

## Conseil d'administration

Séance du 15 avril 2021

### Point n°2

#### Présentation du projet stratégique 2021-2023

Après un important processus de concertation et un long cheminement de consultation ou d'information des instances de l'établissement, le **Projet stratégique du Cerema pour la période 2021-2023** est soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Le document proposé est constitué de **25 orientations déclinées en 59 engagements**. A noter, 6 orientations et 27 engagements portent spécifiquement sur les domaines d'activités de l'établissement.

Avec ce document, nous souhaitons donner à voir un **Cerema « nouveau »**, résolument tourné vers l'enjeu de **l'adaptation au changement climatique**. Il présente l'activité de l'établissement désormais organisée autour de **6 domaines d'activités** et son positionnement **au cœur d'écosystèmes** d'acteurs locaux, nationaux, européens et internationaux de l'aménagement et des infrastructures de transport. Le Projet stratégique témoigne également de l'engagement du Cerema à améliorer sa **capacité d'agir** (ressources humaines, systèmes d'information, évaluation, communication ...).

**Les orientations et engagements du projet stratégique de l'établissement nourrissent également le futur Contrat d'objectifs et de performance** qui sera soumis à votre approbation lors de la séance du conseil d'administration du 7 juillet mais dont nous présentons aujourd'hui les grandes lignes et la démarche.

-----  
**Le projet stratégique est constitué de 3 parties**, complétées de préambules de notre Présidente et notre Directeur général suivi d'avant-propos. Il se conclut par une vision prospective.

#### **Avant-propos**

Outre la démarche du Projet stratégique, son articulation avec le projet d'établissement Cerem'avenir et le Contrat d'objectifs et de performance à venir, le document met en perspective le Cerema à la lumière de trois sujets majeurs.

- Le **climat** comme boussole de l'action du Cerema
- La contribution du Cerema aux **objectifs du développement durable**
- L'**héritage** en aménagement dont le Cerema est le dépositaire

#### **I. Le Cerema, sa transformation, ses métiers et son action au service des habitants des territoires**

*Cette partie est dédiée à une présentation stratégique de l'activité de l'établissement avec la volonté de rappeler son utilité sociale « quotidienne ». Elle présente l'établissement sous son nouveau jour, celui d'un Cerema transformé par*

Cerem'avenir et dont l'activité s'articule autour de 6 domaines d'activité et se décline selon 4 modalités d'actions – l'expertise, la recherche impliquée, l'innovation et la diffusion des connaissances. Volontairement les domaines d'activités sont présentés sous forme d'une « vision » propre à l'établissement des grands enjeux auxquels le Cerema répond ; en regard, les engagements sont pensés pour structurer l'activité de l'établissement d'ici 2023.

**Le Cerema, référence pour penser l'aménagement aujourd'hui face aux défis de demain**

**Une expertise de haut niveau, fruit d'un héritage et intégratrice de nouveaux enjeux**

**Une recherche impliquée au service des territoires**

**La création de valeur pour les territoires et la communauté nationale par l'innovation en continu**

**La valorisation des connaissances au profit de tous**

**Nos 6 domaines**



## II. Le Cerema, un partenaire de confiance au cœur d'un écosystème

*Cette partie vise à présenter la multiplicité des écosystèmes au sein desquels le Cerema agit et les moyens mis en place dès la création du Cerema pour dialoguer avec ses partenaires et bénéficiaires. Renforcement des relations aux collectivités, évolution de la programmation de l'activité, modernisation des instances d'échanges avec les acteurs locaux, positionnement en Recherche & Innovation, posture en gestion de crise, appui aux services déconcentrés, renforcement des implantations locales sont abordés.*

**Le Cerema, une gouvernance partenariale, reflet de la pluralité des acteurs de l'aménagement**

**Le Cerema, fédérateur d'un dialogue Etat, collectivités, acteurs privés**

**Le Cerema moteur de son écosystème par ses partenariats avec les acteurs publics et privés**

**Le Cerema, tiers de confiance dans les territoires, trait d'union entre l'Etat et les collectivités**

**Le Cerema, au cœur des territoires et aux cotés de leurs habitants**

**Le Cerema, en appui des services déconcentrés de l'État dans les territoires**

**Le Cerema, acteur de la préparation aux crises et de la gestion post-crise**

**Un modèle économique pour refléter la réalité de nos relations avec nos bénéficiaires**

**Consolider notre ancrage dans les écosystèmes de recherche et d'innovation en France et en Europe**

### **III. Un Cerema en capacité d'agir**

*Cette partie rassemble l'ensemble des conditions essentielles identifiées pour garantir la pérennité des activités, améliorer les performances de l'établissement, et son attractivité.*

**Renforcer les compétences, attirer les talents et fluidifier les parcours**

**Adapter notre fonction commerciale à notre modèle économique renouvelé**

**Des systèmes d'information de pointe et collaboratifs**

**Vers une communication corporate : structurer et professionnaliser**

**Evaluer et améliorer en continu nos pratiques professionnelles**

**Un Cerema exemplaire par sa démarche de responsabilité sociétale et environnementale**

### **Et au-delà de 2023 ?**

Cette brève **vision prospective du Cerema** identifie 5 tendances structurantes pour l'activité du Cerema dans la décennie à venir et propose 4 projets au-delà de 2023 qui constituent un cap ambitieux pour un établissement d'avenir, « toujours en avance de phase ».

### **Modalités de suivi et de mise en œuvre du projet stratégique**

-----  
**Pour rappel, le document qui vous est proposé a fait l'objet d'une large concertation en interne et en externe.**

**En interne** tout d'abord à l'aide d'un groupe *think tank* et ambassadeurs de la démarche mais également par la mobilisation des structures « classiques » de fonctionnement de l'établissement et de la voie hiérarchique (Codir des directions, Codir Cerema, groupe métiers, etc.). Les agents ont été directement mobilisés à l'aide de 3 enquêtes suivis de webinaires à la parole très libre ainsi qu'un atelier d'intelligence collective. Les organisations syndicales ont été invités à deux rdv avec le directeur délégué à la stratégie. Les modalités de suivi et d'animation proposés s'appuient sur la démarche jusqu'alors déroulée.

**En externe** ensuite à l'aide d'entretiens avec nos bénéficiaires ainsi qu'en présentant la démarche lors des différentes étapes de l'exercice de programmation de l'activité 2021 qui réunissait nos principaux bénéficiaires et partenaires. L'équipe du projet stratégique a tenu à nourrir un dialogue régulier et transparent avec la tutelle ; dialogue qui va désormais s'intensifier pour passer du projet stratégique à la démarche du Contrat d'objectifs et de performance.

A l'issue des concertations, **le conseil scientifique et technique**, réuni le 10 mars, a souhaité que l'action du Cerema à l'Europe soit plus visible et quelques lignes ont été ajoutées en ce sens. Le conseil scientifique s'est félicité du travail accompli.

Quant au **conseil stratégique** réuni le 16 mars dernier, il a adopté à l'unanimité ce document.