations de collectivités, 5 personnalités qualifiées et 5 représentants des personnels de l'établissement et leurs suppléants<sup>4</sup>. Élu parmi ses membres, le président du CA l'a été à l'origine et par deux fois parmi les représentants

<sup>4</sup> Décret n° 2013-1273 du 27 décembre 2013 relatif au centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema).

des collectivités territoriales. Suite à sa démission fin 2017, c'est une personnalité qualifiée qui a été désignée pour tenir cette fonction.

Outre le conseil d'administration, les instances de gouvernance de l'établissement comprennent un conseil stratégique, des comités d'orientation nationaux et territoriaux, ainsi qu'un conseil scientifique et technique, marque d'appartenance du Cerema au réseau scientifique et technique et de la recherche de l'État.

**Si le conseil d'administration se réunit régulièrement (4 réunions par an en moyenne), la mission note que le conseil stratégique et le comité scientifique et technique n'ont été réunis que très épisodiquement.**

**Elle relève également que les comités d'orientation territoriaux, qui avaient pour objectif l'association des collectivités territoriales au plus près des territoires n'ont, quant à eux, pas été créés.**

L'établissement est dirigé par un directeur général, nommé par décret du Président de la République pour une durée de 4 ans, renouvelable.

Le Cerema est doté d'un commissaire du Gouvernement, fonction exercée par la secrétaire générale des MTES-MCT, chargée de la mise en cohérence de la position de l'État au sein du conseil d'administration et du conseil stratégique et de veiller à la compatibilité des décisions et orientations de l'établissement avec les intérêts de l'État.

Eu égard aux fonctions et compétences propres du commissaire du Gouvernement, il faut considérer que la tutelle exercée sur les établissements scientifiques et techniques par le Commissariat général au développement durable – Direction de la recherche et de l'innovation (CGDD/DRI) – est de fait, au cas d'espèce, partagée avec le Secrétariat général.

Au plan administratif, l'organisation du Cerema est encore totalement calquée sur celle des services qui furent fédérés pour le constituer à l'origine, tant sur le plan fonctionnel que territorial, avec 3 directions techniques issues des anciens CETMEF, CERTU et SETRA, et 8 directions territoriales (les 8 anciens CETE).

De ce point de vue, l'organisation des directions territoriales n'ayant pas évolué, il n'a pas été créé de guichet unique à destination des collectivités territoriales pour accéder à l'offre de service du Cerema.

**Seul le siège, constitué par redéploiement d'effectifs à mesure de sa montée en activité est à ce jour spécifique du nouvel établissement.**

### **1.1.2. Des moyens d'action alloués par l'État en forte réduction.**

Les ressources financières du Cerema proviennent pour l'essentiel (près de 88 % de son budget en 2017) de la subvention pour charges de service public (SCSP) inscrite au programme 159 « expertise, information géographique et météorologie » de la mission « écologie, développement et mobilité durables ». Parallèlement l'établissement conduit depuis sa création un effort constant d'accroissement de ses ressources propres (12,4 % du total en 2017).

Globalement, la trajectoire imposée au Cerema au titre de la maîtrise des finances publiques fait peser sur ses moyens une contrainte particulièrement stricte, comme l'illustre le tableau ci-après :

Nature des moyens disponibles	2014	2015	2016	2017	Évolution 2017/2014
SCSP	228,2 M€	219,3 M€	211,6 M€	205,5 M€	-10%
Ressources propres	24 M€	25,8 M€	27,8 M€	29,1 M€	21%
Effectifs en ETPT	3042	3020	2945	2835	-7%

Sur la période 2014-2017, et malgré un effort notable pour accroître les ressources propres de l'établissement, les moyens budgétaires globaux du Cerema ont diminué de plus de 7 %, passant de 252 M€ à 235 M€.

La SCSP supportant pour l'essentiel (environ 90 %) la masse salariale de l'établissement, son plafond d'effectifs a également décliné de 7 % entre 2014 et 2017.

**La mission note que cette attrition a vocation à s'amplifier dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques en cours, portant l'effort annuel à -100 ETP/an environ et qu'elle n'a pas été traduite dans un contrat d'objectifs et de performance comme exposé ci-après.**

### 1.1.3. Un projet stratégique 2015-2020 adopté, suivi d'un plan d'affaires 2016-2020 mais un contrat d'objectifs et de performance encore à l'étude.

Une réflexion engagée juste après la création du Cerema au printemps 2014 a conduit à l'adoption de son **projet stratégique** en CA le 29 avril 2015. Ce document fait la synthèse du positionnement du Cerema et de ses ambitions pour la période 2015 – 2020. Ce document est extrêmement riche et se veut complet, listant de manière très détaillée tous les domaines d'activité de l'établissement et leurs bénéficiaires. Il avait visiblement pour objectif principal de « ne rien oublier, ni personne ».

Il apparaît ainsi clairement que le projet stratégique avait l'objectif légitime au moment de la création du Cerema de donner un cadre consensuel d'action, tant en externe qu'en interne, pour la mobilisation et la cohésion des équipes. Mais ce document n'évoque ni les difficultés à affronter, ni les principaux arbitrages à rendre entre les projets pour satisfaire au catalogue d'ambitions affichées.

La déclinaison et la faisabilité opérationnelles des orientations du projet stratégique sont portées par d'autres documents, notamment par le **plan d'affaires**<sup>5</sup> qu'il annonçait. Approuvé en avril 2016, il affiche l'impérieuse nécessité d'accroître les ressources propres de l'établissement dans les prochaines années pour mieux financer ses besoins en fonctionnement et en investissement, avec, comme corollaire,

<sup>5</sup> **Extrait de la synthèse du projet stratégique** : « Afin de diversifier ses financements et accroître ses ressources propres, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, le Cerema établira d'ici fin 2015 un plan d'affaires [...]. Ce plan d'affaires devra reposer sur des offres lisibles pour les bénéficiaires de l'action du Cerema et tirer parti d'une large variété des modes de financement (cofinancements, tour de table, abonnements, souscriptions ou cotisations...). L'établissement doit aussi professionnaliser ses activités de développement de services et de produits, de montage de projets et de partenariats, de prospection et de « vente » de services et produits ».

sa capacité à investir, notamment en matière d'équipements scientifiques et techniques. Le plan d'affaires traduit la mise en mouvement du Cerema vers de nouveaux équilibres économiques, comme l'ont fait dans le passé d'autres établissements publics (BRGM, Météo-France, IGN...).

Pour donner au Cerema la capacité de développer un nouveau modèle économique, le projet stratégique avait prévu un nouveau levier : laisser **une part dite autonome de la SCSP** à l'initiative de l'établissement pour développer les partenariats avec les collectivités territoriales, amplifier les actions de diffusion des connaissances, d'édition, de formation et d'innovation, et préparer de nouvelles offres de services et de produits. La part autonome de la SCSP s'élevait à 5 % en 2016 et doit augmenter progressivement jusqu'à atteindre au moins 10 % en 2020.

Pour compléter le paysage stratégique ne manquait plus que le **contrat d'objectifs et de performance** devant être passé entre l'État et le Cerema. Sa préparation a démarré à l'automne 2015, quelques mois après l'approbation du projet stratégique. Des éléments de rédaction du projet de COP ont été adressés au CA tout au long de l'année 2016, en particulier au CA du 29 avril 2016 avec 5 orientations stratégiques et 35 projets d' « actions-phares » pour information et débat.

Les ministères de tutelle et la direction du Cerema ont informé le CA à l'automne 2016 de leur choix de suspendre les travaux de préparation du COP jusqu'à l'été 2017 afin de prendre en compte les orientations et priorités du nouveau quinquennat.

Les réflexions ont effectivement repris en juillet 2017 en lien étroit avec le commissariat général au développement durable (direction de la recherche et de l'innovation) du MTES, tutelle du Cerema, pour un COP 2018-2022. Le projet de COP contient 5 grandes orientations stratégiques :

- renforcer les relations de partenariat avec les collectivités territoriales, tout en maintenant une relation étroite avec les services de l'État ;
- mettre en œuvre 4 grandes priorités thématiques : la transition énergétique et le changement climatique, l'aménagement, le développement et la cohésion des territoires, les nouveaux services de mobilités, la gestion des patrimoines d'infrastructures de transports ;
- devenir un centre de référence en matière de diffusion des connaissances et d'innovation pour le développement durable et la cohésion des territoires ;
- mobiliser des compétences de haut niveau en appui aux politiques publiques ;
- consolider son modèle économique afin d'assurer la soutenabilité de l'établissement.

Il priorise les activités et les actions d'envergure, prévoit l'accroissement du rayonnement et de l'impact de l'établissement et vise à le conforter en assurant sa soutenabilité. Mais ce projet doit évoluer en intégrant l'arrivée de l'ANCT et les conclusions à venir de la démarche Action publique 2022 qui viennent bouleverser le paysage de l'action stratégique de l'État et de son organisation en direction des territoires et vont donc interpeller directement, et peut-être différemment, le Cerema.

**En conclusion, la mission identifie comme difficulté :**

- **des instances de gouvernance stratégiques qui ne fonctionnent pas comme elles le devraient, les collectivités n’y prenant pas toute leur part ;**
- **des documents stratégiques généraux, remplis de grandes ambitions, qui ne se traduisent pas dans un contrat d’objectifs et de performance approuvé qui en assurerait la priorisation et la faisabilité, et une démarche en cours qui n’intègre pas encore les évolutions actuelles et à venir (ANCT, CAP 2022) ;**
- **un cadrage actuel de baisse importante des moyens du Cerema qui n’est pas croisé avec la stratégie opérationnelle d’un COP du fait de son inexistence.**

## **1.2. Qu’entend-on par « ingénierie » ? L’activité du Cerema**

Le terme d’« *ingénierie* » recouvre de nombreuses notions, tant au niveau des domaines d’activités que l’on peut qualifier de techniques (aménagement, bâtiment, infrastructures, etc.) que des niveaux d’intervention (appui méthodologique amont, assistance à maîtrise d’ouvrage, études générales, prestations d’ingénierie – maîtrise d’œuvre, conception, contrôle – normalisation, certification, etc.)<sup>6</sup>.

L’ingénierie peut également être « autre » que purement « technique ». Elle peut être juridique, financière, administrative, ou encore de management de projets. Il est donc nécessaire, pour caractériser l’ingénierie produite par le Cerema, de bien la définir en termes de périmètre et de nature.

Le Cerema suit son activité sur la base d’une définition des domaines dans lesquels il agit et des niveaux d’intervention de son action. La mesure de l’activité peut être appréhendée à partir de l’analyse des recettes.

Les recettes totales du Cerema se répartissent entre (chiffres 2017) :

- **la SCSP « hors part autonome »<sup>7</sup>, recette principale (191 M€ dont 172 M€ de part productive supportant les dépenses de personnel) qui caractérise l’activité « État » ;**
- **les recettes propres (environ 26 M€) et la SCSP part autonome (environ 14 M€) qui sont utilisés pour caractériser l’activité pour d’autres partenaires, dont les collectivités territoriales ;**

<sup>6</sup> Cf. Annexe n°3 : Nomenclature des catégories de prestation du Cerema.

<sup>7</sup> Le terme « SCSP » est pris ici dans une acception large : De jure, il ne peut être fait référence à une part autonome ou non autonome de ce type de subvention, censée permettre à l’opérateur de financer la mission de service public qui lui est assignée par son statut. S’agissant du Cerema, son usage au sein de l’établissement et dans ses rapports avec la tutelle reflète la difficulté de distinguer ce qui relève de la stricte commande de l’État de ce qui peut relever d’une latitude plus large dans la gestion et la programmation de l’activité de l’établissement.

- les recettes fléchées<sup>8</sup> (environ 2M€) ;
- les autres financements de l'État (environ 2M€).

À partir des éléments de suivi qui lui ont été transmis, la mission<sup>9</sup> a construit une matrice croisant les deux informations (domaines d'activités – niveaux d'intervention), de façon disposer d'une vision générale de l'activité de l'établissement. Les activités pour l'État et celles pour les autres partenaires, dont les collectivités territoriales, figurent dans les tableaux ci-après établis sur des bases similaires pour pouvoir être comparés.

Quand il a été possible de le faire, l'analyse porte à la fois sur un plan quantitatif et sur la dynamique constatée des domaines d'activités et des niveaux d'intervention sur les 2 ou 3 dernières années.

Pour mieux appréhender cette activité, on peut considérer que « 1 % » de l'activité correspond à un montant équivalent de 1,7 M€ de la part productive de la SCSP et à la production d'environ 20 agents<sup>10</sup>.

L'évaluation des activités du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales ne peut se limiter à comptabiliser celles donnant lieu à perception de ressources propres, telles qu'elles sont retracées dans la partie 1.2.2 ci-après. Les développements de la partie 1.2.5 s'attachent à identifier la part d'activité financée sur la SCSP dont bénéficient également, plus indirectement, ces mêmes collectivités. Cette identification s'avère toutefois plus complexe que pour les recettes propres, comptablement tracées, et a fait l'objet d'un travail d'estimation par le Cerema.

### 1.2.1. Les activités pour le compte de l'État (SCSP)

La matrice reprend les activités pour les directions d'administration centrale<sup>11</sup> (DAC) et les directions interdépartementales des routes (DIR). Les chiffres indiqués correspondent à la part de la SCSP de l'activité en k€.

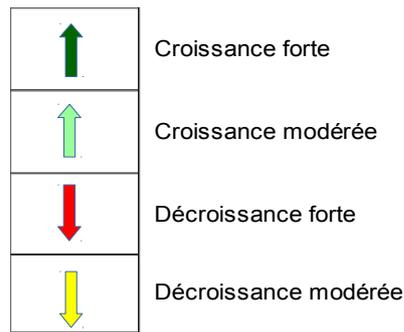
Les flèches symbolisent l'évolution constatée sur la période 2015 – 2017 :

<sup>8</sup> il s'agit de financements spécifiques de DG pour accompagner des actions qui nécessitent des dépenses spécifiques de sous-traitance ou d'achat de matériels, et de financements d'opérations de recherche : ANR, FUI.

<sup>9</sup> Cf. Annexe n°4 : Activité détaillée du Cerema pour les DAC et les DIR (Part de SCSP) – Source SIGMA

<sup>10</sup> En 2016, le budget total du Cerema était de 255 M€ pour 3000 agents, soit environ 85 000 €/agents.

<sup>11</sup> CGDD, DGAC, DGALN (DEB et DHUP), DGEC, DGITM (DAM, DIT, DST et SAGS), DGPR, DSR (Ministère de l'Intérieur), SG, inter-DG



À l'examen de la matrice on peut remarquer que :

### ***En termes de domaines d'activités***

Le domaine d'activité principal reste largement celui des transports (mobilités et infrastructures – C04 à C08). Il représente à lui seul 51 % de l'activité totale « État » du Cerema.

Viennent ensuite les domaines C01 « aménagement-urbanisme-habitat » (8 %), C02 « bâtiments-construction » (8 %) et C13 « eau » (7 %). Les domaines C11 « environnement », C14 « risques » et C09 « métrologie-télécoms » sont environ à 4 %, les domaines C03 « énergie-climat » et C12 « santé » autour de 2 à 3 %.

### ***En termes de niveaux d'intervention***

Les niveaux d'intervention principaux sont l'appui méthodologique et l'assistance aux maîtres d'ouvrage (45 %), puis l'innovation et la recherche (23 %) suivies des prestations d'ingénierie<sup>12</sup> (21 %), les trois en tendance globale à la baisse de 2015 à 2017 (respectivement de -15 %, -5 % et -13 %).

Les niveaux d'intervention les plus faibles sont la capitalisation et la diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances (2 %) et la normalisation et la certification (1 %). Mais ces deux niveaux sont orientés à la hausse (respectivement +83 % et +77 % de 2015 à 2017) essentiellement dans le domaine des actions transversales (formations et partenariats européens), en 2016 et 2017.

---

<sup>12</sup> On entend ici par « prestations d'ingénierie » les niveaux d'intervention correspondant à la définition de la nomenclature indiquée en annexe n°3 (Projets et études de conception, essais et contrôles labo...).

## Matrice des activités du Cerema pour l'État : DAC et DIR (SCSP hors part autonome – k€)

Part de la SCSP Montants en k€		Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir- faire et des connaissances	Etudes générales et observation des territoires	Innovation et recherche	Prestations d'ingénierie	Normalisation et certification	Management, pilotage et supports	Non affecté	TOTAL	% de l'activité totale	Evolution du domaine d'activité 2015-2017
<b>C01 – Territoires, aménagement, urbanisme, habitat</b>												
2015		11200		3310		170				14680	8%	↓
2016		10480		3460		210				14150	8%	↓
2017		10250		3530		100				13880	8%	↓
<b>C02 – Bâtiments, construction et matériaux</b>												
2015		14070	440		100	0		60	130	14800	8%	↓
2016		13120	420		60	30		0	120	13750	8%	↓
2017		11630	410		0	40		0	120	12200	7%	↓
<b>C03 – Energie et climat</b>												
2015		20	10	2480	1560					4070	2%	↑
2016		240	50	2500	1040					3830	2%	↑
2017		640	180	2990	730					4540	3%	↑
<b>C04 – Transports, déplacement, mobilité et régulation des trafics sécurité des transports</b>												
<b>TOTAL DU DOMAINE DES TRANSPORTS : MOBILITES ET INFRASTRUCTURES</b>										<b>51%</b>		
2015		22880	110	2380	590	750				26710	15%	↓
2016		21490	150	3280	2000	530				27450	15%	↓
2017		13120	130	3100	8010	520				24880	14%	↓
<b>C05 – Equipement, exploitation et sécurité des infrastructures de transport</b>												
2015		11580		10	4080	900	0			16570	9%	↑
2016		14170		0	3680	860	0			18710	10%	↑
2017		14790		0	1470	1110	550			17920	10%	↑
<b>C06 – Ouvrages de réseau et d'infrastructures</b>												
2015					11200	6010				17210	9%	↑
2016					10810	6860				17670	10%	↑
2017					9360	7920				17280	10%	↑
<b>C07 – Chaussées et géotechnique des plateformes d'infrastructures</b>												
2015		340			10090	6130				16560	9%	↑
2016		100			9330	7770				17200	9%	↑
2017		40			9470	7790				17300	10%	↑
<b>C08 – Conception d'infrastructures, projets</b>												
2015		5750	1130		0	5370				12250	7%	↑
2016		5470	1300		0	5750				12520	7%	↑
2017		4480	2040		140	5900				12560	7%	↑
<b>C09 – Conception de prototypes métrologie télécoms</b>												
2015		130	60		7800		140	30		8160	4%	↑
2016		90	60		7170		0	300		7620	4%	↑
2017		50	40		4950		0	3520		8560	5%	↑
<b>C11 – Environnement: biodiversité paysages, déchets, études d'impact et évaluation environnementale</b>												
2015		6900	20	350	540	410				8220	4%	↓
2016		7150	0	340	580	310				8380	5%	↓
2017		6820	0	290	260	210				7580	4%	↓
<b>C12 – Impact sur la santé: pollution, bruit et qualité de l'air</b>												
2015		1880	160	70	810	0				2920	2%	↑
2016		1720	110	30	660	20				2540	1%	↑
2017		2740	290	0	350	0				3380	2%	↑
<b>C13 – Eau : Hydraulique sédiments, dragages, trait de côte, inondation, submersion, gestion ress qualitative</b>												
2015		3270	20	2360	2670	1780				10100	5%	↑
2016		3990	10	3080	3700	1880				12660	7%	↑
2017		3750	400	3190	1980	1860				11180	7%	↑
<b>C14 – Risques: aléas (hors inondation) prévision, vulnérabilité, résilience et gestion de crise</b>												
2015		6080	120		860	1580				8640	5%	↓
2016		5460	0		600	1850				7910	4%	↓
2017		4340	0		1340	1970				7650	4%	↓
<b>C15 – Actions transversales : formations, partenariats avec l'étranger</b>												
2015			800		520		720		0	2040	1%	↑
2016			1790		420		990		0	3200	2%	↑
2017			2340		480		970		120	3910	2%	↑
<b>Non rattaché</b>												
2015		2300	320	80	520	17550			80	20850	11%	↓
2016		700	100	0	410	12470			0	13680	8%	↓
2017		480	0	20	690	7990			0	9180	5%	↓
<b>TOTAL</b>												
2015	Evolution du niveau d'intervention 2015-2017	86400	3190	11040	41340	40650	860	90	210	183780	100%	↓
2016		84180	3990	12690	40460	38540	990	300	120	181270	100%	↓
2017		73130	5830	13120	39230	35410	1520	3520	240	172000	100%	↓
<b>POURCENTAGE 2015</b>		<b>47%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>100%</b>		
<b>POURCENTAGE 2016</b>		<b>46%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>		<b>100%</b>		
<b>POURCENTAGE 2017</b>		<b>43%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>		<b>100%</b>		
<b>POURCENTAGE MOYEN</b>		<b>45%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>		<b>100%</b>		

Pour plus de détails, le tableau de l'annexe n°5 indique, par domaines d'activités d'importance décroissante, les 2, 3, voire 4 niveaux d'intervention les plus importants et leur évolution constatée de 2015 à 2017.

### 1.2.2. Les activités génératrices de recettes propres, dont celles pour le compte des collectivités territoriales

L'étude du deuxième poste de recettes, à savoir les 26 M€ de recettes propres, permet de compléter la description de l'activité du Cerema.

Les partenaires du Cerema, générateurs de recettes propres, sont les suivants :

Montants en k€	Recettes propres générées en 2016 (k€)	Pourcentage sur total 2016	Recettes propres générées en 2017 (k€)	Pourcentage sur total 2017
Tutelle (DG et services déconcentrés)	1 750	7%	1 620	6%
État autre que tutelle	1 004	4%	1 093	4%
<b>Collectivités territoriales</b>	<b>9 317</b>	<b>37%</b>	<b>9 597</b>	<b>37%</b>
Établissements et organismes publics nationaux	2 764	11%	2 750	11%
Organismes et fonds européens	251	1%	587	2%
Organismes internationaux	0	0%	92	1%
<b>Entreprises</b>	<b>9 535</b>	<b>38%</b>	<b>9 678</b>	<b>37%</b>
Autres	502	2%	597	2%
<b>TOTAL en k€</b>	<b>25 123</b>	<b>100%</b>	<b>26 014</b>	<b>100%</b>

On peut constater que le total des recettes propres générées est en légère augmentation et que la répartition par partenaires du Cerema est relativement stable, ce qui dénote une certaine « fidélité » ou « captivité » des clients.

**On constate également que 37 % des recettes propres générées en 2017 proviennent des collectivités territoriales, à égalité avec celles générées par les entreprises .**

Viennent ensuite les établissements et organismes publics nationaux avec 11 %. Il est à noter que les 2 plus gros clients du Cerema, à savoir l'ASCQUER et l'IFSTTAR<sup>13</sup>, ont été comptabilisés en tant qu'entreprises et non comme association (pour le premier)

<sup>13</sup> Les deux organisations facturent elles-mêmes la prestation aux entreprises et reversent la majeure partie de la recette à l'établissement. Il s'agit essentiellement de prestations de certification – marquage CE pour la mise sur le marché de produits dans l'union européenne ou marquage NF sur la qualification de matériaux, que ce soit par des audits (centrales à béton, par exemple) ou par des essais.

ou établissement public (pour le second), car ils servent de relais pour des prestations à destination des entreprises qu'ils leur facturent.

Une part non négligeable (6 %) des recettes propres provient de la tutelle du Cerema (DG des MTES et MCT). Sont également affectées à cette catégorie les commandes réalisées par les services déconcentrés (DREAL et DDT).

**La décomposition, selon la même matrice que celle de la SCSP État, des activités génératrices de recettes propres pour tous les partenaires se trouve en annexe n°6.**

En se focalisant sur **les recettes propres relatives aux seules collectivités territoriales** pour les deux années 2016 et 2017, il est possible d'observer la dynamique de leur évolution en construisant la matrice suivante :

**Matrice des activités du Cerema génératrices de recettes propres (collectivités territoriales – k€)**

Part des recettes propres collectivités en k€	Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage		Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances		Etudes générales et observation des territoires		Innovation et recherche		Prestations d'ingénierie		Normalisation et certification		Management, pilotage et supports		Non affecté		TOTAL	% de l'activité totale	Evolution du domaine d'activité 2016-2017	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016				
<b>CHA1 – Aménagement, développement territorial, égalité des territoires</b>																				
2015																		308,8	3%	↑
2016	105,8	↑	17,4	↓	58,5	↓	114,3	↓	12,8	↑								359,0	4%	↑
2017	174,5		3		52,2		57,9		71,4											
<b>CHA2 – Villes et stratégies urbaines</b>																				
2015																				
2016	4,3	↑	0	↑	47,8	↑	23,4	↑	32,3	↓								107,8	1%	↑
2017	16,3		6,6		85,6		34,9		21,6									165,0	2%	↑
<b>CHA9 – Habitat et Bâtiments</b>																				
2015																				
2016	71,9	↓	4,7	↓	39,2	↓	31,9	↓	51,4	↓								199,1	2%	↓
2017	54,2		1,8		31,1		24,3		12,3									123,7	1%	↓
<b>CHA3 – Transition énergétique, Changement climatique</b>																				
2015																				
2016	37,8	↑	1,9	↑	2,1	↑	0,5	↑	0	↑								42,3	%	↑
2017	38,8		6,6		18,6		41,4		15									120,4	1%	↑
<b>CHA7 – Mobilité et transport</b>																				
2015																				
2016	231,9	↑	54,5	↑	361	↓	82,1	↓	419,6	↓								1149,1	12%	↑
2017	382,7		63,9		291,8		70,3		409,9									1218,6	13%	↑
<b>CHA8 – Gestion optimisation modernisation conception des infrastructures</b>																				
2015																				
2016	2425,7	↓	74,3	↓	27,6	↑	33,5	↑	4244	↓	8,1	↓						6813,2	73%	↓
2017	2259,4		66,9		37,5		97,8		4062,9		0							6524,5	68%	↓
<b>CHA4 – Gestion ressources naturelles respect de l'environnement</b>																				
2015																				
2016	27,3	↑	0,4	↑	0	↑	2,1	↑	74,6	↑	0	↑						104,4	1%	↑
2017	95,3		11,5		14		25,6		96,7		0,5							243,6	3%	↑
<b>CHA6 – Bien-être et réduction des nuisances</b>																				
2015																				
2016	41,7	↑	1,8	↑	10,3	↑	1,8	↑	93,6	↓								149,2	2%	↑
2017	76,8		5,3		38,1		23,9		89,6									233,7	2%	↑
<b>CHA5 – Prévention des risques</b>																				
2015																				
2016	62,9	↑	4	↓	39,6	↑	36,2	↑	300,8	↑								443,5	5%	↑
2017	160		0		39,8		60,4		348,7									608,9	6%	↑
<b>TOTAL</b>																				
2015																				
2016	3009,3	↑	159,0	↑	586,1	↑	325,8	↑	5229,1	↓	8,1	↓	0					9317,4	100%	↑
2017	3258,0		165,6		608,7		436,5		5128,1		0,5		0					9597,4	100%	↑
POURCENTAGE 2016		32%	2%	6%	3%	56%	0%	0%	100%											
POURCENTAGE 2017		34%	2%	6%	5%	53%	0%	0%	100%											

L'observation de l'évolution des parts d'activité pour les collectivités permet de tirer les conclusions suivantes :

Le domaine des transports représente 81 % de l'activité directe pour les collectivités : mobilité (13 %) à la hausse, infrastructures (68 %) à la baisse.

La comparaison de la réalité de l'activité avec les priorités affichées dans le projet de COP montre que :

- le Cerema est en mesure de répondre dans les domaines des nouveaux services de transports et de gestion des patrimoines d'infrastructures de transports ;
- mais qu'il lui reste beaucoup d'efforts à faire dans les domaines de la transition énergétique et du changement climatique, ainsi que dans le développement et la cohésion des territoires qui ne pèsent que très peu aujourd'hui, respectivement moins de 1 % et 4 % de l'activité pour les collectivités.

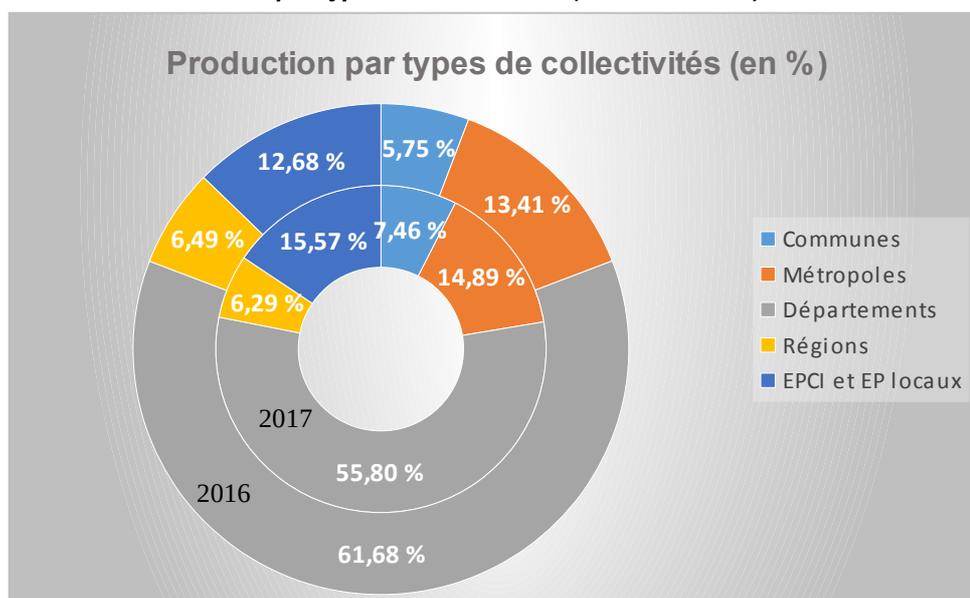
Le niveau d'intervention « prestations d'ingénierie » est important (53 %) de même que celui de l'appui méthodologique à 34 %.

La comparaison de la réalité des niveaux d'intervention avec les priorités affichées dans le projet de COP montre que :

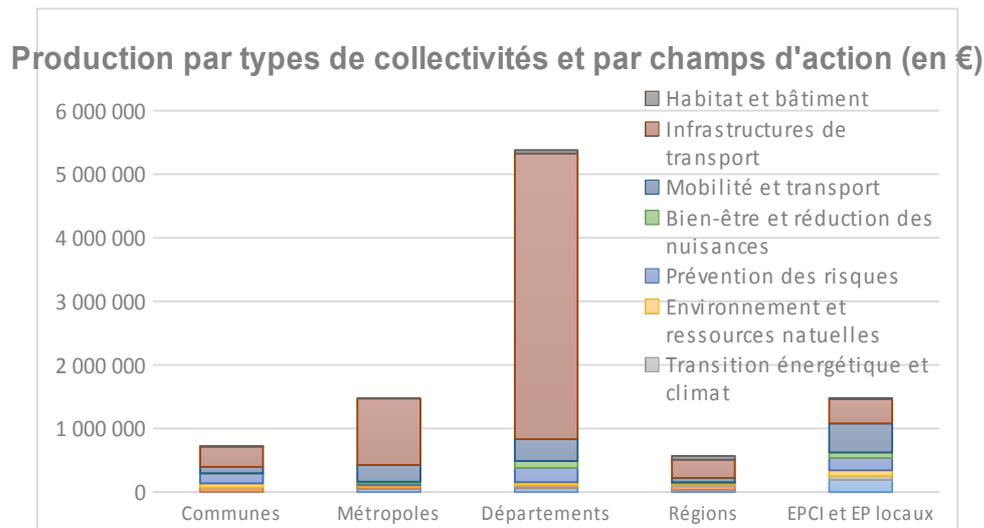
- le Cerema est en mesure de répondre en appui aux politiques publiques ;
- mais qu'il lui reste beaucoup d'efforts à faire pour la diffusion des connaissances et l'innovation pour le développement durable des territoires.

Il est également intéressant de regarder **les types de collectivités commanditaires** de prestations au Cerema et **les domaines d'activités concernés par leurs commandes** :

*Ventilation de l'activité par types de collectivités (source Cerema)*



### Domaines d'activité par types de collectivités (source Cerema)



Avec 56 %, les départements restent le client principal du Cerema, avec une forte dominante d'activité « infrastructures de transport ». Pour autant, cette part tend à diminuer corrélativement à la baisse des interventions du Cerema dans le domaine des infrastructures.

À parts quasiment égales, arrivent ensuite les métropoles (15 %) et les EPCI (16 %) qui tous deux progressent, du fait de leur montée en compétences (Loi MAPTAM et NOTRe).

La part communale reste faible (7 %) quoiqu'en légère croissance.

La part régionale est la plus faible (6 %) mais elle reste stable.

En examinant plus finement encore, l'annexe n°7 présente **les 42 principaux clients 2017 générant 50 % du chiffre d'affaires.**

Parmi ceux-ci, on trouve :

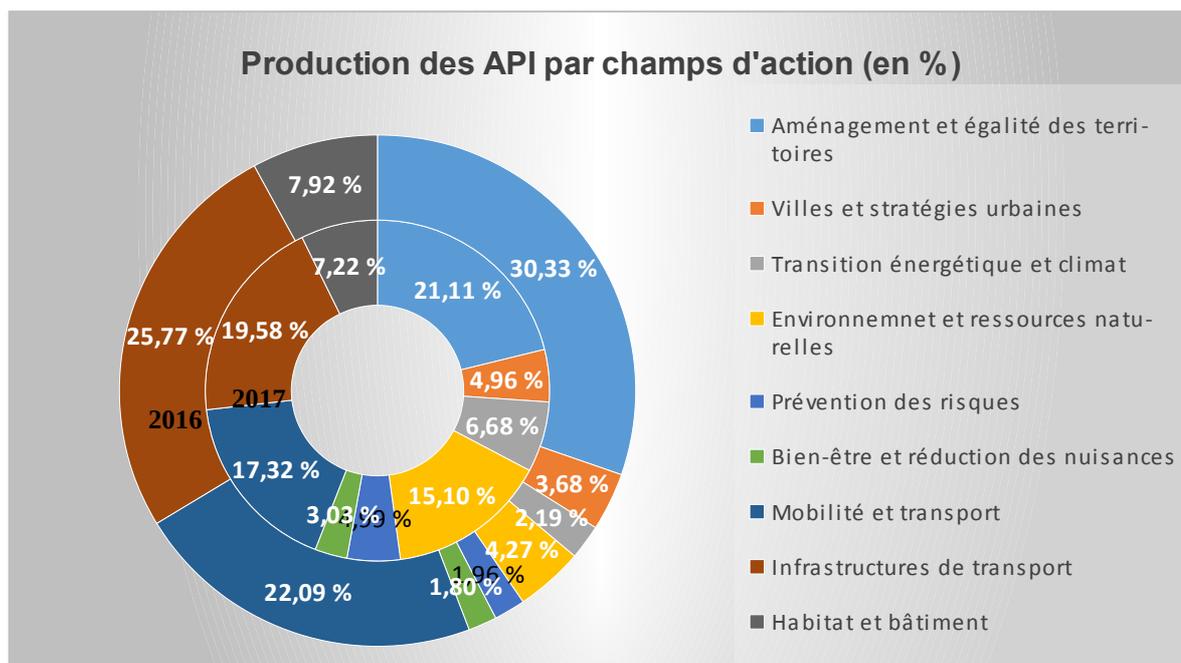
- 20 collectivités territoriales, parmi lesquelles :
  - 13 départements (dont cinq sur le territoire du Cerema Ouest) sur 100 ;
  - 5 métropoles sur les 22 existantes à ce jour ;
  - 2 régions sur 13 ;
- 13 entreprises ou associations, dont six sociétés concessionnaires d'autoroutes ;
- 5 établissements publics ;
- 4 ministères, dont le MTES.

**Alors que le 42<sup>e</sup> client de la liste a une commande annuelle voisine de 130 000 €, montant qui n'est pas très élevé, on ne retrouve dans ce classement aucun EPCI (hors métropole), ni aucune ville ou commune. Cela confirme la faible intervention du Cerema en direction des collectivités moyennes et petites.**

### 1.2.3. Les activités pour le compte des collectivités territoriales sur la part autonome de la SCSP – Les API

Le Cerema intervient également pour le compte des collectivités territoriales dans un autre mode de relation que celui du contrat de prestations donnant lieu à rémunération directe. Il s'agit **des actions de partenariats et d'innovation (API)** lancées en 2016, financées sur la part autonome de la SCSP et **laissées à l'initiative du Cerema**. Le schéma suivant précise les domaines d'activités sur lesquels les API interviennent :

*Actions de partenariat et d'innovation (sur la part autonome de la SCSP) – Années 2016 et 2017*



Les API en 2017 présentent un tableau bien différent de celui des productions classiques du Cerema pour ressources propres. En effet, la partie dédiée aux infrastructures ne domine plus les productions et 4 domaines d'activités sont très proches :

- aménagement et égalité des territoires (21 %) ;
- infrastructures de transport (20 %) ;
- mobilité et transport (17 %) ;
- environnement et ressources naturelles (15 %).

L'évolution constatée pour les API entre 2017 et 2016 est marquée par la diminution sensible des parts consacrées à l'aménagement et aux infrastructures de transport (de 26 % à 20 %), au bénéfice notable de l'environnement et des ressources naturelles (de 4 à 15 %).

**Ces distributions, plus équilibrées que pour l'ensemble des ressources propres, confirment le caractère stratégique des API pour l'action du Cerema en direction des collectivités territoriales.**

## 1.2.4. Comparaison des activités pour le compte de l'État et des collectivités territoriales

### En termes de domaines d'activités

Les domaines d'activités relevant de la SCSP et ceux générant des recettes propres ne sont pas classifiés de la même façon, si bien qu'il est difficile de faire des comparaisons rigoureuses. Il est cependant possible de faire des analogies à partir des correspondances exprimées dans le tableau suivant pour l'année 2017 :

État « SCSP »	Montant k€ 2017	% Activité	Collectivités territoriales « recettes propres »	Montant k€ 2017	% Activité	% Part recettes propres CT / Part SCSP État
C01 – Territoires, aménagement, urbanisme, habitat C02 – Bâtiments, construction et matériaux	26 080	15%	CHA1 – Aménagement développement territorial, égalité des territoires CHA2 – Villes et stratégies urbaines CHA9 – Habitat et Bâtiments	648	7%	2,5%
C03 – Énergie et climat	4 540	3%	CHA3 - Transition énergétique, Changement climatique	120	1%	2,6%
C04 – Transports, déplacement, mobilité et régulation des trafics sécurité des transports	24 880	14%	CHA7 – Mobilité et transport	1 219	13%	4,9%
C05 – Équipement, exploitation et sécurité des infrastructures de transport C06 – Ouvrages de réseau et d'infrastructures C07 – Chaussées et géotechnique des plateformes d'infrastructures C08 – Conception d'infrastructures, projets	65 060	37%	CHA8 – Gestion optimisation modernisation conception des infrastructures	6 525	68%	10,0%
C09 – Conception de prototypes, métrologie, télécoms	8 560	5%	Pas de correspondance			

C11 – Environnement : biodiversité, paysages, déchets, études d'impact et évaluation environnementale	7 580	4%	CHA4 -Gestion ressources naturelles respect de l'environnement	244	3%	3,2%
C12 – Impact sur la santé : pollution, bruit et qualité de l'air	3 380	2%	CHA6 – Bien-être et réduction des nuisances	234	2%	6,9%
C13 – Eau : Hydraulique, sédiments, dragages, trait de côte, inondation, submersion, gestion ressource qualitative C14 – Risques : aléas (hors inondation), prévision, vulnérabilité, résilience et gestion de crise	18 830	11%	CHA5 – Prévention des risques	609	6%	3,2%
C15 – Actions transversales : formations, partenariats avec l'étranger	3 910	2%	Pas de correspondance			
Non rattaché	9 180	5%	Pas de correspondance			
<b>Total</b>	<b>172 000</b>	<b>100%</b>		<b>9 597</b>	<b>100%</b>	<b>5,6%</b>

La part de l'activité du Cerema pour les collectivités territoriales (recettes propres seulement) représente 5,6 % de son activité pour le compte de l'État (SCSP).

**Le Cerema intervient, pour l'État par rapport aux collectivités (en pourcentage) :**

- 3 fois plus dans le domaine de l'énergie et du climat ;
- 2 fois plus dans les domaines de l'aménagement-urbanisme-habitat-bâtiment et dans ceux de l'eau et des risques.

**Inversement, il intervient pour le compte des collectivités territoriales par rapport à l'État :**

- environ 2 fois plus dans le domaine des infrastructures.

**En outre, la mission relève qu'une correspondance des domaines d'activités entre l'État et les autres partenaires, dont les collectivités territoriales, serait de nature à faciliter le rendu de compte de l'activité.**

**En termes de niveaux d'intervention :**

	<b>% niveau d'intervention État</b>	<b>% niveau d'intervention Collectivités territoriales</b>
<b>Appui méthodologique et assistance à maîtrise d'ouvrage</b>	45%	34%
<b>Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances</b>	2%	2%
<b>Études générales et observation des territoires</b>	7%	6%
<b>Innovation et recherche</b>	23%	5%
<b>Prestations d'ingénierie</b>	21%	53%
<b>Normalisation et certification</b>	1%	0%
<b>Management, pilotage et supports</b>	1%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

**Le Cerema intervient pour l'État par rapport aux collectivités (en pourcentage) :**

- 1,5 fois plus en appui méthodologique et assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- 5 fois plus en innovation et recherche.

**Inversement, il intervient pour le compte des collectivités territoriales par rapport à l'État :**

- 2,5 fois plus en prestations d'ingénierie.

### **1.2.5. Valorisation complète de l'activité bénéficiant aux collectivités territoriales**

Si l'on s'arrêtait là dans l'analyse, on pourrait en conclure que globalement le Cerema intervient très peu pour le compte des collectivités territoriales. Mais cela ne serait qu'une vision partielle de la réalité.

En effet, la définition même du périmètre des activités (recettes, activités perçues, activités indirectes) bénéficiant aux collectivités est incertaine. Plusieurs personnes extérieures au Cerema et interviewées par la mission ont fait remarquer que de nombreuses activités qui profitent aux CT continuent à être financées par la seule SCSP.

Les activités liées au domaine de la route et de la sécurité routière – par exemple dans le cadre du concours du Cerema à l'IDRRIM ou sur commande de la DSR, bien que financées à 100 % par la SCSP de l'État, profitent également aux collectivités

territoriales gestionnaires de réseaux routiers (départements, intercommunalités, communes). C'est également le cas dans de nombreux autres domaines, particulièrement quand les collectivités territoriales mettent en œuvre sur leur territoire les politiques publiques de l'État (aménagement-urbanisme-habitat, environnement, eau, climat-énergie, risques, etc.).

La mission a interpellé le Cerema sur la façon dont pourraient être valorisées les activités financées à 100 % par l'État et qui profitent en tout ou partie, directement ou indirectement, aux collectivités.

L'exercice est difficile car l'outil SIGMA<sup>14</sup> ne permet pas d'affecter automatiquement un coefficient de « pourcentage de bénéfice au profit des collectivités territoriales » à chacune des affaires.

Le Cerema a cependant mené une analyse sur l'ensemble des affaires de l'année 2017 (plusieurs milliers), en les classant en 5 catégories par une affectation manuelle d'un coefficient :

- action conduite sur le terrain au bénéfice direct de collectivités territoriales : actions expérimentales, actions demandées par les services locaux de l'État... ; **100 %**
- action qui bénéficie principalement aux collectivités : par exemple, élaboration de guides sur la planification spatiale, l'aménagement des centres bourgs, la voirie urbaine, l'éclairage... ; **75 %**
- action qui bénéficie directement aux collectivités dans leurs compétences propres mais aussi à d'autres bénéficiaires : mise au point de nouveaux matériaux ou de nouvelles techniques routières, certaines actions d'innovation et de recherche d'application manifeste aux réseaux des collectivités, animation de collectifs dans les territoires, Cotita... ; **50 %**
- action qui bénéficie de manière indirecte aux collectivités : activités de recherche ou de normalisation, politiques publiques qui ne sont pas portées spécifiquement par les collectivités mais qui ont un impact sur leur patrimoine et sur leur territoire dans le domaine de la construction, de l'environnement, des risques... ; **25 %**
- action qui ne bénéficie qu'à l'État dans la gestion de son propre patrimoine, dans ses missions régaliennes et de sécurité publique, dans l'appui aux services centraux ou déconcentrés, y compris en matière de formation ; **0 %**.

Les activités transversales ont été exclues de cette classification.

Les résultats sont les suivants :

- la facturation en ressources propres pour les collectivités territoriales (recettes propres sur commandes facturées y compris les partenariats) correspond à 35 % de 26,5 M€, soit environ **9 M€** (on retrouve le chiffre précédent) ;
- la part de SCSP consacrée aux actions de partenariats et d'innovation avec les collectivités territoriales, correspond à une production valorisée à **2 M€** ;

---

<sup>14</sup> SIGMA : outil du Cerema pour le suivi de l'activité et de l'imputation des effectifs par projets.

- la part de production à la demande de l'État dans le cadre de la SCSP directement utile en tout ou partie aux collectivités est estimée à environ 22 % et représente environ **37 M€**.

**Ainsi, le total des productions du Cerema que l'on peut qualifier d'utiles aux collectivités territoriales est, dans cette approche, d'environ 50 M€ au regard d'une SCSP totale valorisée à hauteur de 200 M€, soit 25 % de la production du Cerema.**

Ce montant est bien supérieur aux rentrées effectives de recettes dans les caisses du Cerema et mériterait d'être connu de tous, car il correspond bien plus à la réalité de l'action du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales.

### **1.3. La présentation des compétences du Cerema**

Le Cerema a engagé en avril 2015 une démarche de cartographie des compétences, appelée « 4C », afin d'être en capacité de mobiliser les agents sur les actions et projets qu'il entreprend et pour construire un plan d'actions nécessaires à leur développement. Les compétences sont renseignées de façon collective par une contribution des agents au travers de communautés métiers (CM). Ces dernières sont garantes de la qualité de la cartographie. Elles valident à cet effet les nomenclatures de compétences et les déclarations des agents.

L'arborescence de la nomenclature comporte :

- 4 niveaux : junior, confirmé, référent et spécialiste qui est complété par la qualification attribuée par le comité de domaine (spécialiste, expert ou expert international) ;
- 16 communautés métiers (CM1 à CM16) correspondant quasiment aux domaines d'activités décrits précédemment, et déclinées pour chaque CM en macro-compétences (55 en tout), elles-mêmes déclinées en compétences collectives et des compétences spécifiques ou spécialités (142 en tout).

En se déclarant contributeur à une compétence collective d'une communauté métier, un agent du Cerema s'inscrit dans cette communauté. Il peut décrire jusqu'à 4 contributions maximum. La campagne d'inscription annuelle se déroule de février à mai. À l'issue, la mise à jour de la cartographie est effectuée. À ce jour 2 campagnes ont été réalisées : 2016 et 2017<sup>15</sup>.

La « 4C » est un outil interne au Cerema qui contient des informations nominatives non diffusables avec déclaration à la CNIL. Les résultats sont synthétisés dans la matrice suivante reconstituée par la mission à partir des données transmises par le Cerema :

*Chaque agent pouvant se positionner sur plusieurs compétences, le nombre de contributions ne correspond pas au nombre d'agents contributeurs inscrits dans les communautés métiers :*

<sup>15</sup> Cf. Annexes n°8 et n°9 : Cartographie des compétences collectives 2016 – 2017.

	Croissance forte
	Croissance modérée
	Décroissance forte
	Décroissance modérée
	Stabilité

	2017	2016
Effectifs du Cerema (ETPT)	2834	2945
Nombre d'agents contributeurs	2074	2066
Nombre de contributions	6004	5857

CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES 2016 - 2017	Nombre de contributions			Comparaison avec l'activité		Niveau juniors		Niveau confirmés		Niveau référents		Dont spécialistes		Dont experts		Dont experts internationaux	
	2017	2016 et évolution 2017/2016	% nombre de contributions 2017	Rappel % du domaine d'activités (SCSP)	Rappel évolution du domaine d'activités	2017	2016 et évolution 2017/2016	2017	2016 et évolution 2017/2016	2017	2016 et évolution 2017/2016	2017	2016 et évolution 2017/2016	2017	2016 et évolution 2017/2016	2017	2016 et évolution 2017/2016
Communautés métiers																	
CM1 – Territoires, aménagement, urbanisme, habitat	378	359	6%	8%		95	112	182	180	101	67	21	17	6	11	1	3
CM2 – Bâtiments	409	426	7%	7%		102	126	201	203	106	97	12	13	10	10	0	0
CM3 - Energie et climat	182	165	3%	3%		69	68	89	78	24	19	4	5	2	2	0	0
CM4 – Mobilité, services de transports, gestion des flux de déplacements	543	531	9%	15%		118	129	280	280	145	122	53	26	17	14	11	10
CM5 – Equipements exploitation des infrastructures	247	210	4%	10%		54	48	112	95	81	67	16	11	10	9	2	2
CM6 – Ouvrages de réseaux et d'infrastructures	746	673	12%	10%		175	171	274	276	297	226	60	56	40	35	14	12
CM7 – Voies et plateformes d'infrastructures	492	500	8%	10%		105	102	278	297	109	101	9	13	7	5	0	0
CM8 – Conception, usage et insertion des infrastructures	216	221	4%	7%		40	55	98	103	78	63	17	14	13	16	3	5
CM9 – Prototypes, télécommunications, instrumentation	335	309	6%	5%		62	43	209	209	64	57	7	6	11	9	2	2
CM10 – Géotechnique	548	534	9%			81	97	233	246	234	191	30	36	26	26	2	2
CM11 – Environnement	319	321	5%	4%		82	87	148	162	89	72	18	16	6	0	1	0
CM12 – Bien être et réduction des nuisances	167	171	3%	2%		44	46	59	71	64	54	14	12	8	8	4	3
CM13 – Eau	359	361	6%	7%		77	82	147	156	135	123	17	20	17	20	4	3
CM14 – Risques	251	235	4%	4%		48	44	101	105	102	86	14	16	13	15	5	5
CM15 – Gestion des données, logiciels scientifiques et techniques	560	558	9%			96	91	349	374	115	93	14	14	12	9	1	1
CM16 – Sécurité des déplacements, des réseaux et des systèmes	252	283	4%			50	66	113	137	89	80	24	24	18	25	2	4
Pour mémoire Activités : actions transversales et non rattaché				8%													
TOTAL	6004	5857	100%	100%		1298	1367	2873	2972	1833	1518	330	299	216	214	52	52

### Quelques commentaires sur la matrice des compétences :

- le nombre total de contributeurs et de contributions associées augmente modérément entre 2016 (70 % de l'effectif 2016) et 2017 (73 % de l'effectif 2017) et en moyenne les contributeurs présentent 3 contributions. Tous les agents du Cerema ne participaient donc pas à ce suivi. Le Cerema a précisé à la mission que la démarche a été élargie en 2017 à l'ensemble des personnels avec la création de 5 communautés métiers dédiées aux activités « support » pour élargir le champ des métiers. Cette évolution n'est pas encore perceptible car l'augmentation du nombre d'agents contributeurs n'est que de 8 ;
- globalement le nombre de contributions sur les niveaux « juniors » et « confirmés » baisse entre 2016 et 2017 (-168, soit -4 %) au profit du niveau référents (+315, soit +21 %) ;
- le niveau des compétences globales comparé au niveau des domaines d'activité montre que la répartition par métiers est relativement équilibrée ;
- **il faut toutefois noter que certains domaines sont très fragiles pour les compétences expertes : le nombre de « référents-spécialistes » et de « référents-experts » y est très bas (inférieurs à 20 contributions pour chacun des métiers) et pour certains en baisse. Le nombre « d'experts internationaux » est par ailleurs très faible, voire inexistant :**

Communautés métiers	Nombre de contributions 2017 (2016)		
	Référents – spécialistes	Référents – experts	Référents – experts internationaux
CM1 – Territoires, aménagement, urbanisme, habitat	21 (17)	6 (11)	1 (3)
CM2 – Bâtiments	12 (13)	10 (10)	0 (0)
CM3 – Énergie et climat	4 (5)	2 (2)	0 (0)
CM5 – Équipements exploitation des infrastructures	16 (10)	10 (9)	2 (2)
CM7 – Voies, plateformes d'infrastructures	9 (13)	7 (5)	0 (0)
CM8 – Conception, usage et insertion des infras	17 (14)	13 (16)	3 (5)
CM9 – Prototypes, télécoms, instrumentation	7 (6)	11 (9)	2 (2)
CM11 – Environnement	18 (16)	6 (6)	1 (0)
CM12 – Bien-être et réduction des nuisances	14 (12)	8 (8)	4 (3)
CM13 – Eau	17 (20)	17 (20)	4 (3)
CM14 – Risques	14 (16)	13 (15)	5 (5)
CM15 – Gestion des données, logiciels	14 (14)	12 (9)	1 (1)

**La mission relève que la démarche sur les compétences se limite encore à une démarche identifiant les compétences collectives sur les domaines d'activité standards du Cerema, sans approche sur les compétences individuelles de chaque agent. Cette dernière présenterait le mérite d'identifier des compétences non encore cartographiées, correspondant à des formations initiales ou professionnelles et qui pourraient être utiles aux nouveaux domaines d'activités potentiellement attendus des collectivités territoriales.**

## **1.4. Les modes d'intervention**

Les interventions du Cerema, tant pour l'État et ses établissements publics que pour les collectivités territoriales, peuvent revêtir des modalités très diverses depuis les activités dites « in house » (situation de quasi-régie) jusqu'aux prestations effectuées sur le champ concurrentiel.

Par ailleurs, de nouvelles formes d'intervention à caractère innovant sont susceptibles d'être expérimentées par l'établissement.

### **1.4.1. Les interventions en quasi-régie**

La quasi-régie est la posture la plus courante pour les prestations du Cerema. Cette modalité est expressément visée par la loi fondatrice, qui stipule en son article 45 que «... l'État peut faire appel au Cerema dans le cadre des dispositions du 1° de l'article 3 du code des marchés publics » (disposition du CMP reprise par l'article 17-I de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics).

Ces dispositions imposent notamment que l'État exerce sur le Cerema un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services – ce qui est au demeurant le cas, s'agissant d'un opérateur financé à près de 90 % sur une subvention inscrite au budget du MTES – et que le Cerema réalise plus de 80 % de son activité dans le cadre de tâches qui lui sont confiées par l'État ou par d'autres personnes morales contrôlées par ce dernier.

En application de l'alinéa III de l'article 17 de ladite ordonnance, une intervention en quasi-régie est également possible pour le Cerema à l'adresse des collectivités territoriales en situation de pouvoir adjudicateur, sous réserve que ces dernières exercent sur l'établissement un contrôle identique à celui exercé sur leurs propres services, ce contrôle étant en ce cas de nature conjointe. Toutefois, l'ordonnance prévoyant que ce contrôle est supposé effectif lorsque chaque pouvoir adjudicateur participe pleinement aux organes de gouvernance, cette condition ne peut être considérée comme satisfaite dans la situation actuelle, où seule une représentation indirecte des collectivités territoriales a été mise en place, au travers de leurs associations respectives, qui en outre ne sont pas pouvoirs adjudicateurs pour les membres qui les constituent.

**Si cette voie d'intervention in house était envisagée pour les collectivités, il conviendrait d'étudier, dans des instances locales de gouvernance de l'établissement tels les comités d'orientation territoriaux (COT), les modalités d'une participation effective des collectivités intéressées à la gouvernance de l'établissement pour que cette condition soit remplie (modèle établissement public local ou modèle associatif).**

### 1.4.2. Les partenariats « public-public »

Les conventions de coopération entre personnes publiques investies d'un pouvoir adjudicateur, dites « partenariats public-public », trouvent leur fondement juridique dans l'article 18 de l'ordonnance du 23 juillet 2015. Elles sont licites sous réserve que les deux entités publiques mettent en œuvre une coopération poursuivant des missions d'intérêt général et que chacune d'elles exerce moins de 20 % des activités concernées par cette coopération sur le marché concurrentiel.

Le Cerema utilise depuis plusieurs années ce type de montage, soit dans le cadre de conventions de partenariat, généralement à parts égales entre le partenaire et l'établissement, soit dans celui de conventions de recherche-développement (cf 1.4.3, infra).

### 1.4.3. Les conventions de recherche-développement

Les marchés publics de services relatifs à la recherche et au développement visés à l'article 14-3° de l'ordonnance sont également exclus du champ concurrentiel, « *sous réserve que l'acheteur n'acquiert pas la propriété exclusive des résultats et ne finance pas entièrement la prestation* ».

Le Cerema commence à utiliser cette possibilité avec notamment le montage, en cours au 1<sup>er</sup> trimestre 2018, d'une convention de partenariat avec la région Bretagne concernant les transitions territoriales en matière de mobilité, de transition énergétique (dont l'immobilier des lycées), et de transition écologique et climatique (préparation d'un programme européen Life).

**Compte tenu des attentes exprimées par les collectivités territoriales les plus importantes, au travers de leurs associations (Régions de France, France Urbaine), la mission considère que ces modalités de partenariat, fondées sur les articles 14, 17 et 18 de l'ordonnance du 23 juillet 2015, sont les plus adaptées pour développer des collaborations entre elles et le Cerema, sur les domaines de l'innovation et de la transition, pour lesquelles elles sont les plus demanderesse de son appui.**

### 1.4.4. Les réponses du Cerema sur le champ concurrentiel

La responsabilité de répondre à un avis d'appel public à concurrence (AAPC) demeure, au sein de l'établissement, de la responsabilité de chacune des directions territoriales et des trois directions techniques. La veille sur les AAPC relève de chaque direction, étant précisé que les directions techniques organisent une veille au plan national dans leurs domaines de compétences respectifs. Cette dispersion, héritée de l'organisation antérieure, devrait s'atténuer dans l'avenir avec le déploiement au niveau de l'établissement d'un outil de veille développé et utilisé par la DTer Méditerranée, générant des économies d'échelle par mutualisation.

Par ailleurs, l'aide à la décision de répondre ou non à un appel d'offres s'appuie sur un référentiel méthodologique. La mission note qu'au final, la décision relève des unités de production, qui se voient assigner annuellement un objectif de génération de ressources propres.

L'activité de l'établissement sur le champ concurrentiel présente plusieurs fragilités :

- le Cerema ne dispose pas de comptabilité analytique, seul outil de nature à permettre une justification robuste des coûts en cas de contestation ;
- le Cerema n'est pas organisé – et n'a pas vocation à l'être – pour répondre massivement à des appels d'offres standards, pour lesquels les bureaux d'études privés sont mieux armés et maîtrisent une méthodologie de cœur de métier, centrée sur leurs savoir-faire de référence et sur des thématiques ciblées.

Il faut en effet garder à l'esprit que la réponse à un appel d'offres est un exercice chronophage, très mobilisateur de ressources, pour un résultat toujours aléatoire.

**En conclusion, la mission estime que le Cerema doit centrer ses réponses sur des appels d'offres faisant appel à la pluridisciplinarité des approches et sur des thématiques transversales, en allant sur des sujets innovants où l'ingénierie privée est moins présente et ses réponses plus partielles.**

**Le Cerema pourrait également, pour permettre un enrichissement mutuel, développer des réponses conjointes avec l'ingénierie privée dans les domaines où il dispose d'une expertise de référence ou pour les territoires dépourvus de la présence de bureaux d'études.**

#### **1.4.5. Deux modalités d'intervention innovantes : offre « Freemium » et financement participatif « le crowdfunding »**

Deux voies d'intervention font actuellement l'objet de réflexion quant à leur faisabilité au sein du Cerema, qui méritent d'être relevées :

- le déploiement d'offres « **Freemium** »<sup>16</sup> dans les activités de diffusion méthodologique ou de gestion des données. Cette modalité permet de distinguer un niveau de diffusion large et gratuite d'informations de base pour de larges publics, entrant dans le cadre de la mission d'intérêt général de l'établissement et de modules optionnels, plus experts et qui seront payants et ouverts aux seuls adhérents à cette offre « Freemium », ouvrant l'accès à des informations plus inter-actives ou encore à des actions de formation dédiées ;
- le montage de financements participatifs « **crowdfunding** ». Des réflexions sont engagées sur la faisabilité juridique de cette modalité au sein de la DTer Nord-Pas-de-Calais. Ce montage suppose la participation à un projet porté par le Cerema par contribution financière des entités intéressées (collectivités, établissements publics), conférant en contrepartie un avantage particulier, par exemple l'accès à des informations liées au projet. Ce type de démarche peut par ailleurs offrir l'avantage de tester la pertinence de la proposition d'intervention par la réussite ou non du processus participatif.

---

<sup>16</sup> Contraction des mots anglais free et premium.

**La mission considère que le modèle de l'offre « Freemium » devrait être développé par le Cerema car il correspond à sa mission d'observation et de mise à disposition de données d'intérêt général tout en permettant, par des exploitations adaptées, de les valoriser pour des clients experts.**

## **1.5. Un positionnement particulier du Cerema : interface entre expertise et recherche-innovation**

Fédérateur d'une part importante des services qui ont constitué historiquement le réseau scientifique et technique des MTES et MCT, le Cerema se situe à l'interface des domaines de la recherche, de l'expertise et de l'appui technique.

L'audit stratégique du Cerema, établi en novembre 2016<sup>17</sup>, établit le périmètre d'intervention de l'établissement en englobant une part de la recherche finalisée, la méthodologie et l'innovation, ainsi que l'expertise et l'appui technique.

Le Cerema consacre à ce jour une part significative de son activité à la recherche-innovation (environ 20 %), indispensable au maintien d'une capacité d'expertise de haut niveau et à la crédibilité de son appui technique.

Le positionnement de l'établissement sur ces domaines peut être appelé à évoluer du fait que plusieurs de ses partenaires du continuum de recherche vont connaître de profondes mutations organisationnelles, dans un mouvement qui les orientera davantage vers la recherche-amont :

- l'IFSTTAR, partenaire historique des services composant le Cerema, va s'intégrer à court terme au sein du pôle universitaire Paris-Est qui représentera un quart du potentiel de la recherche nationale dans les domaines de la ville et des transports ;
- l'IRSTEA est appelé à fusionner en 2020 avec l'INRA. Malgré les orientations données par les tutelles à ces deux EPST, le risque de voir décroître les activités d'expertise et d'appui aux politiques publiques de l'IRSTEA au bénéfice des actions de recherche est élevé. Le maintien de ce volet d'appui aux politiques publiques du ressort du MTES nécessitera un engagement de ce ministère technique, au-delà des tutelles de l'établissement, et une interface, rôle que le Cerema aura vocation à tenir.

De même, le Cerema devrait rapidement prendre le relais de l'IRSTEA sur certains volets d'expertise desquels ce dernier pourrait se désengager pour se recentrer sur la recherche-amont, telle l'hydrobiologie opérationnelle.

---

<sup>17</sup> Audit stratégique du Cerema, rapport CGEDD n° 010475-01, pages 28 et suivantes.

## **1.6. L'épineuse question des investissements**

Le sujet prégnant de la capacité d'investissement du Cerema fait partie des points d'inquiétude clairement identifiés par l'audit stratégique de 2016<sup>18</sup>.

Cet audit a identifié deux axes, l'un relatif au patrimoine immobilier de l'établissement, à sa rationalisation et sa régénération, l'autre ayant trait à la modernisation des équipements, essentiellement présents dans les laboratoires.

Force est de constater que ces questions, déterminantes pour l'efficacité de l'activité du Cerema et son adaptation aux attentes de ses commanditaires, n'ont pu à ce jour trouver de réponse adéquate dans un contexte financier où l'établissement a vu ses moyens d'engagement globaux passer de 252 M€ en 2014 à environ 235 M€ en 2017.

Si cette dernière année traduit une inflexion positive dans le niveau des investissements de l'établissement (7,225 M€), elle l'est pour une part notable par un prélèvement sur le fonds de roulement pour un montant de 2,509 M€, la capacité d'auto-financement du Cerema plafonnant à 4,449 M€<sup>19</sup>.

## **1.7. Conclusion de la première partie : des premières causes de l'insuffisante progression de la part d'activités du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales**

Si le projet stratégique, le plan d'affaires et le projet de contrat d'objectifs et de performance affichent une volonté forte de renforcer les prestations pour les collectivités territoriales, les conditions et moyens permettant d'y répondre n'ont pas été réunis :

- la gouvernance stratégique (un conseil stratégique peu convoqué et des comités d'orientation territoriaux non créés) n'a pas véritablement permis la participation effective des représentants des collectivités territoriales aux choix des orientations et des arbitrages nécessaires pour dégager les marges de manœuvre indispensables pour atteindre l'objectif ;
- ce même objectif n'a jamais été quantifié ;
- les moyens dédiés pour l'atteindre n'ont été ni définis, ni réservés.

L'instauration tardive (en 2016) d'une part autonome de la SCSP, limitée à l'origine à 5 % de cette dernière, n'a pas facilité le développement immédiat de partenariats avec les collectivités territoriales.

La mission fait le constat que les équipes du Cerema sont constamment tiraillées entre des commandes des services de l'État qui ont toute leur importance et une volonté d'augmenter la part des collectivités, ne faisant au final que des clients insatisfaits des retards de production qui en découlent.

L'analyse des prestations effectuées en 2017 sous l'angle de leurs bénéficiaires montre cependant que l'activité profitant directement ou indirectement aux collectivités est bien supérieure à une perception fondée uniquement sur le niveau des commandes directes.

---

<sup>18</sup> Rapport cité, pages 39 et suivantes.

<sup>19</sup> Source : compte financier 2017.

Pour poursuivre son analyse la mission soulève deux impératifs qui sont traités ci-après :

- la nécessité de mieux concilier les activités du Cerema pour l'État et les collectivités pour que son expertise soit valorisée aux bénéfices des deux partenaires ;
- la nécessité d'offrir un lieu d'échanges pour mieux caractériser la demande des collectivités et son adéquation avec l'offre et les compétences du Cerema.

La création prochaine de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, qui sera déterminante pour prendre en charge les besoins d'appui des collectivités et la prise en compte des attentes des services de l'État sont développées dans la deuxième partie pour apporter des éléments de réponse à ces questions.

## 2. Les évolutions à venir du contexte d'action du Cerema

### 2.1. Le projet de création de « l'Agence nationale de la cohésion des territoires » : une nouvelle ambition pour l'appui aux territoires

Le projet de création d'une Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), annoncé par le Président de la République lors de la Conférence nationale des territoires du 17 juillet 2017, est l'élément fondamental de modification de l'environnement institutionnel et du contexte d'activité du Cerema pour le très court terme.

La lettre adressée par le Premier ministre au commissaire général à l'égalité des territoires le 9 avril 2018 fixe le cadre de la préfiguration de l'agence sans en déterminer, à ce stade, la nature juridique. La future ANCT devra notamment poursuivre les objectifs suivants :

- accompagner dans leurs démarches les territoires les plus en difficulté, tant urbains que ruraux ;
- développer des outils facilitateurs des projets locaux en simplifiant les circuits administratifs et financiers en appui aux porteurs de projets.

Pour les atteindre, l'agence devra disposer de moyens humains, financiers et juridiques et de la capacité de conclure des partenariats opérationnels avec les organismes (opérateurs de l'État, organismes locaux...) dont l'objet et l'activité auront été identifiés comme nécessaires à son action.

Ces éléments de cadrage ont été complétés par le préfigurateur de l'ANCT lors de l'entretien qu'il a eu avec les membres de la mission :

L'agence doit se doter d'une logique de territoires, orientée vers leurs habitants et proche de l'acception de « *bassins de vie* », dans lesquels il est possible de vivre sans « *assignation à résidence* » et sans que n'y soit imposé un mode de vie.

Elle n'a pas vocation à agir partout, mais avec les territoires « *qui ont envie de faire, mais pas les moyens de faire* ». À cette fin, elle doit déployer une offre de services qui mobilise les acteurs en capacité d'apporter leur appui aux projets.

Au regard des opérateurs et agences de l'État qui déploient une ingénierie d'appui territoriale (technique, financière, juridique...) trois scénarios d'organisation de l'ANCT sont envisageables :

- une instance de coordination souple, assurant la mise en cohérence des actions des opérateurs et services de l'État sur les territoires ;
- une agence dotée de moyens d'expertise et d'intervention, donc disposant d'une capacité de prescription vis-à-vis de partenaires qui auront contractualisé leurs engagements ;
- une entité plus intégratrice, à laquelle seraient transférés tout ou partie des opérateurs précités.

Si la première hypothèse semble écartée par le préfigurateur, comme n'apportant aucune garantie d'efficacité, la troisième ne paraît pas s'imposer au regard de l'ampleur du chantier de réorganisation à conduire. Il lui serait préféré un dispositif médian, plus souple à mettre en place dans un délai rapproché. Toutefois, toute autre option demeurerait ouverte en cas de difficultés à parvenir à une coordination active des différents partenaires dans le second scénario.

**Dans tous les cas, le préfigurateur juge nécessaire que l'ANCT s'organise en guichet unique de l'appui territorial, actionnant un back-office constitué des opérateurs d'ingénierie publique, dont le Cerema. Elle doit constituer une structure de conseil et d'appui aux collectivités pour les appels à projets nationaux et animer les acteurs de l'ingénierie publique sur le territoire. Enfin, le choix de l'organisation territoriale de l'agence reste ouvert entre les niveaux régional et départemental.**

Dans l'articulation de l'ANCT et du Cerema, le préfigurateur estime que *« ce dernier ne peut rester dans une structure d'activité à 90 % pour l'État et à 10 % pour les collectivités (voire 80/20), mais doit évoluer vers une programmation beaucoup plus souple et déconcentrée »*. Dans la perspective de la mise en œuvre du second scénario, l'ANCT doit se poser en prescripteur pour une part de son activité, dans un cadre d'engagement contractuel. Dans cet objectif, l'hypothèse d'inscription d'une partie de la SCSP du Cerema sur un programme « ANCT » est évoquée.

S'agissant des représentants des collectivités territoriales, tous les interlocuteurs de la mission se sont accordés pour estimer indispensable le maintien et la préservation d'un réseau scientifique et technique apte à garantir une expertise neutre et indépendante et la qualité des prestations de conseil et d'appui aux donneurs d'ordre.

Les appréciations divergent toutefois sur le niveau d'intégration et la place du Cerema dans le dispositif issu de la mise en place de l'ANCT. Les besoins des collectivités étant très différents en fonction de leurs caractéristiques géo-économiques, ceux-ci peuvent relever de la production de doctrine, du développement et de la transmission de l'innovation et des bonnes pratiques, enfin d'une ingénierie de projet et d'une ingénierie juridique et financière.

Compte tenu de la très grande diversité des situations, l'ANCT est perçue comme pouvant atténuer les inégalités de traitement et les hétérogénéités de prise en charge des besoins.

Certains représentants des collectivités (notamment l'Assemblée des départements de France) ont une vision plus intégratrice de la nouvelle agence qui *« constituera un gage d'unité de l'État et de lisibilité de son action en direction des collectivités territoriales »*.

## 2.2. Les demandes et enjeux d'intervention pour les DAC

Les développements qui suivent constituent la synthèse des entretiens que la mission a conduits avec les directions générales d'administration centrale (DAC) en charge des politiques sectorielles portées par les MTES et MCT (hors domaine de l'aviation civile), ainsi qu'avec la délégation à la sécurité routière, relevant du ministère de l'intérieur.

### 2.2.1. Les éléments de convergence dans l'appréciation portée par les directions d'administration centrale sur l'appui du Cerema à la définition et la déclinaison des politiques publiques relevant de leur compétence

Les DAC considèrent, dans leur ensemble, que le Cerema est un acteur majeur de la mise en œuvre des politiques sectorielles qu'elles portent. L'appui qu'il fournit à certaines d'entre elles, sur ses cœurs de métier historiques, est considéré par celles-ci comme partie intégrante de leurs capacités d'action. D'autres, ayant noué plus récemment des relations de travail avec l'établissement, y trouvent des compétences transverses et une pluridisciplinarité indispensables pour la définition des projets ou la conception et la diffusion des méthodologies.

Toutes s'accordent pour voir dans le Cerema un contributeur essentiel, dans le champ des MTES et MCT, au maintien d'un dire technique de l'État de haut niveau et d'une expertise publique neutre et objective.

Globalement, les productions de l'établissement sont évaluées par la plus grande part de ses commanditaires comme étant intrinsèquement de grande qualité. En revanche, les conditions de leur programmation, leur pilotage et rapportage en cours de projet et leurs délais de finalisation, sont sources d'insatisfaction pour la majorité d'entre eux et à l'origine de multiples critiques.

Toutes les directions générales sectorielles sont conscientes de la difficulté particulière que fait naître un niveau de pression sur la SCSP et, partant, sur les effectifs du Cerema, supérieur à la moyenne des services et opérateurs de ces ministères.

Elles partagent l'inquiétude de voir certains champs d'activité de l'établissement en forte perte de compétences, globalement du fait de ses difficultés de recrutement de profils adéquats, mais aussi pour des raisons de choix d'orientations qui leur paraissent contestables.

**Enfin, bien que certaines évoquent des progrès récents dans le dialogue qu'elles ont avec le Cerema sur ses évolutions stratégiques, toutes sont critiques, voire très critiques, sur les modalités de sa gouvernance et exposent les difficultés qu'elles éprouvent pour faire prendre en compte leurs besoins, en lien avec les évolutions des politiques sectorielles.**

## **2.2.2. Dans le champ des missions traditionnelles du Cerema, des commanditaires inquiets des évolutions récentes, pour les domaines plus récemment investis par l'établissement, un constat nuancé**

### **Les commanditaires « historiques »**

#### ***La direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)***

Représentant environ 21 % de l'activité du Cerema financée au titre de la SCSP, dont pour les deux tiers des actions relevant de la DHUP au titre des domaines de l'habitat et du bâtiment, ainsi que de la ville et des stratégies urbaines, la DGALN est l'un des deux commanditaires historiques mobilisant une part importante des moyens de l'établissement.

Cette direction générale estime que l'enjeu de pérennité des compétences du Cerema est majeur face à la baisse inéluctable des effectifs, mais doit conduire à opérer des choix. Elle vise par exemple le domaine de l'eau, pour lequel le Cerema ne dispose que de très peu de spécialistes, alors que les besoins d'une expertise publique de haut niveau sont prégnants, au regard de l'organisation du marché de la distribution. Le Cerema doit investir ce champ, en cohérence avec les évolutions de l'IRSTEA sur ce même domaine.

Dans d'autres secteurs à forts enjeux, tel l'aménagement numérique du territoire, le Cerema ne dispose que d'équipes restreintes, critiques au regard de la pérennité des compétences récemment acquises.

Par contrepartie, des missions traditionnelles dans le champ de la construction pourraient sans inconvénient majeur être confiées en partie à des prestataires privés, sous réserve que l'État, via son opérateur, en conserve la maîtrise et le contrôle de second niveau (certaines missions de contrôle des règles de construction relèveraient de cette analyse). Bien évidemment, la question des voies de financement de ces externalisations partielles serait de facto posée.

#### ***La délégation à la sécurité routière (DSR)***

Rattachée organiquement au ministère de l'Intérieur en 2007, la direction de la sécurité et de la circulation routière, devenue ensuite délégation à la sécurité routière, s'est toujours appuyée sur les services techniques fédérés en 2013 dans le Cerema (ex-SETRA et CETE), pour contribuer à mettre en œuvre la politique de sécurité routière.

Il convient de noter, qu'au moment de la création de l'établissement, le principe d'assise de la SCSP sur un programme unique (P217, puis P159), relevant du ministère chargé de l'écologie ne recueillait pas l'assentiment de la DSR, qui aurait souhaité voir la partie de la SCSP correspondant au volume d'activité du Cerema relevant de son pilotage inscrite sur son propre programme de la mission « Intérieur ».

Cet arbitrage n'a jamais totalement convaincu la DSR, qui porte une appréciation assez sévère, tant sur le volume de prestations du Cerema en appui de la politique de sécurité routière (autour de 5 % de son activité), que sur la perte de compétences du Cerema sur ce domaine technique, qu'elle attribue en partie au transfert de l'ex-SETRA vers le site de Sourdun (Seine-et-Marne) en 2011 et au profond renouvellement des équipes, lié aux départs massifs qui l'avaient accompagné.

Elle constate notamment qu'en dépit d'un droit de tirage trop restreint sur l'activité du Cerema, ce dernier n'arrive pas à dégager les moyens nécessaires pour honorer la commande annuelle de la DSR, ce qui, paradoxalement, conduit à une sous-consommation de son enveloppe. Cette DAC souhaite en conséquence un fléchage plus étroit des moyens qui lui sont alloués au titre de ce droit de tirage et voir le Cerema s'investir de manière volontariste dans l'activité d'évaluation (notamment dans le cadre de la mesure dite des « 80 km/h »).

Il faut noter que la politique nationale de sécurité routière est très largement mise en œuvre par les collectivités territoriales, tout particulièrement par les départements, qui sont fortement demandeurs d'appui méthodologique. La DSR note sur ce plan une évolution positive, avec la montée en compétence des DTer. Elle souligne par ailleurs que près de 90 % de l'activité du Cerema sous son pilotage s'adresse, directement ou indirectement, aux collectivités territoriales.

### ***La direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) : le commanditaire majoritaire des activités du Cerema***

La relation entre la DGITM et le Cerema revêt un caractère particulier, pour deux raisons :

- Une large majorité des services techniques qui composent désormais l'établissement ont été historiquement constitués, pour une part notable, sur la substance des moyens consacrés aux activités routières et des crédits d'infrastructures de l'ancien ministère chargé de l'équipement et des transports. Il en découle, pour cette direction générale, le sentiment d'une légitimité forte à bénéficier de ses prestations et à exercer un pilotage étroit de ses activités. En 2018, celles-ci représentent encore environ 51 % de la SCSP du Cerema ;
- la création du Cerema sous la forme d'un établissement public administratif a rompu les liens directs existant entre les unités de la DGITM (notamment la direction des infrastructures de transport) et l'ancien service technique central (SETRA) et les quasi-services déconcentrés spécialisés que constituaient les CETE, pour leur substituer un rapport de gouvernance partagé et de contractualisation, dans lequel la DGITM, à ce jour, ne se retrouve pas.

Par ailleurs, cette direction générale est confrontée à des évolutions particulièrement délicates à négocier dans le champ des politiques publiques qu'elle porte:

- les technologies de l'information et de la communication; leur application au domaine des transports, la production exponentielle de données de masse et leur exploitation enfin la généralisation à venir de l'intelligence artificielle bouleversent le concept de mobilité ;
- dans le champ traditionnel des infrastructures, la DGITM doit faire face à un risque majeur de dégradation du patrimoine routier d'intérêt national et notamment des ouvrages d'art. Une expertise indépendante vient de montrer que le retard cumulé d'entretien peut être évalué entre 2 et 3 Md €, la hausse récente de 0,2 Md € des dotations annuelles d'entretien étant notoirement insuffisante pour rattraper ce retard. Or, dans le même temps, les évolutions technologiques liées à la « route intelligente », à l'interopérabilité des réseaux et à l'autonomisation des véhicules vont nécessiter des moyens d'investissement

que l'actuel modèle budgétaire de financement de la route ne permettra aucunement de couvrir.

Dans ce contexte particulier, la DGITM considère que les relations qu'elle entretient avec le Cerema depuis sa création n'ont pas permis de fonder une réelle relation de confiance. Indépendamment des pertes de compétences liées à l'attrition des effectifs et à l'effet de l'installation de l'ex-SETRA à Sourdun, elle estime que la part d'activité consacrée à l'ingénierie routière a été réduite sans concertation, l'obligeant à accroître le recours à la maîtrise d'œuvre privée, en dépit de la forte contrainte budgétaire.

Au-delà de l'appui technique et opérationnel, la DGITM attend du Cerema qu'il préserve et conforte ses capacités d'expertise et d'appui méthodologique, pour assurer un dire technique de référence, neutre et objectif, indispensable au bon exercice des maîtrises d'ouvrage publiques, relevant de l'État comme des collectivités territoriales. C'est le cas pour l'ensemble de la réglementation technique et de la normalisation du domaine des infrastructures.

Sur les secteurs d'intervention du Cerema autres que celui des infrastructures routières, l'appréciation de la DGITM est nettement plus positive.

Sur l'ensemble des volets des politiques de mobilité, sur l'activité fluviale et pour les interfaces avec les infrastructures ferroviaires, la posture du Cerema est jugée constructive et son action efficace. Toutefois, l'étroitesse des effectifs pour certaines compétences critiques (par exemple les compétences « radar » dans le secteur maritime) inquiète fortement la DGITM, au point d'envisager l'internalisation de ces profils dans ses structures.

Le volet de la gouvernance de l'établissement concentre, en définitive, les critiques les plus vives de cette direction générale. Elle déplore l'absence d'association des directions sectorielles à la gouvernance stratégique du Cerema, avec d'autant plus d'acuité que l'activité de l'établissement s'exerce majoritairement sur son domaine de politique. Concernant la gestion, l'absence de comptabilité analytique, et un rapportage insuffisant ne permettent pas d'établir une véritable relation de client à fournisseur.

La DGITM estime enfin que les activités générant des ressources propres ne devraient pas avoir d'effet sur le niveau des autres, financées sur la SCSP. Or, faute des outils de gestion adéquats, des moyens dédiés au réseau routier national lui semblent bénéficier également à des activités de soutien aux territoires, ce qui peut être justifié, mais à la condition que ce soutien soit tracé et objectivé, ce qui n'est pas le cas.

## **Les commanditaires plus récents du Cerema**

### ***La direction générale de la prévention des risques (DGPR)***

La part d'activité déployée par le Cerema dans le domaine de la prévention des risques représentent environ 9 % du total de sa SCSP. À ce titre, bien qu'elle n'ait pas l'antériorité des directions en charge des infrastructures de transport, de la construction ou de l'aménagement, la DGPR entretient depuis de nombreuses années des relations de donneur d'ordre avec les services du Cerema, pour le champ de

certains risques naturels (liés à ses compétences en matière de géotechnique et de mécanique des sols, pour les mouvements de terrain et risques sismiques). En revanche, cette coopération est plus récente sur les domaines du bruit, du recyclage des produits de déconstruction.

La DGPR estime que le Cerema dispose d'un niveau d'expertise et d'une notoriété robustes sur son champ d'intervention traditionnel. Si elle observe une montée en compétence sur les autres volets des risques naturels, une mise en cohérence de l'action du Cerema avec les autres opérateurs de l'État intervenant dans ce même domaine ou sur des domaines proches lui paraît indispensable, tout particulièrement avec l'IRSTEA, le BRGM et l'ONF (restauration de terrain en montagne).

En matière de risques technologiques, la DGPR regrette que le Cerema se désengage trop rapidement (PPRT). Si cette évolution peut être justifiée en partie par la décroissance de l'activité d'instruction des plans de prévention, ceux-ci arrivant en phase d'approbation, les besoins en méthodologie et en évaluation de leur mise en œuvre vont en effet demeurer.

Au plan de la gouvernance de l'établissement, la DGPR est globalement satisfaite du dialogue stratégique entretenu avec lui. Elle est attentive à la posture du Cerema à l'endroit des collectivités territoriales, afin d'éviter des conflits entre les rôles de l'établissement qui, ayant participé à l'élaboration du corpus doctrinal de l'État, doit se garder d'afficher des positions contradictoires en appuyant les collectivités territoriales dans leurs projets.

### ***La direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)***

En 2017 les activités du Cerema au titre du domaine « Énergie et climat » représentaient 3 % du total des activités financées sur la SCSP. Bien qu'encore très modeste, cette part est en croissance constante et la DGEC évalue très positivement la contribution du Cerema au portage de ces politiques publiques, en notant sa conformité aux orientations du projet de contrat d'objectif et de performance de l'établissement qui a prévu un renforcement de ses compétences sur cet axe.

La programmation des commandes de la DGEC au Cerema s'établit au terme d'un dialogue à haut niveau, avec arbitrages du directeur général, et dans un cadre assez directif.

Les réponses apportées par le Cerema sont qualifiées de pertinentes et d'innovantes, et son concours est particulièrement apprécié pour des problématiques nécessitant objectivité et souplesse dans l'évaluation, telle la recherche de zones propices à l'éolien en mer, pour lesquelles le Cerema peut mettre à profit la transversalité de ses compétences.

Pour la DGEC, le Cerema joue sur plusieurs thématiques un rôle d'initiateur et de précurseur, pour des sujets sur lesquels l'ingénierie privée n'est pas encore totalement montée en compétence, ou sur des domaines très ciblés.

### **3. Les voies et moyens de l'accroissement de l'offre d'appui du Cerema aux collectivités territoriales : écoute des partenaires, analyse et recommandations**

Cette troisième partie est construite notamment sur la base des entretiens réalisés par la mission auprès des représentants d'associations de collectivités territoriales et de techniciens (ADCF, ADF, AMF, AMRF, Régions de France, France Urbaine, ADTech, AITF), mais aussi des groupements de DREAL et DDT(M) et d'acteurs privés travaillant en relation avec les collectivités territoriales et le CEREMA (IDRRIM, Routes de France, etc.).

La mission a organisé cette partie en distinguant 3 grands sujets : gouvernance et organisation générale, stratégie et modèle économique, management interne. Pour chacun d'eux, il est présenté l'expression recueillie par la mission des partenaires du Cerema, l'analyse qui en découle et son croisement avec les constats des parties 1 et 2 précédentes, puis les recommandations formulées.

Le sentiment général qui ressort de l'expression des partenaires du Cerema se synthétise de la manière suivante :

La promesse d'ouverture du Cerema vers les collectivités territoriales n'a pas été tenue comme le soulignent les représentants d'association d'élus auditionnés par la mission. Loin de se vouloir une critique stérile, les éléments apportés pour étayer cette position dénotent un réel intérêt pour le Cerema, tout autant qu'une attente forte de « *redressement* » de celui-ci.

Parmi les critiques récurrentes formulées, est soulignée celle relative aux carences dans l'organisation, même si beaucoup s'accordent à admettre qu'il a fallu opérer un travail de fond pour agréger, lors de la création puis le début de l'existence de l'établissement, des métiers, des cultures différentes et apprendre à fonctionner en transversal tout en fédérant les énergies.

Les contraintes juridiques de l'établissement pour répondre aux appels d'offres et le frein que constitue la volonté des administrations centrales de privilégier leurs attentes plutôt que celles des collectivités, comme l'illustre l'utilisation de la subvention pour charges de service public, sont également évoqués.

La baisse des crédits comme la réduction du nombre d'agents dans un contexte d'attrition des moyens ne manquent pas d'interpeller les élus quant aux conséquences sur les capacités du Cerema à maintenir un haut niveau d'expertise et à s'impliquer davantage dans des enjeux autres que ceux en lien avec les infrastructures.

Les associations d'élus ne manquent pas de rappeler leur attachement au Cerema et à la neutralité de son dire technique. L'attente de l'expertise et de la connaissance technique du Cerema, et celle de l'appui aux projets territoriaux sont, fortes.

**Les attentes des collectivités territoriales ne sont pas précisément formulées ou détaillées par thématiques. Les remarques génériques portent sur l'appui aux politiques publiques, le besoin de méthodologie de haut niveau, l'intervention locale sur des sujets complexes nécessitant un effort en termes de progrès ou d'innovation.**

Parfois celles-ci peuvent être contradictoires en fonction du positionnement des collectivités territoriales entre elles ; on retrouve la logique des blocs commune-département et intercommunalité-région.

Un regret partagé, celui de l'éloignement physique du Cerema pour nombre de collectivités et le regret que l'époque du lien que faisaient les DDE entre le réseau scientifique et technique (RST) et les collectivités se soit perdu avec la création des DDT(M). Le maillage territorial est à parfaire de même que la connaissance de l'offre de service du Cerema.

Plusieurs associations constatent que seules les administrations centrales ont le pouvoir d'orienter l'activité du Cerema. Certaines reconnaissent la légitimité de cette situation, l'État devant conserver une maîtrise technique, tout en déplorant que les collectivités soient insuffisamment bénéficiaires des apports d'innovation.

**Toutes s'accordent à reconnaître l'impartialité du Cerema et le besoin de ses experts, qualifiés, indépendants et ayant le sens de l'intérêt général. Toutes s'accordent à dire que la Cerema ne doit pas être démembré et doit conserver son identité.**

### **3.1. La gouvernance et l'organisation générale**

#### ***L'expression des partenaires sur la gouvernance :***

Le mode de gouvernance a suscité des critiques de la part des élus. Les représentants des collectivités territoriales au conseil d'administration de l'établissement ont le sentiment d'une présence vaine et ont le sentiment d'être peu impliqués dans la gouvernance du Cerema. Si la création d'un collège réservé aux collectivités territoriales au conseil d'administration a été un signal fort, ce dernier apparaît à leurs yeux insuffisant pour leur conférer un réel pouvoir d'orientation.

Jusqu'à présent, certains élus ont eu le sentiment d'être mis devant le fait accompli par le directeur général, se plaçant parfois dans une posture plus proche de celle d'un président-directeur général.

Inversement, pour les administrations centrales rencontrées, les associations et groupements ne sont pas, quant à elles, en situation de fédérer les projets ni même d'exprimer les besoins des collectivités territoriales.

Les associations de collectivités reconnaissent elles-mêmes leur incapacité à faire remonter de façon exhaustive l'expression des besoins objectifs de leurs membres, chaque territoire ayant ses propres spécificités.

Si le conseil scientifique et technique a bien rempli son rôle au démarrage de la création du Cerema, il ne se réunit malheureusement plus.

Le conseil stratégique ne s'est quant à lui réuni que deux fois alors qu'il est un des lieux qui devrait permettre l'expression des attentes des collectivités. Il est souligné son travail utile et positif dans la prise en compte des avis des collectivités dans les appels à projets. Mais ces derniers ne concernent pas toutes les collectivités et celles qui sont dans les réseaux bénéficient d'une meilleure information.

Les associations déplorent l'absence de contrat d'objectifs et de performance, à l'arrêt depuis l'automne 2017, sans visibilité sur son calendrier de finalisation, en rappelant que le plan stratégique, établi pour la période 2015-2020, est déjà à mi-parcours.

La programmation annuelle de l'activité au bénéfice des services de l'État, au travers de la subvention pour charge de service public, est dénoncée comme étant trop rigide, laissant ainsi très peu de marges de manœuvre en cours d'année.

Les activités « infrastructures » étant très largement majoritaires, cette situation ne correspond plus aux enjeux majeurs d'un établissement chargé d'accompagner la mise en œuvre de l'ensemble des politiques publiques portées par les MTES et MCT.

Les démarches « commerciales » du Cerema visent en priorité les collectivités les plus importantes et ne s'intéressent pas aux communes rurales. Une présence territoriale de proximité est indispensable pour conduire des analyses pertinentes.

Pour les représentants de l'ADF, le Cerema *« doit également se positionner en référent, en point d'appui, capteur et diffuseur d'outils mutualisés pour la gestion des patrimoines et d'une information technique validée par la puissance publique. Sa gouvernance doit être réorientée en tenant compte de ce rôle. Il doit développer son audience en organisant par exemple une conférence annuelle à l'adresse des directeurs généraux des services (DGS) des départements, des directeurs des services techniques et des vice-présidents transports »*.

### **L'expression des partenaires sur l'organisation générale :**

La perception varie en fonction des acteurs et de leur positionnement vis-à-vis de la structure.

Le Cerema reste encore trop méconnu des collectivités territoriales et pour celles qui le connaissent, son image se brouille. Le positionnement et le rôle du Cerema au sein du RST de l'État mériterait d'être davantage connu. Par ailleurs, les complémentarités entre le Cerema et les autres entités du RST sont peu exploitées. Il faut donc analyser les complémentarités entre tous les opérateurs, clarifier les positionnements et traquer les doublons. Le pilotage global et l'articulation des missions de toutes ces agences méritent d'être améliorés par exemple en matière de risques, d'eau, de biodiversité...

Les relations du Cerema avec les territoires sont dépendantes de son organisation territoriale et donc de la proximité de ses DTer avec ces derniers. Des experts placés au niveau national restent utiles, mais pour connaître et comprendre un territoire, il faut y être présent quotidiennement.

Le fait que le Cerema se soit concentré, pendant ses premières années de vie, sur la mise en place de son organisation, explique qu'il ait pu quelque peu négliger l'externe.

La désignation de correspondants territoriaux (les directeurs de développement et des relations avec les clients et partenaires – DDRCP) a constitué une évolution positive mais insuffisante en raison d'un maillage peu dense au regard de celui qu'offraient des DDE très territorialisées. Les élus en milieu rural n'ont pas connaissance du Cerema, aussi un effort est nécessaire pour améliorer cette situation. Par exemple, des réunions Cerema – maires ruraux pourraient être le moyen de se rapprocher des élus locaux, via les associations départementales des maires.

La spécialisation des laboratoires, l'affichage de thématiques prioritaires induisant un recentrage de leurs activités et un fonctionnement supposé en réseau aggravent la

perception d'une absence sur le terrain, alors qu'une telle présence est nécessaire pour conduire des analyses pertinentes.

Pour l'assemblée des départements de France (ADF), une association du Cerema localement avec les agences techniques départementales ATD serait une piste ; de même que pour l'assemblée des communautés de France (ADCF), la présence sur le terrain du Cerema pourrait s'envisager dans le cadre de la structuration de l'ADCF en pôles régionaux.

Tous conviennent que le CEREMA doit être en appui des politiques publiques au côté de la montée en puissance des structures locales d'ingénierie publique (ATD, CAUE, agences d'urbanisme...).

L'animation de toute l'ingénierie publique locale est une nécessité. Les COTITA apparaissent comme étant des outils adaptés pour ce faire mais plus ou moins dynamiques selon les régions. Certaines se sont ouvertes au secteur privé pour construire un contenu et mettre en relation l'ingénierie publique avec les bureaux d'études et entreprises.

L'offre du Cerema ne repose pas sur une analyse du marché (statique et dynamique) et son croisement avec les compétences disponibles ou à acquérir. Pour les collectivités, le Cerema a vocation à aller où les autres ne vont pas : innovation, caractère expérimental du projet, lien avec la recherche, nécessité d'études d'optimisation de la dépense publique...

Les collectivités pensent que l'objectif de faire rentrer des recettes via les appels d'offres est très difficile à atteindre et ne répond pas à leurs attentes générales. Elles n'écartent cependant pas cette hypothèse pour certaines études ou projets dans le cadre d'une procédure de mise en concurrence.

### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

**Au niveau national**, la mise en œuvre sur le terrain des politiques publiques de l'État est en grande partie assurée par les collectivités territoriales. L'État devrait mettre en place un accompagnement de celles-ci très en amont et dès le niveau central pour les grandes transitions qu'il annonce. Il doit donc donner à ses services et structures de vrais mandats d'accompagnement des collectivités territoriales et des acteurs du territoire et mettre au service de ceux-ci son ingénierie et son expertise.

La mission relève tout d'abord qu'au-delà de la seule intervention du Cerema, la multiplicité des acteurs de l'État intervenant sur des champs techniques utiles aux collectivités, parfois même en se chevauchant ou en se faisant concurrence, nécessite très en amont et de façon centrale, de coordonner leur action et leur mode d'intervention.

La mission recommande donc en tout premier lieu de :

<p><b><i>1. Mettre en place une stratégie cohérente de l'intervention des différents services de l'État et de ses établissements publics / agences par notamment une coordination des tutelles au niveau national et au niveau régional.</i></b></p>
--

Pour le Cerema, cela pourrait se traduire par la construction de partenariats avec les organismes qui interviennent sur des champs voisins ou parfois communs :

Cerema/AFB (biodiversité), Cerema/ADEME (bâtiment, énergie), Cerema/BRGM (risques, trait de côte, sous-sol, géotechnique...), Cerema IRSTEA (eau)...

S'agissant de la gouvernance propre du Cerema, ses orientations stratégiques nécessitent pour la mission d'être revues à l'aune de leur intérêt pour les territoires.

Par exemple, les enjeux de la route s'inscrivent désormais dans une approche plus globale des mobilités. L'État doit concentrer ses prérogatives de conception d'ensemble et de cohérence liées à l'intégration des nouvelles technologies et du numérique dans la route intelligente.

*2. Au niveau central, revoir la gouvernance de l'établissement par la réactivation du conseil stratégique et du conseil scientifique et technique, en veillant à l'expression et à la prise en compte équilibrée des besoins et attentes des collectivités et des DAC sectorielles.*

La mission considère ensuite qu'il convient de stabiliser la quotité de moyens alloués à chaque domaine d'activité et de contractualiser ces derniers de façon pluriannuelle. Cela permettra à chaque commanditaire de connaître ce que le Cerema s'engage à produire, et par différence de déterminer ce qu'il conviendra d'externaliser. En outre, les commandes des DAC devront systématiquement être appréhendées par ces dernières en identifiant le moyen de reproduire et de commercialiser la prestation.

*3. Construire de façon partagée entre l'État et les collectivités territoriales un véritable contrat d'objectifs et de performance qui stabilise et priorise les domaines d'intervention du Cerema, contractualise l'action de manière pluriannuelle, notamment avec l'ANCT et identifie les sujets propres ou communs, les modes d'intervention partenariaux et les moyens affectés.*

**Au niveau local**, les réformes successives de l'organisation des collectivités territoriales ont bouleversé le paysage des territoires. Avec leur fusion, les régions apparaissent plus éloignées de l'action opérationnelle territoriale. Avec la création des métropoles, les grands équilibres entre l'urbain et le rural sont impactés. La création des nouvelles intercommunalités doit être suivie de la montée en compétence de ces nouvelles structures.

Les services de l'État se sont également restructurés au niveau régional, et interministérialisés au niveau départemental. Il est de fait particulièrement d'actualité de s'interroger sur la relation entre les niveaux régional et départemental notamment pour tous les aspects liés à l'appui aux collectivités.

Pour permettre une expression la plus large possible des collectivités qui par ailleurs est très différente d'un territoire à l'autre, une instance de gouvernance locale déclinée à la bonne échelle territoriale est nécessaire. Elle aurait pour objectif la remontée de l'expression des attentes et besoins locaux au comité stratégique chargé de son côté d'en assurer la priorisation et la cohérence. Cette instance locale sera de toutes les façons une nécessité pour l'ANCT dans son écoute du territoire et dans les réponses qu'elle lui apportera.

Les **comités d'orientation territoriaux** du Cerema, non encore créés bien que prévus par les statuts, constituent des lieux adéquats pour répondre à ce besoin.

Sur le même plan, le Cerema pourrait utilement se rapprocher des **comités régionaux de programmation**, afin d'être informé des projets pris en considération sur fonds structurels européens et de se positionner en conséquence en appui des opérations sur lesquelles il est en mesure d'apporter un concours pertinent.

Le Cerema est reconnu par les collectivités comme occupant une place importante car elles ne disposent pas d'un réseau scientifique et technique propre et ne peuvent plus s'appuyer sur l'ingénierie publique historique de l'État.

Les départements ont pris le relais en créant pour bon nombre d'entre eux des agences techniques départementales (ATD), qui se sont fortement développées et qui sont aujourd'hui présentes dans 70 % d'entre eux. Elles pallient partiellement le retrait de l'ingénierie publique d'État de proximité, comme la maîtrise d'œuvre, la conduite d'opération ou tout dernièrement l'ATESAT.

Si les ATD répondent à un vrai besoin, selon leurs propres termes elles ont « *le nez dans le guidon* » et ne peuvent disposer d'une hauteur de vue suffisante ou de la technicité nécessaire pour élaborer des méthodologies et des pratiques innovantes, transposables et pouvant être mutualisées, comme de développer des axes de recherche.

La décentralisation et les transferts de compétence qui se sont opérés en direction des collectivités et de leurs groupements n'ont pas effacé le besoin de compétences scientifiques et techniques de l'État.

Le « dire technique » de l'État est une assurance d'indépendance et de neutralité pour les collectivités territoriales que l'établissement a tout intérêt à valoriser comme tel.

Le Cerema est attendu par les collectivités (élus et services) comme expert producteur de doctrine et de conseil, ce qu'il fait et qui doit être préservé.

Les territoires ont ainsi besoin d'une animation et d'un appui technique d'ingénierie. Le Cerema qui dispose de directions territoriales est très bien positionné pour y apporter sa contribution. En effet, les DTER et leurs **COTITA** constituent déjà un réseau territorial historique puissant qu'il convient de valoriser et de remobiliser. La désignation des **nouveaux directeurs du développement** renforce encore ce réseau.

Le Cerema peut constituer ce lieu d'échange attendu sur ces nouveaux champs pour les personnels techniques de l'État et des collectivités territoriales.

Inversement, outre les élus, les cadres techniques départementaux issus à l'origine des corps de l'équipement sont progressivement remplacés par de jeunes ingénieurs qui ne connaissent pas le réseau scientifique et technique de l'État. Ainsi les capacités et compétences du Cerema sont aujourd'hui de moins en moins connues. Son ingénierie, réputée et de qualité, nécessite donc d'avoir des relais de terrain. Les associations d'élus suggèrent que l'ANCT, les DREAL et les DDT(M) puissent assurer ce rôle.

Pour une lisibilité accrue du Cerema sur le territoire et répondre à l'attente de renforcement des échanges du Cerema avec le réseau des ingénieurs des collectivités territoriales, la mission propose de :

- renforcer les échanges avec les ingénieurs des collectivités territoriales et construire un réseau professionnel garant du maintien et de la diffusion des savoirs et de l'innovation, porteur pour la mise en œuvre des politiques publiques dans tous les domaines d'activités des ministères MTES, MCT et MI (SR) ;

- optimiser le positionnement territorial du Cerema en articulant davantage celui-ci avec les services déconcentrés et en sensibilisant ceux-ci aux missions et capacités d'intervention de l'établissement ;
- élargir le champ des COTITA.

La recommandation synthétisant toutes ces propositions est la suivante :

*4. Au niveau local, mettre en place les COT en relation avec les élus locaux et l'ANCT pour structurer la gouvernance stratégique locale, faire remonter les attentes et les besoins des territoires et proposer des modes d'intervention partenariaux, et élargir le champ d'intervention des COTITA en en faisant le lieu de l'animation locale de l'ingénierie publique.*

## **3.2. La stratégie d'intervention opérationnelle et le modèle économique**

### **3.2.1. Les activités**

#### ***L'expression des partenaires sur les activités :***

L'identification des attentes et besoins des collectivités territoriales que le Cerema pourrait satisfaire n'est pas aisée. En premier lieu, leurs périmètres de compétence, leurs moyens propres, leurs territoires d'intervention donc leurs besoins sont très divers. Ensuite, le Cerema est peu connu des collectivités, Enfin, l'expression et l'écoute de ces attentes ne sont pas réellement structurées (le conseil stratégique s'est peu réuni, les COT n'ont pas été mis en place, les associations d'élus déclarent elles-mêmes ne pas être en capacité de s'exprimer en leur nom de façon précise et pertinente...). Nonobstant ces difficultés, la mission a, lors de ses travaux, identifié des activités de nature à développer le volume d'intervention au profit des collectivités territoriales.

#### **Les domaines « traditionnels » récurrents**

La matrice des activités présentée en partie 1 regroupe l'ensemble des thématiques d'intervention. Parmi celles-ci, la mission identifie particulièrement le domaine des infrastructures et plus largement celui des mobilités : il s'agit d'un domaine historique où le Cerema dispose de compétences reconnues. L'analyse précédente montre qu'il représente encore 68 % de la commande en matière d'infrastructures et qu'elle est majoritairement départementale, et 13 % de la commande pour les mobilités.

Le vieillissement du patrimoine routier (chaussées et ouvrages d'art), les nouvelles techniques d'exploitation, la réduction générale des moyens financiers et humains engendrent la nécessité absolue de préserver la compétence technique des équipes, de trouver (ou parfois de retrouver) des techniques de réhabilitation peu coûteuses (comme l'usage des enduits de chaussée) ou innovantes, de moderniser l'information des usagers et de développer des outils de gestion et de maintenance intégrant connaissance/diagnostic du patrimoine et programmation financière.

Les ouvrages d'art sont porteurs d'enjeux considérables et les besoins des collectivités sont importants. Le constat partagé par celles-ci est que seul le Cerema est en mesure d'y répondre avec le souci de l'optimisation technico-économique.

L'association des directeurs techniques des métropoles, départements et régions (ADTech) cite l'exemple d'un pont sur réseau départemental pour lequel l'ingénierie privée prônait la reconstruction (12 millions d'euros) alors que le Cerema, après avoir été sollicité, a été le seul à proposer un « emmaillotage » dans de la fibre qui a divisé par 6 le coût du projet.

La sécurité routière est également une préoccupation permanente. Le Cerema, par sa connaissance des réseaux et sa maîtrise des bases de données, est le partenaire idoine pour l'évaluation des différentes politiques en la matière, par exemple, par le croisement de bases de données aujourd'hui indépendantes entre réseau-patrimoine et réseau-accidentologie et par l'évaluation de nouvelles expérimentations comme celle de la mise en place de la limitation à 80 km/h sur les chaussées à 2 voies non séparées en rase campagne.

Pour l'association Régions de France, la collecte des données de transport et les enquêtes sur ces données (transports en communs départementaux, régionaux et urbains) sont qualifiées d'indispensables. Par contre, il existe une inquiétude sur la baisse des financements sur les données de transport et la capacité à maintenir ce service, de même que la conservation des données si le Cerema se désengageait.

Dans les champs traditionnels d'intervention du Cerema (urbanisme et planification avec les SCoT, PLUI), l'offre d'ingénierie privée est multiple, abondante, parfois coûteuse et pas toujours pertinente. Le Cerema peut sécuriser les démarches des collectivités en diffusant la méthodologie et en mutualisant les bonnes pratiques.

### **Les nouveaux domaines en développement**

La mission a identifié lors de ses entretiens quelques domaines où la demande a clairement été exprimée par les collectivités :

- la gestion du patrimoine des bâtiments publics est une préoccupation récurrente évoquée par les associations de collectivités. Au-delà du seul inventaire, la question de la valorisation des m<sup>2</sup> non utiles aux fonctions premières en vue d'une vente ou d'une location, celle du conseil en matière énergétique, ou encore dans le domaine de la qualité de l'air intérieur véritable enjeu de santé publique aussi important que celui de l'amiante, sont essentielles pour les collectivités. Enfin, la gestion globale du patrimoine basée sur une modélisation des données du bâtiment (building information, modélisation) est devenue indispensable ;
- les agendas d'accessibilité programmée (Ad'Ap) où le conseil est incontournable pour l'optimisation des coûts au regard des solutions pouvant être mises en œuvre, tout autant que dans le domaine de l'aménagement que dans celui du bâtiment ;
- les conséquences du changement climatique : sur les sols (affaissements, mouvements de terrain), sur la ressource et la gestion de l'eau, sur les risques, sur la biodiversité ;
- le Cerema a des échanges réguliers avec les associations d'élus et participe à de nombreux travaux sur des thématiques diverses : assainissement eaux usées et pluviales, Gemapi, commerce et dynamisme des centres-villes, centres-bourgs, lesquels donnent lieu à des productions de données ou de méthodologie ;

- le domaine du numérique (réseaux et services) constitue également un sujet souvent évoqué, notamment par les collectivités rurales qui y voient une façon de désenclaver leurs territoires.

La mission considère également que le Cerema pourrait se positionner sur des domaines d'avenir où sa plus-value serait incontestable :

- collecte, analyse et partage de données ;
- méthodologie et appui à la construction de projets de territoires de toute nature (CTE, PCAET, SCoT, PLUi...) faisant appel à une vision pluridisciplinaire ;
- accompagnement de projets complexes.

### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

La mission considère que le Cerema doit se positionner en priorité sur les domaines d'activités où il détient une compétence avérée.

Il doit ensuite déterminer les domaines potentiellement à investir et le temps nécessaire pour y parvenir.

Les deux approches doivent ensuite être croisées avec les demandes exprimées par les collectivités, l'offre d'ingénierie disponible sur le territoire qu'elle soit publique ou privée, les moyens disponibles avant d'arbitrer entre les domaines. Ceci nécessite notamment l'élaboration d'une cartographie des autres structures actrices de l'ingénierie (ATD, CAUE, agences d'urbanisme, bureaux d'études privés, etc.) de leurs interventions et de leur positionnement.

La mission propose que le Cerema construise dans les instances de gouvernance citées précédemment la **matrice de l'offre et de la demande en ingénierie** dont le cadre est présenté en annexe n°10 :

**5. Construire une matrice de l'offre et de la demande en ingénierie et en déduire les activités stratégiques sur lesquelles se positionner.**

## **3.2.2. Les compétences**

### ***L'expression des partenaires sur les compétences :***

Le Cerema a l'avantage de disposer d'agents dotés de compétences multiples aux parcours souvent diversifiés et, dans les mêmes équipes d'experts, investis dans un domaine technique spécifique. Cette transversalité d'approche est un atout majeur aux yeux de ses partenaires, notamment des collectivités territoriales.

Pour ces dernières, les capacités d'expertise attendues du Cerema ont largement trait à ses activités traditionnelles, au titre du maintien d'un dire technique neutre et indépendant, ce qui n'exclut en aucune façon qu'il doive faire évoluer les compétences de ses agents en fonction des mutations et innovations technologiques du domaine.

Plusieurs directions d'administration centrale ont posé le constat de pertes de compétences inquiétantes sur des domaines d'excellence de l'établissement. D'autre

part, des domaines d'intervention en devenir, sur lesquels le Cerema n'a jusqu'à présent que faiblement investi (adduction d'eau, assainissement), sont l'objet de demandes d'appui d'un nouveau type de la part des collectivités territoriales (aide à l'évaluation et à la gestion du patrimoine).

### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

Les attentes et évolutions décrites ci-dessus montrent que le Cerema doit demeurer un point focal pour le maintien d'une expertise technique robuste, sur des secteurs stratégiques où des opérateurs privés d'importance internationale ne peuvent être les seuls sachants.

Toutefois, s'il est avéré que l'État a un besoin impératif de conserver ses capacités d'expertise, il doit les inscrire dans un schéma de cohérence de ses opérateurs qui évite doublons et concurrence stérile sur des champs proches voire identiques et qui favorise la complémentarité.

Le Cerema a entamé une approche de ce type, fondée sur l'identification de ses compétences collectives. Il convient de l'étendre.

***6. Poursuivre la démarche sur la cartographie des compétences « 4C » par un audit des compétences et en déduire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pluriannuelle fondée sur les activités retenues, le niveau d'expertise requis, l'évolution des effectifs et des recrutements, et en définir une politique de formation.***

Sur un autre plan, la mission constate que la gestion des compétences au Cerema n'est pas inscrite dans un cadre intégrant les collectivités territoriales dans leur dimension d'employeurs de personnels techniques avec lesquels des communautés de métiers sont possibles.

Diverses options mériteraient d'être explorées, telle la mise à disposition temporaire d'experts auprès des collectivités pour des projets complexes mais également l'accueil d'ingénieurs territoriaux au sein des équipes techniques du Cerema.

***7. Positionner le Cerema comme acteur de la formation dans les territoires en construisant un partenariat spécifique avec les autres acteurs de la formation (CMVRH, CNFPT, etc.) et construire des partenariats innovants d'échanges temporaires de personnels avec les collectivités.***

### **3.2.3. Des modes d'interventions pour un modèle économique viable**

#### ***L'expression des partenaires sur les modes d'intervention :***

Dans leur ensemble, les collectivités territoriales prônent dans leur relation avec le Cerema, un positionnement « in-house », qu'elles argumentent notamment par l'historique du transfert des routes nationales aux départements (l'appui technique et méthodologique ainsi que l'expertise étant considérés comme un dû), par la baisse des moyens affectés par l'État aux collectivités (DGF et autres dotations et réformes fiscales).

Les associations de techniciens de collectivités (ADTech), comme celles des élus, réfléchissent aux possibilités pouvant fonder un système économique dans lequel le Cerema serait un partenaire in-house des collectivités. Les textes sur les établissements publics indiquent que pour cela, les pouvoirs adjudicateurs doivent participer à la gouvernance de l'établissement et que les prestations facturées aux tiers et relevant de la mise en concurrence doivent se limiter à 20 % de l'activité. Les agences techniques départementales sont confrontées au même problème vis-à-vis des communes ou des EPCI qui souhaitaient recourir à leurs services sans mise en concurrence. La difficulté a été résolue par la constitution d'un EPA (ou d'une SPL) auquel ceux qui souhaitent bénéficier de son service adhèrent directement, s'acquittent d'une cotisation en contrepartie de laquelle ils ont droit à des prestations payantes sans mise en concurrence et tarifées selon un barème validé. Ils deviennent ainsi membres officiels de l'établissement public et participent à sa gouvernance. Les demandes des ATD pour leurs membres sont bien alors de l'« in house ».

Pour les collectivités les plus importantes (régions ou métropoles), le partenariat public-public, pour des projets complexes ou dans le champ de l'innovation, paraît la modalité de coopération la plus adaptée.

Cette option a également été évoquée dans le domaine de la formation, dans lequel la Cerema pourrait conclure un partenariat avec le CNFPT en qualité de prestataire de formations techniques.

#### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

La mission a présenté en partie 1.4 supra les modes d'interventions qui s'offrent au Cerema sans qu'il soit besoin de les exposer de nouveau ici.

En dehors des activités à conduire en quasi-régie (« in house ») les modalités du partenariat public-public semblent les plus adaptées aux domaines en évolution ou aux projets complexes.

La mission note que, dans la très grande majorité des cas déjà engagés, ces partenariats conclus par le Cerema présentent une clé de financement de 50-50. Le BRGM, dans des cas analogues, adopte une clé de 20-80 avec des collectivités telles les métropoles et les régions.

Bien que le BRGM soit dans une position plus favorable que le Cerema au regard de son domaine de référence, sur lequel l'offre d'expertise privée est moins présente,

cette disparité dans les clés de financement des partenariats public-public des deux établissements mériterait d'être examinée .

### ***Un exemple d'opération de partenariat public-public lancée par le Cerema***

L'établissement a conclu en 2017, pour une période triennale, une convention de partenariat avec la région Île-de-France, au service du développement de la route intelligente. L'objectif d'intérêt général poursuivi est de favoriser l'émergence d'expérimentations liées à l'infrastructure routière, à l'exploitation et aux véhicules pour faire décroître la saturation du trafic.

Le partenariat est structuré en trois phases, la convention fixant les modalités de financement de chacune d'elles :

- état des lieux des technologies existantes et émergentes ;
- préparation d'un appel à projet par expérimentation sur quelques projets innovants ;
- lancement, suivi et expertise de l'appel à projet lancé à destination des collectivités franciliennes.

Le coût total conventionnel du programme, d'un montant de 350 000 €, est supporté à 60 % par la région et 40 % par le Cerema. Compte tenu d'un engagement de l'établissement valorisé à 270 000 €, il va générer un flux en recettes propres de 130 000 € à son bénéfice.

En conclusion, la mission recommande que pour chaque mode d'intervention du Cerema soit identifié le modèle économique adéquat :

- s'agissant des activités pour le compte de l'État, financées sur la SCSP, les inscrire dans un cadre contractuel pluriannuel, qui comporte, explicitement, une part assumée au bénéfice des collectivités territoriales ;
- pour les actions conduites avec les collectivités territoriales, favoriser les conventions de coopérations, avec une clé de financement adaptée au niveau de l'offre de référence du Cerema et étudier le modèle associatif pour celles en quasi-régie ;
- dans le champ concurrentiel, rechercher et faciliter les réponses mixtes avec l'ingénierie privée.

***8. Définir un modèle économique pour chacune des activités : État – in house, collectivités : partenariats, champ concurrentiel et formation.***

Par ailleurs l'absence de compatibilité analytique ne permet pas une bonne connaissance ni une maîtrise des taux de production, ce qui serait utile non seulement

pour aider aux choix sur l'organisation et l'activité mais aussi pour conforter la position de l'établissement au plan juridique.

**9. Mettre en place une compatibilité analytique des activités de production et support.  
En déduire les écarts de coût à corriger selon les modes d'intervention.**

### **3.2.4. La communication externe**

#### ***L'expression des partenaires sur la communication externe :***

La connaissance du Cerema qu'ont ses interlocuteurs potentiels au sein des collectivités territoriales est très variable et fonction des liens entretenus, avant sa création, avec les anciens services du réseau technique qui s'y sont intégrés.

Ainsi, s'il demeure familier aux départements, du fait de leurs compétences routières, au travers de ses DTER et des COTITA qu'elles animent, il l'est plus au niveau de leurs services techniques qu'à celui des élus des conseils départementaux.

Les entretiens conduits avec les représentants de leurs associations respectives montrent qu'il est en revanche très peu connu des communes et de leurs groupements.

Les régions et les métropoles sont, quant à elles, dans une situation intermédiaire, en ayant une connaissance partielle du spectre d'activités de l'établissement, notamment en lien avec leurs activités « transport et mobilités ».

Si les associations d'élus rencontrées ont déclaré que le CEREMA était insuffisamment connu et en certains cas pas du tout, de leurs collectivités adhérentes, elles intègrent toutefois des informations et des productions du CEREMA dans leurs supports de communication : newsletter maires-info, magazine Maires de France, articles dans le magazine intercommunalités de l'ADCF.

Le CEREMA participe en outre aux événements organisés par les associations de collectivités, ou par les associations des cadres de collectivités (AITF). Parmi ceux-ci peuvent être cités les colloques annuels de Régions de France, de l'ADCF et de France urbaine. Il contribue par ailleurs au congrès des maires de France et des présidents d'intercommunalités et participe au congrès de l'association des maires ruraux de France (AMRF).

#### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

Le CEREMA a privilégié, au cours des années qui ont suivi sa création, un travail d'agrégation des métiers, de rapprochement de cultures différentes et d'apprentissage du travail transversal. Il a dès lors – et cela est compréhensible – fait passer au second plan le montage d'une forme nouvelle de communication institutionnelle vers ses partenaires, en poursuivant la diffusion de la production au travers de canaux de communication et d'information certes revisités, mais hérités des anciens services techniques qui le composent.

Dès lors, il lui faut désormais s'attacher à la lisibilité de son image vis-à-vis des collectivités territoriales, des élus comme de leurs services et « marketer » son offre de services au travers d'une véritable communication institutionnelle.

Cette stratégie de communication doit planifier les objectifs comme les cibles et nécessite d'être orientée par une réflexion à développer au sein du conseil stratégique. Le réseau des partenaires doit faire l'objet d'un ciblage et être au centre de cette politique de communication.

S'agissant des vecteurs et outils, le Cerema a construit un outil numérique attractif et d'une grande richesse d'informations, en refondant son site internet. Y figurent notamment, outre son portail de ressources documentaires, une boutique en ligne et le lien à ses comptes des réseaux sociaux externes. Ce vecteur doit être renforcé par une communication poussée vers ses partenaires, en les ciblant spécifiquement, par exemple par la mise en œuvre d'une lettre électronique adaptée.

Afin de faire connaître les activités du Cerema et de sensibiliser les collectivités territoriales à son offre de service, la mission préconise d'organiser, au niveau de chaque DTer, une réunion annuelle des directeurs généraux des services et une réunion à destination de leurs directeurs techniques.

*10. Faire connaître aux collectivités territoriales les actions et productions du Cerema en s'appuyant sur les associations d'élus ; diffuser une information ciblée en fonction de la nature des partenaires, mettre en place des contacts réguliers avec les collectivités territoriales, sur la base d'une communication institutionnelle.*

### **3.3. Le management interne**

#### **3.3.1. L'organisation interne**

##### ***L'expression des partenaires sur l'organisation interne :***

La création du Cerema s'est faite essentiellement par juxtaposition des services et établissements pré-existants. La consultation de l'organigramme actuel montre la présence d'entités administratives et de fonctions similaires au sein des directions ; en effet, chacune dispose d'un secrétariat général, et des fonctions d'agents comptables secondaires ont été maintenues.

##### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

Cette situation ne correspond pas à une optimisation des moyens et est facteur de disparités et de lourdeurs administratives ; autant d'éléments qui sont de nature à altérer la capacité de production du Cerema pour l'externe, notamment au profit des collectivités territoriales.

*11. Conduire une analyse de l'organisation actuelle des fonctions support et dès lors que le contexte externe dans lequel intervient le Cerema (ANCT...) sera stabilisé, engager une réflexion sur les possibilités de mutualisation afin d'identifier les évolutions permettant un accroissement de la capacité de production.*

### 3.3.2. La programmation, le pilotage et le suivi des activités

#### ***L'expression des partenaires sur la programmation, le pilotage et le suivi des activités :***

Les témoignages internes recueillis par la mission convergent pour constater que le processus de programmation a consommé une énergie importante lors de la montée en puissance du Cerema. Ce système est maintenant stabilisé mais reste lourd et fait l'objet d'appréciation divergentes de la part des commanditaires (certains lui reprochant son opacité). Il consomme donc une part non négligeable du temps de travail au détriment de la production elle-même.

Il ne laisse aux directions que peu de capacité d'initiative lors de son élaboration et peu de marges de souplesse pour répondre à des demandes nouvelles et prioritaires apparaissant en cours d'année, notamment au profit des territoires. Une évolution pourrait consister à donner plus de souplesse au dispositif, en contractualisant une programmation ferme à hauteur de 70 à 75 % du volume d'activité potentiel, et une part adaptable de 25 à 30 %, de façon à répondre plus aisément en cours d'année à des demandes non programmées. Pour les collectivités territoriales, cela permettrait de ne pas leur donner le sentiment de prendre rang dans une file d'attente, en contribuant à renforcer l'image de réactivité du Cerema dans la prise en compte de leurs attentes.

De plus, le niveau de détail qui le caractérise ne permet pas de mettre en valeur les orientations stratégiques qui le fondent et exposent donc au risque de s'en éloigner ; il méconnaît les bénéficiaires réels des productions (étant rappelé qu'une partie des demandes des directions générales aboutissent à des productions utiles à la mise en œuvre par les collectivités territoriales des politiques publiques portées par nos ministères). Enfin, la prise en compte des besoins des territoires exprimés par les collectivités territoriales doit s'appuyer sur leur écoute au niveau local (via notamment les comités territoriaux).

#### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

***12.Reconsidérer le mode de programmation et de suivi des activités afin de mettre en valeur les orientations stratégiques qui le fondent, de mettre en évidence les bénéficiaires et pas uniquement les commanditaires, de renforcer la prise en compte des besoins des territoires appréhendés au niveau local, de redonner des marges de souplesse et d'initiative aux directions territoriales au contact des territoires, et de réduire les moyens qui y sont consacrés.***

Enfin, les recettes d'une production mobilisant plusieurs directions sont affectées intégralement à celle qui en assure le pilotage. Ceci est de nature à démotiver les directions dans leur implication dans des projets transversaux générant des ressources propres, alors que celles-ci concernent en majorité des collectivités territoriales. La mission préconise de ventiler les recettes générées par une production entre toutes les entités contribuant à sa réalisation.

### **3.3.3. La gestion des compétences**

#### ***L'expression des partenaires sur les compétences :***

Plusieurs organisations représentatives du personnel ont formulé des observations sur le suivi des métiers et des carrières notamment en lien avec l'activité en direction des collectivités. Elles considèrent que le tableau des compétences n'est pas suffisamment opérationnel car fondé exclusivement sur les métiers. En effet, il ne permet pas de constituer des équipes projet sur la base de la connaissance des personnes ayant déjà conduit des dossiers similaires. Dans le même esprit, il n'y a pas de base documentaire détaillée recensant les rendus réalisés en interne qui pourraient aider à la réalisation de nouvelles actions.

#### ***L'analyse et les recommandations de la mission :***

La mission considère que les observations recueillies sont pertinentes et que la gestion des données relatives aux compétences mobilisées sur des réalisations du Cerema et sur les productions elles-mêmes pourrait être améliorés

***13. Constituer une base documentaire permettant de mémoriser des données qualifiant précisément les réalisations du Cerema et les compétences individuelles mobilisées pour leur réalisation ; le tout afin de faciliter la valorisation et la mobilisation de ces acquis lors de nouvelles réalisations.***

### **3.3.4. La dimension sociale et culturelle**

#### ***L'expression des interlocuteurs rencontrés et les constats :***

Les organisations syndicales expriment leurs inquiétudes relatives :

- à l'évolution des moyens du Cerema et ses conséquences sur l'organisation et la gouvernance ;
- aux impacts possibles de l'ANCT et du concept d'établissement routes nationales.

La baisse régulière des moyens constatée depuis la création de l'établissement et la poursuite annoncée de cette contraction sont vivement critiquées par elles. La démission du président du CA et celle du DG fin 2017 ont marqué le paroxysme de la crise traversée par l'établissement.

La création de l'ANCT et le concept d'agence des routes de France créent pour les organisations syndicales un risque d'éclatement du Cerema auxquelles elles sont fermement opposées.

Pour les organisations syndicales, le tout génère des atteintes aux missions de service public (notamment le maintien d'une capacité d'expertise indépendante) et est pour les agents source de démotivation, mal être, voire souffrance au travail.

Par ailleurs les interlocuteurs rencontrés font état de la persistance de cultures différentes selon les origines (métiers, entités).

### ***L'analyse et les recommandations de la mission***

Dans ses entretiens avec les organisations syndicales (intervenues dans la seconde quinzaine de mars) la mission a ressenti, au-delà des postures de principe, une forte implication dans la vie du service et une réelle capacité à formuler des propositions constructives. Cette posture et la capacité de la direction à entretenir un dialogue social jugé globalement satisfaisant sont des atouts à préserver.

Chacun des établissements ou services qui ont constitué le Cerema possédait une culture, des champs et modes d'intervention, des modes de relation avec les partenaires extérieurs, qui lui étaient propres. Il n'y a rien d'étonnant – au regard notamment de l'histoire de nos ministères – à constater que ces disparités n'ont pas été gommées après 4 ans d'existence du Cerema. Une nouvelle phase de rapprochement des cultures pourrait être engagée, non de façon générale mais thématique par thématique (métiers, procédures, gestion de carrière, rapports aux partenaires ...), en s'intéressant en premier lieu aux « relations avec les donneurs d'ordre et les bénéficiaires » et en ciblant plus spécifiquement les collectivités territoriales.

**La mission préconise de mettre en place une démarche de rapprochement des cultures, dès lors que le Cerema aura retrouvé un contexte interne et externe apaisé, clarifié et stabilisé. Les moyens de resserrer les liens de travail devront dans le même temps être définis, afin de conforter la communauté de travail du Cerema.**

## Conclusion

De par ses dispositions législatives fondatrices, le Cerema est un établissement public administratif de l'État, dont la finalité est de constituer un pôle de ressources et d'expertise scientifique et technique, en appui à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques portées par les MTES et MCT. Le législateur lui a de même conféré la mission d'apporter aux acteurs territoriaux un appui en termes d'ingénierie et d'expertise technique, notamment dans les domaines de la transition énergétique et écologique, de l'aménagement, des infrastructures et des risques.

Les politiques publiques auxquelles contribue le Cerema ont toujours été marquées d'une forte transversalité. Les évolutions récentes du cadre d'organisation de la République, tout particulièrement les lois du 27 janvier 2014 (MAPTAM) et du 7 août 2015 (NOTRe), ont pour conséquence que si leur conception et leur évaluation relèvent du domaine de l'État, leur mise en œuvre, au plus près de nos concitoyens, est désormais et pour une part très majoritaire, de la responsabilité des collectivités territoriales.

Il est de ce fait logique que les actions du Cerema déployées au bénéfice direct ou indirect de ces dernières représentent une part croissante de l'activité de l'établissement, tout comme il est légitime qu'elles soient, pour une part significative, financées sur la SCSP qui lui est allouée par l'État.

Pour autant, partager ce constat et admettre cette part assumée de l'activité de l'opérateur, sur dotation d'État au bénéfice des collectivités, n'est pas chose aisée pour des administrations centrales en butte aux plus fortes contraintes budgétaires, lorsque les moyens techniques du Cerema peuvent pallier l'impossibilité financière d'avoir recours à l'ingénierie concurrentielle. Cette question se pose avec une acuité extrême pour la maintenance du réseau routier national non concédé et un changement de paradigme du modèle économique de la route pourrait permettre, à terme, de dégager les marges de manœuvre nécessaires au rééquilibrage des activités du Cerema, encore aujourd'hui majoritairement orientées vers les infrastructures.

Dans l'immédiat, une inflexion majeure doit être donnée à la gouvernance du Cerema en offrant aux collectivités territoriales, via leurs groupements représentatifs, la possibilité de peser effectivement sur les choix d'évolution stratégiques, de l'établissement. Les lieux de cette gouvernance partagée sont prévus par les textes, qu'il convient désormais de faire vivre, tant au niveau central que dans les échelons déconcentrés du Cerema, en contribuant ainsi à la définition d'une offre de référence pertinente au regard des attentes de ces collectivités. De ce point de vue, les efforts récents de l'établissement pour accroître significativement son activité pour les collectivités territoriales, au travers des actions de partenariat et d'innovation, mérite d'être souligné.

S'agissant de la relation de l'opérateur avec ses commanditaires centraux, elle doit évoluer vers un pilotage plus stratégique de son activité, dans un cadre pluriannuel, avec de la part du Cerema un engagement contractuel emportant une obligation de résultat. Par contrepartie, les administrations centrales devront renoncer à l'exercice d'un contrôle pointilliste de la programmation de l'activité, d'autant plus vain qu'à ce jour les outils de rapportage de l'établissement sont très frustrés et que le besoin d'une comptabilité analytique retraçant le coût des prestations est prégnant. Une telle évolution contribuera à élargir les marges de manœuvre nécessaires à l'accroissement du volume d'activité au bénéfice direct des collectivités territoriales.

Le déploiement de ces outils de gestion doit conduire le Cerema et sa tutelle à définir un modèle économique adapté pour chaque catégorie de partenaires. L'établissement doit pouvoir également répondre efficacement sur le segment concurrentiel lorsque – et seulement si – son offre est pertinente et complémentaire de celle de l'ingénierie privée, ou en cas de silence de cette dernière.

Par ailleurs, l'appui direct aux territoires que peut apporter le Cerema devra s'inscrire dans le cadre de cohérence tracé par la future ANCT. Cela suppose que celle-ci dispose de la capacité de prescrire, pour la part des activités de l'établissement concourant à la réalisation de ses objectifs, en créant un lien contractuel étroit entre les deux entités et en intégrant l'ANCT dans la gouvernance du Cerema, sous réserve que son statut le permette.

Enfin, si l'ensemble des interlocuteurs – collectivités territoriales, services de l'État, établissements publics scientifiques et techniques et entreprises – s'accordent pour juger que le Cerema est un acteur essentiel du maintien d'un dire technique et d'une expertise publique de haut niveau, neutres et indépendants, la préservation de ces capacités réclame une gestion des compétences à la hauteur des enjeux. Ces compétences sont détenues par des équipes pluridisciplinaires, dont le maintien à un niveau d'excellence impose des choix dans les domaines à préserver ou à investir, et un plan volontariste de transformation et d'accompagnement, dont la déclinaison en termes d'évolution des effectifs devrait être la résultante et non l'origine.

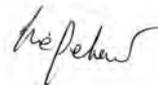
Les recommandations du présent rapport, en nombre limité, peuvent constituer les éléments à prendre en compte par le directeur général du Cerema lors de la construction de la feuille de route de l'établissement, après consultation des représentants des collectivités territoriales et en cohérence avec celle assignée à l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

**Hubert GOETZ**



Ingénieur général  
des ponts, des eaux  
et des forêts

**Jean-Jacques KEGELART**



Inspecteur général de  
l'administration du développement durable

**Jean-Philippe MORETAU**



Ingénieur général  
des ponts, des eaux  
et des forêts

**Michel-Régis TALON**



Administrateur Général

# Annexes

# 1. Lettre de mission



COURRIER ARRIVÉE

17-2018  
19 JAN. 2018

MINISTÈRE DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHESION  
DES TERRITOIRES

Paris, le 19 JAN. 2018

AAC Anne M  
19/01/18

Anne-Marie LEVRAUT

Le ministre d'Etat  
Le ministre

à

Madame la Vice-présidente du Conseil  
général de l'environnement et du  
développement durable

Le CEREMA est un établissement public administratif créé le 1er janvier 2014 à partir de la fusion de 11 services (les 8 Cete, le Certu, le Cetmef et le Setra), dans l'objectif de répondre au besoin d'un appui scientifique et technique renforcé pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques publiques de l'aménagement et du développement durables.

Placé sous la tutelle conjointe du ministère de la Cohésion des Territoires et du ministère de la Transition écologique et solidaire, son conseil d'administration est composé d'une part importante de représentants des collectivités territoriales. Le CEREMA a en effet été fondé dans la perspective que l'État et les collectivités territoriales puissent bénéficier de son expertise de manière commune sur des politiques publiques qu'ils partagent.

Au terme des quatre premières années d'exercice de l'établissement, nous souhaitons réaffirmer cette orientation stratégique ainsi que le principe d'une gouvernance partagée entre l'État et les collectivités territoriales.

Il apparaît toutefois que la part d'activité du CEREMA au profit des collectivités territoriales n'a que très peu progressé depuis sa création et reste très faible : l'activité de production de l'établissement s'effectue encore à 90 % en réponse aux commandes des administrations de nos ministères.

Nous considérons qu'il faut que l'action du CEREMA soit davantage mise au service de la satisfaction des besoins d'expertise et d'ingénierie des collectivités territoriales.

C'est pourquoi nous vous demandons d'examiner les conditions de réussite d'une augmentation significative du plan de charge de l'établissement réservé aux collectivités territoriales, ses modalités de pilotage et de suivi, les accompagnements nécessaires, ainsi que son échelonnement possible dans le temps.

Vous formulerez vos recommandations sous la forme d'un projet de feuille de route destinée à être mise en œuvre par le prochain directeur général de l'établissement, afin de concrétiser rapidement nos orientations pour le CEREMA.

Hôtel de Roquelaure – 246, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris – Tél : 33 (0)1 40 81 21 22  
Hôtel de Casiries – 72 rue de Varenne – 75007 Paris – Tél : 33 (0)1 40 81 21 22

[www.ecologie.solidaire.gouv.fr](http://www.ecologie.solidaire.gouv.fr)  
[www.cohesion-territoires.gouv.fr](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr)

Vous veillerez constamment durant votre mission à intégrer les conséquences que le projet de création d'une agence nationale de la cohésion des territoires est susceptible d'avoir sur le CEREMA. Au besoin, vous vous fonderez sur des scénarios afin de dessiner pour chacun d'entre eux une trajectoire à 5 ans d'évolution du CEREMA.

Durant toute la mission, les missionnaires seront les interlocuteurs privilégiés du directeur général par intérim, des administrateurs et des organisations syndicales. Ils prendront toutes les initiatives qu'ils jugeront nécessaires pour rencontrer les directions générales de l'administration et les services déconcentrés, les agents de l'établissement, les collectivités territoriales. Ils bénéficieront autant que de besoin de l'appui de l'établissement et des administrations centrales pour mener à bien leur mission.

Vous veillerez à nous remettre votre rapport de mission 4 mois après la commande au plus tard.



Nicolas HULOT



Jacques MEZARD

## 2. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
ANDRIVON	Isabelle	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer	Chef du service administration générale et stratégie	06/04/18
ANGOTTI	Philippe	Association France-Urbaine	Délégué général-adjoint	13/03/18
BARBE	Emmanuel	Ministère de l'intérieur DSR	Délégué interministériel à la sécurité routière	26/03/18
BATON	Didier	Organisations syndicales	Représentant CGT Cerema	16/03/18
BERGE	Patrick	Cerema	Directeur des systèmes d'information	07/03/18
BERGER	Patrick	Association des ingénieurs territoriaux de France	Président	24/04/18
BEROUD	Loïc	Direction générale de la prévention des pollutions	Conseiller du DG	18/05/18
BERTEAUD	Pascal	Cerema	Directeur général	18/05/18
BLANC	Patricia	Cerema	Présidente du Conseil d'Administration du Cerema	05/03/18
BOSSINI	Serge	Commissariat général au développement durable	Directeur de la recherche et de l'innovation	13/02/18
BOURGEOIS	Séverine	Cerema	Directrice déléguée aménagement des territoires	07/03/18
CALVIN	Pierre	Routes de France	Président	15/05/18
CASANOVA	Corinne	Assemblée des communautés de France	Maire-adjointe d'Aix les Bains	16/04/18
CHASSAGNOL	Hélène	Organisations syndicales	Représentante UNSA Cerema	21/03/18
CHASTEL	Jean-Marc	Cerema	Directeur communication et diffusion des connaissances	07/03/18
CHUPIN	David	Cerema	Directeur scientifique et technique et rel internat et européennes	07/03/18
CONSOLEN	Eric	Organisations syndicales	Représentant CGT Cerema	16/03/18
COUDERT	Stéphane	Cerema	Directeur Dter Nord-Picardie	07/03/18
COURTINE	Thierry	Commissariat général au développement durable	Adjoint au directeur de la recherche et de l'innovation	13/02/18
CURE	Christian	Cerema	Directeur Dtech Territoires et ville	07/03/18

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
De MENTHIERE	Nicolas	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture	Directeur de l'action territoriale IRSTEA	15/05/18
De PREMARE	Jean-Baptiste	Routes de France	Délégué général	15/05/18
DELDUC	Paul	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature	Directeur général	22/05/18
DENEUVY	Jean-Philippe	Secrétariat général MTES-MCT	Chef du service du pilotage et de l'évolution des services	12/04/18
DUBREUIL	Christian	Office national des forêts	Directeur général	16/05/18
DUCLERE	Yves	Direction générale de la prévention des risques	Chef de bureau Synthèse	12/04/18
DUPETIT	Magalie	Institut des routes, des rues et des infrastructures pour la mobilité	Chargée de projet ONR	10/04/18
FLAMMARION	Patrick	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture	Directeur général délégué "recherche"	15/05/18
FOUCHER	Pierre	Cerema	Secrétaire général (pi)	07/03/18
FOURMIGUE	Patrick	Organisations syndicales	Représentant CFDT Cerema	28/03/18
GANAYE	Arnaud	Organisations syndicales	Représentant FO cerema	16/03/18
GARCIA	Philippe	Organisations syndicales	Représentant CGT Cerema	16/03/18
GAUCHE	Jean-François	Cerema	Directeur Dter Sud-Ouest	07/03/18
GIURICI	Jérôme	Direction interdépartementale des routes Est	Directeur interdépartemental	10/04/18
GOUTTEBEL	Sébastien	Association des maires ruraux de France	Maire de Murol (63)	02/05/18
GOUX	Marie-Thérèse	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer	Responsable domaine politique technique DGITM/MARRN	27/04/18
GUILLET	Claude	Organisations syndicales	Représentant CFDT Cerema	28/03/18
GUYOT	Patrice	Secrétariat général MTES-MCT	Adjoint à la Secrétaire générale MTES-MCT	12/04/18
HERBOURG	Anne-Marie	Association nationale des directeurs techniques des métropoles, départements et régions	Présidente	19/04/18
HERSEMUL	Michel	Direction générale des infrastructures, des transports et	Sous-directeur aménagement réseau	27/04/18

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
		de la mer	routier national	
HILAIRE	Florence	Cerema	Directrice DTer Méditerranée	07/03/18
HOHN	Laurence	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature	Chargée de mission	22/05/18
JACQUOT-GUIMBAL	Hélène	Institut français des technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux	Directrice générale	25/04/18
JARLIER	Pierre	Association des maires de France	Maire de Saint-Flour, vice-Président de l'AMF	15/05/18
JOSCHT	Philippe	Cerema	Directeur Dtech Eau, mer et fleuves	07/03/18
KANDE	Dado	Organisations syndicales	Représentante UNSA Cerema	21/03/18
KRUGER	Didier	Groupement des directeurs régionaux de l'environnement, de l'aménagement et du logement	Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement Occitanie	04/06/18
LACAZE-DOTRAN	Marie-Thérèse	Cerema	Directrice administration générale et finances	07/03/18
LE BERRE	Jacques	Cerema	Directeur Dter Est	07/03/18
LE BOURGEOIS	Gaël	Direction générale de la prévention des risques	Sous-directeur affaires générales et synthèse	12/04/18
LEBRETON	Pascal	Organisations syndicales	Représentant UNSA Cerema	21/03/18
LEONE	Catherine	Association des maires ruraux de France	Chargée de mission	02/05/18
LESUEUR	Thomas	Cabinet du ministre d'État, ministre de la transition écologique et solidaire	Directeur-adjoint du cabinet	13/02/18
LHUISSIER	Bruno	Cerema	Directeur général adjoint	07/03/18
LUCAS	Vincent	Secrétariat général MTES-MCT	Conseiller au cabinet SG	12/04/18
MAILLET	Albert	Office national des Forêts	Directeur forêts et risques naturels	16/05/18
MALJEAN	Franck	Organisations syndicales	Représentant FO cerema	16/03/18
MASCARIN	Guillaume	Secrétariat général MTES-MCT	Conseiller au cabinet SG	12/04/18
MICHEL	Laurent	Direction générale de l'énergie et du climat	Directeur général	12/04/18
MICHEL	Marc	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture	Président	15/05/18

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
MONTPEZAT	Clotilde	Secrétariat général MTES-MCT	Conseillère au cabinet SG	12/04/18
MORVAN	Serge	Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)	Commissaire général	25/05/18
NAVEZ	Marc	Groupement des directeurs régionaux de l'environnement, de l'aménagement et du logement	Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Bretagne	04/06/18
NEUVILLE	Emmanuel	Cerema	Directeur Dter Ile-de-France	07/03/18
OHLMANN	Didier	Direction interdépartementale des routes Est	Directeur-adjoint ingénierie DIR-Est	10/04/18
PATIN	Nicolas	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer	Sous-directeur gestion du réseau routier non concédé DGITM/DIT	27/04/18
PERDRIAU	Gaël	Maire de Saint-Etienne, Président de Saint-Etienne Métropole		échange de courrier
PERRIN	Gérard	Groupement des directeurs départementaux des territoires et de la mer	Directeur départemental DDT de l'Ain	05/04/18
PHILOT	David	Cabinet du ministre de la cohésion des territoires	Directeur du cabinet	27/03/18
PIEL	Bruno	Organisations syndicales	Représentant CGT Cerema	16/03/18
PORRU	Patrick	Institut des routes, des rues et des infrastructures pour la mobilité	Responsable affaires techniques	10/04/18
PORTIER	Nicolas	Assemblée des communautés de France	Délégué général	13/03/18
POUPARD	François	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer	Directeur général	06/04/18
PUJOS	Nicolas	Régions de France	Conseiller Infrastructures	22/05/18
ROUSSEAU	Michèle	Bureau de recherches géologiques et minières	Présidente-directrice générale	27/04/18
ROY	Stéphane	Bureau de recherches géologiques et minières	Directeur des actions territoriales	27/04/18
SALATHE	Manuelle	Ministère de l'intérieur DSR	Secrétaire générale de l'observatoire de la sécurité routière	26/03/18
SALLENAVE	Claire	Commissariat général au développement durable	Sous-directrice de l'animation scientifique et technique CGDD/DRI	16/05/18
SAUTECOEUR	Céline	Ministère de l'intérieur DSR	Adjointe à la Secrétaire générale de l'observatoire national de la sécurité routière	26/03/18

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
SCHMIT	Philippe	Assemblée des communautés de France	Secrétaire général	13/03/18
SPET	Arnaud	Département de Moselle	Directeur de l'agence technique départementale	24/05/18
TEMPEZ	Georges	Cerema	Directeur Dtech transports et matériaux	07/03/18
THON	Dominique	Cerema	Directeur Dter Centre-Est	07/03/18
VANLAER	Hervé	Direction générale de la prévention des pollutions	Adjoint au directeur général	18/05/18
VERLHAC	Eric	Association des maires de France	Directeur général	15/05/18
VILLEMAUD	Jean-Christophe	Cerema	Directeur Dter Ouest	07/03/18
VOGRIG	Antoine	Direction interdépartementale des routes Est	Directeur-adjoint exploitation DIR-Est	10/04/18
WABINSKI	Jérôme	Cerema	Directeur Dter Normandie-Centre	07/03/18
ZAMBON	David	Institut des routes, des rues et des infrastructures pour la mobilité	Directeur général	10/04/18

### 3. Nomenclature des catégories de prestation du Cerema

Instruction D4P-2014-05

#### Nomenclature des catégories de prestation du CEREMA (Annexe)

Les listes figurant dans les colonnes de droite au regard de chaque catégorie de prestation visent seulement à donner des références pour faciliter la codification par catégorie de prestation.

Catégorie de prestation En vue du suivi d'activité du Cerema	Type de prestation Descriptif des modes d'intervention	Illustration des modes d'intervention
Recherche et innovation	Formulation de questions pour la recherche	Participation et contribution à un groupe opérationnel du PREDIT Participation et contribution à un comité de pilotage de l'ANR Participation et contribution au RGCU Membre de CS d'Ecole doctorale Membre de pôle de compétitivité, clusters
	Projets de recherche	Projet de recherche financé par l'ANR, projet réalisé par une ERA IFSTTAR Projet de recherche PCRD, ADEME, RGCU Recherche effectuée dans les laboratoires communs avec les organismes de recherche ou d'enseignement supérieur
	Innovations	Développement d'un concept d'ouvrage d'art bois-béton type dans le cadre d'un projet d'ouvrage Développement d'un concept de pont intégral dans le cadre d'une projet d'ouvrage
	Expérimentations, démonstrateurs	Démonstrateur PREBAT pour l'Ademe
	Prospective	Démarche de type « ville du futur »
	Conception, réalisation, expérimentation et développement de prototypes	Conception, réalisation, expérimentation et développement d'un matériel d'audit des itinéraires cyclables (proto CECP)
Études générales et observation des territoires	Conseil et assistance à l'élaboration de politiques publiques	Travaux préparatoire à la mise au point d'une loi ou d'un décret
	Études générales	Étude réseaux de chaleur et nouveaux quartiers Ouvrages d'art et qualité de vie Adaptation au changement climatique
	Constitution d'observatoires	Observatoire national des services de communications électroniques
	Évaluation des politiques publiques	Évaluation des effets d'un document de planification en regard des objectifs fixés par les acteurs du territoire
	Prospective territoriale	Élaboration de scénarios de développement d'un territoire à long terme
Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Conseil et assistance aux maîtres d'ouvrage et maîtres d'oeuvre de projets	Conseil à un maître d'oeuvre sur une technique routière proposée par une entreprise Assistance à maîtrise d'ouvrage
	Co-construction de commande partenariales	Identification des besoins de différents partenaires extérieurs : mise au point du partenariat et partage des objectifs
	Élaboration de cahiers des charges	Mise au point d'un cahier des charges pour le compte d'un maître d'ouvrage ou d'un partenariat Dossier de consultation des entreprises
	Suivi d'études réalisées par d'autres	Relecture critique des productions d'un prestataire, participation active au comité de suivi d'une étude Contrôle d'études d'exécution
	Élaboration de méthodologies	Guide méthodologique pour la réalisation d'enquêtes ménages déplacements Guide d'application des eurocodes Guide sur le renforcement parasismique Instruction Technique de Surveillance et d'Entretien des OA
	Contrôle d'application de la réglementation	Contrôle du règlement de construction, Vérification de la conformité d'un bâtiment au code de la construction
Prestations d'ingénierie	Expertises	Contre expertise estimation de clientèle ligne de tramway, expertise de projets de réparation d'ouvrages
	Projets et études	Étude de circulation Réponse à appel d'offre
	Études de conception	Étude de conception d'un échangeur autoroutier, Étude POA
	Essais en laboratoire	Essai de formulation d'un enrobé
	Contrôle sur sites	Contrôle du respect des cahiers des charges par une entreprise construisant un tramway
	Métrie, vérification et maintenance de matériel	Étalonnage d'un appareil de mesure Activité d'un centre vérificateur, maintenance d'un appareil de mesure de l'adhérence routière

<b>Normalisation et certification</b>	Certification et audit	Certification d'essais réalisés par des prestataires extérieurs Audit de centrale à béton Marquage Communauté Européenne des granulats
	Normalisation, réglementation des produits ou techniques	Secrétariat d'un groupe de normalisation sur la billettique Agréments techniques Fascicules techniques (67, 68, 65...) Participation aux Groupes européens Eurocodes CCTP types
<b>Capitalisation des savoirs et des savoir faire</b>	Recueil et production de données numérisées	Élaboration et renseignement d'une base de données transports collectifs urbains Base de données LAGORA
	Développement, maintenance et hébergement de systèmes d'information et de communication	Développement d'un outil informatique de traitement et d'interprétation de l'adhérence routière Maintenance et développement de LAGORA Site OA PILES
	États de l'art	Formalisation des connaissances sur un sujet précis (exemple : la monétarisation des effets sanitaires de la pollution atmosphérique) Document de doctrine (exemple : la gestion des OA sur le patrimoine RRN)
	Veille scientifique et technique	Recueil d'innovations scientifiques et technique par tous médias : Internet, ouvrages, colloques ...
	Incitation et accompagnement d'expérimentations	Préparation et suivi de l'expérimentation d'une voie pour autocar sur la bande d'arrêt d'urgence d'une autoroute
	Observation et évaluation des pratiques	Bilan et enseignements du déploiement des vélos en libre service dans les agglomérations françaises
<b>Diffusion des savoirs et des connaissances</b>	Vaïorisation de la recherche et des innovations	Analyse bibliographique commentée sur les nouveaux services à la mobilité, montage d'un partenariat avec des industriels (exemple : pôle de compétitivité LUTB) en vue de développer des produits issus de la recherche Rédaction de documents de synthèses, publications scientifiques, journées techniques
	Animation de réseaux, montée en compétence collective	Rencontres scientifiques techniques et territoriales co-organisées par le CNFPT et le Cerfu (RSTT), Clubs OA, Comité d'animation nationale des OA, cotba
	Organisation de journées techniques, conférences nationales ou internationales	Journées techniques COTITA co-organisées par les Cete et l'ADST Journées techniques organisées par AFGC, Organisation de conférences ou séminaires nationaux ou internationaux
	Enseignement, formation	Intervention dans une formation, CVRH, ENTPE, CNFPT, ... Intervention dans les établissements d'enseignement supérieurs publics et privés Intervention dans des formations continues
	Édition d'ouvrages et de logiciels	Édition d'un ouvrage Logiciels pour ouvrages d'art
	Édition et alimentation de sites Internet	Site Innovation transports
	Interventions dans des colloques, conférences ou séminaires nationaux ou internationaux	Participation à des conférences internationales, à des comités techniques internationaux, à des instances internationales Évolution de la mobilité en France – Congrès des Entreprises Publiques Locales – novembre 2012 Analyse de risque appliquée aux ouvrages d'art, Bridge Europe – novembre 2012
	Rédactions d'articles et réponses aux médias	Publication dans des revues scientifiques, interview par un grand quotidien La surveillance des ouvrages d'art, La Recherche, septembre 2012
	Diffusion des pratiques françaises à l'international	Mission à l'international pour faire connaître les pratiques françaises : « quelle gouvernance pour une mobilité durable pour les villes marocaines ? » - AMO dans le cadre de coopérations décentralisées
	Diffusion des pratiques internationales en France	Fiche de comparaison internationales : « Comment encourager l'usage du vélo ? Les mesures d'incitation économiques dans différents pays européens »
<b>Management, pilotage, support</b>	Définition de la stratégie de la structure	Élaboration d'une note stratégique à destination d'un Codir ou d'un conseil d'administration
	Pilotage des compétences	Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de gestion des compétences
	Animation technique interne	Organisation d'ateliers internes permettant des échanges techniques transversaux
	Autres activités de management de la structure	Réunions de ateliers, réalisation des entretiens professionnels, etc.
	Gestion de la structure	Préparation et exécution du budget de la structure, gestion du parc informatique, des bâtiments, etc.

## 4. Activité détaillée du Cerema pour les DAC et les DIR (Part de SCSP)

Codes couleur des différentes natures d'activité	Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances	Etudes générales et observation des territoires	Innovation et recherche	prestations d'ingénierie	Normalisation et certification	Management, pilotage et supports

Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances	Etudes générales et observation des territoires	Innovation et recherche	prestations d'ingénierie	Normalisation et certification	Management, pilotage et supports

Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances	Etudes générales et observation des territoires	Innovation et recherche	prestations d'ingénierie	Normalisation et certification	Management, pilotage et supports

**Production valorisée sur SCSP**

Domaines d'activité	C01 Territoires, aménagement, urbanisme et habitat			C02 Bâtiment, construction et matériaux			C03 Energie et climat			C04 Transports, déplacement, mobilité et régulation des trafics, sécurité des transports			C05 Équipement, exploitation et sécurité des infrastructures de transport			C06 Ouvrages de réseau et d'infrastructures			C07 Chaussées et géotechnique des plateformes d'infrastructures			C08 Conception d'infrastructures, projets			C09 Conception de prototypes métrologie télécoms			C11 Environnement: Biodiv, paysages, déchets, études d'impact et évaluation environnementale			C12 Impact sur la santé: pollution, bruit et qualité de l'air			C13 Eau: Hydraulique sédim, dragages, trait de côte, inond, submers, gestion ress qualitative			C14 Risques: aléas (hors inond) prév, vulnérab, résilience et gest de crise			C15 Actions transversales			Non rattaché			Total par années et par commanditaires					
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017												
<b>Commanditaires</b>	2 160k€	2 480k€	2 200k€	100k€	60k€	0k€	500k€	550k€	420k€	750k€	530k€	520k€	10k€	0k€	0k€	20k€	10k€	0k€	0k€	0k€	0k€	360k€	460k€	330k€	480k€	400k€	480k€	1 860k€	1 780k€	1 540k€	170k€	90k€	20k€	840k€	1 380k€	850k€	410k€	170k€	210k€	0k€	420k€	480k€	110k€	20k€	80k€	7 780k€	8 360k€	7 120k€			
CGDD	2 160k€	2 480k€	2 200k€	100k€	60k€	0k€	500k€	550k€	420k€	750k€	530k€	520k€	10k€	0k€	0k€	20k€	10k€	0k€	0k€	0k€	0k€	360k€	460k€	330k€	480k€	400k€	480k€	1 860k€	1 780k€	1 540k€	170k€	90k€	20k€	840k€	1 380k€	850k€	410k€	170k€	210k€	0k€	420k€	480k€	110k€	20k€	80k€	7 780k€	8 360k€	7 120k€			
DGAC	0k€	0k€	0k€	0k€	30k€	40k€	0k€	0k€	0k€	20k€	0k€	0k€	0k€	110k€	340k€	0k€	0k€	0k€	340k€	100k€	20k€	0k€	0k€	0k€	140k€	0k€	0k€	0k€	10k€	40k€	0k€	0k€	0k€	110k€	120k€	20k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	150k€	70k€	0k€	760k€	450k€	450k€			
DGALN/Non affecté	2 190k€	370k€	380k€	130k€	120k€	120k€	10k€	50k€	80k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	410k€	310k€	210k€	0k€	0k€	0k€	170k€	260k€	270k€	120k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	60k€	0k€	0k€	3 080k€	1 110k€	1 070k€			
DGALN/DEB	220k€	150k€	80k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	40k€	0k€	10k€	30k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	1 030k€	1 170k€	1 220k€	0k€	0k€	0k€	1 620k€	2 640k€	2 120k€	150k€	100k€	40k€	0k€	0k€	0k€	80k€	0k€	0k€	3 110k€	4 070k€	3 530k€			
DGALN/DHUP	6 770k€	7 610k€	7 670k€	13 400k€	12 610k€	11 420k€	20k€	60k€	30k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	80k€	40k€	20k€	0k€	0k€	0k€	440k€	380k€	320k€	0k€	0k€	0k€	20k€	10k€	260k€	400k€	260k€	260k€	0k€	0k€	0k€	420k€	40k€	70k€	21 560k€	21 010k€	20 050k€			
DGEC	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	2 010k€	1 820k€	2 160k€	20k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	20k€	20k€	10k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	160k€	110k€	290k€	0k€	0k€	10k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	280k€	90k€	110k€	2 490k€	2 040k€	2 580k€			
DGITM/Non affecté	0k€	0k€	0k€	60k€	0k€	0k€	1 040k€	430k€	210k€	22 380k€	20 460k€	3 800k€	4 080k€	3 440k€	740k€	10 310k€	9 530k€	1 670k€	10 090k€	7 170k€	1 900k€	5 730k€	3 970k€	1 370k€	7 080k€	5 430k€	2 470k€	1 270k€	970k€	480k€	810k€	660k€	350k€	1 640k€	1 920k€	240k€	530k€	410k€	10k€	540k€	100k€	10k€	1 480k€	500k€	380k€	67 030k€	55 000k€	13 620k€			
DGITM/DAM	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	300k€	5 260k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	50k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	300k€	5 310k€
DGITM/DIT	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	100k€	0k€	110k€	2 770k€	50k€	780k€	2 390k€	110k€	910k€	6 360k€	0k€	2 150k€	7 570k€	0k€	1 480k€	3 100k€	240k€	1 340k€	2 000k€	20k€	90k€	650k€	0k€	0k€	630k€	0k€	140k€	600k€	110k€	40k€	660k€	0k€	0k€	0k€	130k€	300k€	500k€	660k€	7 320k€	27 330k€			
DGITM/DST	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	20k€	0k€	0k€	0k€	530k€	1 650k€	5 180k€	0k€	130k€	390k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	20k€	0k€	40k€	410k€	0k€	0k€	0k€	0k€	70k€	20k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	290k€	0k€	0k€	40k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	20k€	530k€	1 890k€	6 390k€			
DGITM/SAGS	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	110k€	630k€	60k€	350k€	2 830k€	0k€	0k€	550k€	0k€	0k€	1 320k€	0k€	10k€	0k€	0k€	0k€	140k€	30k€	300k€	3 520k€	0k€	0k€	80k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	80k€	0k€	0k€	0k€	0k€	710k€	760k€	0k€	0k€	0k€	90k€	1 470k€	9 920k€			
DGPR	80k€	20k€	0k€	300k€	330k€	140k€	0k€	0k€	30k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	760k€	360k€	10k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	50k€	60k€	10k€	1 160k€	780k€	1 130k€	1 320k€	1 270k€	1 650k€	3 160k€	3 870k€	3 730k€	4 590k€	4 520k€	3 820k€	0k€	0k€	120k€	250k€	90k€	30k€	11 670k€	11 290k€	10 660k€			
DSR (Min Int)	0k€	0k€	0k€	0k€	40k€	70k€	0k€	0k€	0k€	570k€	790k€	620k€	10 220k€	11 940k€	10 520k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	200k€	250k€	560k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	180k€	180k€	200k€	30k€	0k€	0k€	11 200k€	13 200k€	11 960k€			
SG	0k€	50k€	50k€	440k€	380k€	320k€	20k€	130k€	10k€	1 10k€	150k€	130k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	170k€	150k€	130k€	0k€	0k€	0k€	20k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	20k€	0k€	20k€	490k€	510k€	590k€	450k€	730k€	800k€	20k€	0k€	0k€	1 730k€	2 110k€	2 040k€			
Inter-DG	170k€	210k€	100k€	0k€	0k€	0k€	10k€	0k€	0k€	0k€	10k€	180k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	320k€	360k€	590k€	0k€	0k€	0k€	540k€	580k€	180k€	70k€	30k€	0k€	740k€	440k€	780k€	260k€	50k€	50k€	520k€	0k€	0k€	320k€	100k€	0k€	2 940k€	1 770k€	1 880k€			
<b>Activités "locales"</b>	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	0k€	460k€	600k€	1 080k€	900k€	860k€	1 110k€	4 060k€	4 270k€	4 720k€	4 540k€	5 480k€	5 590k€	710k€	700k€	840k€	130k€	90k€	50k€	350k€	330k€	250k€	0k€	20k€	0k€	1 00k€	260k€	200k€	260k€	260k€	160k€	0k€	0k€	0k€	7 160k€	5 550k€	3 930k€	18 680k€	18 410k€	17 940k€			
Local hors DIR	3 090k€	3 260k€	3 400k€	370k€	180k€	70k€	460k€	680k€	830k€	1 810k€	2 490k€	2 480k€	1 310k€	1 450k€	1 880k€	1 950k€	2 590k€	3 200k€	1 590k€	2 290k€	2 200k€	4 660k€	5 050k€	5 060k€	10k€	0k€	30k€	1 120k€	1 910k€	1 460k€	390k€	360k€	440k€	1 680k€	1 620k€	1 660k€	1 320k€	1 590k€	1 810k€	350k€	1 060k€	1 540k€	10 360k€	6 920k€	4 060k€	30 480k€	31 460k€	30 110k€			
<b>Total des activités</b>	14 680k€	14 150k€	13 880k€	14 800k€	13 750k€	12 200k€	4 070k€	3 830k€	4 540k€	26 710k€	27 450k€	24 880k€	16 570k€	18 710k€	17 920k€	17 210k€	17 670k€	17 280k€	16 560k€	17 200k€	17 300k€	12 250k€	12 520k€	12 560k€	8 160k€	7 620k€	8 560k€	8 220k€	8 380k€	7 580k€	2 920k€	2 540k€	3 380k€	10 100k€	12 660k€	11 180k€	8 640k€	7 910k€	7 650k€	2 040k€	3 200k€	3 910k€	20 850k€	13 680k€	9 180k€	183 780k€	181 270k€	172 000k€			

## 5. Domaines d'activités et niveaux d'intervention principaux du Cerema pour l'État (SCSP – hors part autonome)

Domaines d'activités	Part du domaine d'activité sur l'activité totale (part de la SCSP) et évolution 2015-2017	Premier niveau d'intervention et évolution 2015-2017	Autres niveaux significatifs d'intervention et évolution 2015-2017	Observations
CO4 - Transports, déplacements, mobilité et régulation des trafics, sécurité des transports	<b>15 %</b> (-6,8 % de 2015 à 2017)	Appui méthodologique, AMO (85 % en 2015, 53 % en 2017)	Innovation et recherche (2 % en 2015, 32 % en 2017)	L'appui méthodologique et technique dans le domaine de la mobilité et des transports est en baisse régulière depuis 2015, avec une importante accélération de cette baisse en 2017 (-40 %). Il apparaît une compensation parallèle en innovation-recherche (+30 %) mais cela interpelle sur l'adéquation entre les demandes de la DGITM et les niveaux d'intervention du Cerema.
CO5 - Équipements, exploitation et sécurité des infrastructures de transports	<b>10 %</b> (+8,1 % de 2015 à 2017)	Appui méthodologique, AMO (70 % en 2015, 82 % en 2017)	Innovation et recherche (25 % en 2015, 8 % en 2017)	L'appui méthodologique est en hausse significative, ce qui semble correspondre au développement de dispositifs d'exploitation et de sécurité toujours plus perfectionnés. Cela semble s'être fait au détriment de l'innovation et la recherche qui chutent de façon importante et qui pourraient pourtant correspondre à un niveau d'intervention d'avenir.
CO6 - Ouvrages de réseau et d'infrastructures	<b>10 %</b> (+0,4 % de 2015 à 2017)	Innovation et recherche (65 % en 2015, 54 % en 2017)	Prestations d'ingénierie (34 % en 2015, 46 % en 2017)	L'état des ouvrages routiers se dégradant de plus en plus, il est logique que les prestations d'ingénierie, qui sont des prestations spécialisées auxquelles le Cerema peut encore répondre, augmentent. À noter cependant l'absence totale d'appui méthodologique, carence qui a été relevée par la DGITM et la baisse de l'innovation et la recherche qui peut être préjudiciable à long terme.
CO7 - Chaussées et géotechnique de plateformes d'infrastructures	<b>10 %</b> (+4,5 % de 2015 à 2017)	Innovation et recherche (61 % en 2015, 55 % en 2017)	Prestations d'ingénierie (37 % en 2015, 45 % en 2017)	Remarques totalement identiques sur les chaussées, la géotechnique et les plateformes d'infrastructures que celles du domaine précédent CO6 – Ouvrages.  Cela pose la question du recours ou non à l'ingénierie privée dans ces domaines ouvrages et chaussées.
CO8 - Conception des infrastructures	<b>7 %</b> (+2,5 % de 2015 à 2017)	Appui méthodologique, AMO (47 % en 2015, 36 % en 2017)	Prestations d'ingénierie (44 % en 2015, 47 % en 2017)  Capitalisation et diffusion des savoirs-faire et des connaissances (9 % en 2015, 16 % en 2017)	Sur ce domaine également, l'appui méthodologique est en baisse mais les prestations d'ingénierie augmentent. À noter que, pour la conception des infrastructures, le niveau d'intervention « capitalisation et diffusion des savoirs » est important, ce qui illustre un positionnement indirect du Cerema en direction d'autres acteurs porteurs de projets d'infrastructures, en croissance significative.
<b>TOTAL INFRASTRUCTURES</b>	<b>52 %</b> (+0,7 % de 2015 à 2017)			<b>Le domaine des infrastructures reste le domaine principal du Cerema et continue à progresser relativement aux autres activités et malgré la baisse récurrente des effectifs imposée au Cerema.</b>
CO1 - Territoires, aménagement, urbanisme et habitat	<b>8 %</b>	Appui méthodologique,	Études générales et observation des	Un domaine en baisse depuis 2015. Cette baisse de -5 % est significative. Le niveau d'intervention passe progressivement de

	<b>-5,4 %</b> de 2015 à 2017)	<b>AMO</b> (76 % en 2015, 74 % en 2017)	<b>territoires</b> (22 % en 2015, 25 % en 2017)	l'appui méthodologique aux études générales, même si celui-ci reste largement en tête.  Il pourrait s'agir d'un signal faible indiquant une tendance générale de l'évolution du besoin, passant du conseil à la production d'études.
C02 - Bâtiments, construction et matériaux	<b>8 %</b> <b>(-17,6 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Appui méthodologique, AMO</b> (95 % en 2015, 95 % en 2017)	<b>Capitalisation et diffusion des savoirs-faire et des connaissances</b> (3 % en 2015, 3 % en 2017)	Importante chute de ce domaine en quantité de prestations fournies. Une grande partie de cette activité reste le contrôle de la construction de la compétence de l'État, ce qui interpelle sur les modalités de réalisation de ce dernier (sous-traitance ?, prise en charge par les DDT ?).  À noter la faible importance de la capitalisation et la diffusion des savoirs, ce qui interpelle sur la capacité du Cerema à intervenir pour d'autres donneurs en la matière (collectivités, architectes/BET, etc.).
C13 – Eau	<b>7 %</b> <b>(+10,7 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Appui méthodologique, AMO</b> (32 % en 2015, 34 % en 2017)	<b>Études générales et observation des territoires</b> (23 % en 2015, 29 % en 2017)  <b>Innovation et recherche</b> (26 % en 2015, 18 % en 2017)  Prestations d'ingénierie (18 % en 2015, 16 % en 2017)	Ce domaine regroupe l'hydraulique, les sédiments, les dragages, le trait de côte, les inondations, la submersion marine, la gestion de la ressource en eau et est en croissance significative.  Cette croissance illustre un besoin qui se développe, à la fois pour l'État et les collectivités, tant en appui méthodologique qu'en études et observation des territoires.
C09 – Conception de prototypes métrologie, télécoms	<b>5 %</b> <b>(+4,9 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Innovation et recherche</b> (96 % en 2015, 58 % en 2017)	<b>Management, pilotage supports</b> (0,3 % en 2015, 41 % en 2017)	L'augmentation constatée en 2017 de la part management peut correspondre à la réorganisation réalisée de cette activité (fermeture du site de Blois).
C11 – Environnement	<b>4 %</b> <b>(-7,8 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Appui méthodologique, AMO</b> (84 % en 2015, 90 % en 2017)	<b>Innovation et recherche</b> (7 % en 2015, 3 % en 2017)	Ce domaine regroupe la biodiversité, les paysages, les déchets, les études d'impact et l'évaluation environnementale.  Sa baisse est surprenante compte tenu de la croissance de ces sujets de plus en plus prégnants. La posture dominante est l'appui méthodologique.
C14 – Risques	<b>4 %</b> <b>(-11,5 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Appui méthodologique, AMO</b> (70 % en 2015, 57 % en 2017)	Prestations d'ingénierie (18 % en 2015, 26 % en 2017)	Ce domaine regroupe les aléas hors inondations, la prévision, la vulnérabilité, la résilience et la gestion de crise.  À noter la croissance des prestations d'ingénierie qui interpelle sur le niveau d'intervention attendu du Cerema.
C03 – Énergie, Climat	<b>3 %</b> <b>(+11,3 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Études générales et observation des territoires</b> (61 % en 2015, 66 % en 2017)	<b>Innovation et recherche</b> (38 % en 2015, 16 % en 2017)	Ce domaine est en croissance significative, avec un niveau d'intervention attendu de production (études générales et observation des territoires) qui interpelle sur l'existence de l'ingénierie privée pour y répondre.
C12 – Santé : air, bruit	<b>2 %</b>	<b>Appui méthodologique,</b>	<b>Innovation et recherche</b>	Un domaine qui s'accroît également, mais cette fois plus sur de l'appui

	<b>+15,8 %</b> de 2015 à 2017)	<b>AMO</b> (64 % en 2015, 81 % en 2017)	(28 % en 2015, 10 % en 2017)	méthodologique.
C15 – Actions transversales : formations, partenariats avec l'étranger	<b>2 %</b> <b>(+91,6 %</b> de 2015 à 2017)	<b>Capitalisation et diffusion des savoirs-faire et des connaissances</b> (39 % en 2015, 60 % en 2017)	<b>Normalisation et certification</b> (35 % en 2015, 25 % en 2017)	Un sursaut constaté sur cette activité en 2016 et 2017, plus sur la capitalisation et la diffusion des savoirs que sur la normalisation et la certification qui augmente en € (2015 : 720 k€ – 2017 : 970 k€) mais qui baisse en valeur relative (35 % de l'activité en 2015, 25 % en 2017).
Non rattaché	<b>5 %</b> <b>(-54,5 %</b> de 2015 à 2017)	Prestations d'ingénierie (84 % en 2015, 87 % en 2017)	<b>Appui méthodologique, AMO</b> (11 % en 2015, 5 % en 2017)	Les prestations d'ingénierie non rattachées à un domaine d'activité restent importantes malgré leur baisse (2015 : 17 550 k€ – 2017 : 7 990 k€).

## 6. Matrice des activités du Cerema génératrices de recettes propres (tous partenaires – k€)

Part des recettes propres tous partenaires en k€	Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage	Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances	Etudes générales et observation des territoires	Innovation et recherche	Prestations d'ingénierie	Normalisation et certification	Management, pilotage et supports	Non affecté	TOTAL	% de l'activité totale	Evolution du domaine d'activité 2016-2017						
												2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>CHA1 – Aménagement, développement territorial, égalité des territoires</b>																	
2015	93,7	↑	102,4	↓	108,8	↑	179	↓	131,7	↓	36,1	↑	0,05	↓	651,8	3%	↑
2016	219,5		59,2		325,4		88,2		121,5		43,1		0,015		856,9	3%	↑
2017																	
<b>CHA2 – Villes et stratégies urbaines</b>																	
2015	12,6	↑	0,34	↑	97,1	↑	78,5	↑	62,1	↓	41	↓			291,6	1%	↑
2016	25,4		19,3		174,1		171,1		38,9		22,6				451,4	2%	↑
2017																	
<b>CHA9 – Habitat et Bâtiments</b>																	
2015	109,9	↑	215,5	↓	221,7	↑	396,7	↓	256	↓	269,9	↑	0,043	↓	1469,7	6%	↓
2016	161,7		84,4		245,3		275		139		332,9		0,013		1238,3	5%	↓
2017																	
<b>CHA3 – Transition énergétique, Changement climatique</b>																	
2015	38,2	↑	4,7	↑	4,5	↑	145	↑	35,5	↑					227,9	1%	↑
2016	62,4		23,2		52,6		185,1		45,9						369,2	1%	↑
2017																	
<b>CHA7 – Mobilité et transport</b>																	
2015	326,4	↑	106,4	↑	541,1	↑	301,2	↑	1114,5	↓	127,9	↑	0	↑	2517,5	10%	↑
2016	545,8		612		672,5		376,1		1069,9		387,4		2,8		3666,5	14%	↑
2017																	
<b>CHA8 – Gestion optimisation modernisation en conception des infrastructures</b>																	
2015	3190	↑	207,4	↓	27,6	↑	459,4	↓	8822,8	↓	2986,3	↓			15693,5	62%	↓
2016	3467,5		185,1		37,5		386,2		8448,3		2967,7				15492,3	60%	↓
2017																	
<b>CHA4 – Gestion ressources naturelles respect de l'environnement</b>																	
2015	154,7	↑	15,6	↑	69,6	↑	106,1	↑	634,7	↓	154,1	↓	0,11	↓	1134,9	5%	↑
2016	239,8		59,8		143		346,3		575,9		128,3		0,015		1493,1	6%	↑
2017																	
<b>CHA6 – Bien-être et réduction des nuisances</b>																	
2015	53,1	↑	5,5	↓	132,5	↓	41,9	↑	1130,2	↓	0,8	↑	0,139	↑	1364,1	5%	↓
2016	80,9		5,3		69,4		63,4		423,5		6,8		0,2		649,5	2%	↓
2017																	
<b>CHA5 – Prévention des risques</b>																	
2015	203,8	↑	39,6	↓	39,9	↑	142,1	↑	1340	↓	7,1	↑			1772,5	7%	↑
2016	302,5		15,6		75,3		224,1		1099,6		79,9				1797,0	7%	↑
2017																	
<b>TOTAL</b>																	
2015	4182,4	↑	697,4	↑	1242,8	↑	1849,9	↑	13527,5	↓	3623,2	↑	0,342	↑	25123,6	100%	↑
2016	5105,5		1063,9		1795,1		2115,5		11962,5		3968,7		3,043		26014,2	100%	↑
2017																	
POURCENTAGE 2016	17%		3%		5%		7%		54%		14%		0%		100%		
POURCENTAGE 2017	20%		4%		7%		8%		46%		15%		0%		100%		

Cette matrice montre que 74 % des ressources propres sont liés au domaine des transports : mobilité (14 %) en hausse et infrastructures (60 %) en baisse.

Les niveaux d'intervention principaux sont les prestations d'ingénierie (46 %) en baisse, l'appui méthodologique (20 %) en hausse et la normalisation – certification essentiellement pour le compte des entreprises (15 %) en légère hausse.

## 7. Les principaux clients 2017 générant 50 % du chiffre d'affaires

	Etablissements publics
	Ministères
	Sociétés concessionnaires d'autoroutes
	Entreprises et divers
Collectivités territoriales	Départements
	Métropoles
	Régions

Client	CA 2017 (€)	CA cumul (€)	% CA cumulé
INSTITUT FRANCAIS SCIENCES TECHNOLOGIES	1 343 371	1 343 371	4,6%
ASS QUALIFICATION EQUIPEMENTS DE ROUTE	1 180 650	2 524 021	8,7%
MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET	749 290	3 273 311	11,3%
DEPARTEMENT DE LA HAUTE GARONNE	615 778	3 889 089	13,4%
VOIES NAVIGABLES DE FRANCE	555 024	4 444 113	15,3%
SNCF RESEAU	549 506	4 993 619	17,2%
DEPARTEMENT DE L'ESSONNE	511 960	5 505 578	18,9%
SOCIETE DES AUTOROUTES PARIS RHIN RHONE	497 837	6 003 415	20,7%
MINISTERE DE LA DEFENSE -SGA/ESID TOULON	468 895	6 472 311	22,3%
AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA	420 791	6 893 101	23,7%
AUTOROUTE ESTEREL COTE AZUR PROVENCE	411 603	7 304 704	25,1%
COFIROUTE	402 430	7 707 134	26,5%
BORDEAUX METROPOLE	354 769	8 061 903	27,7%
AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE	342 506	8 404 409	28,9%
SOCIETE DES AUTOROUTES PARIS NORMANDIE	338 140	8 742 549	30,1%
DEPARTEMENT DES COTES D'ARMOR	305 011	9 047 560	31,1%
DEPARTEMENT DU MORBIHAN	288 516	9 336 076	32,1%
DEPARTEMENT DU HAUT RHIN	287 743	9 623 819	33,1%
DEPARTEMENT DE VENDEE	284 634	9 908 453	34,1%
TOULOUSE METROPOLE	283 757	10 192 211	35,1%
DEPARTEMENT DE MEURTHE ET MOSELLE	281 858	10 474 068	36,0%
DEPARTEMENT DE SEINE ET MARNE	281 785	10 755 854	37,0%
ASQUAL	271 229	11 027 083	37,9%
DEPARTEMENT DE LA MOSELLE	270 223	11 297 306	38,9%
REGION REUNION	265 493	11 562 798	39,8%
DEPARTEMENT DE L'HERAULT	264 160	11 826 958	40,7%
DIAGWAY	247 022	12 073 981	41,5%
MINISTERE DE L'INTERIEUR	216 600	12 290 581	42,3%
AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE	211 878	12 502 458	43,0%
AFNOR CERTIFICATION	196 253	12 698 711	43,7%
SANEF	193 788	12 892 499	44,4%
METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE	184 185	13 076 684	45,0%
METROPOLE DU GRAND NANCY	165 287	13 241 971	45,6%
DEPARTEMENT D'ILLE ET VILAINE	159 902	13 401 873	46,1%
DEPARTEMENT DE LA LOIRE-ATLANTIQUE	150 711	13 552 585	46,6%
METROPOLE ROUEN NORMANDIE	148 868	13 701 453	47,1%
REGION BRETAGNE	147 871	13 849 323	47,6%
DEPARTEMENT DE LA SEINE MARITIME	147 481	13 996 804	48,2%
GINGER CEBTP	138 021	14 134 825	48,6%
AEROPORT TOULOUSE-BLAGNAC	135 500	14 270 325	49,1%
VECTRA	135 127	14 405 452	49,6%
DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES	133 000	14 538 452	50,0%

## 8. Cartographie des compétences collectives 2016 et 2017

Cartographie des compétences collectives du Cerema 2016

Nombre de contributeurs par compétence collective

### Clés de lecture

#### (1) Nomenclatures de compétences

La cartographie présentée décrit les compétences de l'établissement Cerema. Il s'agit de compétences « collectives » de l'établissement et non de compétences individuelles. Ces compétences du Cerema sont décrites au travers de nomenclatures élaborées par 16 communautés-métiers selon une arborescence de 56 « macro-compétences » (2 à 5 par communauté-métier) regroupant 146 « compétences collectives » (5 à 10 par communauté-métier).

#### (2) Contributions / contributeurs

La cartographie des compétences collectives du Cerema représente les « contributions » des agents de l'établissement aux compétences collectives. Chaque agent peut déclarer au maximum quatre contributions à une compétence collective. Ainsi, un même agent peut être « contributeur » à plusieurs compétences collectives, ou macro-compétences, etc. La somme des contributions est donc très supérieure au nombre de contributeurs.

Lors de la campagne 4C 2016, 2066 agents du Cerema ont déclaré 6158 contributions à 146 compétences collectives du Cerema. Un agent sur deux participe à deux communautés-métier ou plus.

#### (3) Junior, confirmé, référent

Les contributions sont évaluées selon une grille en trois niveaux, junior, confirmé et référent, complétée par les niveaux des qualifications en comité de domaine (4).

#### (4) Qualification en comité de domaine

Un agent ayant une qualification en comité de domaine, en lien avec une compétence collective à laquelle il contribue, est référent pour cette compétence.

Macro-Compétences (1)	Compétences collectives (1)	Nombre de contributions (2)	Juniors (3)	Confirmés (3)	Référénts (3)	dont Spécialistes (4)	dont Experts (4)	Dont Experts Internationaux (4)
<b>01-TERRITOIRE, AMÉNAGEMENT, URBANISME, HABITAT</b>								
Territoires et stratégies territoriales	Observation et connaissance des territoires	70	21	39	9	1	2	
	Définition des stratégies territoriales	43	11	22	8	2	1	
	Stratégies de développement économique territorial	10	5	3	2		1	
	Actions foncières	18	7	5	6		1	
	Documents de planification	33	8	18	7			1
Projet urbain et urbanisme	Outils et procédures d'urbanisme opérationnel	19	7	7	4	1	1	
	Analyse des projets d'aménagement	31	8	14	7	2		
	Qualité du cadre de vie	41	16	15	6		1	
Connaître et favoriser la production du logement	Définition-Evaluation des politiques du logement	29	10	14	5		1	
	Leviers, offre (de logement) et modes d'habiter	22	5	13	3	1	1	
Intégrer les multiples dimensions territoriales	Approche systémique et évaluation	60	14	30	10	6	2	2
<b>02- BÂTIMENTS</b>								
Performances environnementales et techniques	Performances énergétiques	103	29	49	22	3	3	
	Performances environnementales	30	15	10	5		1	
	Performances des matériaux	32	10	13	8	1	1	
	Qualités sanitaires et acoustiques	66	21	31	13	1	1	
	Bâti soumis aux risques	31	3	18	8	2		
Métiers de l'immobilier et usages	Qualités réglementaires et contrôles	77	22	30	21	4	1	
	GPI	38	12	15	10	1	1	
	Economie Usages du bâtiment	16	7	8	1			
		46	7	29	9	1	2	
<b>03-ÉNERGIE - CLIMAT</b>								
Énergies renouvelables	Energies marines renouvelables	19	5	8	6		1	
	Filières et études de potentiels terrestres	13	6	6	1			
Adaptation au changement climatique	Réseaux de chaleur	9	4	4	1			
	Connaissance, diagnostic, vulnérabilité	22	5	11	4	2	1	
	Mesures et solutions d'adaptation	23	13	8	2			
Planification territoriale énergie-climat	Planification et outils énergie-climat	18	10	7		1		
	Energie-climat dans la planification	17	7	7	1	2		
Réductions des consommations énergétiques et des émissions de GES	Précarité et vulnérabilité énergétique	7	3	3	1			
	Solabilité et efficacité énergétique	28	10	15	3			
	Réductions des émissions de GES	14	5	9				
<b>4- MOBILITÉ, SERVICES DE TRANSPORTS, GESTION FLUX DE DÉPLACEMENTS</b>								
Connaissance et analyse	Connaissance analyse mobilités flux	108	27	54	23	4	2	4
	Connaissance analyse offre transport	47	10	27	9	1	2	
Politiques et services	Organisation des mobilités	86	13	45	25	3	3	3
	Services mobilité voyageurs	45	11	22	10	2	1	
	Logistique transports marchandises	18	3	12	3		1	
Gestion optimisation flux	Services, stratégies, mesures	53	10	20	16	7	1	
	Technologies, systèmes	39	10	20	7	2	1	
	Navigation maritime fluviale	38	7	20	10	1		
Évaluation et modélisation	Modélisation déplacements flux	55	19	25	7	4		2
	Evaluation projets politiques	68	19	35	12	2	3	1
<b>5- ÉQUIPEMENTS EXPLOITATION DES INFRASTRUCTURES</b>								
Équipements	Signalisation	48	12	19	14	3	1	1
	Dispositif de retenue	11	2	1	7	1	1	
	Capteurs, équipements dynamiques	71	16	28	23	4	3	1
	Matériel d'exploitation	9	2	5	2		1	
Exploitation	Collecte et diffusion d'informations	5	2	1	2			
	Ingénierie de l'exploitation	20	1	15	3	1	1	
	Transports exceptionnels	7	1	3	3			
	Viabilité hivernale	25	6	11	7	1	1	
Gestion, entretien	Gestion de crise	20	5	9	5	1	1	
	Entretien dépendances vertes	5	1	3	1			
<b>6- OUVRAGES DE RÉSEAUX ET D'INFRASTRUCTURES</b>								
Études et projets	Études des ouvrages	104	28	36	30	10	7	4
	Assistance projets	49	10	17	17	5	6	2
	Référentiels	59	12	17	23	7	8	2
Produits et matériaux	Métaux et anticorrosion	66	13	20	27	6	3	
	Bétons et mortiers	89	25	37	22	5	1	
	Bois, maçonnerie, composites	17	5	10	2			1
	Équipements, ouvrages mobiles	23	8	8	7		1	
Assistance gestion patrimoniale	Méthodes et outils	50	16	14	16	4	4	2
	Diagnostic et suivi	165	30	74	50	11	2	1
Assistance travaux	Ouvrages neufs et existants	107	24	43	32	8	3	
<b>7- VOIES ET PLATES-FORMES D'INFRASTRUCTURES</b>								
Matériaux, matériels et procédés	Matériaux et procédés VPF	186	38	96	47	5	1	
	Matériels VPF	39	8	24	7			
Auscultation, mesures et modélisation	Mesures et auscultation VPF	206	37	133	31	5	2	
	Modélisation VPF	24	6	11	5	2		
Gestion de réseaux d'infrastructure	Gestion d'un réseau VPF	58	13	33	11	1	2	

Macro-Compétences (1)	Compétences collectives (1)	Nombre de contributions (2)	Juniors (3)	Confirmés (3)	Référents (3)	dont Spécialistes (4)	dont Experts (4)	Dont Experts internationaux (4)
<b>8- CONCEPTION, USAGE ET INSERTION DES INFRASTRUCTURES</b>								
Pilotage de projet d'infrastructures	Pilotage et management opérationnel	24	4	10	10		4	
	Assistance au pilotage stratégique	9		6	3		2	
Infrastructures interurbaines et périurbaines	Conception géométrique et contrôles CAO et DAO	47	10	21	13	3	5	
	Estimation des projets	16	4	8	4			
		14	4	5	5		2	
Voie et espaces publics	Conception et gestion de la voirie	41	15	17	8	1	1	1
	Insertion urbaine des TC	17	4	5	4	4	1	1
	Approche par modes de déplacements	26	1	15	7	3	1	2
Infrastructures portuaires et fluviales	Cadre de vie et usages de l'espace public	29	10	9	7	3		1
	Infrastructures portuaires et fluviales	12	3	7	2			
<b>9- PROTOTYPES, TÉLÉCOMMUNICATIONS, INSTRUMENTATION</b>								
Conception & évolution	Conception	54	5	36	13		3	1
	Développements et évolutions	48	4	34	7	3	1	
	Simulation	8	2	4	2			
Fabrication & maintenance	Structures, mécanique et actionneurs	23	1	19	3			
	Electricité, électronique, optique	27	3	20	3	1	1	
Métrologie	Étalonnages et vérifications	65	9	45	11		2	
	Qualifications	13	1	7	5		2	
Technologies	Télécommunications	34	9	20	4	1		
	Observation, senseurs et télédétection	31	8	16	7			
	Position, navigation, temps	12	1	8	2	1		1
<b>10- GÉOTECHNIQUE</b>								
Géotechnique de l'environnement	Géologie et aléas associés	96	18	38	30	10	5	
	Hydrogéologie	22	3	9	8	2	2	
	Matériaux, géosynthétiques, ressources minérales	52	14	18	19	1		
Géotechnique du génie civil	Ingénierie des sols	67	15	24	21	7	5	
	Ingénierie des roches	43	8	17	14	4	5	1
	Ingénierie des terrassements	49	4	23	19	3	3	
Géotechnique instrumentale	Géophysique, sismicité, vibrations	44	8	18	15	3	2	
	Reconnaitssances, instrumentation et réception	105	13	55	32	5	3	
	Essais géotechniques laboratoire	92	14	44	33	1	1	1
<b>11- ENVIRONNEMENT</b>								
Approches environnementales intégrées	Démarches d'intégration de l'environnement	70	14	41	12	3		
	Évaluation des services écosystémiques	20	9	11				
	Processus de concertation	12	3	8	1			
	Paysage	12	3	3	5	1		
Préservation de la ressource	Déchets	44	13	19	11	1		
	Préservation des ressources minérales	26	6	10	8	2		
	Qualité des sols et aménagement	29	10	6	11	2		
Biodiversité et nature	Continuités écologiques / TVB	49	11	25	9	4		
	Espèces et milieux	75	18	39	15	3		
<b>12- BIEN ÊTRE ET RÉDUCTION DES NUISANCES</b>								
Qualité de l'air	Évaluation de la qualité de l'air extérieur	23	8	9	5	1		
	Amélioration de la qualité de l'air extérieur	11	2	5	3	1		
	Amélioration de la qualité de l'air intérieur	17	5	6	5	1	1	
Environnement sonore	Réalisation de mesures acoustiques	39	5	19	12	3	2	1
	Prévision et gestion de l'exposition au bruit	39	10	13	14	2	3	1
Vibration	Situation vibratoire existante	23	8	8	5	2		
	Environnement vibratoire futur	6	1	3	1	1	1	
Environnement santé	Aménagements-transports-santé	25	7	8	9	1	1	1
<b>13- EAU</b>								
Aléas inondation et littoraux	Aléas hydrauliques	58	10	18	26	4	6	1
	Prévision des inondations	42	4	17	17	4	3	1
	Ouvrages protection inondations	46	17	10	15	4	6	1
Eau et aménagement	Eau, ville et territoire	36	4	21	11		2	
	Eau et infrastructures de transport	57	12	27	17	1		
	Gestion des milieux aquatiques	50	9	25	12	4	1	
Pollutions maritimes et fluviales	Gestion des dragages et des extractions	24	8	8	7	1		
	POLMAR	5	1	2	2			
Gestion et préservation du littoral	Gestion du trait de côte	33	7	14	10	2	2	
	Littoral et mer	30	10	14	6			
<b>14- RISQUES</b>								
Gestion territoriale des risques	Gestion des risques naturels	109	17	55	28	9	8	2
	Gestion des risques anthropiques	29	2	12	13	2	1	1
	Stratégies territoriales	37	9	12	15	1	1	1
Approche sociologique et économique, culture du risque	Développement de la culture du risque	13	1	7	5		1	
	Approches sociologiques et économiques	8	3	2	3			
Crise	Ingénierie de crise	27	8	6	12	1	1	1
	Interventions d'urgence	28	4	11	10	3	3	
<b>15- GESTION DE DONNÉES, LOGICIELS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES</b>								
Gestion des données	Obtention des données	99	21	66	11	1	2	
	Capitalisation et administration des données	50	9	33	7	1	1	
	Exploitation, traitement, valorisation et diffusion des données	214	34	145	32	3	4	1
Développement de logiciels scientifiques et techniques	Détection des besoins	17		10	7		1	
	Construction environnement logiciel	7	1	6				
	Conduite de projet	21	1	14	4	2		
Accompagnement et assistance aux utilisateurs	Conception et développement	78	15	51	9	3		
	Accompagnement et assistance aux utilisateurs	86	10	49	23	4	1	
<b>16- SÉCURITÉ DES DÉPLACEMENTS, DES RÉSEAUX ET DES SYSTÈMES</b>								
Connaissance générale et analyse de l'accidentalité	Analyses détaillées	39	7	19	8	5	3	
	Analyses et études statistiques	48	15	19	11	3	1	
Politiques publiques de sécurité des déplacements	Expérimentations	20	2	11	6	1	3	
	Évolution et évaluation des politiques publiques	15	1	8	5	1	2	1
	Sûreté des transports	4	2					
Sécurité et intégration à l'environnement	Sécurité et environnement	14	6	4	4		2	
	Sécurité et partage de voirie	38	5	21	9	3	1	2
Sécurité, réseau, signalisation et comportements	Sécurité et réseaux	56	10	23	15	8	7	
	Signalisation et sécurité	28	5	13	7	3	1	
	Études comportementales	47	13	19	15		5	1

Cartographie des compétences collectives du Cerema 2017 (situation provisoire au 20/06/2017)

**Nombre de contributeurs par compétence collective**

**Clés de lecture**

**(1) Nomenclatures de compétences**

La cartographie présentée décrit les compétences de l'établissement Cerema. Il s'agit de compétences « collectives de l'établissement » et non de compétences individuelles. Ces compétences du Cerema sont décrites, dans les domaines techniques, au travers de nomenclatures élaborées par 16 communautés-métiers selon une arborescence de 55 « macro-compétences » (2 à 5 par communauté-métier) regroupant 142 « compétences collectives » (5 à 10 par communauté-métier).

**(2) Contributions / contributeurs**

La cartographie des compétences collectives du Cerema représente les « contributions » des agents de l'établissement aux compétences collectives. Chaque agent peut déclarer au maximum quatre contributions à une compétence collective.

Ainsi, un même agent peut être « contributeur » à plusieurs compétences collectives, ou macro-compétences, etc. La somme des contributions est donc très supérieure au nombre de contributeurs.

Lors de la campagne 4C 2017, dans les domaines techniques, 2074 agents du Cerema ont déclaré 6004 contributions sur 142 compétences collectives du Cerema. Un agent sur deux participe à deux communautés-métier ou plus.

**(3) Junior, confirmé, référent**

Les contributions sont évaluées selon une grille en trois niveaux, junior, confirmé et référent, complétée par les niveaux des qualifications en comité de domaine (4).

**(4) Qualification en comité de domaine**

Un agent ayant une qualification en comité de domaine, en lien avec une compétence collective à laquelle il contribue, est référent pour cette compétence.

Macro-Compétences (1)	Compétences collectives (1)	Nombre de contributions (2)	Juniors (3)	Confirmés (3)	Référénts (3)	Donc Spécialistes (4)	Donc Experts (4)	Donc Experts internationaux (4)
<b>1 TERRITOIRE, AMÉNAGEMENT, URBANISME, HABITAT</b>								
Territoires et stratégies territoriales	Observation et connaissance des territoires	75	22	41	12	4		
	Définition des stratégies territoriales	71	14	35	22	6	1	1
	Stratégies de développement économique territorial	14	4	7	3	1		
	Actions foncières	21	6	7	8	1		
Projet urbain et urbanisme	Documents de planification	28	6	13	9	1	1	
	Outils et procédures d'urbanisme opérationnel	17	2	8	7	1	1	
	Analyse des projets d'aménagement	29	7	10	12	1	1	
	Qualité du cadre de vie	43	13	19	11	3	1	
Connaître et favoriser la production du logement	Définition-Evaluation des politiques du logement	35	9	17	9	2		
	Leviers de production, dispositifs opérationnels et modes d'habiter	20	6	12	2			
Evaluation intégrée de la durabilité des territoires et projets	Evaluation intégrée des problématiques de durabilité urbaine	25	6	13	6	1	1	
<b>2 BÂTIMENTS</b>								
Performances environnementales et techniques	Performances énergétiques	95	20	47	28	4	3	
	Performances environnementales	30	13	10	7		1	
	Performances des matériaux	29	8	12	9		1	
	Qualités sanitaires et acoustiques	51	14	28	9	1	1	
	Bât soumis aux risques	34	2	19	13	1		
Métiers de l'immobilier et usages	Qualités réglementaires et contrôles	63	10	32	21	3	1	
	GPI	40	15	15	10	2	1	
	Économie	16	8	6	2			
	Usages du bâtiment	51	12	32	7	1	2	
<b>3 ÉNERGIE - CLIMAT</b>								
Énergies renouvelables	Energies marines renouvelables	19	6	8	5		1	
	Energies terrestres renouvelables	16	5	10	1			
	Stockage et distribution d'énergie	12	6	5	1			
Adaptation au changement climatique	Connaissance, diagnostic, vulnérabilité	26	7	13	6	1	1	
	Mesures et solutions d'adaptation	21	9	9	3			
Planification territoriale énergie-climat	Leviers de déploiement énergie-climat au sein des territoires	25	14	9	2	1		
	Energie-climat dans la planification territoriale	20	7	10	3	1		
Réductions des consommations énergétiques et des émissions de GES	Précarité et vulnérabilité énergétique	5	1	3	1			
	Sobriété et efficacité énergétique	25	11	13	1			
	Réductions des émissions de GES	13	3	9	1	1		
<b>4 MOBILITÉ, SERVICES DE TRANSPORTS, GESTION FLUX DE DÉPLACEMENTS</b>								
Connaissance et analyse des mobilités des flux	Connaissance analyse mobilités flux	109	22	62	25	8	4	2
	Connaissance analyse offre transport	52	11	31	10	3	2	
Politiques et services	Organisation des mobilités	76	7	40	29	11	2	4
	Services mobilité voyageurs	38	7	23	8	5	1	
	Logistique transports marchandises	23	7	12	4		1	
Gestion - optimisation usages des réseaux	Gestion réseaux/flux, services usagers	46	10	19	17	8	1	1
	Technologies et systèmes	45	12	19	14	6	2	1
	Navigation maritime et fluviale	41	9	20	12	2		
Évaluation et modélisation	Modélisation déplacements flux	58	18	27	13	6	1	2
	Évaluation projets politiques	55	15	27	13	4	3	1
<b>5 ÉQUIPEMENTS EXPLOITATION DES INFRASTRUCTURES</b>								
Équipement	Signalisation	79	12	36	31	7	2	
	Dispositif de retenue	17	5	3	9	2	1	
	Capteurs, équipements dynamiques	59	16	24	19	3	3	1
Exploitation	Matériel d'exploitation	11	3	7	1		1	
	Collecte et diffusion d'informations	7	3	3	1	1		
	Ingénierie de l'exploitation	18	2	12	4	1	2	
	Transports exceptionnels	10	1	6	3			
	Viabilité hivernale	24	7	11	6			1
	Gestion de crise	17	3	8	6	2	1	
Gestion, entretien	Entretien des dépendances vertes	5	2	2	1			
<b>6 OUVRAGES DE RÉSEAUX ET D'INFRASTRUCTURES</b>								
Études et projets	Études des ouvrages	106	25	36	45	17	6	4
	Assistance projets	56	8	21	27	6	6	2
	Références	59	9	15	35	7	8	3
Produits et matériaux	Métaux et anticorrosion	67	14	24	29	4	4	
	Bétons et mortiers	85	25	32	28	2	2	
	Bois, maçonnerie, composites	19	5	9	5	2		1
	Équipements, ouvrages mobiles	25	9	7	9	2	2	
Assistance gestion patrimoniale	Méthodes et outils	50	13	14	23	5	3	3
	Diagnostic et suivi	177	46	72	59	10	5	
Assistance travaux	Ouvrages neufs et existants	102	21	44	37	5	4	1
<b>7 VOIES ET PLATES-FORMES D'INFRASTRUCTURES</b>								
Matériaux, matériels et procédés	Matériaux et procédés VPF	171	39	80	52	3	2	
	Matériels VPF	32	7	20	5			
Auscultation, mesures et modélisation	Mesures et auscultation VPF	203	41	130	32	4	2	
	Modélisation VPF	28	6	14	8	1		
Gestion de réseaux d'infrastructure	Gestion d'un réseau VPF	58	12	34	12	1	3	

Macro-Compétences (1)	Compétences collectives (2)	Nombre de contributions (2)	Juniors (3)	Confirmés (3)	Réformés (3)	Dont Spécialistes (4)	Dont Experts (4)	Dont Experts internationaux (4)
<b>8 CONCEPTION, USAGE ET INSERTION DES INFRASTRUCTURES</b>								
Pilotage de projet d'infrastructures	Pilotage et management opérationnel	24	4	11	9		2	
	Assistance au pilotage stratégique	10	1	6	3		2	
Infrastructures interurbaines et périurbaines	Conception géométrique et contrôles CAO et DAO	44	6	20	18	5	5	
	Estimation des projets	14	3	8	3			
	Conception et gestion de la voirie	11	2	5	4		1	
Voirie et espaces publics	Conception et gestion de la voirie	35	9	16	10	1	1	1
	Insertion urbaine des TC	15	2	5	8	4	1	1
	Approche par modes de déplacements	24	3	12	9	3	1	1
Infrastructures portuaires et fluviales	Cadre de vie et usages de l'espace public	26	7	10	9	4		
	Infrastructures portuaires et fluviales	13	3	5	5			
<b>9 PROTOTYPES, TÉLÉCOMMUNICATIONS, INSTRUMENTATION</b>								
Conception & évolution	Conception	54	8	32	14		4	1
	Développements et évolutions	56	7	41	8	2	1	
	Simulations spécifiques	9	1	5	3			
Fabrication & maintenance	Structures, mécanique et actionneurs	21	3	16	2			
	Electricité, électronique, optique	30	3	22	5	1	1	
Métrologie	Étalonnages et vérifications	58	12	37	9		2	
	Qualifications	14	2	7	5	1	3	
Technologies	Télécommunications	36	9	21	6	1		
	Observation, capteurs et télédétection	41	13	19	9	1		
	Position, navigation, temps	16	4	9	3	1		1
<b>10 GÉOTECHNIQUE</b>								
Géotechnique de l'environnement	Géologie et aléas associés	85	12	31	42	7	5	
	Hydrogéologie	19	2	8	9	3	1	
	Matériaux géosynthétiques, ressources minérales	56	18	16	22	1		
Géotechnique du génie civil	Ingénierie des sols	67	11	28	28	5	4	
	Ingénierie des roches	41	8	15	18	2	6	1
	Ingénierie des terrassements	48	5	21	22	2	3	
Géotechnique instrumentale	Géophysique, sismicité, vibrations	41	7	16	18	4	3	
	Reconnaissances, instrumentation et réception	103	8	55	40	4	3	
	Essais géotechniques laboratoire	88	10	43	35	2	1	1
<b>11 ENVIRONNEMENT</b>								
Approches environnementales intégrées	Démarches d'intégration de l'environnement	62	14	34	14	1	2	
	Évaluation des services écosystémiques	17	5	8	4	1	1	
	Processus de concertation	11	2	8	1			
	Paysage	11	1	3	7	3		
Préservation de la ressource	Déchets	45	15	17	13	1		1
	Préservation des ressources minérales	29	9	11	9	3		
	Qualité des sols et aménagement	26	7	8	11	3		
Biodiversité et nature	Continuités écologiques / TVB	45	10	24	11	3	2	
	Espèces et milieux	73	19	35	19	3	1	
<b>12 BIEN ÊTRE ET RÉDUCTION DES NUISANCES</b>								
Qualité de l'air	Évaluation de la qualité de l'air extérieur	20	10	4	6	2		1
	Amélioration de la qualité de l'air extérieur	10	3	4	3	1		
	Amélioration de la qualité de l'air intérieur	15	2	7	6	1	1	
Environnement sonore	Réalisation de mesures acoustiques	34	5	14	15	3	2	
	Prévision et gestion de l'exposition au bruit	39	8	18	13	2	2	1
Vibration	Vibrations	22	6	6	10	1	3	
Environnement santé	Aménagements-transports-santé	27	10	6	11	4		2
<b>13 EAU</b>								
Aléas inondation et littoraux	Aléas hydrauliques	57	9	17	31	4	5	1
	Prévision des inondations	38	5	16	17	1	1	1
	Ouvrages protection inondations	44	15	12	17	4	5	1
Eau et aménagement	Eau, ville et territoire	36	5	22	9		2	
	Eau et infrastructures de transport	46	10	21	15		1	
	Gestion des milieux aquatiques	56	13	25	18	5		1
Pollutions maritimes et fluviales	Gestion des dragages et des extractions	23	7	6	10	1	1	
	POLMAR	5	2	1	2			
Gestion du littoral	Gestion du trait de côte	28	5	11	12	2	2	
	Littoral et mer	26	6	16	4			
<b>14 RISQUES</b>								
Gestion territoriale des risques	Gestion des risques naturels	114	26	47	41	9	6	2
	Gestion des risques anthropiques	23	2	9	12	1	1	1
	Stratégies territoriales	35	6	13	16	1	1	1
Approche sociologique et économique, culture du risque	Développement de la culture du risque	13	1	7	5		1	
	Approches sociologiques et économiques	9	3	2	4			
Crise	Ingénierie de crise	27	5	9	13	2	1	1
	Interventions d'urgence	30	5	14	11	1	4	
<b>15 GESTION DE DONNÉES, LOGICIELS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES</b>								
Gestion des données	Obtention des données	84	17	55	12	2	1	
	Capitalisation et administration des données	50	10	30	10	1	1	
	Exploitation, traitement, valorisation et diffusion des données	210	34	138	38	3	3	1
Développement de logiciels scientifiques et techniques	Conception et développement	86	17	57	12	3		
	Accompagnement et assistance aux utilisateurs	75	11	39	25	3	3	
Conduite de projet et accompagnement	Détection des besoins	17	1	10	6		2	
	Conduite de projet	36	5	19	12	2	2	
	Actions de mutualisation	2	1	1				
<b>16 SÉCURITÉ DES DÉPLACEMENTS, DES RÉSEAUX ET DES SYSTÈMES</b>								
Connaître et comprendre	Analyses Accidents	49	11	23	15	5	3	
	Statistiques accidents	34	10	12	12	5	1	
	Outils accidents	21	7	7	7	1	1	
	Observation, mesure et analyse des comportements	49	6	28	15	3	5	
Doctrine et réglementation	Doctrine et réglementation sur les infrastructures	69	9	34	26	8	6	2
	Doctrine et réglementation hors infrastructures, bonnes pratiques	20	2	7	11	2	3	
Sûreté des déplacements	Sûreté des transports	10	5	2	3			

# 9. Evolution du nombre de membres des communautés métiers 2016/2017

4C-2017-2016\_Principale\_évolutions\_par\_CM-V20170620 ods

Cerema – D4P – Cartographie des compétences collectives

## 4C 2016 et 2017 (situation provisoire) Evolutions du nombre de membres des CM 2016/2017

### AVERTISSEMENTS :

Ce document permet de visualiser l'évolution des résultats de la 4C entre 2016 et 2017 par thématique métier.

L'analyse selon « la communauté-métier principale » de chaque agent, en décroisant les participations des agents aux communautés, améliore la lisibilité des résultats par thématique. A chaque agent est attribué une thématique-métier principale lorsqu'il a la majorité de ses contributions sur cette thématique.

L'effectif pondéré d'une communauté-métier (CM) selon la CM principale est obtenu en rattachant en totalité à la communauté-métier chaque agent dont c'est la CM principale et les autres agents, qui se répartissent équitablement sur plusieurs communautés, au prorata du nombre de leurs contributions dans la communauté-métier.

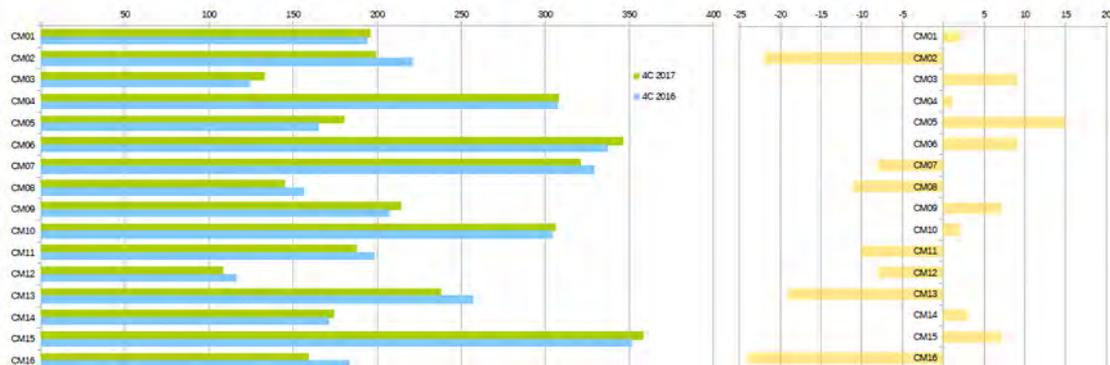
Les écarts importants entre « la variation 2017/2016 » et « l'impact des partis/arrivés » s'expliquent principalement par :

- Le renouvellement complet de nomenclature de compétences collectives par la communauté-métier 16 (Sécurité des déplacements... ) pour se concentrer sur son coeur de métier, qui a amené des agents à se recentrer sur des communautés connexes, notamment la communauté-métier 05 (Equipement et exploitation des infrastructures) et plus marginalement sur la CM 08 (conception infra) et 09 (Prototypes, télécoms, instrumentation). Les analyses comparées des 4C 2016 et 2017 reflètent ce mouvement interne entre les communautés.

- Le repositionnement de certains cadres sur les 5 nouvelles communautés-métiers « transversales ».

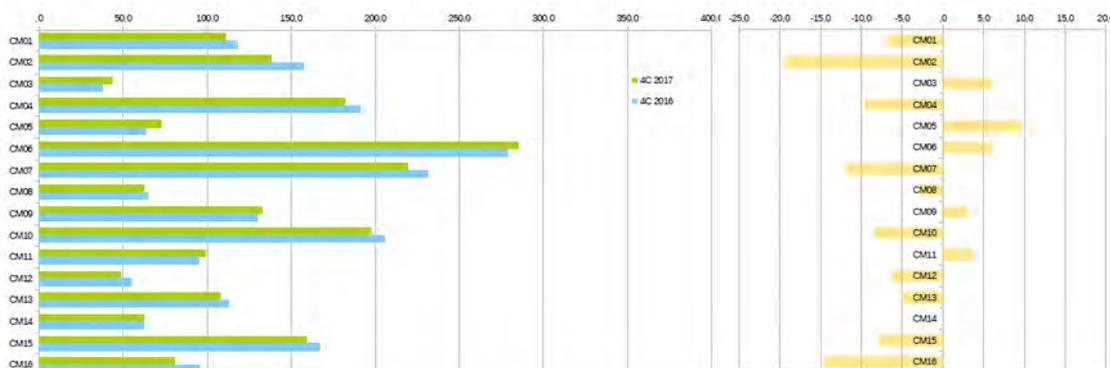
### 1 - Evolution du nombre de membres des CM

	TASH Territoires urbains, habitat	Bâtiments	Energie Climat	Mobilité, transport, flux de déplacements	Equipement, exploitation infrastructures	Ouvrages de réseau et d'infrastructures	VNF Voie et plateformes d'infrastructures	Conception, usages, infrastructures	Recherche, télécom, instrumentation...	Géotechnique	Environnement	Bien être, nuisances	Eau	Risques	Gestion des données et logiciels	Sécurité des déplacements, des systèmes	CM 01 à 16
	CM01	CM02	CM03	CM04	CM05	CM06	CM07	CM08	CM09	CM10	CM11	CM12	CM13	CM14	CM15	CM16	CM 01 à 16
4C 2017	196	199	133	308	180	346	321	145	214	306	188	108	238	174	358	159	2066
4C 2016	194	221	124	307	165	337	329	156	207	304	198	116	257	171	351	163	2066
VARIATION 2016 / 2017	2	-22	9	1	15	9	-8	-11	7	2	-10	-8	-19	3	7	-24	



### 3 - Evolutions de l'effectif pondéré des CM selon la communauté-métier principale (hypo 1)

	CM01	CM02	CM03	CM04	CM05	CM06	CM07	CM08	CM09	CM10	CM11	CM12	CM13	CM14	CM15	CM16	CM 01 à 16
4C 2017	111,3	137,8	43,7	181,9	73,0	284,8	219,3	62,4	132,9	197,3	98,8	48,8	107,9	62,3	159,3	81,0	2002
4C 2016	118,1	157,2	37,7	191,4	63,5	278,7	231,1	65,1	129,7	205,6	95,1	55,0	112,6	62,3	167,0	95,4	2065
VARIATION 2016 / 2017	-6,8	-19,3	6,1	-9,5	9,6	6,1	-11,9	-2,7	3,1	-8,3	3,7	-6,2	-4,8	0	-7,8	-14,4	-63



# 10. Cadre de la matrice de l'offre et de la demande en ingénierie

OFFRE ET DEMANDE EN INGENIERIE	Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage			Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances			Etudes générales et observation des territoires			Innovation et recherche			prestations d'ingénierie			Normalisation et certification			Management, pilotage et supports		
	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante
Domaines d'activités actuels du Cerema																					
C01 – Territoires, aménagement, urbanisme, habitat																					
C02 - Bâtiments, construction et matériaux																					
C03 - Energie et climat																					
C04 – Transports, déplacement, mobilité et régulation des trafics sécurité des transports																					
C05 – Equipement, exploitation et sécurité des infrastructures de transport																					
C06 – Ouvrages de réseau et d'infrastructures																					
C07 – Chaussées et géotechnique des plateformes d'infrastructures																					
C08 – Conception d'infrastructures, projets																					
C09 – Conception de prototypes métrologie télécoms																					
C11 - Environnement: biodiversité paysages, déchets, études d'impact et évaluation environnementale																					
C12 – Impact sur la santé: pollution, bruit et qualité de l'air																					
C13 – Eau : Hydraulique sédiments, dragages, trait de côte, Inondation, submersion, gestion ress qualitative																					
C14 – Risques: aléas (hors inondation) prévision, vulnérabilité, résilience et gestion de crise																					
C15 - Actions transversales : formations, partenariats avec l'étranger																					

OFFRE ET DEMANDE EN INGENIERIE	Appui méthodologique et assistance aux maîtres d'ouvrage			Capitalisation et diffusion des savoirs, des savoir-faire et des connaissances			Etudes générales et observation des territoires			Innovation et recherche			prestations d'ingénierie			Normalisation et certification			Management, pilotage et supports		
	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante	Besoin exprimé par les CT	Demande d'appui du Cerema	Offre alternative existante
Exemples de besoins futurs exprimés par les collectivités																					
<b>DOMAINES TECHNIQUES NOUVEAUX</b>																					
Développement numérique : réseaux et services																					
Conception et gestion/maintenance de réseaux et traitement de l'eau potable																					
Conception et gestion/maintenance de réseaux et traitement d'eaux usées et pluviales																					
GEMAPI : modélisation, diagnostics, conception gestion/maintenance d'ouvrages																					
<b>OBSERVATION ET PROJETS DE TERRITOIRE</b>																					
Observation et partage de données																					
Méthodologie et appui à la construction de projets de territoire de toutes natures (CTE, PCAET, SCoT, PLU-IH-D,...) faisant appel à une vision pluridisciplinaire																					
<b>ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS COMPLEXES</b>																					
Veille et conseil sur les appels à projets de toutes natures et développement de projets innovants																					
Montage, suivi et management de projets complexes, dans une approche transversale																					
Montage financier et juridique de projets, vision et programmation budgétaire																					

## 11. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
AAPC	Avis d'Appel Public à la Concurrence
ANCT	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
API	Action de Partenariat et d'Innovation
ASCQUER	Association pour la Certification et la Qualification des Équipements de la Route
ATESAT	Assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement des territoires
BRGM	Bureau de Recherches Géologiques et Minières
CA	Conseil d'Administration
CE (marquage CE)	(marquage) Conformité Européenne
CEREMA	Centre d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement
CERTU	Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les Constructions Publiques
CETE	Centre d'Études Techniques de l'Équipement
CETMEF	Centre Études Techniques Maritimes et Fluviales
CGDD	Commissariat Général au Développement Durable
CGEDD	Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable
CM	Communauté Métier
CMP	Code des Marchés Publics
CMVRH	Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CNIL	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
COP	Contrat d'Objectifs de Performance
CoTITA	Conférence Technique Interdépartementale des Transports et de l'Aménagement
DAC	Direction d'Administration Centrale
DAM	Direction des Affaires Maritimes
DDT(M)	Direction Départementale des Territoires (et de la Mer)
DEB	Direction de l'Eau et de la Biodiversité
DGAC	Direction Générale de l'Aviation Civile
DGALN	Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature
DGITM	Direction Générale des Infrastructures des Transports et de la Mer

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
DGPR	Direction Générale de la Prévention des Risques
DHUP	Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages
DIT	Direction des Infrastructures de Transport
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRI	Direction de la Recherche et de l'Innovation (au sein du CGDD)
DSR	Direction à la Sécurité Routière
DST	Direction des Services de Transport (au sein de la DGITM)
DTer	Direction Territoriale (du CEREMA)
EP	Établissement Public
EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
EPST	Établissement Public à Caractère Scientifique et Technologique
ETP	Équivalent Temps Plein
GEMAPI (compétence)	Gestion des Milieux aquatiques et Prévention des Inondations (compétence)
IDRRIM	Institut des Routes, des Rues et des Infrastructures pour la Mobilité
IFSTTAR	Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux
IGN	Institut national de l'information Géographie et Forestière
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
LIFE	Instrument Financier pour l'Environnement (Fonds de l'Union Européenne)
MAPTAM (loi)	Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles
MCT	Ministère de la Cohésion des Territoires
MTEs	Ministère de la Transition Écologique et Solidaire
NOTRe (loi)	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
PCaET	Plan Climat Énergie Territorial
PLUi	Plan Local d'Urbanisme Intercommunal
SAGS	Service de l'Administration Générale et de la Stratégie (au sein de DGITM)
SCSP	Subvention pour Charges de Service Public
SETRA	Service d'études sur les Transports des Routes et leurs Aménagements
SG	Secrétariat Général
SIGMA	Système d'Information pour la Gestion Multi-Acteurs de l'Activité (Outil pour le Suivi de l'Activité et de l'Imputation des Effectifs par Projet au sein du CEREMA)





