



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**  
CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ÉTAT - CEREMA 2021 - 2024



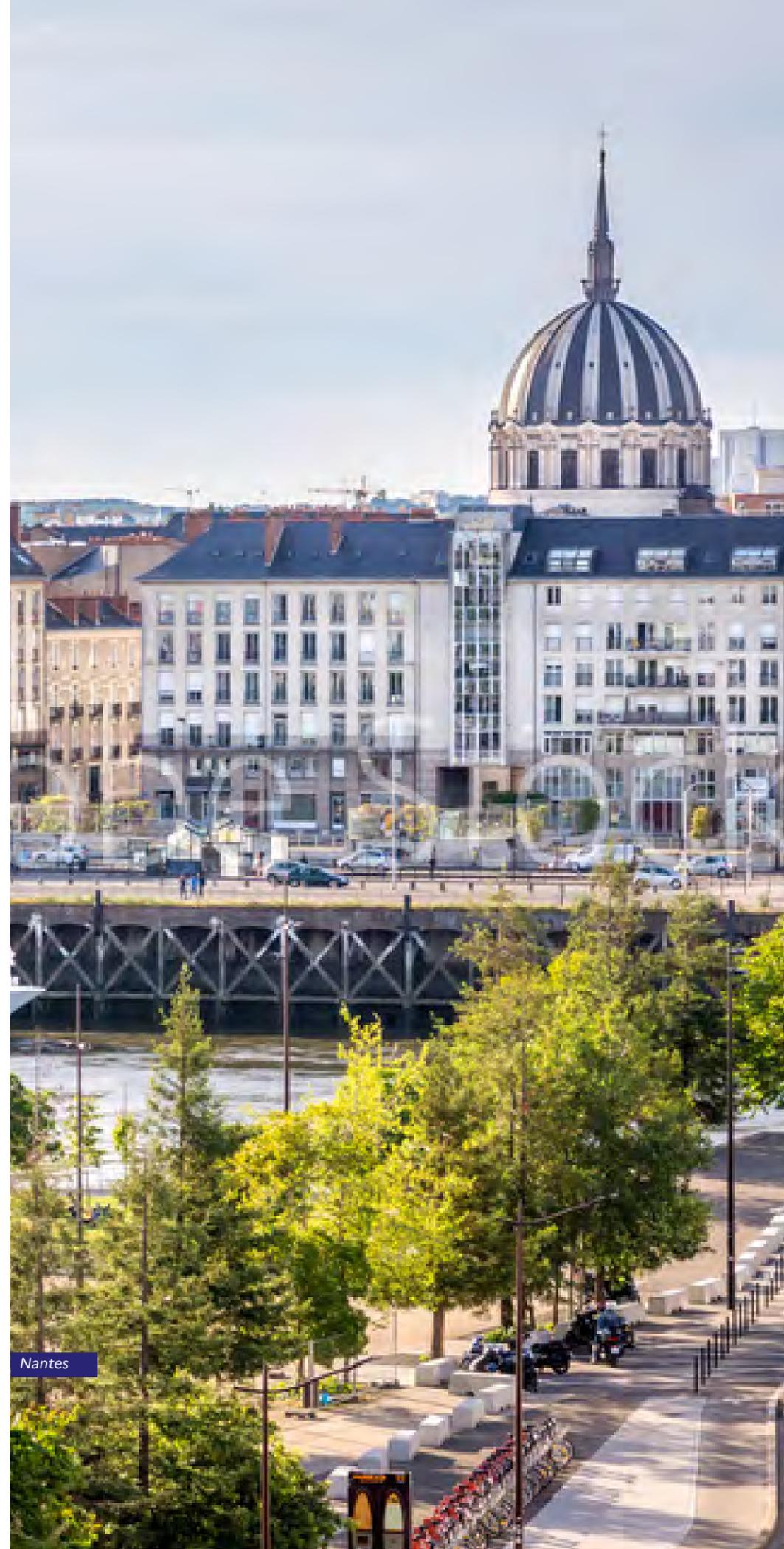
Paris

**AVANT-PROPOS**  
**de Barbara POMPILI**

Ministre de la Transition écologique

# AVANT-PROPOS de Marie-Claude JARROT

Présidente du Conseil d'administration  
du Cerema



Nantes

# AVANT-PROPOS de Pascal BERTEAUD

Directeur général du Cerema



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

8 - 9

## L'ACTIVITÉ DU CEREMA

10 - 17

Déployer l'expertise et la recherche & innovation de ses 6 domaines d'activités, mettre à disposition les connaissances et savoir-faire



## UNE AMBITION PARTAGÉE POUR L'ACTIVITÉ DU CEREMA : 7 AXES DÉCLINÉS EN OBJECTIFS

18 - 71

### AXE 1

Apporter l'expertise nécessaire à l'État pour le déploiement des politiques publiques

### AXE 2

Amplifier l'action du Cerema au bénéfice direct des collectivités territoriales et réfléchir à un modèle économique renouvelé

### AXE 3

Renforcer, renouveler et développer les compétences scientifiques et techniques du Cerema

### AXE 4

Augmenter la capacité d'expertise, de diffusion des données et connaissances grâce au numérique

### AXE 5

Conforter l'activité de recherche et d'innovation au bénéfice des politiques publiques

### AXE 6

Améliorer l'exemplarité et l'action du Cerema par l'évaluation et le contrôle en continu

### AXE 7

Optimiser la performance par un pilotage unifié et transparent

## ANNEXES

78 - 97

TABLEAU DES INDICATEURS  
ET LEURS JALONS

TABLEAU DES ACTIONS  
ET LEUR MODALITÉ DE SUIVI

PROJET STRATÉGIQUE 2021-2023

Les 25 orientations et les 59 engagements

# INTRODUCTION



Lille

Porteur de plus de 50 ans d'histoire de l'aménagement et de l'ingénierie des infrastructures de transport, le Cerema est un établissement public administratif sous la tutelle du ministère de la Transition écologique. Il a pour mission de répondre aux enjeux de l'aménagement durable des territoires par son appui à tous les acteurs publics et privés. Il accompagne l'État, les collectivités et constitue un partenaire clé pour les entreprises innovantes sur ses **6 DOMAINES D'ACTIVITÉS :**



Au service de ses bénéficiaires, ses missions conférées par la loi n°2013-431 du 28 mai 2013 se traduisent au quotidien par :

**UNE EXPERTISE DE HAUT NIVEAU,**

**UNE RECHERCHE AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES,**

**UN PORTAGE DE L'INNOVATION DANS LES TERRITOIRES,**

**ET LA CAPITALISATION ET LA DIFFUSION DE CONNAISSANCES AU PROFIT DE TOUS.**

## 1. UNE EXPERTISE DE HAUT-NIVEAU

Le Cerema est l'établissement de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre des règles de l'art, en particulier en matière d'infrastructures routières et portuaires, ainsi que pour penser des solutions de mobilité et de sécurité routière et maritime. Le Cerema porte également une expertise publique de la prise en compte de l'environnement dans l'aménagement, préoccupation historique se traduisant par l'intégration progressive de ces enjeux locaux et globaux dans le corpus de règles de l'art, de méthodes et dans les recommandations sur les projets d'aménagement et d'infrastructures de transport. À ce titre, il porte par ailleurs des recommandations de mise en œuvre du cadre ou d'atteinte d'objectifs régalien (zéro artificialisation nette par exemple). Il intervient en complément d'acteurs privés de l'aménagement pour l'émergence de projets ou la résolution de situations complexes, en particulier sous l'angle de la résilience, et accompagne l'État, l'Agence nationale de la cohésion des territoires et les collectivités locales impliquées pour le déploiement de programmes nationaux territorialisés tels que « Action Cœur de Ville », « Petites villes de demain » ou d'opérations nationales comme des « Contrats de relance et de transition écologique ». L'expertise du Cerema est aussi mobilisée en appui à des programmes européens et internationaux d'aide au développement, de coopération décentralisée et d'accompagnement d'entreprises françaises pour des marchés internationaux.

## 2. UNE RECHERCHE AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES

Producteur d'une recherche au plus près des besoins des acteurs publics et privés, le Cerema développe et enrichit ainsi l'expertise publique sur ses six domaines d'activités. Il appuie, sur les territoires, l'innovation et les expérimentations de nouveaux services, solutions et démonstrateurs. La recherche du Cerema est incarnée par une dizaine d'équipes en lien étroit avec nos experts et ancrés dans les enjeux et besoins concrets de terrain et connectés à l'espace européen de la recherche. Le Cerema déploie une recherche partenariale industrielle, développée sous label de l'Institut Carnot Clim'adapt, qui traduit la priorité donnée par l'établissement à l'adaptation au changement climatique.

## 3. UN PORTAGE DE L'INNOVATION DANS LES TERRITOIRES

Le Cerema se nourrit de l'ensemble des possibilités offertes par le numérique et de l'intelligence artificielle pour mieux valoriser ses connaissances et savoir-faire et met tout en œuvre, au-delà des seules technologies, pour faciliter la gestation et la promotion d'innovations et concepts émergents. Cette activité de catalyse de l'innovation, interne à l'établissement et dans les territoires, répond avant tout à des besoins nouveaux d'acteurs publics et privés, au regard d'usages en évolution.

## 4. LA CAPITALISATION ET LA DIFFUSION DE CONNAISSANCES AU PROFIT DE TOUS

Le Cerema valorise ses connaissances et données au profit de l'ensemble de la communauté de l'ingénierie et de l'aménagement. Outre ses articles de recherche, ses sites internet métiers, ses rapports d'études ou d'évaluation, ses prestations sur commande, le Cerema éditeur met à disposition du grand public et des professionnels plus de 2 600 références en ligne. Ces connaissances et savoir-faire sont également diffusés par les formations dispensées. Ses recommandations et méthodologies sont de portée nationale, voire internationale, reconnues de haut niveau, neutres et impartiales. Au-delà, le Cerema remplit un rôle d'animation des communautés techniques nationales et locales sur ses domaines d'activités, à la fois passeur de savoir, agrégateur de connaissances et d'expériences, trait d'union entre la recherche, l'opérationnel, le politique, le national et le local.

## LE CLIMAT CONSTITUE DÉSORMAIS LA BOUSSOLE DE L'ACTION DU CEREMA

Pour atténuer les évolutions du climat et s'adapter aujourd'hui au climat de demain, le Cerema met au service de la France et de ses territoires son ingénierie en aménagement. Il s'agit d'infléchir rapidement et de manière efficace la mise en œuvre de politiques et projets de transports terrestres et maritimes, de bâtiments, d'évolution du littoral ou encore d'aménagement des villes et territoires périurbains ou ruraux. Dans cet esprit, les connaissances et savoir-faire historiques de l'établissement intègrent de manière croissante les enjeux climatiques. Le Cerema intervient dans la plupart des grands postes d'émissions de gaz à effet de serre (mobilité et transport,

# L'ACTIVITÉ DU CEREMA

**Expertise  
& ingénierie  
territoriale**

## ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES DE TRANSITION DE L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

### DÉPLOYER L'EXPERTISE ET LA RECHERCHE / INNOVATION DE SES 6 DOMAINES D'ACTIVITÉS ET METTRE À DISPOSITION LES CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE

Pour le compte de services de l'État ou de collectivités, seul ou en partenariat avec des acteurs publics ou privés, le Cerema agit au quotidien dans **6 domaines d'activité** et avec comme fil rouge **l'adaptation des territoires au changement climatique**.



Le Cerema intervient avec le sens de l'intérêt général et la neutralité propre à un service public :

- en **urgence de projets**,
- en **appui à la résolution de situations ou problèmes complexes** ou nécessitant l'intégration inhabituelle de compétences multithématiques,
- en **accompagnement de projets innovants** ou ayant valeur de démonstrateur,
- dans le cadre de **démarches et programmes d'impulsion de politiques publiques prioritaires** tels que les « programmes nationaux territorialisés » portés par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, ainsi que dans le cadre de programmes et projets européens et internationaux.

Dans certains domaines, et en articulation avec le ministère de la Transition écologique, le Cerema est **garant national des règles** de l'art, produit de la **méthodologie** de référence, un **accompagnement réglementaire**, et participe activement à la **normalisation et la certification** en France, en Europe et à l'international. Il mutualise et diffuse des **bonnes pratiques** nationales et internationales.

Le Cerema est un acteur qui agit majoritairement pour le compte des ministères de la Transition écologique, de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, du ministère de la Mer, de l'Intérieur ou encore de l'Outre-mer.

Le Cerema agit en complémentarité des acteurs de l'ingénierie territoriale (Agences d'urbanisme, CAUE, Agences techniques départementales) et des services déconcentrés de l'État. Dans ce domaine, il est un interlocuteur privilégié de la Direction générale de l'aménagement, du logement, de l'eau et de la nature (DGALN) et du Commissariat général au développement durable (CGDD) du ministère de la Transition écologique. Il accompagne les acteurs publics locaux pour des stratégies et actions qui répondent aux besoins de **transition et de résilience des territoires**, dans un contexte de changement climatique : déploiement rapide et concret de « Contrats de relance et de transition écologique » et accompagnement pour améliorer

la « résilience », en particulier face au changement climatique.

Le Cerema est un acteur de la **revitalisation de territoires** peu denses : expertises multithématiques mobilisées par les programmes nationaux « Action Cœur de Ville » et « Petite ville de demain » aux côtés de l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

Dans le cadre de la doctrine de l'État et aux côtés d'acteurs publics et privés locaux, le Cerema promeut un **aménagement durable** pour des territoires, villes et villages sobres, résilients et inclusifs, et inscrit ses réflexions au sein du référentiel de l'Agenda 2030 : accompagnement de démonstrateurs, mise à disposition d'outils et méthodes opérationnels - sobriété foncière,

partage et aménagement qualitatif des espaces publics, organisation des déplacements en sécurité, marche, vélo, nouvelles mobilités, intégration de l'eau et la nature en ville...

En articulation avec les services de l'État, le Cerema produit outils, données et méthodes pour **maîtriser l'artificialisation** dans les territoires. Il réalise le suivi de la consommation foncière nationale, et inscrit son accompagnement des territoires dans l'objectif national de « zéro artificialisation nette » (ZAN).

Le Cerema apporte un éclairage impartial sur les stratégies de **villes et territoires intelligents** et la mise en œuvre de nouvelles technologies et services numériques pour les acteurs de l'aménagement et les citoyens.

AMÉLIORER L'IMPACT  
DES BÂTIMENTS SUR LE CLIMAT  
ET AMÉLIORER LEUR QUALITÉ D'USAGE

Le Cerema contribue à améliorer la **performance environnementale et énergétique** des bâtiments existants et neufs en complémentarité avec d'autres acteurs nationaux de référence (CSTB, IFPEB, ADEME) et en lien avec la DGALN du ministère de la Transition écologique :

- accompagnement de l'État pour la finalisation et le déploiement de la nouvelle Réglementation Environnementale 2020 (RE2020) et du Décret dit « tertiaire »,
- travaux de mesure objective des performances du bâti à la livraison,
- garantie auprès de l'État de l'efficacité de rénovation de bâtiments publics (France Relance),
- promotion de filières de matériaux biosourcés et de réemploi de matériaux.

Le Cerema accompagne les gestionnaires publics de patrimoine immobilier, et en particulier l'État, pour de meilleurs services aux usagers et des **performances optimisées** : gestion/exploitation/maintenance, économie d'énergie, contraintes économiques et contractuelles, service aux usagers (qualité de l'air intérieur et confort hygrothermique, acoustique et visuel), utilisation pertinente de maquettes numériques, bâtiments intelligents notamment.

Le Cerema favorise l'innovation afin d'améliorer la **qualité des constructions**, d'offrir un **meilleur confort** et un environnement sain (bruit, pollution) via la certification des « solutions d'effet équivalent » (Loi Essoc) et ses travaux et équipements de mesure sur les ambiances confortables et saines (bruit, pollutions). Il dispose d'une expertise reconnue en matière d'optimisation de la ventilation.

Le Cerema travaille à **l'accessibilité du cadre bâti** à toutes les formes de handicap, au regard des évolutions des modes d'habiter (vieillesse, télétravail...) : accompagnement réglementaire, évaluation, bonnes pratiques, etc.

FAVORISER DES MOBILITÉS  
DURABLES ET SÉCURISÉES

Le Cerema accompagne en particulier les politiques prioritaires de mobilité de la Direction générale des infrastructures de transport et de la mer (DGITM) du ministère de la Transition écologique et du ministère de la Mer. Il est un acteur de référence de la mobilité dont les travaux visent à maîtriser l'impact de la mobilité sur **le climat et la santé** : réflexions sur l'organisation territoriale de l'habitat et des activités, partage et aménagement de la voirie et des espaces publics pour le développement massif de **la marche, du vélo** et des modes de transport sobres (accompagnement réglementaire, méthodologie, bonnes pratiques, innovations) - transports collectifs, voiture partagée. Il apporte un cadre d'évaluation de l'impact de la mobilité sur le climat et la santé : doctrine en modélisation, qualité des données, méthodes innovantes.

Le Cerema soutient l'amélioration des **mobilités du quotidien** pour tous les types de territoires, notamment dans le cadre de la Loi d'orientation des mobilités (LOM) : outils, méthodes, données, gouvernance et ce pour tous les modes et services : marche, vélo, co-voiturage, parking relais, bus à haut niveau de service, transport à la demande, offres de services unifiées à l'échelle d'un territoire, lignes de transport structurantes, multimodalité ...

Le Cerema développe méthodes et savoirs de référence pour mieux connaître et com-

prendre les déplacements et contribuer à l'amélioration de la sécurité routière : évolutions des pratiques de mobilité des personnes et des marchandises, nouveaux outils et données disponibles permettant d'optimiser les analyses (traces numériques, données massives,...), « analyses globales de la vulnérabilité » - budget mobilité et budget logement.

Aux côtés de l'État et des acteurs privés et publics locaux, le Cerema accompagne les solutions de **mobilité connectée et autonome**, et de régulation des trafics routiers pour limiter la congestion, les accidents et les émissions : expérimentation d'innovations par le numérique, de véhicules connectés ou autonomes avec les gestionnaires d'infrastructures, notamment le réseau de l'État, et en particulier dans le cadre de la construction de standards européens, retours d'expériences, etc.

Le Cerema aide à comprendre, évaluer et agir pour améliorer **la sécurité routière** et des déplacements, en appui de l'État (Délégation à la sécurité routière) et des collectivités : données, doctrine technique et réglementation, évaluation et retours d'expériences de démonstrateurs, méthodes innovantes (données massives et traitement d'images), évolution des usages (mobilité des seniors, modes doux, dispositifs d'aide aux déplacements ...).



# Infrastructures de transport

## SÉCURISER ET PÉRENNISER LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT EN PARTICULIER FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Le Cerema est un acteur historique de la modernisation du réseau routier et des ouvrages d'art, positionné en amont de l'offre privé. Son savoir-faire historique est transposable à toutes les infrastructures : pistes aéroportuaires, réseaux ferroviaires, ports, transports collectifs urbains. Particulièrement en lien avec la Direction générale des infrastructures de transport et de la mer (DGITM) du ministère de la Transition écologique et du ministère de la Mer, et également avec la Délégation à la sécurité routière du ministère de l'Intérieur, le Cerema doit demeurer l'expert public de référence en matière de **conception et d'adaptation des voiries et des ouvrages d'art, pour assurer la sécurité des déplacements de tous les usagers**. Garant impartial des règles de l'art, en charge, par délégation de l'AFNOR, du Bureau de Normalisation des Transports, des Routes et de leurs

Aménagements (BNTRA), porteur d'évolutions normatives en génie civil, en géotechnique (Eurocodes), en doctrine technique routière (notamment en réponse à l'évolution du climat) et en équipements de la route, le Cerema est l'un des principaux acteurs des procédures de certification, des enjeux de sécurité routière pour toutes les mobilités et d'accidentalité. Il développe des logiciels techniques d'analyse des structures d'ouvrages d'art.

Le Cerema innove, certifie et accompagne pour **gérer, entretenir et exploiter** durablement le patrimoine routier et d'ouvrages d'art de tous les gestionnaires routiers et notamment le réseau national. Il porte une approche innovante de gestion intégrée de patrimoine : améliorer l'état, la durée de vie et la sécurité à coût maîtrisé, en répondant aux nouveaux usages et enjeux (nouvelles

mobilités et technologies, aléas climatiques, économie circulaire, biodiversité, pollutions et nuisances). Il poursuit ses activités en France et à l'international en matière d'entretien des routes et des ouvrages face à des pathologies complexes ou des situations d'urgence et développe pour cela des outils numériques innovants.

Le Cerema contribue à une meilleure connaissance du patrimoine routier et d'ouvrages d'art : appui aux collectivités et aux directions interdépartementales des routes (DIR) dans leur recensement et diagnostic d'ouvrages d'art (dans le cadre du « Programme national Ponts », France Relance aux côtés de l'Agence nationale de la cohésion des territoires), innovation / homologation / certification pour améliorer le rendement et la qualité de l'auscultation des chaussées.

# Environnement & risques

## MAÎTRISER LES RISQUES NATURELS ET LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT, LE CLIMAT ET LA CONSOMMATION DE RESSOURCES DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT ET DE TRANSPORT

Le Cerema intègre les enjeux environnementaux, climatiques et de cadre de vie au corpus de règles de l'art, méthodes et recommandations des projets d'aménagement et d'infrastructures de transport ; activité complémentaire de celle d'autres acteurs nationaux (Office française de la biodiversité - OFB, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement - INRAE). Sur ces sujets, il est en particulier un acteur clé aux côtés de la DGALN et de la Direction générale de la prévention des risques (DGPR) du ministère de la Transition écologique ainsi que la Direction des affaires maritimes (DAM) du ministère de la Mer.

Le Cerema outille tous les acteurs publics et privés pour favoriser la **biodiversité** et préserver la **ressource en eau** à l'interface avec les milieux aménagés : transparence écologique des infrastructures, prise en compte de la gestion des espèces et de leur intégration dans des dispositifs de restauration/compensation/remédiation, gestion intégrée de l'eau dans les milieux urbanisés notamment dans le cadre de la GEMAPI. Il promeut les **solutions fondées sur la nature** dans les milieux urbains et pour la gestion du littoral.

En métropole et dans les Outremer, le Cerema est aux côtés des acteurs locaux pour prévenir les **risques naturels** et les accompagner suite aux catastrophes naturelles (inondations, tempêtes, glissements de terrain, chutes de blocs...) : solutions fon-

dées sur la nature, mesures de protection (mise en sécurité d'ouvrages et d'itinéraires, digues, ouvrages côtiers...). Le Cerema intègre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 le Centre national des ponts de secours. Il appuie sur ce thème la la Direction générale de la prévention des risques (DGPR) du ministère de la Transition écologique.

Le Cerema accompagne et conçoit des outils et méthodes pour le développement de filières pour préserver les **ressources en matériaux** pour le BTP : planification et gestion territoriale des déchets du BTP dans une logique d'économie circulaire, nouvelle approche de construction / maintenance des infrastructures routières dotée d'un label national (label 2EC), incitation à la création de filières locales.

Le Cerema travaille à réduire les **bruits** et vibrations ainsi que la pollution liée aux chantiers et trafic.

Aux côtés de la Direction générale de l'énergie et du climat (DGE) du ministère de la Transition écologique, le Cerema appuie la connaissance du gisement et favorise le déploiement des **énergies renouvelables** : disponibilité du foncier, intégration environnementale, acceptation locale, accompagnement du cadre technique d'autorisation, évaluation du gisement local pour le déploiement de projets photovoltaïques de grande puissance, d'éoliennes terrestres et en mer et le développement des réseaux de chaleur et de froid en milieu urbain.



ASSURER LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES ACTIVITÉS  
MARITIMES ET FLUVIALES EN MAÎTRISANT  
LEURS PRESSIONS SUR L'ENVIRONNEMENT,  
ADAPTER LES TERRITOIRES MARITIMES ET LITTORAUX  
AUX ÉVOLUTIONS DU CLIMAT

Seul établissement public à embrasser l'ensemble des enjeux littoraux, maritimes et fluviaux, le Cerema porte en métropole et dans les Outre-mer, une double approche par l'innovation et intégrée terre-mer-littoral, en complémentarité d'autres acteurs de références (Service hydrographique et océanique de la Marine - SHOM, Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer - IFREMER). Il est un partenaire clé de la Direction des affaires maritimes (DAM) du ministère de la Mer, de la DGALN et de la DGPR ainsi qu'un interlocuteur privilégié des Directions interrégionales de la mer (DIRM).

Le Cerema porte pour le compte de l'Etat une activité nationale et internationale de **sécurité maritime et fluviale**, en particulier par l'innovation : accompagnement pour les aides à la navigation maritime et fluviale (traditionnelles, physiques ou numériques), modernisation et optimisation des outils et ouvrages de surveillance de la navigation (énergies renouvelables, cyber-sécurité), observation des activités de transport maritime et par voie d'eau (données de trafic) pour des besoins de sécurité, de transition numérique et écologique.

Le Cerema accompagne l'amélioration de la **performance** du transport maritime et fluvial et sa transition écologique dans le contexte du changement climatique : gestion intégratrice d'un

patrimoine historique d'ouvrages maritimes et fluviaux civils (État et collectivités) et militaires, accompagnement des collectivités et des ports à l'entretien optimisé (évolutions du climat, nouveaux usages), des ouvrages portuaires et fluviaux (trajectographie, systèmes d'information portuaires et fluviaux), amélioration de la connaissance des impacts et de l'efficacité du transport et logistique maritime et fluviale (perte de charges du fret et solutions numériques).

Le Cerema contribue à mieux connaître et maîtriser les impacts des activités et des aménagements sur le **littoral et le milieu marin**, en articulation avec la planification maritime; mieux connaître, prévenir et réduire les impacts environnementaux - pollutions telluriques, portuaires et maritimes accidentelles ou chroniques comme les dragages, les rejets de plastiques, de pollutions...

Le Cerema accompagne les territoires littoraux dans leurs mutations et en particulier celle de **l'adaptation au changement climatique** : meilleure connaissance de l'évolution du trait de côte pour sa gestion et son adaptation aux effets du changement climatique (données massives historiques, état de la mer, innovations : relevés par drones, modélisation), analyse des enjeux sur une bande large du littoral (risques, impacts transversaux du changement climatique, environnement, évolutions socio-économiques), aide à l'intégration de cet enjeu dans les politiques locales d'urbanisme et d'aménagement, stratégies de protections (adaptation / retrait, solutions fondées sur la nature, ouvrages de protection, etc.) ; et dans le cadre européen de la planification maritime, accompagnement des territoires littoraux pour une gestion intégrée des différents usages maritimes, limitation des conflits entre activités, dans une logique de croissance bleue et de préservation des milieux.

# UNE AMBITION PARTAGÉE POUR L'ACTIVITÉ DU CEREMA : 7 AXES DÉCLINÉS EN OBJECTIFS

Rouen

Ce contrat d'objectifs traduit une vision partagée par l'État et le Cerema pour la mise en œuvre des **7 axes stratégiques** suivants. Il repose sur l'évolution de l'organisation de l'établissement (Cerem'Avenir) mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Il intègre les réflexions partagées avec les agents de l'établissement et ses bénéficiaires pour

le nouveau projet stratégique 2021-2023, adopté au conseil d'administration le 15 avril 2021 (cf. Plan stratégique en annexe). Il prend en compte les préconisations du rapport n° 012064-01 « Évaluation des stratégies d'intervention du Cerema en vue d'accroître son appui aux collectivités territoriales » (CGEDD, juin 2018). L'ensemble de ce projet, des

actions, des indicateurs et leurs cibles reposent sur l'hypothèse d'un établissement à effectif stable (plafond d'emplois 2022 : 2 400 agents). Discuté et validé par les instances de gouvernance du Cerema, il guidera l'action de l'établissement pour la période 2021-2024.

Ce contrat d'objectifs et de performance fera l'objet d'un **bilan annuel** partagé avec le ministère de tutelle. Ce bilan sera présenté chaque année au conseil d'administration. Un **rapport final** sera soumis au conseil d'administration au cours de la dernière année d'exécution du contrat.

## 7 AXES POUR MIEUX DÉPLOYER LES ACTIVITÉS D'EXPERTISE, DE R&I ET DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES DU CEREMA

### AXE 1

Apporter l'expertise nécessaire à l'État pour le déploiement des politiques publiques

### AXE 2

Amplifier l'action du Cerema au bénéfice direct des collectivités territoriales et réfléchir à un modèle économique renouvelé

### AXE 3

Renforcer, renouveler et développer les compétences scientifiques et techniques du Cerema

### AXE 4

Augmenter la capacité d'expertise, de diffusion des données et connaissances grâce au numérique

### AXE 5

Conforter l'activité de recherche et d'innovation au bénéfice des politiques publiques

### AXE 6

Améliorer l'exemplarité et l'action du Cerema par l'évaluation et le contrôle en continu

### AXE 7

Optimiser la performance par un pilotage unifié et transparent

Brest

## 7 AXES

# POUR MIEUX DÉPLOYER NOS ACTIVITÉS D'EXPERTISE, DE R&I ET DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES



## AXE 1

### APPORTER L'EXPERTISE NÉCESSAIRE À L'ÉTAT POUR LE DÉPLOIEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES

#### INDICATEURS

- Pourcentage de subvention pour charges de service public consacrée aux demandes des administrations centrales de l'État, de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et des services déconcentrés de l'État
- Répartition par domaine d'activités et principaux bénéficiaires du Cerema de la subvention pour charges de service public (à plus ou moins 5 %)
- Montant annuel des subventions État conventionnées dans l'année
- Taux de satisfaction des projets cofinancés par l'État
- Présentation chaque année en conseil d'administration du bilan des protocoles pluriannuels et des conventions annuelles

Conformément à ses statuts, le Cerema déploie son activité principalement pour le compte de l'État qui le mobilise pour la mise en œuvre de politiques publiques nationales et leur déclinaison locale partout en France : expertise de référence, Recherche & Innovation, évaluation, capitalisation et diffusion des connaissances.

Cette activité pour le compte de **services centraux et déconcentrés de l'État** est réalisée dans une logique de mise en œuvre de l'amont à l'aval des politiques publiques, et en cohérence avec d'autres activités menées par le Cerema pour le compte d'ac-

teurs publics et privés nationaux et des territoires ou en partenariat avec ces derniers.

Par son activité, le Cerema contribue à la mise en œuvre des **feuilles de route des ministères** de la Transition écologique, de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, de la Mer, de l'Intérieur, de l'Éducation nationale, de la Culture, ainsi que celui des Outre-mer et, plus généralement, de l'ensemble des ministères concernés par son action.

Le Cerema constitue une garantie pour les services de l'État centraux et déconcentrés, un **accès pérenne à une expertise de haut niveau**, nécessaire à des politiques publiques prioritaires. Pour ce faire, un **cadre partenarial renouvelé** sera mis en œuvre afin d'améliorer la mobilisation stratégique de l'établissement et, in fine, d'en garantir un **suivi régulier et une évaluation complète**.



## OBJECTIF 1.1 ASSURER UNE ACTIVITÉ D'EXPERTISE DE HAUT NIVEAU POUR LE DÉPLOIEMENT DES POLITIQUES PRIORITAIRES DE L'ÉTAT

Le Cerema est un acteur public de référence dans ses 6 domaines d'activités : expertise & ingénierie territoriale, bâtiment, mobilités, infrastructures de transport, environnement & risques, mer & littoral. Au sein de ces 6 domaines, le Cerema assurera son activité pour le compte de l'État en particulier sur les politiques prioritaires, objets des protocoles pluriannuels signés entre le Cerema et les administrations centrales (cf. Objectif 1.2).

Dans cet esprit, le Cerema portera une attention particulière à la production des compétences et in fine de l'expertise nécessaire à l'État pour les politiques prioritaires. Ce sujet essentiel de la disponibilité, du renforcement et du développement de compétences techniques est l'objet de l'Axe 3 de ce COP.

### INDICATEURS

➔ Pourcentage de subvention pour charges de service public consacré aux demandes des administrations centrales, de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et des services déconcentrés

Part totale de SCSP consacrée aux demandes de l'État et détail des parts administrations centrales, ANCT et services déconcentrés (référence 2020 : 60 %, cible 2024 : 55 % à + ou - 5 % près)

➔ Répartition par domaine d'activités et principaux bénéficiaires du Cerema de la subvention pour charges de service public (à + ou - 5 %)

### ACTIONS

▪ Arrêter avec l'État la liste des compétences à maintenir, jugées stratégiques (interventions régaliennes ou d'urgence) ou à développer au regard de nouveaux enjeux

## OBJECTIF 1.2 AMÉLIORER LA MOBILISATION STRATÉGIQUE DU CEREMA PAR UN CADRE PARTENARIAL RENOUVELÉ AVEC L'ÉTAT

L'action du Cerema pour le compte de l'État est traduite au sein d'un cadre unique et clair par :

- des **protocoles pluriannuels** qui fixent, pour trois ans, le programme d'activité demandé par l'administration centrale concernée et les principes de cofinancements éventuels,
- des **conventions annuelles** déclinant en projets et cofinancements éventuels, les protocoles pluriannuels et le programme d'activité de l'établissement,
- le **programme d'activité** de l'établissement intègre annuellement les demandes des adminis-

trations centrales découlant des protocoles pluriannuels. Cette intégration est effectuée par les conventions annuelles.

Ce cadre d'ensemble apportera une **triple garantie** :

1. une meilleure prise en compte des besoins de l'État et des enjeux nationaux prioritaires ;
2. une optimisation de l'organisation de l'établissement pour y répondre à l'aide d'une vision pluriannuelle, une meilleure priorisation, et une meilleure articulation avec l'ensemble du programme d'activité ;

3. un dialogue régulier sur la base d'objectifs et de bilans clairs (cf. Objectif 1.3).

À noter que le Cerema pourra être saisi de manière ponctuelle et complémentaire au contenu des protocoles pluriannuels, pour réaliser des prestations à la demande des administrations centrales ou d'intérêt commun avec le Cerema répondant aux enjeux prioritaires du Gouvernement.

## Protocoles pluriannuels État-Cerema

Les missions réalisées directement par le Cerema pour le compte de l'État s'inscrivent dans le cadre de **protocoles pluriannuels** avec les directions d'administration centrale du ministère de la Transition écologique, du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, du ministère de la Mer et de l'Intérieur.

Ces protocoles fixent les modalités de coopération entre les directions d'administration centrale et le Cerema. Elles définissent l'ensemble du programme sur trois ans en définissant :

→ des **missions prioritaires de service public** indispensables pour la mise en œuvre de politiques publiques, ainsi que le socle de compétences nécessaires.

Ces missions prioritaires sont **financées sur la subvention pour charges de service public** de l'établissement.

→ des **projets partenariaux** d'intérêt pour l'administration centrale, le Cerema, voire d'autres partenaires. Ces projets sont cofinancés par l'ensemble des partenaires.

Ces protocoles pluriannuels sont d'ores et déjà mises en place pour l'échéance 2020-2022 avec la DGALN, la DGPR, la DSR, le SG/SDSIE, la DGITM/DAM et la DGEC. Un dialogue est en cours avec le CGDD, la DGOM et la DGITM (hors DAM) et devra aboutir à des conventions 2021-2023.

## Conventions annuelles

Les conventions annuelles déclinent les protocoles pluriannuels et précisent les moyens associés aux projets de l'année : compétences et ressources mobilisées par le Cerema ainsi que les financements des directions d'administration centrale pour les projets partenariaux. Les conventions comprennent également les activités programmées et financées par le Cerema telles qu'arrêtées lors du processus de programmation de l'établissement. Elles peuvent être complétées, pour les projets partenariaux pluriannuels, par des conventions ou contrats spécifiques correspondants.

Un suivi de ces conventions et de ces projets sera assuré par le Cerema (cf. Objectif 1.3).

## Programme annuel d'activité de l'établissement

L'activité du Cerema pour le compte direct de l'État et dans les champs prioritaires arrêtés par les protocoles pluriannuels est traduite chaque année dans le programme annuel d'activité de l'établissement. Ce dernier intègre également les actions à mener pour le compte des services déconcentrés de l'État. Leurs besoins sont recueillis tout au long de l'année et lors de l'élaboration du programme d'activité via les Comité d'orientation régionaux (COR). Les conférences techniques territoriales (cf. Axe 2) seront aussi un lieu de dialogue entre le Cerema et les services déconcentrés de l'État.

Le programme d'activité est adopté par le dernier conseil d'administration de l'établissement de l'année, conformément à l'article 7 du Décret n° 2013-

1273 du 27 décembre 2013 relatif au Cerema, et suite à l'avis du conseil stratégique.

Le Cerema maintiendra également dans son programme d'activité une part de dotation appelée ligne d'appui, mobilisée pour financer des **expertises urgentes et stratégiques à la demande des services de l'État** et qui n'auraient pu faire l'objet d'une programmation en amont. Cette ligne permet par exemple d'intervenir en appui à la gestion d'une crise.

Au-delà des prestations réalisées directement pour le compte de l'État, les services de l'État portent auprès du Cerema des attentes sociétales ou des enjeux scientifiques et techniques qui nourrissent son programme annuel d'activité. C'est l'objectif des comités d'orientation thématiques nationaux (COT) pour les administrations centrales et les comités d'orientation régionaux (COR) pour les services déconcentrés de l'État (article 12 du décret de constitution du Cerema).

Le Cerema est également un partenaire de premier rang de **l'Agence nationale de la cohésion des territoires**, créée par la loi n° 2019-753 du 22 juillet 2019. Le Cerema intensifiera son action aux côtés de l'ANCT à la fois pour des « programmes nationaux territorialisés » et pour des appuis « sur mesure » aux collectivités sur des politiques publiques prioritaires de l'État, conformément à la convention liant les deux établissements et adoptée lors du conseil d'administration du Cerema le 15 avril 2020 puis par celui de l'ANCT le 17 juin 2020. Cette activité en partenariat avec l'ANCT est également intégrée au programme annuel d'activité de l'établissement.

Le Cerema a également entrepris depuis deux ans de travailler sur un mode conventionnel avec les autres **opérateurs de l'État**, en particulier les opérateurs de la sphère du ministère de la Transition écologique. Le Cerema renforcera ces partenariats dits struc-

turants avec des établissements nationalement reconnus tels que l'Agence de transition écologique (Ademe), l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA)

ou encore l'Université Gustave Eiffel (UGE) et l'université de Cergy-Pontoise. Les travaux menés en partenariat avec ces établissements sont intégrés chaque année à la programmation de l'activité.

## INDICATEUR

- Montant annuel des subventions État conventionnées dans l'année  
Référence 2020 : 5,1 M€
- Taux de satisfaction des projets cofinancés par l'État  
Projets figurant aux conventions annuelles (Cible : 80 % de satisfaction minimum)

## ACTIONS

- Finaliser les protocoles pluriannuels et assurer les opérations de renouvellement
- Intégrer les enjeux nationaux portés par l'État dans le programme d'activité
- Mettre en œuvre les conventions annuelles
- Améliorer la lisibilité des modalités d'accès des services déconcentrés à l'offre du Cerema et réaliser leur suivi
- Mettre en œuvre la convention avec l'ANCT
- Poursuivre le conventionnement avec des opérateurs de l'État essentiels pour l'activité du Cerema et mettre en œuvre les conventions

## LIVRABLES

- Les protocoles pluriannuels avec les directions d'administration centrale
- Liste des conventions annuelles
- Liste des conventions avec les autres opérateurs de l'État dont l'ANCT

## OBJECTIF 1.3 METTRE EN ŒUVRE LES CONDITIONS D'UN SUIVI RÉGULIER ET D'UNE COMPLÈTE ÉVALUATION

Sur la base du cadre partenarial adopté pour ce COP, le Cerema déploiera chaque année un **dialogue avec l'État** afin d'apporter un suivi régulier et une évaluation transparente, à même d'améliorer l'action commune menée au service des politiques publiques portées par l'État.

1. Les **protocoles pluriannuels** et les **conventions annuelles** feront l'objet chaque année :

> Pour les conventions de l'année passée :

- un **bilan de l'année n-1** réalisé au premier trimestre de l'année n,
- ce bilan sera présenté **en conseil stratégique et en conseil d'administration** au premier semestre de l'année n; > Pour l'exécution des conventions de l'année en cours :
- la réalisation d'un **bilan à mi-année** transmis aux administrations concernées ;

> Pour préparer les conventions de l'année à venir :

- la réalisation d'un **bilan de l'année n-1** avant la fin du premier trimestre de l'année n,

- la **mise en place des nouvelles conventions annuelles**, un mois après la réalisation du bilan de l'année n-1.

Ces bilans reposeront sur les livrables et jalons prévus aux protocoles et conventions pour les projets partenariaux.

2. Pour le **programme d'activité de l'établissement** des bilans seront réalisés par domaine d'activités de l'établissement, sur la base d'opérations de 500 k€. Ces bilans reposeront sur :

- l'**outil de gestion de projets** déployé dès 2021, NOVA (cf. Axe 7) pour un rendu compte agrégé et fiable du coût lié à la masse salariale mobilisée ; première étape de mise en œuvre de la comptabilité analytique ;
- la **comptabilité analytique** d'établissement généralisée à compter de 2023 pour l'attribution aux projets des coûts de fonctionnement et d'investissement (cf. Axe 7) ;

- un rendu compte des processus qualité mis en œuvre par l'établissement (cf. Axe 6) et en particulier les analyses régulières des relations clients-partenaires et la qualité des processus de production.

Dans le cadre de ce dialogue, mais également lors des comités d'orientations thématiques de préparation du programme, une **attention particulière sera portée à la préservation des compétences** nécessaires pour répondre aux missions prioritaires (cf. Axe 3).

Les représentants de l'État en conseil d'administration et en conseil stratégique disposeront des orientations stratégiques et du **programme annuel d'activité du Cerema** ainsi que d'un **bilan de la mise en œuvre** du programme de l'année précédente dans le cadre des délibérations et adoptions par le conseil d'administration de l'établissement conformément à l'article 7 du Décret n° 2013-1273 du 27 décembre 2013 relatif au Cerema.

### INDICATEUR

- ➔ Présentation annuelle en conseil d'administration du bilan des protocoles pluriannuels et des conventions annuelles signées avec les administrations centrales

### ACTIONS

- Suivre et évaluer les protocoles pluriannuels, l'activité réalisée pour le compte de l'État et les conventions annuelles
- Intégrer les priorités exprimées par l'État dans le programme d'activité

### LIVRABLES

- Extraction du programme d'activité par domaine valant exécution des protocoles pluriannuels et des conventions annuelles (extraction NOVA complétée à partir de 2023 de l'ensemble des chiffres issus de la comptabilité analytique)
- Bilan des processus qualité (cf. Axe 6)
- Bilan annuel d'activité pour le compte de l'ANCT
- Programme d'activité présenté en conseil d'administration

## AXE 2

### AMPLIFIER L'ACTION DU CEREMA AU BÉNÉFICE DIRECT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET RÉFLÉCHIR À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RENOUVELÉ

#### INDICATEURS

- Nombre de sollicitations de collectivités et taux d'affaires conclues
- Montant des recettes du Cerema issues des collectivités
- Part des programmes nationaux territorialisés (dont la liste est revue chaque année) impliquant le Cerema
- Nombre de collectivités bénéficiaires directement des services du Cerema

L'activité du Cerema s'inscrit dans le cadre de l'organisation décentralisée de la République (Constitution, article 1<sup>er</sup>). Il développe ainsi son activité d'expertise pour le compte des collectivités territoriales, conformément à ses statuts. Deux tiers de l'activité du Cerema bénéficient in fine aux collectivités territoriales puisque parmi les 6 domaines d'activités de l'établissement, deux sont des compétences totalement confiées aux collectivités (domaine expertise & ingénierie territoriale et domaine mobilité) et quatre sont partagées entre les collectivités et l'État.

Le Cerema continuera d'accompagner la mise en œuvre de l'amont à l'aval de politiques publiques et mettra à disposition son ingénierie mutualisée de haut niveau au bénéfice de tous les acteurs publics et en particulier les collectivités territoriales et leurs groupements. Dans le cadre du renouvellement de son modèle économique, il mènera une réflexion pour accroître son activité au bénéfice direct des collectivités.

A cette fin, l'accès des collectivités territoriales et de leurs groupements à la capacité d'expertise et d'assistance que représente le Cerema sera facilité. En particulier, dans le cadre du projet de loi dit « 3DS », en cours d'examen au parlement, il sera recherché de nouvelles modali-

tés permettant aux collectivités territoriales qui le souhaitent d'accéder aux prestations du Cerema de façon renforcée. Dans ce cadre, le caractère accessoire des missions réalisées pour le compte des collectivités territoriales pourrait être supprimé et la mise en place d'une quasi-régie conjointe pourrait être recherchée. Cette orientation, votée en première lecture au Sénat dans le projet de loi, nécessiterait de définir les conditions et les modalités, y compris financières, de la participation des collectivités territoriales et groupements ainsi que de modifier les règles de gouvernance, d'organisation et de fonctionnement du Cerema ; le Cerema devenant alors un outil partagé entre l'État et les collectivités territoriales.



## OBJECTIF 2.1 ACCROÎTRE LE VOLUME D'ACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT AU BÉNÉFICE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Le Cerema renforcera son appui aux collectivités territoriales dans ses 6 domaines d'activités, via ses travaux nationaux pouvant leur bénéficier, via l'accompagnement de politiques menées par les services déconcentrés de l'État et surtout par l'accroissement de l'activité de l'établissement dans les territoires pour le compte direct des collectivités territoriales.

Auprès des collectivités, le Cerema continuera d'apporter une expertise de haut niveau pour répondre à des enjeux complexes, en amont ou en complément des ingénieries publiques locales et de l'ingénierie privée. Reconnu pour sa neutralité, le Cerema pourra également être mobilisé pour une mise en dialogue apaisée et constructive de l'ensemble des acteurs locaux qui font de l'aménagement des territoires.

L'amélioration des réponses du Cerema aux besoins des collectivités et des territoires se traduira par **l'accroissement des prestations générant des recettes pour l'établissement**, conformément au principe porté par les lois de finances à travers l'objectif d'accroissement de la part des ressources propres dans le budget total du Cerema (indicateur suivi au titre de l'Axe 7).

Cet accroissement de l'activité de l'établissement sera mené **en priorité dans les domaines d'expertise et d'ingénierie des territoires, des mobilités et de la mer & du littoral**, domaines à compétences institutionnelles 100 % collectivités ou largement partagées entre l'État et les collectivités.

Pour atteindre cet objectif, le Cerema continuera à professionnaliser et mettre en œuvre une **organisation commerciale révisée**. Le projet d'établissement Cerem'Avenir mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 a structuré une nouvelle organisation pour répondre aux marchés publics et monter des coopérations/parténariats avec les collectivités. Non centralisée, cette organisation s'appuie sur les « directeurs du développement » des directions ainsi que sur le management hiérarchique. Elle repose sur des offres et pratiques commerciales unifiées et une grille de « prix de vente » unique (cf. Axe 7). Elle est par ailleurs déclinée au sein de la démarche qualité Coesion par le processus Relation Clients-Partenaires (cf. Axe 6).

- Le Cerema organisera cette activité commerciale au moyen d'un « plan d'affaires » annuel pensé en réponse à des objectifs de recettes réparties selon les politiques prioritaires et les moyens disponibles des 6 domaines d'activités de l'établissement.
- Le Cerema se dotera de deux outils interfacés de déploiement et de suivi de la fonction commerciale : NOVA pour la gestion de projet et le CRM (*Customer Relationship Management*) pour la gestion et la relation client.

**Le Cerema renforcera son ancrage territorial** dans la dynamique de réorganisation portée par son projet d'établissement Cerem'Avenir. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le Cerema est doté de 25 implantations, portes d'entrée pour accéder à l'ensemble des offres disponibles et compétences de haut niveau mutualisées au niveau national par l'établissement. Derrière chaque implantation, le Cerema dans sa globalité sera en capacité d'apporter une réponse locale pertinente et de penser, le cas échéant, des offres et programmes nationaux déclinables partout en France.

Le Cerema consolidera son ancrage territorial par :

- (1) la finalisation de la création d'une direction territoriale dédiée à la région Occitanie et reposant sur les implantations historiques de Toulouse et Montpellier ;
- (2) en renforçant progressivement les deux nouvelles agences dédiées à l'Outre-mer : Guyane pour ce département et l'arc antillais et La Réunion pour l'Océan indien (avec une présence physique également assurée à Mayotte).

Le Cerema renforcera la double fonction de représentation auprès des acteurs et responsables territoriaux et de portage de l'action commerciale (prospection, vente, suivi...) des implantations dénommées « Agence ».



### INDICATEURS

- ➔ Nombre annuel de sollicitations de collectivités

Référence 2020 : 559 (sollicitations sites internet et contacts enregistrés via l'outil de relations clients – CRM)

- ➔ Montant des recettes du Cerema issues des collectivités (M€)

Référence 2020 : 11,3 M€ (affaires titrées dans l'année)



### ACTIONS

- Déterminer le cadre des « plans d'affaires » annuels, et les mettre en œuvre
- Consolider l'utilisation et l'exploitation de l'outil de gestion de projet NOVA
- Paramétrer pour le Cerema puis déployer l'outil de relation et gestion clients (CRM)
- Créer une direction supplémentaire : la direction Occitanie
- Créer puis renforcer la délégation Outre-mer



### LIVRABLE

- Bilan d'activités pour le compte des collectivités territoriales

## OBJECTIF 2.2 MIEUX INTÉGRER LE CEREMA DANS L'OFFRE NATIONALE ET LOCALE D'INGÉNIERIE D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS

Le Cerema constitue un outil de mutualisation nationale d'ingénierie de pointe au bénéfice des collectivités et de leurs ingénieries territoriales (Agences d'urbanisme, CAUE – Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement, Agences techniques départementales notamment). En 2020, 9 % de l'activité de l'établissement était directement dédiée à 400 collectivités territoriales et associés en sus à des acteurs locaux. Mais au global, près des deux tiers de l'ensemble de l'activité de l'établissement est tournée vers les compétences confiées aux collectivités et leur profite in fine ainsi qu'aux organismes locaux d'ingénierie territoriale. Même si les collectivités et leurs agences locales ne sont pas commanditaires directes, elles mobilisent pour leurs politiques et projets en transport-voiries, bâtiments publics, aménagement ou encore environnement, des corpus de normes, recommandations, guides techniques, données, outils numériques, etc., proposés notamment par le Cerema en articulation avec les services de l'État. Les collectivités s'inscrivent également dans des programmes nationaux d'accompagnement pilotés ou accompagnés par le Cerema.

Cette activité ainsi que la forte valeur ajoutée du Cerema au profit des projets de territoires a conduit le législateur, avec la loi n° 2019-753 du 22 juillet 2019 portant création d'une Agence nationale de la cohésion des territoires, à considérer le Cerema comme un partenaire de premier niveau de l'ANCT avec laquelle l'établissement a donc passé convention. Dans ce cadre, le Cerema continuera de contribuer activement à l'offre nationale d'ingénierie au travers :

- de programmes nationaux territorialisés. Le Cerema continuera de se mobiliser activement en particulier pour les programmes « Contrat de relance et de transition écologique », « Actions Cœur de Ville » et « Petites villes de demain » ;
- d'une offre nationale thématique mutualisée grâce à un marché d'ingénierie piloté par l'ANCT pour le compte des collectivités (exemple 2020 : marché portant sur la transition écologique et la biodiversité) ; le Cerema mobilisera son expertise spécifique au sein de groupements public-privés pour répondre aux appels d'offres de l'ANCT et déployer par ce biais son expertise dans les territoires ;
- d'un appui direct aux collectivités selon le modèle « freemium » pour préciser le besoin d'une collectivité ou débloquer une situation complexe ; ce modèle, catalyseur de projets de coopération avec les collectivités, repose sur quelques jours d'appui à la collectivité financés par le Cerema et visera à déboucher sur des projets cofinancés, le plus souvent à 50/50, d'une part, et par la collectivité ou un organisme tiers d'autre part. Ce modèle continuera d'être mobilisé dans le cadre de la convention cadre Etat - Cerema - ANCT (hors cadre de la commande publique sur la base de conventions triparties collectivité - Cerema - ANCT).

Le Cerema continuera de se positionner en synergie avec d'autres acteurs nationaux d'appui aux collectivités et en particulier les financeurs. Lorsque pertinent, le Cerema répondra aux appels d'offres, appels à projets ou manifestation d'intérêt de l'Ademe et la Banque des territoires afin d'accompagner les démonstrateurs ou le déploiement de politiques prioritaires.

Le Cerema appuiera les projets de territoires et le déploiement de politiques publiques prioritaires portées par l'État en lien avec les collectivités territoriales compétentes au travers de sa mobilisation aux côtés des services déconcentrés de l'État : Direction départementale des territoires (DDT), Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal) et secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR), en particulier dans la mise en œuvre opérationnelle des contrats de plan État-Région.

**Le Cerema amplifiera son action d'animation des réseaux professionnels en particulier à destination des collectivités.** Il élargira à la fois en termes de champs thématiques et de gouvernance les conférences historiques dites CoTITA (Conférences techniques interdépartementales sur les transports et l'aménagement) avec la mise en place de « Conférences techniques territoriales ». Dès 2021, ces conférences seront organisées par région administrative et déclineront systématiquement les 6 domaines d'activités du Cerema.

Cette animation technique a vocation à être adossée à la plateforme mise en place par le Cerema (cf. Axe 4). Cette plateforme, en visibilité nationale, avec des entrées territorialisées, capitalisera les expériences de terrain, les retours d'expériences, les méthodologies... présentés lors des conférences.

Elle sera accessible aux adhérents et leur permettra de consulter un ensemble de ressources en ligne. Le Cerema visera également une plus large association des élus et une meilleure coordination avec leurs associations, en particulier grâce à un comité national constitué de représentants des associations d'élus.

Plus largement, le Cerema veillera à renforcer sa dynamique partenariale avec les associations d'élus. Il signera et portera des conventions cadre avec les principales associations d'élus afin de renforcer des travaux communs.

### INDICATEUR

- Part des programmes nationaux territorialisés (dont la liste est revue chaque année) impliquant le Cerema



### ACTIONS

- Contribuer activement aux programmes nationaux territorialisés dans le champ du Cerema
- Se positionner sur les marchés nationaux d'ingénierie mutualisée portés par l'ANCT et la Banque des territoires, ainsi que sur le déploiement de démonstrateurs porté par l'Ademe
- Appuyer les services déconcentrés de l'État au bénéfice des territoires, dans le cadre des Contrats de plan État-Région et des Contrats de relance et de transition écologique (CRTE)
- Organiser et déployer les « conférences techniques territoriales » dans toutes les régions
- Conventionner avec les associations d'élus

### LIVRABLES

- Bilan annuel de la mobilisation du Cerema dans les programmes nationaux territorialisés
- Liste des marchés nationaux d'ingénierie mutualisée (ANCT et Banque des territoires) ou de déploiement de démonstrateurs (Ademe) impliquant le Cerema
- Bilan annuel des « conférences techniques territoriales »
- Liste des conventions avec les associations d'élus

## OBJECTIF 2.3 RENFORCER LE RÔLE D'EXPERTISE ET D'ASSISTANCE DU CEREMA AU PROFIT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE LEURS GROUPEMENTS

Le Gouvernement souhaite renforcer le rôle d'expertise et d'assistance au profit des collectivités territoriales et de leurs groupements du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement.

Ce renforcement du rôle de l'établissement au profit des collectivités territoriales et leurs groupements s'accompagnera d'une clarification par le Cerema de son offre de service : l'établissement produira un catalogue de prestations plus resserrées sur les thèmes qui recoupent ses propres compétences techniques et les préoccupations des collectivités locales.

Pour répondre aux enjeux stratégiques du ministère de tutelle, le Cerema adaptera son offre de ser-

vices en direction des collectivités locales en la positionnant en priorité sur les enjeux de la transition écologique et de l'adaptation au changement climatique comme prévu par son projet stratégique, ainsi que sur des actions gouvernementales prioritaires. Dans son organisation, le Cerema veillera à renforcer son ancrage territorial et la proximité de ses équipes en confortant ses directions territoriales à même de répondre aux demandes des collectivités locales.

En outre, les conditions d'une **relation de quasi-régie conjointe**, au sens de l'article L. 2511-3 du code de la commande publique, entre, d'une part, l'État et certaines collectivités territoriales ou leurs groupements et, d'autre part, le Cerema, pourront être recherchées. Les règles de gouvernance,

d'organisation et de fonctionnement du Cerema seraient revues en conséquence. Le Cerema interviendrait ainsi pour le compte de l'État, des collectivités territoriales et leurs groupements dans le cadre des articles L. 2511-1 à L. 2511-5 du code de la commande publique.

Les activités de l'établissement de conseil, d'assistance, d'études, de contrôle, d'innovation, d'expertise, d'essais, de recherche, de formation et d'intervention aujourd'hui assurées essentiellement à la demande de l'État, pourraient être ainsi plus facilement et plus largement assurées pour le compte des collectivités territoriales et de leurs groupements qui **adhéresseraient au Cerema**.

### INDICATEUR

➔ Nombre de collectivités bénéficiaires directement des services du Cerema  
Référence 2020 : 400 collectivités (affaires titrées dans l'année)

### ACTIONS

- Élaborer et diffuser un catalogue de prestations répondant aux besoins prioritaires des collectivités territoriales
- Lister les collectivités cibles prioritaires des offres de services de l'établissement
- Mener une réflexion pour renforcer l'ancrage territorial de l'établissement
- Faire aboutir avec la tutelle un processus de transformation vers un établissement public national de l'ingénierie territoriale commun à l'État et aux collectivités territoriales

### LIVRABLES

- Catalogue des offres de services répondant aux besoins des collectivités territoriales
- Cartographie de l'ancrage territorial du Cerema



## AXE 3

**RENFORCER, RENOUVELER ET DÉVELOPPER  
LES COMPÉTENCES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES  
DU CEREMA**

### INDICATEURS

- Nombre d'agents qualifiés par les comités de domaine, proportion par domaine d'activités et niveau de qualification
- Nombre de journées de formation par agent et par an

Le Cerema est le dépositaire de connaissances pointues construites, capitalisées et améliorées au fil de l'histoire des services techniques de l'Etat qui constituent l'établissement depuis leur fusion le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ces connaissances sont formalisées dans des productions telles que les rapports, études, articles scientifiques et techniques, méthodologies, recommandations, normes ou règles de l'art.

Ces connaissances sont incarnées par les femmes et les hommes de l'établissement qui font évoluer le potentiel technique du Cerema en l'adaptant aux besoins des populations et des territoires. **Ces ressources humaines constituent la véritable richesse de l'établissement et un patrimoine national précieux.** L'expertise, somme des savoirs et des pratiques portés par les agents du Cerema, forme le socle du modèle économique de l'établissement.

Si les experts du Cerema sont reconnus pour leur niveau de qualification via le dispositif de reconnaissance de l'expertise du ministère de la Transition écologique, leur légitimité repose également sur la qualité des services rendus et la reconnaissance des bénéficiaires publics et privés de l'établissement.

Dernier endroit où se déploie l'ingénierie publique d'État, le Cerema envisagera, avec sa tutelle, comment il maintient en son sein un haut niveau d'expertise sur ses domaines d'activités, et comment il améliorera son attractivité pour attirer des talents. Il veillera notamment à intégrer de manière croissante des compétences croisant expertises métier et changement climatique, expertises métier et numérique, ainsi que des profils dits « intégrateurs ». Ce développement de l'expertise sera à articuler avec le renforcement de l'activité de Recherche & Innovation.

### OBJECTIF 3.1

## MIEUX CONNAÎTRE ET RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ET LES DÉVELOPPER POUR RENOUVELER ET RENFORCER L'EXPERTISE COLLECTIVE

L'expertise du Cerema repose sur son vivier d'experts scientifiques et techniques composé des agents reconnus par deux dispositifs internes du ministère de la Transition écologique ainsi que sur des chargés et directeurs de recherche du développement durable :

- Pour les personnels techniques à haut niveau de compétence scientifique et technique, les 10 comités de domaine du Comité d'Évaluation Scientifique et Technique (CEST) délivrent une qualification de « spécialiste », « d'expert » ou « d'expert international » après avoir procédé à l'évaluation des activités et des productions. Le niveau de compétence de l'agent, son type de responsabilité fonctionnelle et sa capacité d'intervention ainsi que son périmètre de rayonnement sont considérés. Cette qualification est délivrée pour une durée maximale de 4 ans. A ce jour, **361 agents du Cerema sont qualifiés** par les CEST.
- Pour les agents de catégorie A qui exercent des **activités de recherche**, sans appartenir aux corps de chargés de recherche et de directeurs de recherche du développement durable, le Comité d'Évaluation Scientifique des agents de catégorie A exerçant des activités de recherche (CESAAR), délivre une qualification de « chercheur » ou « chercheur confirmé ».

À ce jour, **33 agents sont qualifiés** par le CESAAR et **49 chargés et directeurs de recherche du développement durable** sont évalués statutairement par la commission d'évaluation dite Comeval.

Le Cerema se doit d'attester de l'expertise de ses personnels auprès de nouveaux publics que sont les collectivités locales et les acteurs du secteur privé, en France comme à l'international. Il se donne pour objectif d'accroître son vivier d'experts reconnus dans ses 6 domaines stratégiques d'intervention, d'une part, en nombre, et d'autre part, pour répondre à des besoins de compétences croisées ou émergentes, liées au **changement climatique**, aux **nouveaux usages du numérique** et aux besoins d'approches intégrées de l'aménagement des territoires.

Les demandes de qualification relèvent aujourd'hui majoritairement de la seule initiative de l'agent ; elles mériteraient d'être encouragées, voire d'être cadrées à l'échelle de l'établissement, pour valoriser les parcours professionnels et asseoir la légitimité de l'expertise détenue par le Cerema.

Également, les champs d'activité du Cerema ne sont aujourd'hui pas tous couverts par un comité de domaine du CEST.

Par ailleurs, les études de niveau national semblent davantage reconnues par ces instances que les études de périmètre plus réduit,



alors que le Cerema a pour objectif de développer son action en direction des collectivités locales.

Enfin, si le dispositif du CEST satisfait aux besoins de reconnaissance de l'expertise individuelle, il ne prévoit pas de modalité de reconnaissance de l'expertise collective.

À partir de ce constat, le Cerema définira des **orientations stratégiques de qualification** au niveau de l'établissement et formalisera l'objectif de qualification dans le compte-rendu de l'entretien professionnel des agents. L'objectif, infine, vise un renforcement de l'expertise du Cerema dans les domaines techniques identifiés comme « domaines clés », tout en valorisant les parcours professionnels et les déroulements de carrière des personnels à fort potentiel.

En complément, le Cerema travaillera avec le ministère de la Transition écologique à l'évolution du dispositif ministériel de reconnaissance de l'expertise pour qu'il intègre dans les différents domaines du CEST, les nouvelles pratiques liées au numérique et aux démarches « d'expertise territoriale intégrée » d'aménagement du territoire.

Également, le dispositif devra permettre de reconnaître la qualification de managers à haut niveau d'expertise, en position de « producteurs indirects », qui détiennent un potentiel de connaissances et une capacité d'intervention identique à celle de leurs équipes.

**La reconnaissance de l'expertise collective liée à la production de toute une équipe** constituera également un sujet de réflexion avec le ministère de tutelle, tout comme l'articulation entre expertise de haut niveau et fonctions managériales, qui doit faire l'objet d'une étude spécifique.

Enfin, le Cerema souhaite également engager une réflexion en lien avec le ministère de tutelle pour mieux valoriser la spécificité de l'expertise de l'établissement dans le domaine de l'aménagement et des infrastructures ; voire initier un système de reconnaissance de l'expertise du Cerema par d'autres acteurs, en particulier privés, nationaux et internationaux, qui pourrait également être valorisée par le ministère de tutelle.

En matière de gestion collective de ses compétences techniques, l'établissement mettra en œuvre un **référentiel des compétences collectives** du Cerema en tant qu'outil de pilotage et de management, en deux temps :

- dernier trimestre 2021, réalisation d'une **Cartographie des Compétences Techniques du Cerema (CCTC)** afin de disposer d'un état des lieux de son potentiel technique par secteur d'activités. Cette cartographie sera actualisée annuellement, via une nouvelle campagne de recensement. Elle servira également de support à l'animation « métier » portée par les responsables de secteur d'activités ;
- dès 2022, **recensement des compétences « support »** aux activités opérationnelles, et des compétences transversales (communes à tous les secteurs d'activités).

Ainsi, doté de ce nouveau référentiel et du référentiel de fonctions du Cerema, qui définit les emplois dans le cadre du projet d'établissement Cerem'Avenir et les compétences attendues, l'établissement disposera d'outils de pilotage pour développer une stratégie de développement des compétences.

En corollaire de ces outils, un dispositif sera pensé puis déployé, visant à préserver le capital « savoir » du Cerema et à favoriser la transmission de la connaissance au sein de l'établissement, notamment en cas de départ en retraite et de mobilité sortante.

## INDICATEUR

➔ Nombre d'agents qualifiés, proportion par domaine et niveau de qualification

Référence 2020 : 361 agents qualifiés en comité de domaine

## ACTIONS

- Mobiliser l'ensemble du personnel sur le recensement de compétences collectives de l'établissement
- Définir un plan stratégique développement des compétences pour l'établissement et le décliner via les responsables de secteur d'activités au sein de leur périmètre en intégrant les enjeux du numérique, de l'expertise territoriale intégrée, et de la Recherche & Innovation
- Formaliser les objectifs individuels de qualifications dans les comptes-rendus d'entretien professionnel annuel, en vue de développer la reconnaissance de l'expertise des personnels
- Contribuer à l'évolution du dispositif de reconnaissance de l'expertise au niveau ministériel au regard de l'évolution des métiers et des compétences requises pour répondre aux enjeux nationaux et internationaux relevant du périmètre d'intervention du Cerema
- Inscrire à terme la reconnaissance de l'expertise de l'établissement dans un cadre reconnu à l'externe

## LIVRABLES

- Cartographie des Compétences Techniques de l'Etablissement (CCTC)
- Référentiel des compétences collectives du Cerema – recensement des compétences support et transversales, en complément de la CCTC
- Plan stratégique de développement des compétences
- Note de cadrage de reconnaissance de l'expertise (CEST/CESAAR)
- Bilan annuel des objectifs individuels de qualification inscrits dans les comptes-rendus des entretiens professionnels sur la base de la numérisation de l'intégralité des comptes-rendus des entretiens professionnels

## OBJECTIF 3.2 PROPOSER DES PARCOURS PROFESSIONNELS VALORISANTS ET DIVERSIFIÉS POUR ATTIRER LES TALENTS ET LES INSCRIRE DANS UN « RÉSEAU CEREMA »

Conformément aux lignes directrices de gestion relatives aux parcours professionnels et aux promotions définies par le ministère, le Cerema se donne pour objectif de promouvoir l'alternance de postes au sein et en dehors de l'établissement, et ainsi offrir aux agents des opportunités de parcours diversifiés et attractifs. C'est un enjeu « clé » de l'attractivité du Cerema.

L'établissement accompagnera la montée en compétences de l'agent, dès sa prise de fonction, avec la mise en œuvre d'un **dispositif d'accueil du nouvel arrivant**, intégrant un volet « développement des compétences ».

Un temps d'échanges formalisé sera organisé pour définir des objectifs de montée en compétences. Il disposera des ressources de formation proposées dans le cadre du **plan triennal de formation, des parcours de professionnalisation, et des actions de compagnonnage**.

Le Cerema mettra également en œuvre des **parcours professionnels croisés interne / externe** visant à enrichir le panel de compétences des agents : au sein de l'établissement (entre direction territoriale et direction technique par exemple), au sein du ministère, dans la fonction publique d'État, en direction des collectivités locales, à l'échelle européenne et internationale.

En lien avec le ministère, le Cerema mobilisera les possibilités de passerelles et dispositifs contractuels à sa disposition pour diversifier les parcours, notamment celui de la mise à disposition.

Enfin, le Cerema mènera en lien avec le ministère de tutelle une réflexion pour développer un système d'échanges de type « **Erasmus de l'ingénierie** » à l'échelle européenne avec des organismes partenaires (CEDEX en Espagne, Fraunhofer en Allemagne, etc...).

Dans sa démarche de valorisation des parcours professionnels, le Cerema en sa qualité d'harmonisateur s'attachera à reconnaître leur diversité et leur richesse.

Un **Plan de Développement des Compétences** de l'établissement définira une stratégie pluriannuelle.

Le Cerema soutiendra également la création d'un réseau de type « alumni », visant à développer les liens entre agents et anciens agents du Cerema, dans une logique de valorisation de l'action du Cerema et de promotion de son expertise.

### INDICATEUR

➔ Nombre de journées de formation par agent et par an  
Référence 2020 : 4 journées par agent et par an

### ACTIONS

- Définir et mettre en œuvre un dispositif d'accueil du nouvel arrivant, uniformisé à l'échelle de l'établissement, intégrant un volet « développement des compétences »
- Déployer le plan de formation
- Favoriser les mobilités au sein de l'établissement (entre direction territoriale et direction technique par exemple)
- Développer des parcours professionnels au sein du ministère, de la fonction publique d'État et en direction des collectivités locales, visant à appréhender des activités plus opérationnelles et à diversifier les positionnements et les postures
- Définir et mettre en œuvre des parcours professionnels internes/externes via des programmes d'échanges ou de mises à disposition nationaux, internationaux et européens
- À terme, être en capacité de proposer des échanges d'experts dans le cadre de partenariats avec des homologues du Cerema en Europe, voire à l'international

### LIVRABLES

- Formalisation du dispositif d'accueil des nouveaux arrivants pour l'ensemble de l'établissement
- Plan triennal de formation
- Note relative à la stratégie de développement des parcours professionnels croisés interne/externe



## AXE 4

**AUGMENTER LA CAPACITÉ D'EXPERTISE,  
DE DIFFUSION DES DONNÉES ET CONNAISSANCES  
GRÂCE AU NUMÉRIQUE**

### INDICATEURS

- Progression annuelle d'accès au principal jeu de données de chacun des 6 domaines
- Nombre de services innovants aboutis s'appuyant sur des couches numériques
- Nombre de téléchargements « de connaissances »
- Nombre d'évènements, formations et webinaires en ligne organisés par le Cerema / effectif Cerema

La puissance des nouveaux réseaux numériques couplée à des capacités de calcul et de stockage disponibles partout permettent l'émergence de nouveaux modes de diffusion, partage et co-construction des connaissances, base de nouveaux modèles économiques : les « plateformes ». Les données massives et nouvelles technologies numériques interrogent aussi structurellement la nature de l'expertise, les modalités de travail des ingénieurs et techniciens des infrastructures de transport et de l'aménagement et in fine la forme des services et savoirs produits. Porté par ces nouveaux moyens offerts par le numérique, le Cerema propose désormais des nouveaux services d'aide à la décision tels qu'UrbanSimul pour la gestion du foncier, l'identification de friches industrielles (Cartofriches) ou de nouveaux outils de gestion patrimoniale des infrastructures routières.

Ces services numériques répondent à des usages exprimés par des acteurs nationaux et des territoires ou à de nouveaux besoins d'expertises, de recherche et d'innovation identifiés (amélioration de connaissances scientifiques et techniques, évalua-

tion notamment). Dans ses 6 domaines d'activités, le Cerema se positionnera spécifiquement à l'interface de nouveaux besoins et usages exprimés, captés par le travail continu d'expertise nationale et locale réalisée, et la production de nouvelles connaissances et savoir-faire grâce au numérique en propre ou en partenariat avec des entreprises et des acteurs publics. Les nouveaux services seront co-construits de manière itérative avec les utilisateurs, pour s'adapter à leur usage et créer collectivement de la valeur, et selon les cas avec des partenaires technologiques ou scientifiques.

Dans cet esprit, le Cerema identifiera les nouveaux usages et besoins pour mettre à disposition des volumes croissants des données standardisées qu'il produit et surtout qu'il qualifie ainsi que des services associés, contribuant ainsi à une politique publique de la donnée ambitieuse, au service de la transformation de son action et plus largement de l'action publique et privée de ses bénéficiaires et partenaires. Le Cerema portera un projet ambitieux de « **plateformisation** » de ses activités, nouveau modèle de

co-production-valorisation-partage des connaissances, savoir-faire et services numériques et de simplification d'accès de ses services à ses bénéficiaires. En interne, le Cerema créera les conditions d'appropriation de ces nouveaux outils de production de l'expertise et de **diffusion des connaissances**. Ces actions s'inscriront pleinement dans la politique publique de la donnée portée par le gouvernement à la suite du rapport Bothorel (décembre 2020). Conformément à la circulaire du 27 avril 2021 sur la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes source, le Cerema aura pour ambition – s'agissant de ses propres données – une large ouverture, un partage effectif et une bonne circulation avec les collectivités locales, les partenaires publics et privés et une valorisation efficace des données ouvertes par ses partenaires, y compris des données « d'intérêt général ». Le Cerema contribuera à la feuille de route numérique du ministère de la Transition écologique en cours d'élaboration, en particulier pour le développement de compétences en interne sur la donnée, les algorithmes, l'intelligence artificielle (IA) ... (cf. Axe 3).

## OBJECTIF 4.1 FLUIDIFIER L'ACCÈS AUX DONNÉES PUBLIQUES DANS LES DOMAINES DU CEREMA

Dans le cadre de ses activités et fortement piloté par les usages, le Cerema produit des données ; produits dérivés des missions d'expertise de l'établissement.

Ce savoir-faire en matière de **données métiers de l'aménagement et des infrastructures de transport**, le Cerema le mobilisera de manière croissante pour le compte de maîtres d'ouvrage publics, et en particulier les collectivités et les services déconcentrés de l'État, afin de les aider à qualifier leurs données, à en ouvrir l'accès, et plus largement à en développer l'usage (planification, évaluation, nouveaux services...) et faciliter la « numérisation » de leurs pratiques. C'est par exemple le travail du Cerema en matière de **diffusion par API** – *Application Programming Interface* et de réutilisation des données foncières ([datafoncier.cerema.fr](http://datafoncier.cerema.fr)). Ce travail sera réalisé en complémentarité avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires, partenaire essentiel du Cerema et chargé pour le compte du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales d'animer la circulation des données Etat-Collectivités conformément à la circulaire du 27 avril citée précédemment.

Vis-à-vis des acteurs privés, le Cerema renforcera sa position de médiateur entre technologies innovantes, données massives produites et nouveaux besoins et usages métier identifiés, notamment s'agissant des données dites « d'intérêt général ».

Ce rôle consiste notamment à faciliter les adéquations offre/demande, à partager les expériences, les bonnes pratiques, les cas d'usage innovants et à en faciliter les généralisations.

Le Cerema s'engage ainsi à **qualifier et entretenir les données clés de ses six domaines d'activités** et les présenter afin de permettre une meilleure compréhension des enjeux d'aménagement dans les territoires et à l'échelle nationale, et analysera l'ensemble des possibles pour valoriser des données historiques de ces domaines sous l'éclairage de nouveaux enjeux ou défis à venir, données routières et évolution du climat par exemple.

L'ensemble des actions du Cerema en matière de production, qualification et appui aux acteurs publics et privés pour la mise à disposition de données contribuera à **l'émergence de standards** et permettra **d'alimenter le portail [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr)** ainsi que les **statistiques européennes** sur l'environnement.

Faisant ainsi écho à la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes source, le Cerema mènera un triple travail pour les 4 ans à venir avec l'ambition de devenir une référence en matière de données de l'aménagement et des infrastructures de transport :

1. assurer la **qualité des données** métier produites par le Cerema ou des partenaires ainsi que le rôle de référence pour leurs usages, selon les standards de qualité en vigueur ;
2. proposer des **données standardisées** permettant de répondre aux besoins d'un maximum d'acteurs publics comme privés et de manière pérenne, garantissant une meilleure réutilisation en veillant aux standards d'interopérabilité ;
3. valoriser en propre certaines données pour proposer des **services innovants**, plus efficaces ou répondant à de nouveaux usages.

Par son travail de vulgarisation des connaissances, le Cerema continuera d'ouvrir des données de ses domaines d'activités au bénéfice de la société civile, en conformité avec l'esprit d'ouverture et de circulation des données publiques de la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes source, et en lien avec la démarche **data hub** de l'Objectif 4.2.

Enfin, le Cerema assurera la sécurisation de ce patrimoine immatériel, tant par une réflexion sur les moyens matériels à y associer que du point de vue juridique (cf. Axe 7).

### INDICATEUR

- ➔ Progression annuelle d'accès au principal jeu de données de chacun des 6 domaines (%)  
Cible : + 10 %/an

### ACTIONS

- Constituer des feuilles de route « données de référence et nouveaux services » des domaines d'activités et les mettre en œuvre
- Consolider notre présence dans les comités de normalisation et de standardisation des données les plus pertinents pour les domaines de l'établissement
- Cartographier et accroître l'activité de l'établissement d'intermédiation entre offres de données massives, technologies innovantes d'acquisition et besoins exprimés par les professionnels privés et les maîtres d'ouvrage publics
- Augmenter le nombre de partenariats avec des entreprises privées et collectivités pour des projets comportant un volet « données »
- Déployer une plateforme de diffusion et de réutilisation de données géographiques (Suites ESRI)

### LIVRABLES

- Feuilles de route « données de référence et nouveaux services »
- Bilan annuel : production, valorisation de données (notamment via [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr)), partenariats et principaux projets
- Bilan d'activité du Cerema - focus valorisation de la donnée

## OBJECTIF 4.2 DÉVELOPPER GRÂCE AU NUMÉRIQUE DE NOUVEAUX SERVICES PLUS EFFICIENTS ET ACCESSIBLES DANS TOUS LES TERRITOIRES

Au regard de nouveaux enjeux et besoins nationaux et des territoires, le Cerema développera grâce au numérique de **nouveaux services d'analyses territoriales**, valorisera à l'échelle nationale des données massives et rendra plus accessibles ses recommandations techniques.

En conséquence, le Cerema mobilisera sur la durée du COP un volume croissant de ressources pour la mise en commun de données et d'algorithmes à forte valeur ajoutée. Le Cerema mobilisera en particulier **l'intelligence artificielle**, la réalité augmentée voire des analyses innovantes et prospectives de type **« jumeaux numériques »** (données fines permettant une description territoriale, modélisation et simulation de dynamiques territoriales, visualisation et scénarii prospectifs pour éclairer la décision). A contrario, le Cerema réduira son activité de développement de logiciels clé-en-main.

Dans cette optique, le Cerema s'outille davantage sur les plans des sciences de la donnée, des techniques algorithmiques et de l'intelligence artificielle (cf. Axe 3).

Pour les 4 ans à venir, le Cerema transformera son offre d'expertise et d'innovation pour la diffuser de manière croissante sous format numérique selon un **modèle de « plateforme »**. Ce modèle sera évolutif grâce à l'ajout progressif de « briques de services ». Ces nouveaux services viendront compléter les deux plateformes dédiées à la diffusion des connaissances de l'établissement lancée dès 2021 (cf. Objectif 4.3).

Au-delà du temps de ce COP, le Cerema ambitionne une plateforme référence en matière d'expertise nationale et internationale sur les domaines d'activités de l'établissement ; une plateforme creuset de l'ingénierie publique, boîte à outils pour faire l'ingénierie territoriale et qui positionne à terme le Cerema comme un **contributeur majeur d'un « service public de la connaissance territoriale et de l'ingénierie publique territoriale »**. Pour y parvenir, trois briques sont envisagées. Elles feront l'objet de réflexions afin, in fine, de les développer de manière non séquentielle :

- l'intégration aux centres et plateformes de ressources du Cerema existants, de services à la demande pour les collectivités territoriales, et l'ouverture à des données, services, voire plateformes de partenaires : une **« plateforme pour l'ingénierie dans les territoires »** ;

→ le Cerema analysera sa capacité à produire ce nouveau service, son périmètre et les implications. Il calibrera le développement de ce nouveau service pour le rendre opérationnel à l'échéance de ce COP. Le développement de cette brique débutera par la « plateforme collaborative » décrite à l'objectif 4.3 de cet axe.

- un **« data hub de l'ingénierie territoriale »** qui donne à voir l'ensemble des données maîtrisées par le Cerema, standardisées, interopérables accompagnées de services web (tableaux de bord et services d'expertise métier) ;

→ le Cerema fera évoluer en ce sens CeremaData à l'échéance du COP

- l'ajout progressif de fonctions **« jumeaux numériques des territoires »** qui intègrera des briques de simulations dynamiques basées sur la simulation, l'intelligence artificielle, des visualisations 3D ou immersives, et une vision augmentée des enjeux métier grâce à une extraction/modélisation de connaissances ; services accessibles aux spécialistes comme aux décideurs et à tous les bénéficiaires publics (État, collectivités, services locaux d'ingénierie territoriale...);

→ le Cerema se donne les moyens de développer progressivement ces nouveaux services à forte valeur ajoutée afin de proposer quelques services pilote à l'échéance du COP

Le Cerema n'est pas un acteur spécialisé spécifiquement dans le numérique et apporte plutôt ses connaissances et savoir-faire métier.

La transition vers un « Cerema plateforme » nécessitera donc un positionnement **au cœur d'écosystèmes partenariaux du numérique publics et privés**. Par ailleurs et dans ce cadre, le Cerema s'inscrira pleinement dans les stratégies nationales d'accès aux moyens de calculs s'agissant de la Recherche et de l'Innovation.

Cette transition vers un « Cerema plateforme » s'accompagnera également d'une réflexion sur le modèle économique de la diffusion de l'expertise de l'établissement.

### INDICATEUR

→ Nombre de services innovants aboutis s'appuyant sur des couches numériques

Cible : 1 service significatif industrialisé par an d'ici 2024

### ACTIONS

- Adopter et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de l'intelligence artificielle
- Nouer des partenariats clés pour générer de nouveaux services numériques
- Définir et mettre en œuvre les processus d'émergence puis d'industrialisation de projets et services basés sur le numérique
- Déployer sur le territoire national le service numérique « UrbanSimul »
- Adopter et mettre en œuvre la stratégie « Cerema plateforme » - data hub, plateforme ingénierie territoriale, constitution progressive de briques de jumeaux numériques des territoires
- Mettre en ligne des fichiers fonciers et des Demandes de Valeurs Foncières enrichie (DV3F) en API
- Adopter et mettre en œuvre une stratégie s'agissant des moyens de calcul (optique scientifique et technique, en cohérence avec la politique nationale d'accès aux moyens de calcul et en lien le cas échéant avec le Genci - Grand équipement national de calcul intensif)

### LIVRABLES

- Stratégie de mobilisation de l'intelligence artificielle et stratégie « Calculs »
- Stratégie « Cerema plateforme »
- Processus d'émergence et d'industrialisation des projets et services basés sur le numérique en lien avec la démarche qualité Coesion (cf. Axe 6) : « gouvernance unifiée du numérique »
- Nouveaux services pilote de « data hub », « plateforme ingénierie des territoires » et quelques briques de « jumeaux numériques des territoires »
- Bilan annuel des nouveaux services numériques proposés par le Cerema ou en partenariat

## OBJECTIF 4.3 AMÉLIORER LA CO-CONSTRUCTION ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES PAR LE NUMÉRIQUE

Le Cerema constitue un **centre de ressources et d'expertise scientifiques et techniques** interdisciplinaires conformément à la mission confiée par l'article 44 de la loi n° 2013-431 du 28 mai 2013 : capitalisation, diffusion et promotion des travaux et études liés à ses activités, des connaissances scientifiques et techniques, des méthodologies, des normes et des règles de l'art, en particulier par le biais de formations, de publications d'ouvrages et d'informations.

Il s'inscrit ainsi dans le cadre des préconisations du rapport n° 013392 « Optimisation des missions de connaissance » (CGEDD, 16 mars 2021).

Le Cerema est notamment **éditeur** (il est ainsi soumis à déclaration à la Bibliothèque nationale de France) et met à disposition du grand public et des professionnels plus de **2 600 références**. Ces guides, ouvrages et fiches ne représentent qu'une partie de la production de l'établissement ; rapports d'études, jeux de données (cf. Objectif 4.1), avis techniques, articles de recherche (cf. Axe 5), notes et articles techniques en ligne ou dans des revues techniques, sites web ressources, formations, organisation et participation à des événements locaux, nationaux voire internationaux, ... venant compléter cette capitalisation/diffusion de savoirs.

Le Cerema renforcera cette mission fondamentale de capitalisation nationale de connaissances et savoirs de l'ingénierie dans ses domaines d'activités. Le Cerema engagera un travail pour élargir son auditoire (élus, décideurs, acteurs privés notamment) à l'aide d'une nouvelle politique éditoriale plus lisible pour ses cibles. Plus largement, il tra-

vaillera à accroître la notoriété du patrimoine de l'établissement afin qu'il profite au plus grand nombre ; pour cela trois principes sont adoptés :

1. systématiser le **recensement des productions** actuelles et résorber le stock existant d'études afin de le mettre à disposition, d'indexer sur le portail documentaire « Ceremadoc » tout le patrimoine immatériel du Cerema et le rendre accessible pour tous les territoires ;
2. rendre **accessible en « open source »** ces productions, conformément à la Loi pour une République numérique (2016) ;
3. faire connaître grâce au numérique ce patrimoine dans une logique collaborative et de co-production de connaissances, « **Cerema plateforme collaborative** ».

Cette plateforme collaborative, le Cerema la pensera pour diffusion des savoirs comme un lieu de rencontre collaboratif et de connexion des expertises, d'intermédiation entre l'offre et la demande. Le Cerema pensera désormais son activité de capitalisation/diffusion des connaissances non plus uniquement dans une approche de mise à disposition d'un savoir, et plutôt comme une logique de services et d'offres répondant à des besoins et engageant l'établissement dans une relation pérenne client - partenaire. Cette approche devra permettre d'accroître le nombre d'utilisateurs finaux des productions du Cerema et améliorer l'adéquation entre le service rendu et les attentes des territoires. Cette approche répondra également à la volonté de co-

construire de manière croissante les connaissances en créant des communautés de travail multi-acteurs. Trois grandes fonctionnalités sont visées pour cette plateforme :

- **dimension centre de ressources**, organiser l'ensemble des ressources disponibles produites et les rendre accessibles de façon ciblée ;
- **dimension collaborative**, mise en place de communautés thématiques en ligne qui permettent d'interagir, de co-produire et d'animer des collectifs de travail ;
- **dimension réseau d'experts**, valorisation des experts du Cerema, des profils métier et des compétences au service de l'animation de communautés ; il accueillera notamment le public des conférences techniques territoriales (ex-CoTITA) organisées par le Cerema.

Ces trois dimensions seront complétées à terme par les briques servicielles mentionnées à l'Objectif 5.2. L'ensemble portera une réflexion sur le renouvellement du modèle économique du Cerema reposant alors plus sur la co-production de connaissances et l'intermédiation d'expertises nécessaires pour « faire l'ingénierie territoriale » que sur l'activité historique de production de guides et ouvrages ; ce système de plateforme devant reposer sur une infrastructure numérique pérenne, de confiance pour tous les acteurs publics et privés de l'aménagement et des transports.



### INDICATEURS

- ➔ Nombre de téléchargement « de connaissances »  
Connaissances mises à disposition par l'établissement aux moyens d'outils numériques et en particulier ses sites internet, hors jeux de données et articles de recherche
- ➔ Nombre d'évènements, formations et webinaires en ligne organisés par le Cerema



### ACTIONS

- Mettre en place une plateforme documentaire « CeremaDoc »
- Finaliser le prototype et mettre en œuvre la dimension « collaborative » de la plateforme de diffusion des connaissances, en articulation avec les nouvelles conférences techniques territoriales, et conformément aux engagements pris dans le cadre du financement FTAP (Fonds pour la transformation de l'action publique)
- Adopter et mettre en œuvre d'une nouvelle stratégie éditoriale prenant particulièrement en compte le numérique
- Accroître l'activité de diffusion de l'expertise grâce au numérique – formation par médias numériques, webinaires...



### LIVRABLES

- Nouvelle stratégie éditoriale
- Bilan annuel des productions du Cerema
- Plateforme documentaire en ligne de mise à disposition des productions en open-source : « CeremaDoc »
- Plateforme en ligne collaborative de diffusion des connaissances et d'animation territoriale
- Bilan annuel des formations et évènements en ligne organisés par le Cerema

# AXE 5

## CONFORTER L'ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET D'INNOVATION AU BÉNÉFICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

### INDICATEURS

- Chiffre d'affaires du Cerema en tant qu'institut Carnot, nommé Clim'adapt
- Nombre de startups et PME innovantes accompagnées dans le cadre de CeremaLab
- Nombre de publications scientifiques à comités de lecture / nombre de publiants
- Montant des recettes perçues des guichets de financement de projets R&I (nationaux et européens)
- Montant d'investissement du Cerema dans les équipements scientifiques et techniques
- Part d'activité « Recherche » du Cerema

À travers son activité de Recherche & Innovation et son articulation avec la recherche publique et privée, le Cerema soutient le développement de solutions nouvelles dans les territoires et la mise en œuvre efficace de politiques publiques partout en France.

L'activité de Recherche & Innovation du Cerema constitue l'une des **passerelles entre le monde académique** et celui de **l'ingénierie opérationnelle**, dans les champs d'intervention de l'établissement. Cela passe par la traduction de résultats de recherche en outils, méthodes, innovations concrètement opérationnels pour les territoires et les acteurs publics et privés locaux. Les impacts recherchés portent notamment sur l'optimisation de la performance des bâtiments,

la gestion plus efficace du patrimoine des infrastructures, l'amélioration du recyclage et du réemploi des matériaux de construction et les travaux publics. La capacité du Cerema d'être au plus proche des besoins territoriaux lui permet d'orienter les activités de recherche de ses propres équipes et de ses partenaires, et en retour d'incorporer des résultats de la recherche dans l'expertise opérationnelle conduite par l'établissement.

L'activité de Recherche & Innovation du Cerema est pleinement partie prenante des six domaines d'activités de l'établissement avec une ambition centrale : accompagner l'adaptation des territoires au changement climatique. Cette activité repose sur des compétences et des horizons disciplinaires très variés, al-

lant des sciences pour l'ingénieur aux sciences du vivant, en passant par les sciences humaines et sociales.

L'activité de recherche au Cerema devra être organisée en regard des principes de la **loi de programmation sur la recherche** reposant en particulier sur le renforcement du volume de production pour atteindre une taille critique. Elle devra également répondre aux modalités d'organisation du monde académique et se positionner au sein d'écosystèmes de la recherche sur ses domaines d'activités. Cette activité participera également activement au **ressourcement scientifique et technique** de l'établissement.



## OBJECTIF 5.1 UNE RECHERCHE AU BÉNÉFICE DE TOUS LES TERRITOIRES

Le Cerema affirme la spécificité de son activité de recherche et de transfert : elle se construit sur les défis posés par de nouvelles politiques publiques et s'organise **au plus près des besoins identifiés dans les territoires** afin de dégager des opportunités d'innovation. Cette activité de recherche, tout en s'alignant sur les meilleurs standards académiques, se développe principalement dans la recherche dite « appliquée » ou « finalisée ». L'efficacité de l'activité de recherche du Cerema passera par des partenariats structurants avec d'autres équipes de recherche afin d'être en capacité de mobiliser les ressources pertinentes au regard de besoins identifiés dans les territoires.

L'activité de recherche au Cerema se structure autour d'**une dizaine d'équipes de recherche** en relation étroite avec les experts, eux-mêmes au contact des enjeux et besoins des territoires. Ces équipes sont en capacité de concevoir des prototypes, des démonstrateurs, des expérimentations allant jusqu'à l'échelle réelle, de produire des preuves de concept ou de penser l'industrialisation d'innovations. Cette forte proximité entre chercheurs, experts et concepteurs de prototypes permet de travailler sur un large spectre de niveau de maturité technologique et d'assurer en même temps le ressourcement scientifique de l'établissement, pour proposer des méthodes, services, savoir-faire, technologies ou matériels toujours plus innovants. Le contour de ces équipes de haut niveau capables de faire le lien entre activités académiques et opérationnalisation est celui de notre Institut Carnot Clim'adapt : 500 experts aux multiples compétences et pas seule-

ment scientifiques, au service du transfert vers les territoires.

Le Cerema investit dans des matériels d'avant-garde, utiles autant pour ses activités de Recherche & Innovation que pour mener des expertises de pointe. Dans une logique de mutualisation, ces matériels en état de marche et dotés d'équipes compétentes peuvent et pourront plus largement être mis à disposition de partenaires intéressés.

Mais cette activité de Recherche & Innovation ne repose pas uniquement sur le développement de technologies et matériels mais aussi sur des méthodes ou services innovants ; la technologie n'étant qu'un moyen pour répondre à des usages nouveaux et aux besoins des citoyens. Ainsi, l'ambition est moins la maîtrise complète des nouveaux savoirs reposant sur des données massives, l'intelligence artificielle, etc., que la capacité à faire évoluer les savoirs métier de l'aménagement et des infrastructures de transport ainsi que de proposer de nouveaux services qui bénéficient des dernières innovations technologiques. Cette activité Recherche & Innovation est aussi mise à profit par l'implication des experts dans des comités techniques et des instances de normalisation (CEN et ISO), en particulier aux échelons européens et internationaux (sécurité maritime, infrastructures routières, ville durable...).

Cette activité Recherche & Innovation est diffusée le plus largement pour répondre efficacement aux nouveaux enjeux et dans une **logique de développement économique**.

Le Cerema fait le choix de renforcer la mise à disposition de sa recherche partenariale tournée vers les entreprises et les collectivités. En 2020, le Cerema a été lauréat de l'appel à candidatures Carnot 4 à travers son projet d'institut **Carnot Clim'adapt**. Le Cerema a souhaité lui associer un dispositif spécifique pour les startups et PME innovantes, **CeremaLab**.



Clim'adapt constitue l'excellence scientifique du Cerema mise au service du développement de l'économie française et de son adaptation aux effets du changement climatique. L'institut Carnot opère un transfert efficace de la Recherche et de l'Innovation de l'établissement vers les collectivités et les entreprises de toutes tailles, des startups, PME et ETI aux grandes entreprises, dont les majors du BTP, partenaires historiques de l'établissement, et les industriels. CeremaLab met à disposition spécifiquement des startups, TPE et PME innovantes l'expertise, la capacité de R&D et les plateformes technologiques et d'expérimentation du Cerema.

La diffusion de la Recherche & Innovation du Cerema passe enfin par le renforcement de **liens privilégiés avec les écosystèmes d'innovation** : clusters, pôles de compétitivités, filières industrielles nationales notamment.

## INDICATEURS

### → Chiffre d'affaires de l'institut Carnot Clim'adapt (M€)

Subdivision en trois catégories conformément à la nomenclature de l'Agence nationale de la recherche (ANR) : entreprises, propriété intellectuelle et autres (dont collectivités territoriales)

### → Nombre de startups et PME innovantes accompagnées dans le cadre de CeremaLab

## ACTIONS

- Constituer des feuilles de route Recherche & Innovation des domaines d'activités du Cerema afin de préciser les priorités sectorielles
- Développer l'activité de R&I labellisée Carnot Clim'adapt, en particulier auprès des bénéficiaires du secteur privé
- Déployer l'offre CeremaLab auprès de startups, PME et TPE innovantes, sur des thématiques prioritaires
- Contribuer aux projets de Recherche & Innovation nationaux et européens visant la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires, de méthodes et projets innovants et démonstrateurs

## LIVRABLES

- Feuille de route R&I des domaines d'activités du Cerema
- Liste des projets de Recherche & Innovation en cours et finalisés sur la durée du COP
- Compte-rendu annuel de l'institut Carnot Clim'adapt
- Bilan annuel des appels à projets CeremaLab
- Bilan annuel des candidatures et projets retenus sur les guichets nationaux et européens visant la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires et de projets innovants dans les territoires

## OBJECTIF 5.2 UNE ACTIVITÉ DE RECHERCHE & INNOVATION PERFORMANTE, INTÉGRÉE À L'ÉCOSYSTÈME DE LA RECHERCHE

Les équipes de recherche du Cerema constituent **un ancrage académique précieux** pour l'établissement. Leur insertion dans le monde de la recherche doit se traduire pour chacune d'elle par leur intégration à des équipes académiques évaluées par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES).

L'achèvement de ces associations académiques doit permettre au Cerema d'être formellement **reconnu comme organisme de recherche** par le ministère en charge de la recherche, conformément à la nouvelle loi de programmation de la recherche 2021-2030. Au-delà des seules équipes de recherche, c'est le dialogue permanent entre monde académique et monde opérationnel au sein de l'établissement et son positionnement dans de multiples écosystèmes qu'il s'agira de faire valoir auprès de l'HCERES.

Pour **conforter son ancrage académique**, le Cerema poursuivra le confortement et le développement de ses partenariats de recherche publique et privée **en France, en Europe et à l'international**. Ces partenariats permettront aux équipes de recherche du Cerema de répondre aux standards attendus du monde académique, au-delà de leur seule taille critique ;

partenariats avec les principaux acteurs académiques ressortant des domaines d'activités du Cerema (universités et grandes écoles dans leur sites académiques, mais aussi grands organismes de recherche tels que le CNRS, l'Inria, l'INRAE, le CNES...); partenariats ensuite avec des « homologues » européens ou internationaux à l'image de la convention d'ores et déjà signée avec l'organisme espagnol CEDEX ; partenariats enfin via des réponses à appels à projets auprès des guichets français et européens (Agence nationale de la recherche dont Chaires industrielles, Horizon Europe...).

C'est dans cet esprit également que l'ambition du Cerema est de **transformer progressivement Clim'adapt en un institut fédérateur** sur le sujet de l'adaptation au changement climatique, avec comme objectif avéré de candidater à l'appel à candidatures de renouvellement du label Carnot Clim'adapt en 2023 dans un périmètre élargi à quelques partenaires stratégiques.

Le Cerema ambitionne de **renforcer son positionnement en Europe**, lieu de l'excellence de la recherche et ouverture nécessaire au renouvellement d'une expertise de haut niveau. Cette activité doit contribuer à l'appui de filières françaises en

particulier via les plateformes technologiques. L'objectif du Cerema est d'apparaître comme une des références dans son domaine et de s'inscrire dans un écosystème européen à l'aide de partenariats stratégiques.

Le Cerema s'engage à renforcer la diffusion et la valorisation de sa production en matière de Recherche & Innovation de manière ouverte, conformément au Plan national pour la science ouverte du ministère en charge de la recherche (2018) ; les publications du Cerema alimentent le portail HAL en complément de leur parution dans les revues à comité de lecture et leur diffusion est élargie via la plateforme numérique du Cerema en plein développement.

### INDICATEURS

➔ Nombre de publications scientifiques à comités de lecture / nombre de publiants

Chercheurs produisant : directeurs et chargés de recherche, et agents reconnus Cesaar, chercheurs contractuels – référentiel HCERES

➔ Montant des recettes perçues des guichets de financement de projets R&I (nationaux et européens) (M€)

Projets sur appels à projets générant des recettes fléchées

### ACTIONS

- Poursuivre l'insertion des équipes de recherche dans des unités de recherche évaluées
- Préparer l'évaluation de l'établissement par le HCERES
- Accroître et conforter des partenariats avec des universités et EPST
- Nouer des partenariats avec des homologues européens ou internationaux portant un volet recherche
- Accroître l'activité issue d'appels à projets de R&I en particulier en l'Europe
- Intégrer des partenaires académiques complémentaires à la gouvernance de l'institut Carnot Clim'adapt et préparer la labellisation Carnot 2023

### LIVRABLES

- Liste des équipes intégrées et de leurs partenaires
- Dossiers HCERES aux différentes étapes
- Liste des partenariats avec les universités et les EPST
- Liste des conventions cadre signées avec des organismes européens ou internationaux et portant un volet R&I
- Liste des contrats et montants associés obtenus pour des financements sur guichet R&I
- Dossier de renouvellement de candidature de l'institut Carnot Clim'adapt



## OBJECTIF 5.3 GARANTIR LES CONDITIONS D'UNE ACTIVITÉ DE RECHERCHE & INNOVATION AMBITIEUSE

L'activité Recherche & Innovation du Cerema nécessite renouvellement et investissement en matériels, renforcement et développement de compétences et adéquation entre ambition définie et ressources humaines consacrées. La Recherche mobilise 180 chercheurs et ingénieurs-chercheurs, techniciens, doctorants et CDD de projet, ce qui représente près de 9 % de l'activité de l'établissement. **L'ambition est de porter effectivement cette part à 10 % d'ici 2024** afin d'être pleinement en capacité de répondre aux enjeux des territoires.

En matière de ressources humaines, l'enjeu pour le Cerema se situe tout autant au niveau des **profils de haut niveau** en recherche qu'en expertise afin de continuer à garantir une hybridation efficace du meilleur des deux mondes que l'établissement fait dialoguer. L'attractivité globale du Cerema, et notamment sa reconnaissance dans ses domaines d'activités, mais également les modalités de reconnaissance des « profils recherche » au sein d'un établissement qui demeure tourné vers l'opérationnel sont incontournables. Dans cette optique, le Cerema analysera la possibilité de favoriser des mobilités croisées pour des personnels de recherche & développement avec des partenaires publics et privés.

Le Cerema s'engage à renforcer sa spécificité en matière de Recherche & Innovation, entre ancrage académique et expertise opérationnelle par une attention particulière en matière de ressources humaines dédiées à ce pan d'activité. Formations doctorales, thèses CIFRE, agents dits « associés » aux équipes recherche, agents impliqués dans des projets de R&I financés sur guichets doivent ainsi faire l'objet d'une attention spécifique au même titre que les 180 agents directement producteurs de Recherche. À noter, parmi ces 180 agents, 48 relèvent du statut de chercheur (chargés et directeurs de recherche) et 32 sont des ingénieurs dont les compétences scientifiques sont reconnues au titre de la recherche par le ministère de la Transition écologique (comités Cesaar et Comeval), et 100 sont des experts et techniciens de l'établissement intégrés au sein des équipes recherche. Le Cerema favorisera la progression des chercheurs et ingénieurs chercheurs, en particulier par le passage de l'habilitation à diriger des recherches (HDR). Le Cerema cherchera à attirer les meilleurs profils pour se former au contact de l'établissement, voire pour intégrer in fine les équipes du Cerema.

Le Cerema améliorera sa capacité à se saisir des nouvelles opportunités en particulier apportées par le numérique pour développer nos moyens de recherche et d'innovation. Au-delà de la dimension des compétences, le Cerema intégrera progressivement des écosystèmes partenariaux du numérique pour améliorer sa capacité d'accès aux infrastructures adaptées à ses besoins, tant pour le calcul que pour le stockage et la manipulation des données.

Dans le cadre de son **plan d'investissement en matériels scientifiques et techniques** (cf. Axe 7), le Cerema mobilisera toutes les opportunités de financement sur guichets permettant d'accroître la capacité de l'établissement à renouveler et à moderniser ses matériels. En particulier, l'Institut Carnot Clim'adapt a l'ambition de revoir sa politique d'investissement pour le mettre au service de la politique scientifique de l'ensemble de l'établissement. Les matériels scientifiques et techniques de l'établissement sont mobilisés à la fois en matière d'expertise de pointe et de Recherche & Innovation.

### INDICATEURS

➔ Montant d'investissement du Cerema dans les équipements scientifiques et techniques

Référence 2020 : 1,2 M€ HT

➔ Part d'activité « Recherche » du Cerema en ETP

2020 : 8,9 % / 2021 : 9 % / 2022 : 9,3 % / 2023 : 9,6 % / 2024 : 10 %

Doctorants salariés par le Cerema, chargés et directeurs de recherche, ingénieurs reconnus Cesaar, agents associés aux équipes recherche et chercheurs contractuels

### ACTIONS

- Soutenir le plan d'investissement en matériels scientifiques et techniques par des opportunités de financement sur guichets
- Valoriser le préciput ANR pour conforter l'environnement de recherche du Cerema
- Optimiser le recrutement de personnels dédiés aux projets de R&I grâce aux CDD projets
- Mise en place d'un dispositif d'incitation à la réalisation d'une thèse pour les ingénieurs de l'établissement
- Mise en place du dispositif d'« associé aux équipes de recherche »

### LIVRABLE

- Plan d'investissement en matériels scientifiques et techniques



# AXE 6

AMÉLIORER L'EXEMPLARITÉ ET L'ACTION DU CEREMA PAR L'ÉVALUATION ET LE CONTRÔLE EN CONTINU

## INDICATEURS

- Obtention et mise en œuvre de la certification NF EN ISO 9001
- Réalisation et adoption en conseil d'administration du bilan annuel et du plan d'actions actualisé des contrôles internes budgétaire et comptable
- Efficacité du dispositif de contrôle interne
- Part de recrutement annuel femme/homme à des postes d'encadrement supérieur
- Part de réduction annuelle d'émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre du bilan de l'établissement

Le Cerema s'engage à évaluer en continu la **qualité** des services et productions réalisées pour le compte de ses bénéficiaires. Etablissement public, il met en place un **contrôle comptable et budgétaire efficace**. Il vise l'**exemplarité** de son fonctionnement en matière sociétale et

environnementale. Il sera particulièrement attentif à son empreinte carbone. Cette double évaluation – production de l'activité et fonctionnement interne – s'inscrit dans le contexte de la mise en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 d'un projet

d'établissement renouvelé qui porte une nouvelle organisation optimisée, de nombreux processus de fonctionnement et met en place plusieurs nouveaux outils de gestion.

## OBJECTIF 6.1 ÉVALUER ET AMÉLIORER EN CONTINU LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Le Cerema finalisera la construction et déploiera son **système de management de la qualité** (Coesion) unifié à l'échelle de l'établissement. Il adoptera pour cela un référentiel commun et des référentiels par secteur d'activité visant la réalisation harmonisée et contrôlée des productions, pour la satisfaction de ses bénéficiaires. Ce système s'appuiera sur les bonnes pratiques de chaque direction.

Le système qualité reposera sur six processus liés au fonctionnement de l'établissement : stratégie-pilotage, relations clients-partenaires, production, ressources humaines, ressources techniques et finances-comptabilité. Le système qualité sera garant de l'évolution du contexte, de l'écoute des parties intéressées, de l'analyse continue des risques et opportunités, de l'évaluation de la performance et de la maîtrise des actions d'amélioration.

Au sein de sa démarche qualité, le Cerema sera particulièrement attentif à l'évaluation de la satisfaction des partenaires et clients, la vérification de la conformité des contrats, le respect des délais,

et la gestion des éventuelles insatisfactions ou non-conformités.

Le Cerema mènera des audits, des évaluations régulières de la satisfaction de ses clients, des revues périodiques de ses processus et de son système qualité avec un rendu-compte régulier aux instances de fonctionnement de l'établissement.

Ce système de management de la qualité est défini suivant les exigences de la norme **NF EN ISO 9001**. Le Cerema mènera le processus de certification à son terme pour fin 2021. Il vise la certification de l'ensemble de l'établissement. Celle-ci sera complétée d'autres certifications ou accréditations ; le Cerema travaillera à la certification Qualiopi de la formation dispensée. Des accréditations sont d'ores et déjà délivrées pour les essais et mesures de laboratoire qu'il s'agira de renouveler en accord avec la stratégie de l'établissement (accréditations Cofrac à la norme NF EN ISO 17 025).

L'amélioration de la performance et l'harmonisation des pratiques s'appuient sur des actions déployées dans l'ensemble des directions.

**L'évaluation de la performance de l'établissement relève de la responsabilité du directeur général** qui s'appuie pour ce faire sur les instances suivantes : instance décisionnaire dite « G6 » (réunion hebdomadaire), comité de direction Cerema (réunion bimensuelle) et une revue annuelle de direction portant sur la qualité (évaluation de la performance, suivi du tableau de bord « Coesion »).

Le bilan de l'évaluation annuelle de la performance de l'établissement sur la base de la démarche « Coesion » sera présenté chaque année aux instances de gouvernance du Cerema, et comprendra notamment une analyse de la satisfaction client – conseil d'administration, conseil stratégique et conseil scientifique et technique.

L'activité de recherche fera l'objet d'une démarche de certification spécifique par l'HCERES (cf. Axe 5).

## INDICATEUR

- Obtention et mise en œuvre de la certification NF EN ISO 9001 (oui/non)

## ACTIONS

- Mettre en œuvre les processus et actions nécessaires à la certification NF EN ISO 9001 de l'ensemble du Cerema
- Mettre en œuvre les processus et actions nécessaires à la certification Qualiopi des activités de formation dispensée

## LIVRABLE

- Bilan annuel qualité (extraction du tableau de bord « Coesion »), notamment en matière de satisfaction client

## OBJECTIF 6.2 GARANTIR LA QUALITÉ DES COMPTES ET DE LA GESTION PAR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 215 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), le Cerema déploiera en 2021 le **contrôle interne budgétaire** (CIB) et le **contrôle interne comptable** (CIC). Ces dispositifs s'inscrivent dans une logique de maîtrise interne des risques par la qualité des comptes et de la gestion.

Cette démarche donnera assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs :

- **de soutenabilité budgétaire** (respect des autorisations budgétaires), depuis la programmation initiale, en passant par son suivi et son actualisation en gestion,
- **de qualité de la comptabilité budgétaire**, notamment de

celle des engagements (autorisations en AE, CP, consommations en AE, CP,...) permettant de piloter l'exécution des autorisations et d'en rendre compte,

- **de qualité de la comptabilité générale**, depuis le fait générateur jusqu'à son dénouement comptable.

Les dispositifs de contrôle interne auront pour effet de réduire le risque d'erreurs ou d'omissions significatives dans la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire.

Le périmètre portera sur les processus de programmation budgétaire et de budgétisation, de suivi de l'exécution, de circuit de la dépense et de la recette et de tenue de la comptabilité.

Le déploiement de la démarche, dans un contexte marqué par la réorganisation de l'établissement au 1<sup>er</sup> janvier 2021 sera dans un premier temps circonscrit aux acteurs intervenant directement dans ces processus. Elle veillera à ce que les gains en termes de sécurisation et de fluidité soient obtenus sans alourdissement de la charge de travail des équipes, notamment gestionnaires.

La mise en place de la nouvelle organisation constituera le principal point d'appui, avec l'unification du pilotage des processus concernés, la formalisation de ceux-ci et les formations des agents gestionnaires ayant rejoint les services mutualisés.

### INDICATEURS

→ Réalisation et adoption en conseil d'administration du bilan annuel et du plan d'actions actualisé des contrôles internes budgétaire et comptable (oui/non)

→ Efficacité du dispositif de contrôle interne (oui/non)

Résultat des contrôles annuels de supervision a posteriori

### ACTIONS

- Adopter le référentiel du CIB-CIC, cartographier les processus et les risques et élaborer un plan d'actions

### LIVRABLES

- Référentiel du contrôle interne budgétaire (CIB) et du contrôle interne comptable (CIC)
- Cartographie des processus et des risques et mise à jour annuelle
- Plan annuel d'actions

## OBJECTIF 6.3 ÊTRE EXEMPLAIRE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le Cerema a engagé une démarche de **responsabilité sociale et environnementale** (RSE). Cette démarche s'appuie sur les valeurs de l'établissement et garantit la prise en compte d'aspirations sociales, environnementales et économiques dans les activités de l'établissement et dans ses relations avec ses bénéficiaires et partenaires. Elle traduit de manière opérationnelle la « charte du développement durable » signée par l'établissement avec le Commissariat général au développement durable du ministère de la Transition écologique en octobre 2019.

Cette démarche concrétise l'engagement du Cerema pour la réalisation de **11 des 17 Objectifs du Développement Durable (ODD)** ; le Cerema sera également porteur des Objectifs du développement durable (ODD) auprès des acteurs publics et en particulier des collectivités, et notamment par son partenariat avec l'association Comité 21.

La démarche RSE repose sur 3 piliers. Chaque pilier définit un programme d'actions annuel pour porter ses orientations.

1. Construire avec les agents une vision partagée de la **qualité de vie au travail** et des actions pour son amélioration.

Le Cerema continuera à travailler à **l'égalité professionnelle femme-homme** sur la base du plan 2021-2022 validé en comité technique d'établissement (« Plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au Cerema ») avec pour ambition d'adopter un protocole partagé avec les représentants du personnel au-delà de 2022. Le Cerema continuera à mettre progressivement en place les 32 mesures telles que la semaine de 4 jours, les 35 h l'année suivant une nouvelle parentalité, ou l'amélioration de la mixité des

équipes par le recrutement.

Le Cerema engagera une réflexion pour élaborer un **plan d'actions handicap** à l'échelle de l'établissement. Cette réflexion s'appuiera sur le réseau existant des référents handicaps, de leur écoute et des actions existantes des directions.

Le Cerema mettra en œuvre une **politique unifiée des prestations sociales** à l'échelle de l'établissement sur la base de la réforme adoptée en 2021. L'enjeu sera l'amélioration de l'efficacité, des délais et de l'équité de traitement. Ces prestations portent notamment sur les aides matérielles et prêts sociaux – aides individuelles aux parents d'enfants handicapés, séjours vacances, aides à la scolarité, ... - ainsi que l'harmonisation des actions collectives - actions de convivialité, restauration collective notamment.

Le Cerema continuera de proposer le recours au **télétravail**. Dans le cadre du référentiel mis en place à cet effet, le Cerema apportera toute l'attention que requiert la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, en permettant le recours aux jours fixes et aux jours flottants, en permettant le télétravail sur plusieurs sites, enfin en mettant à la disposition des agents le matériel informatique leur permettant le déploiement effectif du dispositif.

S'agissant enfin de la **prévention des risques psycho-sociaux**, les différentes directions du Cerema ont été incitées, depuis plusieurs années, à réaliser des diagnostics. Cette démarche sera poursuivie dans le cadre de la note du ministère de la Transition écologique du 5 avril 2021 visant à renforcer les dispositifs de prévention des RPS pour l'ensemble des services du ministère. De même, l'établissement

continuera à suivre les indicateurs habituels que constituent les différents taux d'absentéisme, de rotation des agents, de visite sur demande d'un agent auprès du médecin du travail ou encore d'actes de violence physique envers le personnel. Le Cerema poursuivra également la mise à disposition des agents d'une plate-forme téléphonique leur permettant d'être en contact de manière anonyme ou non avec des psychologues pouvant alerter le cas échéant l'établissement d'une situation spécifique.

2. Mettre en œuvre la **stratégie Climat** du Cerema avec les parties prenantes à la fois dans le déploiement de l'activité et en matière d'éco-responsabilité de l'établissement. Conformément à la recommandation du « Plan d'action climat » du ministère de la Transition écologique (avril 2021), le Cerema s'appuiera sur un bilan « empreinte carbone » pour déployer un plan de réduction de ses émissions, bilan qui intégrera volontairement les émissions indirectes dites « scope 3 ».

Il garantira par ailleurs que l'ensemble de son activité et de ses offres contribueront activement à l'atteinte des objectifs climatiques, à la fois en matière de réduction des émissions carbone et d'appui à l'adaptation des territoires aux évolutions du climat ; certaines activités contribueront à la réalisation d'actions prioritaires retenues par le « plan d'action climat » du ministère de la Transition écologique. Le Cerema s'attachera à développer un socle de culture commune au sein de l'établissement sur les enjeux climatiques. Il étudiera l'opportunité de labelliser certaines de ses offres au titre de leur contribution aux objectifs climatiques. Le Cerema continuera d'être aux côtés du ministère de la Transi-

tion écologique pour déployer la Stratégie nationale bas carbone (avril 2020) et le Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC2, décembre 2018). Dans ses travaux, il veillera à faire référence aux objectifs du développement durable.

3. S'engager collectivement pour faire du Cerema un **établissement écoresponsable** en matière de déplacements, d'immobilier et de ressources consommées. Cette démarche reposera sur la mise en œuvre et le suivi des 20 mesures concrètes portées par la circulaire du Premier ministre

du 25 février 2020 « engagements de l'État pour des services publics écoresponsables ». Parmi ces 20 mesures, le Cerema portera une attention particulière aux trois thématiques suivantes :

- **Mieux/moins se déplacer.** Déployer des outils de travail à distance et collaboratifs, mieux partager et entretenir de manière mutualisée les véhicules, optimiser les déplacements et leur gestion, renouveler le parc des véhicules (réduire les émissions de polluants et carbone).
- **Réduire la consommation énergétique et l'impact climat des bâtiments.** Optimiser la consommation des fluides,

appliquer les actions de l'appel à projets de la direction de l'immobilier de l'État (Cerema lauréat pour remplacer les chaudières fuel, améliorer l'isolation thermique et l'éclairage).

- **Faire des achats plus responsables et mieux gérer les ressources.** Mise en œuvre de la démarche impulsée par la direction des achats de l'État, acheter du papier « durable », fin du plastique à usage unique, prendre en compte dans les marchés les risques de déforestation.

## INDICATEURS

- ➔ Part de recrutement annuel femme/homme à des postes d'encadrement supérieur (%)
- ➔ Part de réduction annuelle d'émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre du bilan de l'établissement (%)

## ACTIONS

- Adopter et mettre en œuvre le plan égalité femme-homme puis le protocole
- Élaborer un « plan handicap » et le mettre en œuvre
- Mettre œuvre une politique unifiée de prestations sociales
- Réaliser le bilan « empreinte carbone » à l'échelle de l'établissement, le plan d'actions en conséquences et sa mise en œuvre
- Développer les compétences et installer un socle de culture commune des enjeux climatiques
- Orienter l'activité du Cerema au regard des objectifs climatiques, en référence aux objectifs du développement durable et étudier l'opportunité d'un Label climat des productions du Cerema
- Déployer et suivre les 20 mesures concrètes sur l'écoresponsabilité
- Appliquer la démarche des achats écoresponsables

## LIVRABLES

- Bilan « empreinte carbone » du Cerema, son plan d'actions et le point d'avancement
- Les feuilles de route climat des domaines d'activité
- Protocole télétravail
- Bilan annuel du « Plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au Cerema » - 32 actions et indicateurs
- Volet « handicap » du bilan social de l'établissement
- Bilan annuel des prestations sociales individuelles
- Bilan annuel du suivi des 20 mesures de la circulaire du Premier ministre du 25 février 2020 « engagements de l'Etat pour des services publics écoresponsables »
- Bilan des achats – volet écoresponsabilité





St-Brieuc

## AXE 7

OPTIMISER LA PERFORMANCE PAR UN PILOTAGE UNIFIÉ ET TRANSPARENT

### INDICATEURS

- Mise en œuvre d'une comptabilité analytique
- Financement de l'établissement par des ressources propres
- Ecart entre la masse salariale exécutée et le montant inscrit au budget initial
- Ecart entre ETP constatés sous plafond au 31/12 et cible ETP au 31/12
- Existence d'une stratégie immobilière (SPSI)

Le pilotage stratégique du Cerema, établissement en pleine responsabilité pour sa **gestion des ressources humaines et financières**, s'effectue au regard de nombreux paramètres liés notamment aux ressources humaines, à l'exécution budgétaire en dépenses et en recettes, et au suivi de l'activité. Il s'inscrit dans l'épure pluriannuelle de la loi de programmation des finances publiques (2018-2022) ainsi que dans l'épure du schéma pluriannuel d'emplois.

Le travail mené visera à améliorer la **performance** de l'établissement et à en rendre compte de manière transparente, notamment en continuant à unifier les pratiques de l'ensemble des directions. Ce pilotage répondra également à l'objectif d'un accès toujours plus efficace aux ressources d'expertise du Cerema grâce à une politique immobilière d'ancrage territorial et une gestion pérenne du patrimoine immatériel.

Le pilotage du Cerema s'inscrit plus largement dans la double logique de « performance » et de « **résultat** » portée par les lois de finances et le programme Action Publique 2022 (Guide de la Performance, Direction du budget, avril 2021).

## OBJECTIF 71 CRÉER LES CONDITIONS D'UNE MEILLEURE MAÎTRISE DES COÛTS DE PRODUCTION ET DE FONCTIONNEMENT

Le Cerema mettra progressivement en place des outils de **clarification de ses coûts de revient et de suivi de la production** au regard des financements alloués. L'enjeu sera l'amélioration continue de la maîtrise des coûts de production et de fonctionnement au service du modèle économique de l'établissement.

Le Cerema visera pour cela la **professionnalisation de la maîtrise de ses coûts de production et de fonctionnement** par un travail d'amélioration de la connaissance des coûts de revient et sa mobilisation uniforme pour valoriser la production de l'établissement. Ce travail sera réalisé en trois temps :

1. Le Cerema déploie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 des **grilles de coûts de revient renouvelées**, conformément à la délibération du conseil d'administration du 3 décembre 2020. Ces grilles seront mobilisées pour valoriser la production de l'établissement dans le cadre de la programmation de l'activité financée sur dotation (SCSP), dans le cadre de coopérations entre pouvoirs adjudicateurs (dites « public public ») et pour les demandes de subventions en particulier auprès des ministères. Elles sont également à l'origine de la **grille tarifaire unique** et transparente pour les prestations réalisées dans le champ concurrentiel. Des tarifs journaliers seront ainsi applicables aux prestations d'étude et à la formation.

2. La politique tarifaire de l'établissement sera complétée pour les **prestations dites « d'essai et de laboratoire »**, c'est-à-dire mobilisant du matériel (plus de 1 900 équipements recensés au Cerema) et non uniquement des prestations intellectuelles. Ces prestations sont constitutives de l'activité historique de l'établissement, en particulier pour les ouvrages d'art et infrastructures de transport (essais sur les bétons, les granulats, les terrassements, revêtements, collage, corrosion, auscultation de câbles...), la gestion des risques (géotechnique) et les bâtiments (thermographie, ventilation...). Une politique d'harmonisation de la tarification et de rationalisation de ce type de prestations sera bâti à partir du recensement 2020 des plus de 9 000 références de prestations, déjà ramenées fin 2020 à 6 000 références. Un nouvel exercice de rationalisation des prestations sera à mener. Sur cette base, l'établissement veillera à rationaliser géographiquement les types d'essais recensés et listera en regard les matériels disponibles et les besoins d'investissement inhérents. Les procédures d'essais et de prestations de laboratoire seront alors arrêtées dans le cadre du processus qualité de l'établissement (cf. Axe 6). L'enjeu sera, à l'échéance de ce COP, d'aboutir à des prix de vente définis par grands types de prestations et matériels, et reposant sur la connaissance fine des coûts à partir d'une comptabilité analytique.

3. Au-delà, le Cerema travaillera à la mise en place d'une **comptabilité analytique** à l'échelle de l'établissement à l'échéance de 2023. Le Cerema sera attentif à disposer des résultats de la comptabilité analytique sur le périmètre des activités d'opérateur routier de l'État en prévision du projet de loi dit « 3DS ». Cette réflexion, menée dès 2021, définira précisément les axes d'analyse de la comptabilité analytique et les processus à mettre en place ou à faire évoluer ainsi que les outils nécessaires de saisie. Ces éléments feront l'objet d'une validation en conseil d'administration. À terme, l'ensemble de ces dispositifs seront documentés et pourront, le cas échéant, être certifiés par un organisme extérieur.

Le déploiement de la comptabilité analytique de l'établissement intègrera en priorité les dépenses de **masse salariale** (80 % des dépenses de l'établissement) puis les dépenses de **fonctionnement et d'investissement** (20 % des dépenses de l'établissement).

- Sur la base du déploiement d'un **nouvel outil de gestion de projets et de suivi d'activité**, NOVA, le Cerema répartira et analysera les **coûts salariaux** par projet. Déployé en année pleine dès 2021, il permettra des analyses selon les catégories d'agents, les domaines d'activité ou encore les natures d'intervention (financement sur budget Cerema ou externe par exemple). Ce travail en cours devra être consolidé tout au long de ce COP.

- Le Cerema construira dès 2021 un **référentiel** de comptabilité analytique afin de répartir et d'analyser les **dépenses d'investissement** et de fonctionnement de l'établissement. Sa mise en œuvre progressive à compter de 2022 s'accompagnera d'évolutions jugées nécessaires des outils de gestion financière.

Le Cerema mettra également en place une **politique d'achats économe, tout en contribuant au tissu économique national**. L'établissement construira une politique d'achat unifiée visant :

1. à contribuer à l'efficacité des dépenses,

2. à accroître le niveau de service et de performance de l'établissement (gestion de la relation fournisseurs, intégration de préoccupations responsables et durables, niveau de sécurité juridique adéquat),
3. à concourir à la croissance, la compétitivité et l'emploi en favorisant l'accès des PME et TPE aux marchés publics et en réalisant des achats auprès de PME et ETI innovantes.

Elle s'appuiera davantage encore qu'aujourd'hui sur une double optimisation des besoins de l'établissement au regard de l'offre existante, et du coût d'achat par la négociation. Ces objectifs sont

retracés à la direction des achats de l'État (DAE) lors de la programmation budgétaire (avant le 31 décembre de chaque année) et lors du bilan des achats réalisés (31 mars de chaque année). La centralisation des marchés au sein de la nouvelle organisation, opérationnelle depuis le début de l'année 2021, donne à la fonction achats les outils et la visibilité pour conduire la politique achats de l'établissement, à travers une vision plus indépendante et plus globale, tout en favorisant la mutualisation des achats et l'homogénéisation des pratiques comme des référentiels.



### INDICATEUR

- ➔ Mise en œuvre d'une comptabilité analytique (oui/non)



### ACTIONS

- Déployer les grilles des coûts de revient et la grille tarifaire unique
- Présenter un catalogue unique des prestations d'essais et de laboratoire
- Mettre en place une comptabilité analytique à l'échelle du Cerema
- Mettre en place une politique d'achats



### LIVRABLES

- Grille des coûts de revient
- Grille tarifaire des prestations soumises à concurrence
- Première cartographie des achats
- Feuille de route « comptabilité analytique »

## OBJECTIF 7.2 AMÉLIORER LA PERFORMANCE PAR UN PILOTAGE BUDGÉTAIRE ET DES RESSOURCES HUMAINES OPTIMISÉES

De manière annuelle et à l'échéance de ce COP, le Cerema fait face à l'enjeu majeur de sa soutenabilité budgétaire : la trajectoire budgétaire de l'établissement actée par la loi de programmation des finances publiques 2018-2022 couplée aux besoins en renouvellement d'expertises de haut niveau et en investissement de matériels scientifiques et techniques de pointe (plus de 1 900 équipements) engendrent des tensions budgétaires à l'image des trois derniers exercices annuels précédant l'élaboration de ce COP.

Dans ce contexte et sans connaître à la date d'élaboration de ce COP la trajectoire budgétaire du Cerema au-delà de 2022, l'établissement s'engage à améliorer son **dialogue de gestion** pour anticiper et répondre aux tensions budgétaires et à mener une **politique de recrutement** dans l'épure du schéma d'emplois connu répondant aux besoins de compétences scientifiques et techniques de l'établissement et des ministères bénéficiaires.

**1. Mieux piloter le budget :** apprécier la soutenabilité budgétaire et fiabiliser les prévisions. Le Cerema continuera d'améliorer son dialogue de gestion mis en place avec l'ensemble des directions afin d'identifier les risques budgétaires en exécution, d'apprécier la capacité à atteindre les objectifs fixés en matière de recettes et d'identifier les besoins particuliers découlant de nouveaux projets. Il s'agira notamment d'éviter toute tension budgétaire ou sous-consommation et de s'assurer du bon rythme des factures-encaissements et signatures des contrats. Ce dialogue de gestion continuera de reposer sur deux temps d'échanges reposant tous deux sur l'envoi en début d'année des plafonds de dépenses en cohé-

rence avec les arbitrages budgétaires suite au vote du budget en conseil d'administration et sur les objectifs fixés en matière de recettes. Le suivi des objectifs de recettes et les modalités de leur atteinte feront l'objet d'une attention particulière à l'occasion des dialogues de gestion, alors que l'établissement entend développer fortement son activité au profit des collectivités et que l'accroissement de ses ressources propres doit contribuer à son équilibre financier.

Ces échanges permettront encore davantage de proposer les mesures rectificatives, de discuter si besoin les priorités, de préparer les décisions budgétaires infra-annuelles et piloter l'exécution budgétaire et sa projection à fin d'année, de fiabiliser les prévisions, mais également d'éclairer les conditions de préparation du budget de l'année suivante. Ils continueront de permettre en complément de fluidifier l'exécution budgétaire grâce au partage d'informations entre les différents acteurs.

**2. Répondre aux besoins en ressources humaines dans l'épure de la cible annuelle du schéma d'emplois** – Le Cerema continuera chaque année de mettre en place un dialogue de gestion des ressources humaines afin de piloter sa politique de recrutement et de suivi des effectifs. Mené par la direction des ressources humaines en lien étroit avec le secrétariat général chargé du suivi de la masse salariale, ce dialogue détermine le nombre prévisionnel de recrutements sur la base des sorties et de la cible du schéma d'emploi. Il portera une attention particulière au renouvellement et au développement de compétences conformément aux objectifs indiqués à l'axe 3 de ce COP. Les possibilités de contrats

à durée déterminée de projet « hors plafond » font également l'objet d'une prévision spécifique. Ces prévisions réalisées pour l'ensemble de l'établissement sont déclinées par direction et mises en regard des besoins prioritaires de recrutements et de compétences. Pour répondre aux mieux aux besoins de l'établissement, le dispositif offrira une visibilité d'ensemble sur les moyens humains alloués et potentiels et anticipera au mieux les besoins.

L'exercice sera systématiquement mené en fin d'année pour l'année suivante mais des ajustements seront néanmoins possibles en juin et septembre sur la base d'un tableau de synthèse d'ouverture des postes mis à jour par une enquête mensuelle DRH/SG.

Au-delà de la gestion des mobilités professionnelles, le Cerema inscrit sa politique de ressources humaines dans la stratégie pluriannuelle fixée par le ministère. L'établissement se fixe également comme objectif une **gestion administrative optimisée des situations individuelles**. Cet objectif, le Cerema souhaite l'atteindre grâce au déploiement de dispositifs dématérialisés afin de permettre à l'ensemble des agents de disposer d'un véritable « portail RH » de gestion du temps partiel, du télétravail, du transfert de documents... Par ailleurs, la qualité de la gestion administrative des agents, le suivi de leur évolution professionnelle, leur prise en compte dans les différents exercices de promotion, d'évaluation professionnelle, de campagne indemnitaire, dépend en grande partie de la possibilité d'éditer les actes correspondants.

Le Cerema mettra ainsi en œuvre une **délégation de pouvoir élargie** conformément aux demandes faites auprès de la DRH du ministère de la Transition

écologique. L'enjeu est la fluidité de la réalisation et la transmission des nombreux actes consécutifs à la restructuration de l'organisation de l'établissement. Considérant la bascule de la nouvelle organisation de l'établissement dans le système d'information RH (RenoIRH) ainsi que la parution des lignes directrices de gestion

relatives à la mobilité des agents responsabilisant le Cerema en sa qualité de service employeur, une délégation élargie sur ce champ sera particulièrement opportune.

**A l'échéance du COP, le Cerema analysera l'opportunité de la mise en place d'un dialogue de gestion intégré** – ressources humaines, fi-

nances, achats et immobilier.

Dès 2021, le Cerema se dotera d'un outil de gestion intégré de ces dialogues de gestion, dit « outil 360 ». Cet outil intégrera également le suivi des objectifs de recettes, des indicateurs de gestion RH et de suivi global d'activité.

### INDICATEURS

➔ Financement de l'établissement par des ressources propres (%)

Référence : 13,1 % en 2018 et 2019 et 14,1 % en 2020 / Cible : 15,5 % en 2021, 17,7 % en 2022, 18,5 % en 2023

➔ Ecart entre la masse salariale exécutée et le montant inscrit au budget initial

➔ Écart entre ETP constatés sous plafond au 31/12 et cible ETP au 31/12



### ACTIONS

- Tenir deux réunions annuelles de dialogue de gestion budgétaire avec l'ensemble des directions
- Mener le dialogue annuel de gestion RH
- Mettre en œuvre l'outil de dématérialisation des entretiens annuels d'évaluation « Esteve »
- Mettre en œuvre le portail RH
- Mettre en place et compléter un tableau de bord dit « 360 », synthèse des dialogues de gestion budgétaire, du suivi des objectifs de recettes, de gestion RH et de suivi global de l'activité
- Mener une réflexion sur l'opportunité d'un dialogue de gestion intégré



### LIVRABLES

- Notes méthodologiques de tenue des dialogues de gestion budgétaire
- Tableau des ouvertures de postes au titre de l'année avec précision des voies de recrutement
- Bilan annuel des indicateurs de suivi de l'outil dit « 360 » (évolution annuelle constatée et prévue des effectifs sous et hors plafond ; masse salariale / Exécution budgétaire, en AE/CP et fonctionnement/investissement / recettes titrées et encaissées du plan d'affaires / à terme indicateurs retenus de suivi de l'activité)

## OBJECTIF 7.3 GARANTIR UN ACCÈS EFFICACE AUX RESSOURCES DU CEREMA PAR UNE GESTION PÉRENNE DES PATRIMOINES IMMOBILIER, MATÉRIEL ET IMMATÉRIEL

Le Cerema portera une politique immobilière au service de son ancrage territorial au plus près des collectivités territoriales et des acteurs locaux des territoires. Pour ce faire, il se dotera dès 2021 d'une vision à 5 ans de son parc immobilier (2021-2025), présentée en conseil d'administration sous la forme d'un « schéma pluriannuel de stratégie immobilière » (SPSI). Scindé en deux parties distinctes - stratégie patrimoniale et stratégie d'intervention pluriannuelle sur 5 à 10 ans - il mettra à jour l'état des lieux de la connaissance du parc immobilier, dressera l'état des besoins en financement du plan pluriannuel d'investissement et poursuivra les efforts engagés pour optimiser la dépense immobilière et identifier des leviers de création de valeur. Ces différentes actions seront articulées avec les enjeux stratégiques moyen/long terme du Cerema, à adapter à l'évolution des modes de travail et aux variations du périmètre des missions et de l'organisation des directions métier.

Le Cerema inscrira son SPSI dans le respect des principes et les objectifs de la politique immobilière de l'État. Pour mémoire, le patrimoine immobilier du Cerema comprend 34 sites implantés en France, répartis entre 12 directions, totalisant 144 bâtiments pour des usages variés : bureaux, bâtiments techniques, bâtiments de stockage, logement... sur une surface utile brute (SUB) de 250 000 m<sup>2</sup>.

A l'état du parc immobilier de l'établissement s'ajoute la volonté de remédier progressivement à l'ancienneté de celui des équipements et installations scientifiques et techniques (plus de 1 900 équipements, valeur d'acquisition actualisée estimée à 107 M€ HT). Ces matériels devront faire l'objet

d'efforts tout particuliers pour continuer à garantir à l'établissement sa capacité à exercer efficacement ses missions et à consolider son positionnement en termes d'expertise à haute valeur ainsi que de Recherche & Innovation (cf. Axe 5). À cette fin, le Cerema élaborera à terme une vision pluriannuelle stratégique d'investissement en la matière.

Le Cerema investira de manière croissante dans une gestion pérenne de son patrimoine immatériel. Le Cerema répondra à un triple enjeu :

1. **sécuriser juridiquement** son patrimoine immatériel compte tenu de la « numérisation » croissante des produits et supports de l'expertise (données, IA, instrumentation, services numériques...),
2. **fluidifier l'accès** à ce patrimoine et
3. **en garantir un accès pérenne et sécurisé.** L'action du Cerema en la matière s'inscrit dans le cadre du règlement général européen de protection des données (RGPD) et de la loi pour une République numérique (2016), comme détaillé à l'Axe 3 de ce COP.

1. En matière de **sécurité juridique**, le Cerema continuera d'apporter une attention particulière à la (co)propriété intellectuelle des données et du patrimoine immatériel produits ou traités lors des étapes de contractualisation avec les partenaires et bénéficiaires. Le Cerema continuera d'être particulièrement attentif au respect des réglementations de protection des données à caractère personnel (RGPD) mobilisées par l'établissement et renforcera son organisation en ce sens ainsi que la sensibilisation des agents.

2. En matière de **fluidité d'accès aux données et au patrimoine immatériel**, le Cerema inscrira son action en conformité avec le code des relations entre le public et l'administration (CRPA) pour le patrimoine concerné. Le Cerema continuera de travailler à l'ouverture des données et de son patrimoine de connaissances (cf. Axe 4) et accompagnera cette ouverture par des processus et pratiques cadrés et suivis au sein de la démarche qualité de l'établissement (cf. Axe 6).

Concernant le patrimoine immatériel couvert par le régime des brevets ou marques ou s'agissant de codes sources exclus de jure de l'open source par leurs caractéristiques, le Cerema continuera de s'engager dans une politique de transfert des connaissances et savoirs de l'établissement. L'Institut Carnot dit « Clim'adapt » constituera le vecteur privilégié de ce transfert (cf. Axe 5). Le Cerema réalisera également des appels ouverts pour l'attribution de licences valorisant des brevets. Il continuera de valoriser de façon conjointe avec l'Université Gustave Eiffel des licences d'utilisation et de valorisation de matériels de la marque MLPC.

3. En matière de **modernisation nécessaire du système d'information (SI)** et en cohérence avec la mise en œuvre de son plan de transformation d'établissement, le Cerema se dotera progressivement d'un nouveau cadre d'évolution de son architecture numérique devant lui assurer un alignement optimal de l'ensemble des composants techniques et organisationnels du SI avec ses objectifs straté-

giques. Ce cadre intégrera aussi bien les dispositifs de gouvernance unifiés orientant les priorités applicatives des secteurs d'activités, qu'une modernisation complète des infrastructures informatiques, allant des réseaux de télécommunication

à la puissance de calcul et de stockage. Cette refonte complète bâtie sur le principe d'une désimbrication progressive avec le SI ministériel, s'accompagnera également de la mise en place d'une politique de sécurité du SI (PSSI) plus adaptée au

Cerema. Ces travaux seront menés notamment dans le cadre du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) et en lien avec la Direction interministérielle du numérique (DINUM).



### INDICATEUR

- Existence d'une stratégie immobilière (SPSI)



### ACTIONS

- Réaliser et mettre en œuvre le schéma pluriannuel de stratégie immobilière
- Piloter le renouvellement des matériels scientifiques et techniques et parvenir à une vision pluriannuelle
- Sécuriser juridiquement le patrimoine immatériel du Cerema
- Moderniser les modalités de mise à jour du registre exhaustif des traitements de données à caractère personnel conformément aux exigences du RGPD et diffuser les bonnes pratiques
- Conformer les productions du Cerema concernées aux exigences du CRPA
- Élaborer et mettre en œuvre un nouveau cadre d'architecture numérique



### LIVRABLES

- Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)
- Registre RGPD à jour
- Nouveau cadre d'architecture SI

# ANNEXES

## TABLEAU DES INDICATEURS ET LEURS JALONS

L'ensemble des indicateurs suivants et leurs cibles reposent sur l'hypothèse d'un établissement à effectif stable pour la période 2021-2024 (plafond d'emplois 2022 : 2 400 agents).

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	INDICATEURS (31)	MODE DE CALCUL	VALEUR DE RÉFÉRENCE	VALEUR(S) CIBLE(S) ÉVENTUELLE(S)					
						2021	2022	2023	2024		
<b>Axe 1</b> Apporter l'expertise nécessaire à l'État pour le déploiement des politiques publiques	<b>1.1</b> - Assurer une activité d'expertise de haut niveau pour le déploiement des politiques prioritaires de l'État	1	<b>Pourcentage de subvention pour charges de service public consacrée aux demandes des administrations centrales de l'État, de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et des services déconcentrés de l'État</b>	% Sur la base de suivi des projets via l'outil NOVA, en précisant la part de chacun des trois types de bénéficiaires	Part de SCSP 2020 à la demande de l'État (administrations centrales, services déconcentrés et ANCT) : 60 %				Cible : 55 % (à + ou - 5 %)		
		2	<b>Répartition par domaine d'activité et principaux bénéficiaires du Cerema de la subvention pour charge de service public (à plus ou moins 5 %)</b>	%	Répartition 2020 de la SCSP mobilisée à la demande de l'État (base : 100 % par domaine) : - Ingénierie territoriale : 55 % - Bâtiment : 55 % - Mobilités : 60 % - Infrastructures : 65 % - Env & Risques : 55 % - Mer & Littoral : 65 %	Suivi de la répartition chaque année					
	<b>1.2</b> - Améliorer la mobilisation stratégique du Cerema par un cadre partenarial renouvelé avec l'État	3	<b>Montant annuel des subventions État conventionnées dans l'année</b>	Montants engagés par les conventions annuelles Cerema/directions d'administration centrale	Référence 2020 : 5,1 M€						
		4	<b>Taux de satisfaction des projets cofinancés par l'État</b>	% Projets figurant aux conventions annuelles	Cible : 80 % de satisfaction minimum				Mise en place test	Automatisation sur la base de l'outil relations clients et bilan annuel	Mise en œuvre et bilan annuel
	<b>1.3</b> - Mettre en œuvre les conditions d'un suivi régulier et d'une complète évaluation	5	<b>Présentation chaque année en conseil d'administration du bilan des protocoles pluriannuels et des conventions annuelles</b>	OUI / NON							
<b>Axe 2</b> Amplifier l'action du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales et réfléchir à un modèle économique renouvelé	<b>2.1</b> - Accroître la part d'activités de l'établissement au bénéfice des collectivités territoriales	6	<b>Nombre de sollicitations de collectivités et taux d'affaires conclues</b>	Sollicitations sites internet et contacts enregistrés via le nouvel outil de relations clients - CRM / Affaires conclues suivi via le CRM	Sollicitations collectivités 2020 : 559  Bilan 2021 et projections 2022-2024 du taux d'affaires conclues à réaliser fin 2021 suite à une année complète de fonctionnement de l'outil de relations clients (CRM)	800  Bilan du taux d'affaires conclues à réaliser sur la base de l'outil de relations clients	1 200	1 500	1 800		
		7	<b>Montant des recettes du Cerema issues des collectivités</b>	M€ Affaires titrées dans l'année	2020 : 11,3 M€	14 M€	18 M€	22 M€	28 M€		
	<b>2.2</b> - Mieux intégrer le Cerema dans l'offre nationale et locale d'ingénierie d'accompagnement des collectivités	8	<b>Part des programmes nationaux territorialisés (dont la liste est revue chaque année) impliquant le Cerema</b>	% Mesure du niveau d'implication du Cerema sur les priorités nationales dédiées aux collectivités territoriales	Cible : 100 %						
		9	<b>Nombre de collectivités bénéficiaires directement des services du Cerema</b>	Affaires titrées dans l'année	2020 : 400	600	850	1200	1350		
<b>Axe 3</b> Renforcer, renouveler et développer les compétences scientifiques et techniques du Cerema	<b>3.1</b> - Mieux connaître et reconnaître les compétences scientifiques et techniques et les développer pour renouveler et renforcer l'expertise collective	10	<b>Nombre d'agents qualifiés, proportion par domaine et niveau de qualification</b>		2020 : 361	380	400	420	440		
		<b>3.2</b> - Proposer des parcours professionnels valorisants et diversifiés pour attirer les talents et les inscrire dans un « réseau Cerema »	11	<b>Nombre de journées de formation par agent et par an</b>		2020 : 4	4	4,5	4,5	5	
<b>Axe 4</b> Augmenter la capacité d'expertise, de diffusion des données et connaissances grâce au numérique	<b>4.1</b> - Fluidifier l'accès aux données publiques dans les domaines du Cerema	12	<b>Progression annuelle d'accès au principal jeu de données de chacun des 6 domaines</b>	% (progression en référence à l'année n-1)	2020 : 1500 téléchargements pour les principaux jeux de données des 6 domaines	+ 10 %	+ 10 %	+ 10 %	+ 10 %		
		<b>4.2</b> - Développer grâce au numérique de nouveaux services plus efficaces et accessibles dans tous les territoires	13	<b>Nombre de services innovants aboutis s'appuyant sur des couches numériques</b>			1 service significatif industrialisé par an				
	<b>4.3</b> - Améliorer la co-construction et le partage des connaissances par le numérique	14	<b>Nombre de téléchargements « de connaissances »</b>	Connaissances mises à disposition par l'établissement au moyen d'outils numériques et en particulier ses sites internet, hors jeux de données et articles de recherche	Référence 2019 = 401 559 Référence 2020 = 592 542	652 000	717 000	788 000	Prévision à réaliser en 2022		
		15	<b>Nombre d'évènements, formations et webinaires en ligne organisés par le Cerema</b>	Information récupérée à partir de l'agenda du site web Cerema	2020 : 170 évènements Cerema	200	220	220	220		

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	INDICATEURS (31)	MODE DE CALCUL	VALEUR DE RÉFÉRENCE	VALEUR(S) CIBLE(S) ÉVENTUELLE(S)				
						2021	2022	2023	2024	
<b>Axe 5</b> Conforter l'activité de recherche et d'innovation au bénéfice des politiques publiques	5.1 - Une recherche au bénéfice de tous les territoires	16	<b>Chiffre d'affaires du Carnot Clim'adapt</b>	M€ Selon la nomenclature retenue par l'Agence nationale de la recherche (ANR), est subdivisé en trois catégories : entreprises, propriété intellectuelle et autres (dont collectivités locales)	2020 : 5 M€	5,6 M €	6,4 M €	7,2 M €	7,8 M €	
		17	<b>Nombre de startups et PME innovantes accompagnées dans le cadre de CeremaLab</b>	Nombre de startups cumulées accompagnées suite à sélection par appels à projets CeremaLab	Lancement du dispositif CeremaLab en 2021	10	20	30	30	
	5.2 - Une activité de Recherche & Innovation performante, intégrée à l'écosystème de la recherche	18	<b>Nombre de publications scientifiques à comités de lecture / nombre de publiants</b>	Extraction de la plateforme HAL / Périmètre : chercheurs produisant (DR, CR et agents reconnus Cesaar, chercheurs contractuels) – référentiel HCERES	Référence 2019 : 1,04	1,14	1,2	1,26	Prévision à réaliser en 2022	
		19	<b>Montant des recettes perçues des guichets de financement de projets R&amp;I (nationaux et européens)</b>	M€ Extraction des projets sur appels à projets générant des recettes fléchées	2020 : 2,3 M€	3,3 M€	3,7 M€	4 M€	4,4 M€	
	5.3 - Les conditions d'une activité de Recherche & Innovation ambitieuse	20	<b>Montant d'investissement du Cerema dans les équipements scientifiques et techniques</b>	M€	2017-2019 : 0,5 M€ HT 2020 : 1,2 M€ HT	1,5 M€ HT	Cibles déterminées par le plan pluriannuel d'investissement en cours de réflexion à la date d'écriture de ce COP			
		21	<b>Part d'activité « recherche » du Cerema</b>	Sur la base des ETP consacrés à la recherche : doctorants salariés par le Cerema, chargés et directeurs de recherche, ingénieurs reconnus Cesaar, agents associés aux équipes recherche et chercheurs contractuels	2020 : 8,9 %	9 %	9,3 %	9,6 %	10 %	
<b>Axe 6</b> Améliorer l'exemplarité et l'action du Cerema par l'évaluation et le contrôle en continu	6.1 - Évaluer et améliorer en continu les pratiques professionnelles	22	<b>Obtention et mise en œuvre de la certification NF EN ISO 9001</b>	OUI / NON		X				
		23	<b>Réalisation et adoption en Conseil d'administration du bilan annuel et du plan d'actions actualisé des contrôles internes budgétaire et comptable</b>	OUI / NON						
	6.2 - Garantir la qualité des comptes et de la gestion par le contrôle interne	24	<b>Efficacité du dispositif de contrôle interne</b>	OUI / NON Résultats des contrôles annuels de supervision a posteriori						
		25	<b>Part de recrutement annuel femme/homme à des postes d'encadrement supérieur</b>	% Encadrement supérieur : agents participant aux comités de direction des directions de l'établissement		Cible : 50 %				
		26	<b>Part de réduction annuelle d'émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre du bilan de l'établissement</b>	%	Progression à déterminer en fonction du bilan réalisé en 2021	Cibles déterminées en 2021 suite à la réalisation du bilan empreinte carbone de l'établissement				
<b>Axe 7</b> Optimiser la performance par un pilotage unifié et transparent	7.1 - Créer les conditions d'une meilleure maîtrise des coûts de production et de fonctionnement	27	<b>Mise en œuvre d'une comptabilité analytique</b>	OUI / NON		Adoption d'une feuille de route de déploiement de la comptabilité analytique	Mises en place des outils nécessaires	Déploiement d'une comptabilité analytique		
		28	<b>Financement de l'établissement par des ressources propres</b>	% Calcul réalisé dans le cadre de l'indicateur suivi pour les projets de loi de finance	2018 : 13,1 % 2019 : 13,1 % 2020 : 14,1 %	15,5 %	17,7 %	18,5 %		
	7.2 - Améliorer la performance par un pilotage budgétaire et des ressources humaines optimisées	29	<b>Écart entre la masse salariale exécutée et le montant inscrit au budget initial</b>	% Exécution budgétaire	2020 : 1,1 %	< 2 %	< 2 %	< 1 %	< 1 %	
		30	<b>Écart entre ETP constatés sous plafond au 31/12 et cible ETP au 31/12</b>	% Exécution et schéma d'emploi de l'année n	2020 : 0,6 %	< 1 %	< 1 %	< 1 %	< 1 %	
	7.3 - Une gestion du patrimoine immobilier et du patrimoine immatériel qui garantit un accès efficace aux ressources du Cerema	31	<b>Existence d'une stratégie immobilière (SPSI)</b>	Absence de SPSI/ projet de SPSI en cours de validation/SPSI validé	Référence 2020 : Absence de SPSI	SPSI en cours de réalisation	Validation du schéma en conseil d'administration début d'année	Mise en œuvre des volets stratégie patrimoniale et plan pluriannuel d'investissement		

# ANNEXES

## TABLEAU DES ACTIONS ET LEURS MODALITÉS DE SUIVI



AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS				
					2021	2022	2023	2024	
<b>Axe 1</b> Apporter l'expertise nécessaire à l'État pour le déploiement des politiques publiques	<b>1.1</b> - Assurer une activité d'expertise de haut niveau pour le déploiement des politiques prioritaires de l'État  <b>1.2</b> - Améliorer la mobilisation stratégique du Cerema par un cadre partenarial renouvelé avec l'État	1	Arrêter avec l'État la liste des compétences à maintenir, jugées stratégiques (interventions régaliennes ou d'urgence) ou à développer au regard de nouveaux enjeux	Cf. Axe 3	Fin 2021 - Liste constituée				
		2	Finaliser les protocoles pluriannuels et assurer les opérations de renouvellement	2020 : 6 protocoles signés sur 9 nécessaires		Finaliser les protocoles	Reconventionner pour les protocoles arrivés à échéance	Bilan des protocoles et préparation de nouveaux protocoles pluriannuels en articulation avec le nouveau COP	
		3	Intégrer les enjeux nationaux portés par l'État dans le programme d'activité	Mener chaque année une écoute et un dialogue avec les services nationaux et déconcentrés de l'Etat dans le cadre des COT et COR	3 <sup>ème</sup> et 4 <sup>ème</sup> trimestre de chaque année : réunion de dialogue avec chaque direction d'administration centrale, organisation des COT et COR				
		4	Mettre en œuvre les conventions annuelles		Préciser chaque année les ressources, compétences et financements des projets partenariaux Cerema-administration centrale				
		5	Améliorer la lisibilité des modalités d'accès des services déconcentrés à l'offre du Cerema et le suivi des actions pour ces services		Prise en compte des besoins via les Comités d'orientation régionaux (COR) et tout au long de l'année par des contacts réguliers avec les directions territoriales et leurs agences ainsi que lors des conférences techniques territoriales				
		6	Mettre en œuvre la convention avec l'ANCT	Nombre de projets sur mesure en lien avec l'ANCT (action débutée fin 2021) Référence 1 <sup>er</sup> trimestre 2021 : 27					
		7	Poursuivre le conventionnement avec des opérateurs de l'Etat essentiels pour l'activité du Cerema et mettre en œuvre les conventions	Référence 2020 : 28 conventions avec des opérateurs de l'État					
	<b>1.3</b> - Mettre en œuvre les conditions d'un suivi régulier et d'une complète évaluation	8	Suivre et évaluer les protocoles pluriannuels, l'activité réalisée pour le compte de l'État et les conventions annuelles		> Pour les conventions de l'année passée : • un bilan de l'année n-1 réalisé au premier trimestre de l'année n, • ce bilan sera présenté en conseil stratégique et en conseil d'administration au premier semestre de l'année n,  > Pour l'exécution des conventions de l'année en cours : • la réalisation d'un bilan à mi année transmis aux administrations concernées ;  > Pour préparer les conventions de l'année à venir : • la réalisation d'un bilan de l'année n-1 avant la fin du premier trimestre de l'année n, • la mise en place des nouvelles conventions annuelles, un mois après la réalisation du bilan de l'année n-1.				
		9	Intégrer les priorités exprimées par l'État dans le programme d'activité		Présentation et validation en conseil d'administration du programme d'activité				
<b>Axe 2</b> Amplifier l'action du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales et réfléchir à un modèle économique renouvelé	<b>2.1</b> - Accroître la part d'activités de l'établissement au bénéfice des collectivités territoriales	10	Déterminer le cadre des « plans d'affaires » annuels, et les mettre en œuvre	Plan d'affaires avec les orientations et les trajectoires de recettes sur 4 ans	Elaboration du premier « plan d'affaires » et mise en œuvre	Mise à jour du plan d'affaires et mise en œuvre			
		11	Consolider l'utilisation et l'exploitation de l'outil de gestion de projet NOVA	2020 : paramétrage de l'outil	Déploiement et saisie 100% projets	Déploiement	Développement interface NOVA et outil relation clients (CRM)		
		12	Paramétrer pour le Cerema puis déployer l'outil de relation et gestion clients (CRM)	Centraliser toute l'information commerciale de l'établissement y compris devis-factures	Paramétrage de l'outil CRM et production devis facturation	Consolidation et déploiement			
		13	Créer une direction supplémentaire : la direction Occitanie	Une direction territoriale Occitanie opérationnelle	X				
		14	Créer puis renforcer la délégation Outre-mer	Une délégation Outre-mer opérationnelle	Création des deux agences constitutives de la délégation Outre-mer	Renforcement de la politique de recrutement	Premier bilan de fonctionnement		
							Ajustement de l'organisation en fonction du bilan 2022		

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS				
					2021	2022	2023	2024	
<b>Axe 2</b> Amplifier l'action du Cerema au bénéfice des collectivités territoriales et réfléchir à un modèle économique renouvelé	<b>2.2</b> - Mieux intégrer le Cerema dans l'offre nationale et locale d'ingénierie d'accompagnement des collectivités	15	Contribuer activement aux programmes nationaux territorialisés dans le champ du Cerema	Liste à déterminer chaque année avec la tutelle					
		16	Se positionner sur les marchés nationaux d'ingénierie mutualisée portés par l'ANCT et la Banque des territoires ainsi que sur le déploiement de démonstrateurs porté par l'Ademe		Cerema retenu pour 1 marché ANCT et 5 marchés Banque des territoires				
		17	Appuyer les services déconcentrés de l'État au bénéfice des territoires, dans le cadre des Contrats de plan État - Régions et des Contrats de relance et de transition écologique (CRTE)		Appui acté pour le soutien à 60 CRTE				
		18	Organiser et déployer les « conférences techniques territoriales » dans toutes les régions	Cible : 1 série de conférences par Région administrative et 100 journées organisées par an / Couverture des 6 domaines d'activités recherchée	Déploiement des « conférences techniques territoriales »				
		19	Conventionner avec les associations d'élus	Référence : 8 conventions existantes avec des associations d'élus Cible : 3 nouvelles conventions par an sur la durée du COP					
	<b>2.3</b> - Renforcer le rôle d'expertise et d'assistance du Cerema au profit des collectivités territoriales et de leurs groupements	20	Élaborer et diffuser un catalogue de prestations répondant aux besoins prioritaires des collectivités territoriales		Diffusion d'un catalogue sur la base des offres existantes	Mise à jour annuelle			
		21	Lister les collectivités cibles prioritaires des offres de services de l'établissement		À réaliser dans le cadre des réflexions à mener pour un établissement public ommun à l'État et aux collectivités				
		22	Mener une réflexion pour renforcer l'ancrage territoriale de l'établissement			Réflexion intégrée au processus de création d'un établissement public commun à l'État et aux collectivités			
		23	Faire aboutir avec la tutelle un processus de transformation vers un établissement public national de l'ingénierie territoriale commun à l'État et aux collectivités territoriales			X			

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS				
					2021	2022	2023	2024	
<b>Axe 3</b> <b>Renforcer, renouveler et développer les compétences scientifiques et techniques du Cerema</b>	<b>3.1</b> - Mieux connaître et reconnaître les compétences scientifiques et techniques et les développer pour renouveler et renforcer l'expertise collective	24	Mobiliser l'ensemble du personnel sur le recensement de compétences collectives de l'établissement		Campagne de recensement 2021	Mise à jour annuelle	Mise à jour annuelle	Mise à jour annuelle	
		25	Définir un plan stratégique développement des compétences pour l'établissement et le décliner par les responsables de secteur d'activités au sein de leur périmètre en intégrant les enjeux du numérique, de l'expertise territoriale intégrée, et de la Recherche & Innovation		Cartographie des compétences techniques	Référentiel des compétences collectives du Cerema	Mise à jour annuelle du référentiel de compétences	Mise à jour annuelle du référentiel de compétences	
						Déclinaison de la stratégie de développement des compétences dans les secteurs d'activités			
		26	Formaliser les objectifs individuels de qualification dans les comptes rendus d'entretien professionnel annuel, en vue de développer la reconnaissance de l'expertise des personnels			Note de cadrage de reconnaissance de l'expertise (CEST/ CESAAR) et mise en œuvre	Consolider l'application systématique des principes de la note de cadrage		
		27	Contribuer à l'évolution du dispositif de reconnaissance de l'expertise au niveau ministériel au regard de l'évolution des métiers et des compétences requises pour répondre aux enjeux nationaux et internationaux relevant du périmètre d'intervention du Cerema			Participation aux réunions ministérielles – agenda social : « dynamisation des outils de suivi des compétences techniques »	Contribution à l'évolution du dispositif de reconnaissance CEST		
		28	Inscrire à terme la reconnaissance de l'expertise de l'établissement dans un cadre reconnu à l'externe						
	29	Définir et mettre en œuvre un dispositif d'accueil du nouvel arrivant, uniformisé à l'échelle de l'établissement, intégrant un volet « développement des compétences »			Mise en œuvre fin 2021	Déploiement			
	30	Déployer le plan de formation			Validation du plan et mise en œuvre				
	31	Favoriser les mobilités au sein de l'établissement (entre directions territoriales et directions techniques par exemple)			Dialogue de gestion annuel				
	32	Développer des parcours professionnels au sein du ministère, de la fonction publique d'État et en direction des collectivités locales, visant à appréhender des activités plus opérationnelles et à diversifier les positionnements et les postures				Note de cadrage sur les parcours professionnels			
	33	Définir et mettre en œuvre des parcours professionnels internes/externes via des programmes d'échanges ou de mises à disposition nationaux, internationaux et européens			Développer des partenariats avec des homologues dans l'optique de développement de parcours croisés				
					<i>Analyse statutaire préalable en lien avec la tutelle</i>				
	34	À terme, être en capacité de proposer des échanges d'experts dans le cadre de partenariats avec des homologues du Cerema en Europe, voire à l'international			Développer des partenariats avec des homologues dans l'optique de développement de parcours croisés				
					<i>Analyse statutaire préalable avec la tutelle</i>				

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS				
					2021	2022	2023	2024	
<b>Axe 4</b> Augmenter la capacité d'expertise, de diffusion des données et connaissances grâce au numérique	<b>4.1</b> - Fluidifier l'accès aux données publiques dans les domaines du Cerema	35	Constituer des feuilles de route « données de référence et nouveaux services » des domaines d'activités et les mettre en œuvre		Initialisation de la démarche d'élaboration des feuilles de route	3 feuilles de route finalisées	100 % finalisées		
		36	Consolider notre présence dans les comités de normalisation et de standardisation des données les plus pertinents pour les domaines de l'établissement		Repérage des présences utiles en lien avec les feuilles de route	Inscription dans les feuilles de route	Inscription dans les feuilles de route		
		37	Cartographier et accroître l'activité de l'établissement d'intermédiation entre offres de données massives, technologies innovantes d'acquisition et besoins exprimés par les professionnels privés et les maîtres d'ouvrage publics						
		38	Augmenter le nombre de partenariats avec des entreprises privées et collectivités pour des projets comportant un volet « données »						
		39	Déployer une plateforme de diffusion et de réutilisation de données géographiques (Suites ESRI)			Mise en œuvre			
	<b>4.2</b> - Développer grâce au numérique de nouveaux services plus efficaces et accessibles dans tous les territoires	40	Adopter et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de l'intelligence artificielle		Lancement du chantier	Adoption	Mise en oeuvre		
		41	Nouer des partenariats clés pour générer de nouveaux services numériques	2 partenariats structurants par an (Inria, Cnes ...)					
		42	Définir et mettre en œuvre les processus d'émergence puis d'industrialisation de projets et services basés sur le numérique		Adoption des processus	Déploiement des processus			
		43	Déployer sur le territoire national le service numérique « UrbanSimul »		Finalisation de l'industrialisation d'UrbanSimul	Déploiement national d'UrbanSimul en deux phases 2022 puis 2023			
		44	Adopter et mettre en œuvre la stratégie « Cerema plateforme » - data hub, plateforme ingénierie territoriale, jumeaux numériques des territoires		Lancement du chantier	Adoption			
		45	Mettre en ligne des fichiers fonciers et des Demandes de Valeurs Foncières enrichie (DV3F) en API		Opérationnalisation				
		46	Adopter et mettre en œuvre une stratégie s'agissant des moyens de calcul (optique scientifique et technique)		Lancement du chantier	Adoption	Mise en œuvre		
	<b>4.3</b> - Améliorer la co-construction et le partage des connaissances par le numérique	47	Mettre en place une plateforme documentaire « CeremaDoc »		Mise en place de « CeremaDoc » et alimentation en continu	Interopérabilité avec d'autres plateformes	Mettre à disposition l'ensemble du patrimoine historique immatériel de l'établissement		
		48	Finaliser le prototype et mettre en œuvre la dimension « collaborative » de la plateforme de diffusion des connaissances, en articulation avec les nouvelles conférences techniques territoriales et conformément aux engagements pris dans le cadre du financement FTAP (Fonds pour la transformation de l'action publique)		Finalisation des scénarios de déploiement de la plateforme collaborative	Début 2022 : sortie de la première version de la plateforme « collaborative »	Consolidation de la solution technique sous-tendant la plateforme Réflexion de développement de nouvelles briques servicielles		
		49	Adopter et mettre en œuvre une nouvelle stratégie éditoriale prenant particulièrement en compte le numérique			Mise en place			
50		Accroître l'activité de diffusion de l'expertise grâce au numérique – formation par médias numériques, webinaires, ...							

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS			
					2021	2022	2023	2024
<b>Axe 5</b> <b>Conforter l'activité de recherche et d'innovation au bénéfice des politiques publiques</b>	<b>5.1</b> - Une recherche au bénéfice de tous les territoires	51	Constituer des feuilles de route Recherche & Innovation des domaines d'activités du Cerema afin de préciser les priorités sectorielles		3	100 % réalisée		
		52	Développer l'activité de R&I labellisée Carnot Clim'adapt en particulier auprès des bénéficiaires du secteur privé	Référence 2020 - 5 M€	6,1 M€	6,6 M€	7,2 M€	2024 – Discuté lors du renouvellement Carnot 2023
		53	Déployer l'offre CeremaLab auprès de startups, PME et TPE innovantes, sur des thématiques prioritaires	Nombre de startups et PME innovantes par année dans le portefeuille CeremaLab	10	20	30	30
		54	Contribuer aux projets de recherche et d'innovation nationaux et européens visant la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires, de méthodes et projets innovants et démonstrateurs	Montant des contrats obtenus annuellement sur les guichets : ANR, Horizon Europe, MIE-UE, Life, Green Deal, PIA 4, volet R&I de France relance, Interreg, Feder, démonstrateurs PIA 4, guichets R&I Ademe, ...	Fixé par le plan d'affaires annuel			
	<b>5.2</b> - Une activité de Recherche & Innovation performante, intégrée à l'écosystème de la recherche	55	Insérer les équipes de recherche dans des unités de recherche évaluées	Part des équipes ayant signé un partenariat de projet dans la perspective de son évaluation HCERES	30 %	50 %	70 %	100 %
		56	Préparer l'évaluation de l'établissement par le HCERES		Obtention de l'accord du HCERES pour notre évaluation		Autoévaluation de l'établissement	Passage du comité HCERES
		57	Accroître et conforter des partenariats avec des Universités et EPST	Nombre par an	2	2	3	3
		58	Nouer des partenariats avec des homologues européens ou internationaux portant un volet recherche	Signer deux conventions avec un organisme international à l'échéance du COP -> Référence : une convention cadre avec l'établissement espagnol, CEDEX		1		1
		59	Accroître l'activité issue d'appels à projets de R&I en particulier à l'Europe	Montant des contrats obtenus annuellement sur les guichets	Fixé par le plan d'affaires annuel			
		60	Intégrer des partenaires académiques complémentaires à la gouvernance du Carnot Clim'adapt et préparer la labellisation Carnot 2023				Candidature au renouvellement de l'institut Carnot Clim'adapt	
	<b>5.3</b> - Les conditions d'une activité de Recherche & Innovation ambitieuse	61	Soutenir le plan d'investissement en matériels scientifiques et techniques par des opportunités de financement sur guichets	Guichets : ANR, guichets R&I européens, PIA4, Carnot, notamment				
		62	Valoriser le préciput ANR pour conforter l'environnement de recherche du Cerema	Valeur de référence du préciput envisagé chaque année (k€)	55	60	65	70
		63	Optimiser le recrutement de personnels dédiés aux projets de R&I grâce aux CDD projets	Minimum de CDD de projets par an (homme*mois)	600	800	900	1200
		64	Mettre en place un dispositif d'incitation à la réalisation d'une thèse pour les ingénieurs de l'établissement	Nombre cible de nouveaux agents bénéficiant chaque année du dispositif dit « thèse en PNA »	2	2	2	2
		65	Mettre en place le dispositif d'« associé aux équipes de recherche »	Nombre d'agents associés aux équipes (première campagne en 2021 – durée d'association : 3 ans)	15	20	25	30

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS			
					2021	2022	2023	2024
<b>Axe 6</b> Améliorer l'exemplarité et l'action du Cerema par l'évaluation et le contrôle en continu	6.1 - Évaluer et améliorer en continu les pratiques professionnelles	66	Mettre en œuvre les processus et actions nécessaires à la certification NF EN ISO 9001 de l'ensemble du Cerema		Obtention de la certification ISO 9001		Adaptation de l'accréditation Cofrac à la stratégie de l'établissement	
		67	Mettre en œuvre les processus et actions nécessaires à la certification Qualiopi des activités de formation dispensée		Obtention de la certification Qualiopi			
	6.2 - Garantir la qualité des comptes et de la gestion par le contrôle interne	68	Adopter le référentiel du CIB-CIC, cartographier les processus et les risques et élaborer un plan d'actions		Adoption du référentiel et du premier plan d'actions	Cartographie des processus et des risques		
						Mise à jour du plan d'actions	Mise à jour du plan d'actions	Mise à jour du plan d'actions
	6.3 - Être exemplaire en matière de responsabilité sociétale et environnementale	69	Adopter et mettre en œuvre le plan égalité femme-homme puis le protocole	32 actions à mettre en œuvre	Désignation d'un référent égalité et mise en place d'un comité de suivi avec les représentants du personnel	Adoption d'un protocole partagé avec les représentants du personnel	Mise en œuvre de 100 % des actions	
		70	Élaborer un « plan handicap » et le mettre en œuvre		Désignation d'un référent handicap et poursuite des actions en cours avec les référents des directions	Adoption d'un « plan handicap » et mise en œuvre	Mise en œuvre du « plan handicap »	
		71	Mettre en œuvre une politique unifiée de prestations sociales		Adoption de la réforme des prestations sociales individuelles et mise en œuvre	Bilan des actions sociales collectives	Pilotage unifié des enveloppes d'action sociale collectif des directions  Tendre à harmoniser les prestations dédiées à la restauration collective	
		72	Réaliser le bilan « empreinte carbone » à l'échelle de l'établissement, le plan d'actions en conséquence et sa mise en œuvre	Bilan carbone : 2021 Plan d'actions : à compter de 2022	Finalisation du bilan « empreinte carbone » et communication	Adoption du plan d'actions et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone  Evaluation annuelle des indicateurs  Test en budget carbone	Evaluation annuelle des indicateurs	Actualisation du bilan « empreinte carbone »
		73	Développer les compétences et installer un socle de culture commune des enjeux climatiques	Formation de l'ensemble des agents aux enjeux du climat et formations à la sobriété carbone	Lancement des formations « Fresque du climat » Installation d'une offre de formation « empreinte carbone »	L'ensemble des agents formé avec la « Fresque du climat » et s'étant vus proposer une formation « empreinte carbone »		
	74	Orienter l'activité du Cerema au regard des objectifs climatiques, en référence aux objectifs du développement durable et étudier l'opportunité d'un Label climat des productions du Cerema		Cartographie de la contribution aux objectifs climatiques des offres du Cerema  Feuilles de route climat des domaines d'activités	Analyse d'opportunité du label climat  Actualisation des feuilles de route climat en lien avec la programmation de l'activité	Mise en œuvre éventuelle du label climat  Actualisation des feuilles de route climat en lien avec la programmation de l'activité	Actualisation des feuilles de route climat en lien avec la programmation de l'activité	

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS			
					2021	2022	2023	2024
<b>Axe 6</b> Améliorer l'exemplarité et l'action du Cerema par l'évaluation et le contrôle en continu	<b>6.3</b> - Être exemplaire en matière de responsabilité sociétale et environnementale	75	Déployer et suivre les 20 mesures concrètes sur l'écoresponsabilité	En particulier : accroître l'efficacité énergétique des bâtiments et réduire l'impact des déplacements, conformément à la circulaire pour des services publics écoresponsables (cible : réduction des 2/3 de la facture énergétique et de 50 % pour les émissions de gaz à effet de serre)				
		76	Appliquer la démarche des achats éco responsables	Nombre de PME/TPE attributaires des marchés du Cerema Nombre de clauses environnementales et sociales dans les marchés de plus de 40k€ HT	30 % du montant des dépenses réalisés auprès des PME/TPE (objectif DAE)  Intégrer des dispositions sociales dans au moins 25 % de ces marchés et des dispositions environnementales dans au moins 30 % de ces mêmes marchés	Objectif fixé annuellement par la DAE	Objectif fixé annuellement par la DAE	Objectif fixé annuellement par la DAE
<b>Axe 7</b> Optimiser la performance par un pilotage unifié et transparent	<b>71</b> - Créer les conditions d'une meilleure maîtrise des coûts de production et de fonctionnement	77	Déployer les grilles de coûts de revient et la grille tarifaire unique	Grille de coût de revient et grille tarifaire unique renouvelées en 2020	Déploiement	Mise à jour sur la base de l'exploitation 2021 de l'outil NOVA	Mise à jour sur la base de l'exploitation 2022 de NOVA	
		78	Présenter un catalogue unique des prestations d'essais et de laboratoire	Un premier exercice de rationalisation des prestations mené en 2020	2 <sup>ème</sup> exercice de rationalisation des prestations			Catalogue unique des prestations sur la base du premier exercice de déploiement de la comptabilité analytique
		79	Mettre en place une comptabilité analytique à l'échelle du Cerema		Adoption d'une feuille de route de déploiement de la comptabilité analytique	Mises en place des outils nécessaires	Déploiement d'une comptabilité analytique d'établissement	
		80	Mettre en place une politique d'achats	Chaque année : - anticiper les achats à venir dans la programmation budgétaire – identifier les mutualisations - planification de la passation des marchés	Cartographie et nomenclature des achats  Formations certifiantes agents en charge des procédures achats	Validation de la politique achats (CA)  Formations certifiantes agents en charge des procédures achats  Déploiement du logiciel de suivi des marchés		

AXES (7)	OBJECTIFS (20)	N°	ACTIONS (92)	RÉFÉRENCE	JALONS			
					2021	2022	2023	2024
<b>Axe 7</b> Optimiser la performance par un pilotage unifié et transparent	<b>7.2</b> - Améliorer la performance par un pilotage budgétaire et des ressources humaines optimisées	81	Tenir deux réunions annuelles de dialogue de gestion budgétaire avec l'ensemble des directions					
		82	Mener le dialogue annuel de gestion RH	Réalisation en fin de chaque année et ajustement en juin et septembre de chaque année				
		83	Mettre en œuvre l'outil de dématérialisation des entretiens annuels d'évaluation « Esteve »		Mise en œuvre de la démarche de conduite de projet	Mise en œuvre de la démarche de conduite de projet		
		84	Mettre en œuvre le portail RH					
		85	Mettre en place et compléter un tableau de bord dit « 360 », synthèse des dialogues de gestion budgétaire, du suivi des objectifs de recettes, de gestion RH et de suivi global de l'activité	Présentation mensuel en Codir Cerema de la vision « 360 »		Compléter l'outil d'indicateurs de suivi global de l'activité (temps passés agents sur projets, valeur acquise, consommation SCSP par exemple)		
		86	Mener une réflexion sur l'opportunité d'un dialogue de gestion intégré				X	
	<b>7.3</b> - Une gestion du patrimoine immobilier et du patrimoine immatériel qui garantit un accès efficace aux ressources du Cerema	87	Réaliser et mettre en œuvre le schéma pluriannuel de stratégie immobilière		SPSI en cours de réalisation	Validation du schéma en Conseil d'administration début 2022	Mise en œuvre des volets stratégie patrimoniale et plan pluriannuel d'investissement	
		88	Piloter le renouvellement des matériels scientifiques et techniques et parvenir à une vision pluriannuelle	Référence 2020 : 1,2 M€ HT	Cible hors opportunité de financement sur guichets : 1,5 M€ HT	Elaboration d'un premier plan pluriannuel d'investissement	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'investissement pluriannuel	
		89	Sécuriser juridiquement le patrimoine immatériel du Cerema		Mettre à jour et diffuser la boîte à outils des modèles et clauses contractuelles types de (co)propriété intellectuelle			
		90	Moderniser les modalités de mise à jour du registre exhaustif des traitements de données à caractère personnel conformément aux exigences du RGPD et diffuser les bonnes pratiques	Déploiement du nouveau logiciel de gestion				
				Formation de référents et diffusion de bonnes pratiques auprès de l'ensemble des agents Mise à disposition de documents de référence RGPD				
		91	Conformer les productions du Cerema concernés aux exigences du CRPA		Mise en place des processus et du suivi dans le cadre de la démarche qualité « Coesion » (cf. Axe 6)	Recensement du patrimoine soumis au CRPA et des règles applicables	100 % Conformité réalisée CRPA	
		92	Élaborer et mettre en œuvre un nouveau cadre d'architecture numérique		Validation du cadre général d'architecture du SI  Mise en place d'une première version de la nouvelle politique de sécurité du SI (PSSI)	Mise en place du nouveau socle d'infrastructures SI  Sortie effective du réseau interministériel (RIE)	Mise en place d'une nouvelle messagerie	

# ANNEXES



## PROJET STRATÉGIQUE 2021-2023

Le projet stratégique 2021-2023, adopté par le conseil d'administration du 15 avril 2021, est annexé à ce COP.

Il est disponible via le lien suivant :  
<https://www.cerema.fr/fr/cerema/strategie>



Le projet stratégique du Cerema porte pour la période 2021-2023 les 25 orientations et les 59 engagements détaillés dans les pages suivantes.

## LE CEREMA AU SERVICE DES HABITANTS DES TERRITOIRES

### ORIENTATION N°1

#### LE CLIMAT COMME BOUSSOLE DE NOTRE ACTION

**Engagement n°1.1** - Le Cerema se dote d'une feuille de route climat sur ses 6 domaines d'activités

**Engagement n°1.2** - Le Cerema mobilise ses savoir-faire métier au service de l'innovation partenariale pour le climat

**Engagement n°1.3** - Le Cerema crée les conditions de son exemplarité en matière de respect de la trajectoire carbone de la France

### ORIENTATION N°2

#### UNE EXPERTISE DE HAUT NIVEAU, FRUIT D'UN HÉRITAGE ET INTÉGRATRICE DE NOUVEAUX ENJEUX

**Engagement n°2.1** - Orienter notre activité pour intégrer au mieux les enjeux climatiques et devenir ainsi la référence en matière d'adaptation des territoires et de leurs infrastructures

**Engagement n°2.2** - Devenir l'expert de référence auprès des instances européennes pour certains de nos domaines d'activités

**Engagement n°2.3** - Faire du Cerema un acteur clé des politiques d'aide au développement et de projection de l'expertise française à l'international en appui d'acteurs privés

**Engagement n°2.4** - Partager largement notre expertise par l'accroissement de l'activité de formation dispensée

### ORIENTATION N°3

#### AU SERVICE DES TERRITOIRES

**Engagement n°3.1** - Consolider et développer l'ancrage du Cerema dans le monde de la recherche

### ORIENTATION N°4

#### LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES TERRITOIRES ET LA COMMUNAUTÉ NATIONALE PAR L'INNOVATION EN CONTINU

**Engagement n°4.1** - Mettre en place une stratégie et un plan d'actions pour des offres innovantes du Cerema, notamment en matière d'intelligence artificielle

**Engagement n°4.2** - Améliorer la structuration des données pour leur meilleure mise à disposition

### ORIENTATION N°5

#### LA VALORISATION DES CONNAISSANCES AU PROFIT DE TOUS

**Engagement 5.1** - Adopter une nouvelle stratégie éditoriale tournée vers l'open source et mettre en place un nouveau portail documentaire

**Engagement 5.2** - Créer dès 2021, avec un déploiement complet en 2022, une plateforme collaborative fédératrice des réseaux d'acteurs de l'ingénierie et de l'aménagement

### ORIENTATION N°6

#### EXPERTISE ET INGÉNIERIE TERRITORIALE - ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES DE TRANSITION DE L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

**Engagement 6.1** - Promouvoir des stratégies et actions pour répondre aux besoins de transition et de résilience des territoires, dans un contexte de changement climatique

**Engagement 6.2** - Accompagner la revitalisation des territoires peu denses

**Engagement 6.3** - Soutenir un aménagement durable pour des villes sobres, résilientes et inclusives

**Engagement 6.4** - Outiller pour optimiser l'usage du foncier et maîtriser l'artificialisation pour répondre à des enjeux de préservation de la biodiversité et de lutte contre le dérèglement climatique.

**Engagement 6.5** - Éclairer les stratégies pour des villes intelligentes et accompagner leur mise en oeuvre

### ORIENTATION N°7

#### BÂTIMENT - AMÉLIORER L'IMPACT DES BÂTIMENTS SUR LE CLIMAT ET LEUR QUALITÉ D'USAGE

**Engagement 7.1** - Créer les conditions d'une meilleure performance environnementale et énergétique, des bâtiments existants et neufs, dans une logique de neutralité carbone

**Engagement 7.2** - Accompagner les gestionnaires de patrimoine immobilier pour un meilleur service des usagers et des performances optimisées

**Engagement 7.3** - Innover en partenariat et conseiller pour améliorer la qualité des constructions, un meilleur confort et un environnement sain

**Engagement 7.4** - Travailler à l'accessibilité du cadre bâti à toutes les formes de handicap et au regard des évolutions des modes d'habiter

### ORIENTATION N°8

#### MOBILITÉS - FAVORISER DES MOBILITÉS DURABLES ET SÉCURISÉES

**Engagement 8.1** - Améliorer les mobilités du quotidien et le partage de l'espace public dans tous les territoires et pour tous les citoyens

**Engagement 8.2** - Maîtriser l'impact de la mobilité sur le climat et la santé

**Engagement 8.3** - Appuyer la dynamique vers des territoires 100% marchables et cyclables

**Engagement 8.4** - Mieux connaître et comprendre nos déplacements pour agir

**Engagement 8.5** - Accompagner les solutions de mobilité connectée et autonome, et réguler les trafics routiers pour limiter la congestion et les émissions

**Engagement 8.6** - Comprendre, évaluer et agir pour améliorer la sécurité routière et des déplacements

### ORIENTATION N°9

#### INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT - SÉCURISER ET PÉRENNISER LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT EN PARTICULIER FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

**Engagement 9.1** - Demeurer l'expert public de référence en matière de conception et d'adaptation des routes et d'ouvrages d'art

**Engagement 9.2** - Gérer, entretenir et exploiter durablement le patrimoine routier et d'ouvrages d'art : innover, certifier, prioriser et accompagner

**Engagement 9.3** - Mieux connaître le patrimoine routier et d'ouvrages d'art

### ORIENTATION N°10

#### ENVIRONNEMENT ET RISQUES - MAÎTRISER LES RISQUES NATURELS ET LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT, LE CLIMAT ET LA CONSOMMATION DE RESSOURCES DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT ET DE TRANSPORT

**Engagement 10.1** - Inciter et outiller pour favoriser la biodiversité et préserver la ressource en eau à l'interface avec l'aménagement des milieux urbains ou les infrastructures de transport ; promouvoir les solutions fondées sur la nature

**Engagement 10.2** - Appuyer la prévention des risques naturels et accompagner suite aux crises

**Engagement 10.3** - Accompagner et concevoir outils et méthodes pour le développement de filières pour préserver les ressources en matériaux pour le BTP

**Engagement 10.4** - Connaître et outiller pour réduire les bruits et vibrations des transports ainsi que la pollution liée au trafic

**Engagement 10.5** - Analyser le gisement et favoriser le déploiement des énergies renouvelables

### ORIENTATION N°11

#### MER ET FLEUVE - ASSURER LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES ACTIVITÉS MARITIMES ET FLUVIALES EN MAÎTRISANT LEUR PRESSION SUR L'ENVIRONNEMENT, ADAPTER LES TERRITOIRES MARITIMES ET LITTORAUX AUX ÉVOLUTIONS DU CLIMAT

**Engagement 11.1** - Innover dans les technologies et systèmes de sécurité maritime et fluviale et développer des services pour la sécurité de navigation

**Engagement 11.2** - Appuyer l'amélioration de la performance du transport maritime et fluvial et sa transition écologique dans le contexte du changement climatique

**Engagement 11.3** - Mieux connaître et maîtriser les impacts des activités et des aménagements sur le littoral et le milieu marin

**Engagement 11.4** - Accompagner les territoires littoraux dans leurs mutations et en particulier celle de l'adaptation au changement climatique

## LE CEREMA, UN PARTENAIRE DE CONFIANCE AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME

### ORIENTATION N°12

#### LE CEREMA, UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE, REFLET DE LA PLURALITÉ DES ACTEURS DE L'AMÉNAGEMENT

### ORIENTATION N°13

#### LE CEREMA, FÉDÉRATEUR D'UN DIALOGUE ÉTAT, COLLECTIVITÉS, ACTEURS PRIVÉS

**Engagement n°13.1** - Poursuivre la réforme de la programmation afin de gagner encore en efficacité, en lisibilité et en agilité pour nos bénéficiaires

**Engagement n°13.2** - Mieux associer les collectivités territoriales et l'ensemble des associations d'élus locaux et de techniciens des collectivités territoriales aux conférences techniques territoriales

### ORIENTATION N°14

#### LE CEREMA MOTEUR DE SON ÉCOSYSTÈME PAR SES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS

**Engagement n°14.1** - Finaliser les conventions triennales avec toutes les direc-

tions d'administration centrale et faire aboutir une réflexion pour renforcer encore leur dimension stratégique

**Engagement n°14.2** - Accroître les prestations au bénéfice des collectivités et renforcer nos partenariats avec les associations d'élus

### ORIENTATION N°15

#### LE CEREMA, TIERS DE CONFIANCE DANS LES TERRITOIRES, TRAIT D'UNION ENTRE L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS

### ORIENTATION N°16

#### LE CEREMA, AU CŒUR DES TERRITOIRES ET AUX CÔTÉS DE LEURS HABITANTS

### ORIENTATION N°17

#### LE CEREMA, ACTEUR DE LA PRÉPARATION FACE AUX CRISES ET DE LA GESTION POST-CRISE

## LE CEREMA EN CAPACITÉ D'AGIR

### ORIENTATION N°20

#### RENFORCER LES COMPÉTENCES, ATTIRER LES TALENTS ET FLUIDIFIER LES PARCOURS

**Engagement n°20.1** - Lancer avec le CGDD et la DRH ministérielle un travail sur la permanence d'une expertise d'État de très haut niveau sur les métiers du Cerema.

**Engagement n°20.2** - Simplifier les démarches de recrutement et de mobilité

**Engagement n°20.3** - Travailler avec l'encadrement et les organisations syndicales sur la définition de parcours de compétences

**Engagement n°20.4** - Créer une communauté Cerema

### ORIENTATION N°21

#### ADAPTER NOTRE FONCTION COMMERCIALE À NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE RENOUVÉLÉ

### ORIENTATION N°22

#### MODERNISER ET RENDRE COLLABORATIFS LES SYSTÈMES D'INFORMATION

**Engagement n°22.1** - Procéder à l'urbanisation des systèmes d'information du Cerema

**Engagement n°22.2** - Engager la réflexion sur l'orientation « plateforme » engageant une forte réorientation des activités et ressources numériques du Cerema

### ORIENTATION N°23

#### STRUCTURER ET PROFESSIONALISER UNE COMMUNICATION CORPORATE

**Engagement n°23.1** - Ériger la communication en valeur ajoutée pour nos métiers et en faire une action pour la stratégie de l'établissement. L'organiser pour répondre aux enjeux de nos domaines, en affirmant le lien avec les territoires et les directions territoriales

**Engagement n°23.2** - Déployer une nouvelle charte graphique ainsi qu'une nouvelle charte éditoriale pour accroître notre visibilité sur les réseaux sociaux

### ORIENTATION N°18

#### UN MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR RÉFLÉTER LA RÉALITÉ DE NOS RELATIONS AVEC NOS BÉNÉFICIAIRES

**Engagement n°18.1** - Répondre à l'objectif assigné par la loi de finances d'une augmentation de la part des ressources propres dans le budget de l'établissement

**Engagement n°18.2** - Mobiliser de manière croissante l'expertise de l'établissement aux bénéfices des collectivités territoriales, dans l'épure de la Loi n° 2013-431

### ORIENTATION N°19

#### CONSOLIDER NOTRE ANCRAGE DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

**Engagement n°19.1** - Intensifier les échanges de connaissances et de savoir-faire entre le Cerema, les entreprises privées et les écosystèmes d'innovation

**Engagement n°19.2** - Faire du Cerema un acteur incontournable des écosystèmes nationaux et européens de recherche et d'innovation

**Engagement n°23.3** - Faire de chaque agent l'ambassadeur du Cerema

**Engagement n°23.4** - Définir les modalités d'une communication de crise, articulée avec les pouvoirs publics (préfecture, collectivités territoriales...)

### ORIENTATION N°24

#### ÉVALUER ET AMÉLIORER EN CONTINU NOS PRATIQUES PROFESSIONNELLES

**Engagement n°24.1** - Déployer le système de management de la qualité de l'établissement et le valider par certification ISO 9001

### ORIENTATION N°25

#### RENDRE LE CEREMA EXEMPLAIRE PAR UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

**Engagement n°25.1** - Mettre en œuvre de manière opérationnelle et en particulier par l'adhésion de tous les agents une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise





**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Cerema**  
CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN