

Conseil d'administration

Séance du 27 novembre 2015

Point n°12

Information sur deux démarches stratégiques en cours

A. Préparation du contrat d'objectifs et de performance

Après des travaux préliminaires menés depuis la fin du printemps 2015 par la DRI (direction de la recherche et de l'innovation du MEDDE, chargée de la tutelle du Cerema) et la direction de l'établissement, avec l'appui méthodologique du SPES (service du pilotage et de l'évolution des services, au secrétariat général du MEDDE-MLETR), la préparation du contrat d'objectifs et de performance (COP) entre l'État et le Cerema a connu fin octobre son lancement « officiel » avec la première réunion du « comité de pilotage du COP ».

Ce comité, organisé par la DRI, rassemble :

- un représentant de chacun des services centraux de l'État participant au conseil d'administration ou au conseil stratégique du Cerema :
 - la DRI,
 - le secrétariat général du MEDDE-MLETR,
 - les directions générales « métier » : DGAC, DGALN, DGEC, DGITM, DGPR, DSCR,
 - le CGDD, le CGET, la DGRI, la DB, le CBCM,
- un représentant d'une DREAL¹,
- et la direction générale du Cerema.

À son niveau², le comité de pilotage a validé :

1. D'une part, les principaux éléments de cadrage du document du futur COP, conformes à ce qui est généralement fixé pour les contrats des opérateurs, avec notamment la préoccupation d'éviter un document trop long et de limiter le nombre des indicateurs de suivi :

-
- 1 DGAC : direction générale de l'aviation civile.
DGALN : direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature.
DGEC : direction générale de l'énergie et du climat.
DGITM : direction générale des infrastructures, des transports et de la mer.
DGPR : direction générale de la prévention des risques.
DSCR : délégation à la sécurité et à la circulation routières (au ministère de l'intérieur).
CGDD : commissariat général au développement durable.
CGET : commissariat général à l'égalité des territoires.
DGRI : direction générale de la recherche et de l'innovation (au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche).
DB : direction du budget.
CBCM : contrôle budgétaire et comptable ministériel (du MEDDE-MLETR).
DREAL : direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement.
 - 2 Les orientations proposées par le comité de pilotage seront soumises à la validation des ministres de tutelle, signataires du futur COP et proposées au conseil d'administration du Cerema à qui il reviendra d'approuver le COP avant signature.

- Une durée de quatre ans.
 - Un document de 25 à 35 pages.
 - Au maximum 5 orientations stratégiques.
 - 15 à 20 objectifs.
 - 20 à 30 indicateurs.
 - Des actions-phares donnant lieu à des livrables.
2. Un premier projet de « trame » du futur texte du COP, qui s'appuiera largement sur le projet stratégique du Cerema (voir l'Annexe 1).
 3. Le « fil conducteur » et le calendrier de la démarche d'élaboration du COP (voir l'Annexe 2).

Ces éléments sont présentés au conseil d'administration pour un premier débat concernant les orientations stratégiques et la démarche d'élaboration du COP. Comme le montre le projet de « fil conducteur », il est prévu que le conseil d'administration sera associé à l'élaboration du COP à chacune de ses séances du début de l'année 2016, et que le COP sera proposé à son approbation au cours de sa séance du 28 juin 2016, après avis du comité technique et du conseil stratégique du Cerema.

* * *

**Annexe 1 : Projet de trame
pour le contrat d'objectifs et de performance 2016-2019
entre l'État et le Cérema**

(document présenté au comité de pilotage le 22 octobre)

I. Introduction (1p)

II. Missions, bénéficiaires, positionnement, enjeux généraux (2p)

III. Orientations stratégiques (1p)

- **Renforcer les relations de partenariat avec les collectivités tout en maintenant une relation étroite avec l'État**
Pour contribuer à la réalisation des objectifs nationaux des politiques publiques en matière d'aménagement, d'égalité des territoires et de développement durable, le Cérema développera ses coopérations et partenariats avec les collectivités territoriales de tous les niveaux – régions, départements, métropoles et agglomérations, intercommunalités et communes – et les organismes qui leur sont liés, et il maintiendra une relation étroite et durable avec les services de l'État, qui restera le bénéficiaire principal de son action.
- **Accroître fortement ses activités dans deux champs prioritaires :**
 - **la transition énergétique et le changement climatique,**
 - **l'aménagement, le développement et l'égalité des territoires**Le Cérema augmentera fortement son implication dans ces deux champs prioritaires, qui mobiliseront l'ensemble de ses compétences métiers. Dans le même temps, il diminuera de façon limitée la part des activités dans le domaine des infrastructures tout en conservant dans ce domaine une ambition forte et en mettant l'accent sur les infrastructures existantes.
- **Devenir un centre de ressources et d'innovation de référence pour le développement durable des territoires**
Le Cérema vise de devenir un centre de référence pour la diffusion des savoirs scientifiques et techniques et des connaissances sur les territoires et sur leurs projets dans les champs du développement durable des territoires. Il se mobilisera aussi pour apporter des contributions marquantes au développement et au déploiement des innovations dans les territoires.
- **Mobiliser des compétences de haut niveau en appui aux politiques publiques**
Le Cérema fera du développement des compétences de ses personnels une priorité majeure. Il contribuera par des actions d'animation et de formation au développement de compétences externes. Il accroîtra aussi ses actions pour associer des experts extérieurs du meilleur niveau à ses travaux sur les enjeux et les politiques publiques du développement durable.
- **Construire et mettre en œuvre un modèle économique permettant d'assurer la soutenabilité de l'établissement**
Le Cérema définira et mettra en œuvre un modèle économique visant d'assurer sa soutenabilité avec l'appui de l'État et via la réalisation d'un plan d'affaires qui permettra de définir des offres lisibles répondant aux besoins de ses bénéficiaires, de diversifier ses financements et d'accroître ses ressources propres.

IV. Activités du Cérema : champs d'action et actions-phares (6-8p)

Le Cérema présente ses activités et ses offres de services de produits en neuf « champs d'action » :

- Aménagement et développement des territoires, égalité des territoires
- Villes et stratégies urbaines
- Transition énergétique et changement climatique
- Gestion des ressources naturelles et respect de l'environnement
- Prévention des risques
- Bien-être et réduction des nuisances
- Mobilité et transport
- Gestion, optimisation, modernisation et conception des infrastructures
- Habitat et bâtiment

Cette présentation en neuf champs d'action qui « s'intersectent » mutuellement met en valeur la richesse de l'action du Cérema, qui sera présent à la fois sur des enjeux scientifiques et techniques, sur les grands enjeux sociétaux du développement durable, et sur les enjeux de la gestion des territoires et des villes. Elle décrit le fondement de la vision *intégrée* que le Cérema a pour mission de contribuer à construire avec les acteurs des territoires.

Le projet stratégique a fixé, dans chaque champ d'action, un petit nombre d'objectifs stratégiques sur lesquels le Cérema mobilisera plus particulièrement son activité, avec l'ambition d'apporter à ses bénéficiaires des contributions marquantes, le plus souvent construites avec eux, et de les accompagner pour intégrer ces apports dans les politiques publiques et les projets des territoires. Le contrat d'objectifs et de performance reprend ces objectifs stratégiques et définit aussi, dans chaque champ d'action, un petit nombre d'actions-phares que le Cérema réalisera au cours de la période quadriennale.

1. Aménagement et développement des territoires, égalité des territoires

Six objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Développer et apporter aux acteurs une compréhension intégrée de l'ensemble des aspects de la gestion et du développement des territoires : ressources, transport, foncier, logement, développement économique, transition énergétique, prévention des risques, environnement, etc.
- Accompagner les acteurs des territoires dans leurs projets, leurs initiatives et leurs expérimentations
- Proposer des méthodes et des outils pour soutenir la coopération entre les territoires et entre les collectivités à différentes échelles
- Adapter ses méthodes, ses outils et ses modes d'intervention pour favoriser l'égalité des territoires
- Promouvoir la gestion durable et intégrée du littoral et de la mer
- Accompagner les acteurs des territoires ultramarins

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

2. Villes et stratégies urbaines

Deux objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Apporter aux villes petites et moyennes une compréhension intégrée de l'ensemble des enjeux de l'aménagement et du développement urbains : ressources, aménagement, transport, foncier, logement, développement économique, transition énergétique, prévention des risques, environnement, etc.
- Apporter aux métropoles et aux grandes agglomérations un appui pour la prise en compte dans leurs projets des aspects liés au transport, à la transition énergétique, à la gestion des ressources naturelles et à l'environnement

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

3. Transition énergétique et changement climatique

Deux objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Prendre en compte dans tous ses métiers les enjeux de la transition énergétique et de l'adaptation au changement climatique
- Accompagner les projets de transition énergétique des régions, des villes et des territoires, et leur apporter des outils d'évaluation

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

4. Gestion des ressources naturelles et respect de l'environnement

Deux objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Promouvoir l'économie circulaire dans les territoires, ainsi que dans les secteurs des travaux publics et de la construction
- Développer des méthodes et des outils pour intégrer dans les projets des territoires la gestion sobre des ressources naturelles et les enjeux environnementaux, et accompagner les acteurs

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

5. Prévention des risques

Trois objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Apporter aux acteurs des territoires une vision intégrée de l'ensemble des risques naturels et technologiques à prendre en compte dans leurs projets
- Contribuer aux nécessaires adaptations des politiques publiques nationales et européennes en matière de prévention des risques.

- Développer, avec les établissements partenaires, les plateformes et les expérimentations sur les risques et la gestion de crises.

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

6. Bien-être et réduction des nuisances

Deux objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Prendre en compte dans tous nos métiers les enjeux du bien-être et de la réduction des nuisances, et développer des outils d'évaluation sur ces sujets
- Accompagner les territoires pour réduire les inégalités environnementales.

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

7. Mobilité et transport

Quatre objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Dans un domaine en profonde mutation, rester un acteur de référence sur la connaissance et l'analyse de la mobilité des personnes, des biens, et des services de transport
- Être un observatoire de référence de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la mobilité des personnes et des biens et sur les évolutions des comportements et des usages, et apporter un appui aux acteurs pour le déploiement de systèmes innovants
- Développer des démarches d'évaluation des politiques, des projets, des systèmes de transports de personnes et de biens, tous modes confondus, notamment via l'utilisation des outils de modélisation, et accompagner les autorités organisatrices
- Être un acteur majeur en matière d'expertise sur la sécurité des déplacements, notamment sur la sécurité routière et la sécurité de la navigation

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

8. Gestion, optimisation, modernisation et conception des infrastructures

Quatre objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Être un acteur de référence en matière de méthodes, d'outils et de formation pour la gestion optimisée et économe des patrimoines d'infrastructures
- Développer les référentiels pour l'évaluation des réseaux d'infrastructures, des ouvrages et des projets

- Concentrer nos efforts sur l'exploitation, la modernisation et la requalification des infrastructures existantes
- Être un appui au savoir-faire français dans le contexte européen et international

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

9. Habitat et bâtiment

Deux objectifs stratégiques ont été fixés dans le projet stratégique pour ce champ d'action :

- Apporter à l'ensemble des acteurs, en matière d'habitat et de mobilisation du foncier, un appui méthodologique adapté aux démarches de planification et aux projets pour favoriser l'accélération de la production de logements
- Proposer une offre intégrée pour la gestion et l'optimisation du patrimoine bâti, en portant une attention particulière à sa rénovation énergétique

Principaux enjeux (5 lignes)

Actions-phares (10 lignes)

V. Objectifs transversaux à l'ensemble des activités du Cérema (8-10p)

Dans cette partie et la suivante, la rédaction identifie des objectifs et des indicateurs.

1. Évolution des activités
2. Diffusion des connaissances
3. Innovation
4. Recherche
5. Activités donnant lieu à des ressources propres
6. Europe et international
7. Normalisation

VI. Objectifs concernant l'organisation et le fonctionnement internes (8-10p)

1. RH et compétences
2. Les grands équilibres économiques
3. Implantation territoriale et stratégie immobilière
4. Organisation et fonctionnement
5. Programmation des activités et compte-rendu
6. Équipements
7. Qualité et déontologie
8. Outils et processus

VII. Modalités de suivi et d'évaluation (1-2p)

Annexe : Indicateurs et valeurs-cibles associées

Annexe 2 : « Fil conducteur » pour l'élaboration du COP

Réunion de lancement du « comité de pilotage du COP »	22 octobre 2015
Information et débat du conseil d'administration sur les orientations stratégiques et la démarche d'élaboration	27 novembre 2015
Réunions de travail entre la DRI et la direction du Cerema	de décembre 2015 à mai 2016
Réunions de travail thématiques métiers et transversales associant les directions générales concernées	de janvier à avril 2016
Réunions de travail avec les représentants des collectivités territoriales	entre février et avril 2016
Information et débat du conseil d'administration	24 février 2016 et 29 avril 2016
Deuxième réunion du comité de pilotage du COP	mi-mai 2016
Validation par les ministres de tutelle	fin mai 2016
Avis du comité technique	juin 2016
Avis du conseil stratégique du Cerema	juin 2016
Approbation du conseil d'administration	28 juin 2016