



## Projet stratégique du Cerema, version 2

### Proposition d'amendements

Nos amendements portent sur les chapitres 3, 5 et 7 du projet et nécessitent pour certains d'entre eux de modifier la synthèse, la liste des objectifs stratégiques et les « *neufs grandes orientations stratégiques* ».

#### Amendements relatifs au chapitre 3 : Objectifs stratégiques pour les « champs d'action » du Cerema

##### Argumentaire général :

Nos amendements visent à maintenir au Cerema une intervention importante en matière de conception des infrastructures, domaine d'excellence de l'établissement. L'affirmation selon laquelle les attentes sociales en matière de conception seraient moins importantes à l'avenir nous semblent d'autant moins démontrée que les aménagements de l'existant s'apparenteront dans de nombreux cas à de la conception.

##### Amendement n°1

Passage amendé : page 36, « *3.2.8 Gestion, optimisation et modernisation du patrimoine d'infrastructures* »

Amendement : remplacer par « *3.2.8 Conception, gestion, optimisation et modernisation du patrimoine d'infrastructures* »

Nota : cet amendement suppose de modifier également le nom de ce champ d'action partout où il apparaît dans le projet stratégique.

##### Amendement n°2

Passage amendé : page 37, « *Toutefois, face aux difficultés de financement et d'acceptabilité sociale des projets, l'action publique se porte désormais en priorité sur l'optimisation et la modernisation des réseaux existants* ».

Amendement : suppression de la phrase.

##### Amendement n°3

Passage amendé : page 39, « *B24 Concentrer nos efforts sur l'exploitation, la modernisation et la requalification des infrastructures existantes* ».

Amendement : remplacer par « *B24 Porter une attention particulière à l'exploitation, la modernisation et la requalification des infrastructures* ».

Nota : cet amendement suppose de modifier également l'annexe 2 qui reprend la liste des objectifs stratégiques.

##### Amendement n°4

Passage amendé : page 39, « *Cet objectif vaut notamment pour les infrastructures et les voiries routières, qui nécessitent des approches spécifiques compte tenu de la variété des usages et des difficultés particulières rencontrées dans la réalisation des travaux. S'agissant de la voirie urbaine, les enjeux portent aussi sur l'adaptation aux nouveaux modes de déplacements et sur la requalification des espaces publics. Tous les métiers de la route, de la voirie et des espaces urbains son concernés, et seront orientés prioritairement vers le traitement des infrastructures existantes. Ceci constituera un « marqueur » fort de l'identité du Cerema dans le domaine de la route et de la voirie* ».

Amendement : supprimer la partie suivante : « *Tous les métiers de la route, de la voirie et des espaces urbains son concernés, et seront orientés prioritairement vers le traitement des infrastructures existantes. Ceci constituera un « marqueur » fort de l'identité du Cerema dans le domaine de la route et de la voirie* ».

## **Amendements relatifs au chapitre 5 : Des repères pour faire les choix d'évolution des activités**

### **Argumentaire général concernant les 5 premiers amendements :**

Nos amendements visent à abandonner l'orientation proposée de réduction de la part du domaine des infrastructures dans l'activité du Cerema d'ici 2020.

La nécessité d'identifier à tout prix des domaines qui ont vocation à diminuer ne trouve de sens que dès lors qu'on estime que, globalement, les attentes envers le Cerema seront moindres demain qu'aujourd'hui. Rien ne permet de le penser, au contraire.

En outre, sur la question de l'évolution de la répartition des activités du Cerema entre les neuf champs d'action, si nous convenons qu'elle aura à évoluer, il nous apparaît que rien dans ce projet stratégique ne permet aujourd'hui d'identifier des domaines pour lesquels le Cerema devrait réduire son intervention.

C'est pourquoi, s'il nous paraît intéressant d'affirmer une ambition de développement dans les champs « *la transition énergétique et le changement climatique* » et « *l'aménagement, le développement et l'égalité des territoires* », il est pour nous inacceptable que le projet stratégique prévoie de « *diminuer de façon limitée la part des activités dans le domaine des infrastructures* ». Dans ce domaine, en conception comme en gestion, il n'est pas démontré à ce stade une diminution de la demande sociale envers notre service : en effet, quand bien même les besoins en nouvelles infrastructures seraient moins importants que par le passé, les enjeux en matière de gestion de patrimoine sont croissants, déjà considérables, et nécessitent souvent des aménagements qui s'apparentent à de la conception. Rappelons d'ailleurs que les 11 services dont le Cerema est issu avaient déjà connu une forte réduction de la part de leurs activités consacrée aux infrastructures à l'occasion du plan d'évolution des CETE et du déménagement à Sourdun du Sétra. Ces évolutions n'avaient alors pas davantage qu'aujourd'hui été justifiées par de moindres attentes sociales.

La diminution des activités du Cerema en infrastructures, domaine aujourd'hui très majoritaire dans les interventions du Cerema pour le compte des collectivités, est également en contradiction avec l'objectif de renforcer l'action du Cerema pour ces dernières. Dans un contexte où l'État diminue fortement les dotations aux collectivités territoriales – après leur avoir transféré des infrastructures notamment routières – et où il arrête en outre les activités d'ATESAT, exercées jusqu'ici par les DDT(M), cette orientation pour le Cerema réduit encore la capacité d'intervention publique dans ce domaine au bénéfice notamment des collectivités.

### **Amendement n°1**

Passage amendé : page 55, « *5.1.1 Deux champs prioritaires et un champ d'action en diminution à 5 ans* ».

Amendement : remplacer ce titre par : « *5.1.1 Deux champs prioritaires de développement* »

### **Amendement n°2**

Passage amendé : page 55, « *Il reste cependant à fixer les priorités que se donne l'établissement au niveau de ses champs d'action. Les enjeux des politiques publiques et les attentes des acteurs ayant évolué et continuant d'évoluer, on ne peut pas considérer que la répartition des activités entre les neuf champs d'action du Cerema devrait rester figée au cours des cinq prochaines années. De plus, dans un contexte où l'État a annoncé son choix de diminuer dans les prochaines années les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, il ne serait pas réaliste d'identifier seulement les champs d'action prioritaires sur lesquels le Cerema va accroître son effort : il faut aussi identifier les sujets sur lesquels il fera diminuer son implication* ».

Amendement : Suppression de ce passage.

### **Amendement n°3**

Passage amendé : page 56, « *5.1.1.b. De plus, le Cerema vise de diminuer de façon limitée, à terme de la période des cinq prochaines années, la part de ses activités dans le domaine des infrastructures.*

*Ce choix tient compte du fait que ce domaine est aujourd'hui le plus important en volume d'activité au sein du Cerema. Il tient compte aussi :*

- *du fait qu'il existe dans ce domaine des enjeux et des besoins considérables concernant la gestion du patrimoine des infrastructures existantes,*

- *mais aussi du fait que, vu l'état des finances publiques et vu la nécessité d'accorder une priorité marquée pour la gestion des infrastructures existantes, la période des prochaines années verra une baisse très sensible du développement de nouvelles infrastructures par rapport aux périodes précédentes – jusqu'aux années 2000 incluses.*

*On revient plus en détail sur ce domaine des infrastructures dans la section 5.1.2 ci-dessous ».*

Amendement : suppression de ce paragraphe.

#### **Amendement n°4 :**

Passage amendé : page 56, « *B41 Accroître fortement au cours des cinq prochaines années le volume des activités dans les deux champs suivants :*

- *la transition énergétique et le changement climatique,*
- *l'aménagement, le développement et l'égalité des territoires.*

*Diminuer 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 ».*

Amendement : suppression de « *Diminuer 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 »*

#### **Amendement n°5 :**

Passage amendé : pages 57 et 58, il s'agit de tout le paragraphe 5.1.2.b.

Amendement : suppression de tout le paragraphe 5.1.2.b.

Ces cinq premiers amendements nécessitent également d'amender la synthèse du projet. Nous proposons ainsi la suppression du passage ci-dessous en page ix :

*« D'autre part, le projet stratégique fixe l'objectif de diminuer 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. Ce domaine, marqué par des enjeux et besoins considérables concernant la gestion, l'optimisation et la modernisation du patrimoine d'infrastructures existant mais aussi par une baisse très sensible du développement de nouvelles infrastructures, restera dans les prochaines années un domaine majeur du Cerema ».*

Ces cinq premiers amendements nécessitent également d'amender les neuf grandes orientations stratégiques du projet. Nous proposons la suppression du passage ci-dessous, situé en page iv :

*« Diminuer 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 ».*

Enfin, l'amendement n°4 suppose de modifier également l'annexe 2 qui reprend la liste des objectifs stratégiques.

#### **Amendement n°6 :**

Passage amendé : page 56, « *5.1.2.a. Les objectifs définis dans la section 3 indiquent les thèmes et les positionnements que l'établissement compte privilégier dans chaque champ d'action, mais ces objectifs doivent maintenant être déclinés en détail. Même dans un champ d'action où le Cerema a pour objectif de maintenir sa part d'activité, il ne continuera pas nécessairement à faire demain la même chose qu'aujourd'hui car les besoins de la société, les attentes des collectivités publiques, les techniques et les outils évoluent ; il sera également nécessaire d'intégrer la diminution des effectifs »*

Amendement : remplacement de « *Même dans un champ d'action où le Cerema a pour objectif de maintenir sa part d'activité, il ne continuera pas nécessairement à faire demain la même chose qu'aujourd'hui »* par « *Dans chaque champ d'action, le Cerema ne continuera pas nécessairement à faire demain la même chose qu'aujourd'hui ».*

Argumentaire : cette affirmation est valable pour tous les champs du Cerema et la précision n'a pas de sens dans la mesure où aucun champ d'action du Cerema n'a vocation à ne pas maintenir sa part d'activité.

### **Amendement n°7 :**

Passage amendé : page 56, « 5.1.2.a. Les objectifs définis dans la section 3 indiquent les thèmes et les positionnements que l'établissement compte privilégier dans chaque champ d'action, mais ces objectifs doivent maintenant être déclinés en détail. Même dans un champ d'action où le Cerema a pour objectif de maintenir sa part d'activité, il ne continuera pas nécessairement à faire demain la même chose qu'aujourd'hui car les besoins de la société, les attentes des collectivités publiques, les techniques et les outils évoluent ; il sera également nécessaire d'intégrer la diminution des effectifs »

Amendement : suppression de « il sera également nécessaire d'intégrer la diminution des effectifs ».

Argumentaire : cet amendement est lié à notre amendement n°3 relatif au chapitre 7, qui affirme que « le plafond en effectifs de l'établissement ne doit pas diminuer d'ici 2020. »

### **Amendement n°8 :**

Passage amendé : pages 58 et 59, « Ces critères viseront à privilégier : [...]

- et bien sûr, les activités qui contribuent substantiellement aux ressources propres du Cerema.

Ces critères portent donc sur différents registres : les missions essentielles de l'établissement, les priorités de ses orientations stratégiques, sa complémentarité avec d'autres acteurs, et son développement (via le développement de ses compétences et son modèle économique) ».

Amendement : suppression de l'item « et bien sûr, les activités qui contribuent substantiellement aux ressources propres du Cerema ».

Argumentaire : cet amendement rejoint l'amendement n°4 relatif au chapitre 7, qui stipule qu'en tant que service public, le Cerema ne doit en aucun cas privilégier telle ou telle mission en raison du critère des ressources propres. Nous pensons en effet que la seule boussole du Cerema doit être la réponse aux attentes sociales.

### **Amendement n°9 :**

Passage amendé : pages 58 et 59, « Ces critères viseront à privilégier : [...]

- et bien sûr, les activités qui contribuent substantiellement aux ressources propres du Cerema.

Ces critères portent donc sur différents registres : les missions essentielles de l'établissement, les priorités de ses orientations stratégiques, sa complémentarité avec d'autres acteurs, et son développement (via le développement de ses compétences et son modèle économique) ».

Amendement : suppression à la fin de « et son modèle économique ».

Argumentaire : cet amendement vise à mettre en cohérence ce paragraphe avec la suppression effectuée à l'amendement précédent.

## **Amendements relatifs au chapitre 7 : Modèle économique**

### **Argumentaire général concernant les 4 premiers amendements :**

Nous proposons d'amender cette partie, de manière à garantir au Cerema des moyens lui permettant l'exercice de ses missions pendant les 5 années à venir. Nos amendements en ce sens demeurent très modestes puisqu'ils se limitent à une augmentation de la subvention de l'État à minima pour couvrir l'évolution des dépenses courantes de l'établissement en investissement, fonctionnement et masse salariale. Ainsi, elle ne propose pas de revenir sur les considérables réductions de moyens et d'effectifs subies par les 11 services depuis de nombreuses années, et par le Cerema à sa création (transfert de missions nouvelles à l'établissement sans que cela donne lieu à une dotation correspondante en budget et effectifs, diminution de la subvention en cours d'année 2014 en violation du protocole d'accord signé avec les organisations syndicales...). Rappelons qu'une explication de l'importance des besoins en investissement du Cerema est le sous-investissement auquel étaient confrontés les 11 services auparavant, l'État en étant donc pour partie responsable.

Le second objectif de nos amendements est double : il s'agit d'une part de sécuriser le modèle économique du

Cerema dans l'hypothèse où la diminution des recettes propres observée ces dernières années se poursuivrait et d'autre part de permettre au Cerema d'avoir pour boussole la réponse aux attentes sociales, sans perturbation de celle-ci par l'enjeu des recettes propres.

### **Amendement n°1**

Passage amendé : page 66, « Comme chacun le sait, les réflexions sur le modèle économique du Cerema s'ouvrent dans un contexte particulièrement difficile :

- D'une part, son démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile.
- D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années – comme pour beaucoup d'autres établissements publics – de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, à un rythme qui n'est pas connu à ce jour.

L'établissement se doit de regarder en face cette réalité. Il doit à la fois chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible et chercher, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, à diversifier ses financements et accroître ses ressources propres ».

Amendement : Suppression de « Comme chacun le sait, les réflexions sur le modèle économique du Cerema s'ouvrent dans un contexte particulièrement difficile ».

### **Amendement n°2**

Passage amendé : page 66, « Comme chacun le sait, les réflexions sur le modèle économique du Cerema s'ouvrent dans un contexte particulièrement difficile :

- D'une part, son démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile.
- D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années – comme pour beaucoup d'autres établissements publics – de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, à un rythme qui n'est pas connu à ce jour.

L'établissement se doit de regarder en face cette réalité. Il doit à la fois chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible et chercher, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, à diversifier ses financements et accroître ses ressources propres ».

Amendement : Remplacement de « D'une part, son démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile. » par « Le démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile ».

### **Amendement n°3**

Passage amendé : page 66, « Comme chacun le sait, les réflexions sur le modèle économique du Cerema s'ouvrent dans un contexte particulièrement difficile :

- D'une part, son démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile.
- D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années – comme pour beaucoup d'autres établissements publics – de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, à un rythme qui n'est pas connu à ce jour.

L'établissement se doit de regarder en face cette réalité. Il doit à la fois chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible et chercher, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, à diversifier ses financements et accroître ses ressources propres ».

Amendement : Remplacement de « D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années – comme pour beaucoup d'autres établissements publics – de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, à un rythme qui n'est pas connu à ce jour » par

« Constatant que les attentes sociales envers le Cerema ne faiblissent pas et pour remédier à ces difficultés, la subvention de l'État à l'établissement a vocation à augmenter pendant les 5 années à venir, a minima pour tenir compte de l'évolution courante des dépenses de l'établissement en masse salariale, fonctionnement et investissement. Cela est d'autant plus nécessaire que la capacité d'investissement du Cerema est à ce jour très inférieure à ses moyens. De même, le plafond en effectifs de l'établissement ne doit pas diminuer d'ici 2020. ».

#### Amendement n°4

Passage amendé : page 66, « Comme chacun le sait, les réflexions sur le modèle économique du Cerema s'ouvrent dans un contexte particulièrement difficile :

- D'une part, son démarrage de l'établissement a été préparé et réalisé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure, plus que dans toute période antérieure. Dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile.
- D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années – comme pour beaucoup d'autres établissements publics – de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public, à un rythme qui n'est pas connu à ce jour.

L'établissement se doit de regarder en face cette réalité. Il doit à la fois chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible et chercher, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, à diversifier ses financements et accroître ses ressources propres ».

Amendement : Remplacement de « L'établissement se doit de regarder en face cette réalité. Il doit à la fois chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible et chercher, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie, à diversifier ses financements et accroître ses ressources propres » par « Le fonctionnement de l'établissement se caractérise par ailleurs par le fait que certaines missions de service public génèrent des recettes propres et d'autres non. Le Cerema ne doit en aucun cas privilégier telle ou telle mission en raison de ce critère, même s'il est évidemment possible que, du fait des évolutions de ses missions, les recettes propres augmentent. Si au contraire ces recettes propres étaient amenées à diminuer, et pour éviter que cela mette en péril l'équilibre économique de l'établissement, l'État compenserait cette diminution des ressources du Cerema par une augmentation supplémentaire de la SCSP ».

Ces quatre premiers amendements nécessitent également d'amender la synthèse du projet. Nous proposons le remplacement du passage ci-dessous situé en page xii :

« Enfin, le projet stratégique ouvre les réflexions sur **le modèle économique du Cerema.**, qui s'inscrivent dans un contexte particulièrement difficile. D'une part, l'établissement a été créé dans une période où la réduction des dépenses de l'État était devenue sa priorité majeure : dès son démarrage, le Cerema a été en situation économique difficile. D'autre part, il semble acquis que l'État fera le choix dans les prochaines années, comme pour beaucoup d'autres établissements publics, de diminuer les effectifs du Cerema et sa subvention pour charges de service public – à un rythme qui n'est pas connu à ce jour.

L'établissement doit chercher à diminuer ses dépenses lorsque c'est possible, et doit se donner la capacité de connaître et analyser les coûts de ses activités et de ses productions. L'évolution dans les prochaines années de l'équilibre entre ses trois grands postes de dépenses – la masse salariale, les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement – est un sujet essentiel, dans un contexte marqué par **la grande faiblesse de sa capacité d'investissement** alors que ses besoins d'investissements, en matière d'équipement et en matière d'immobilier, sont très importants. »

Nous proposons de remplacer ce paragraphe par : « Constatant que les attentes sociales envers le Cerema ne faiblissent pas, la subvention de l'État à l'établissement a vocation à augmenter pendant les 5 années à venir, a minima pour tenir compte de l'évolution courante des dépenses de l'établissement en masse salariale, fonctionnement et investissement. Cela est d'autant plus nécessaire que la capacité d'investissement du Cerema est à ce jour très inférieure à ses moyens. De même, le plafond en effectifs de l'établissement ne doit pas diminuer d'ici 2020.

Le fonctionnement de l'établissement se caractérise par ailleurs par le fait que certaines missions de service public génèrent des recettes propres et d'autres non. Le Cerema ne doit en aucun cas privilégier telle ou telle mission en raison de ce critère, même s'il est évidemment possible que, du fait des évolutions de ses missions, les recettes propres augmentent. Si au contraire ces recettes propres étaient amenées à diminuer, et pour éviter que cela mette en péril l'équilibre économique de l'établissement, l'État compenserait par une augmentation supplémentaire de la SCSP ».

#### **Amendement n°5 :**

Passage amendé : page 67, « *Cette part de la SCSP mobilisée de manière plus autonome s'élèvera à 5 % en 2016 et augmentera progressivement jusqu'à atteindre au moins 10 % en 2020* ».

Amendement : remplacement de « *5 % en 2016 et augmentera progressivement jusqu'à atteindre au moins 10 % en 2020* » par « *10 % en 2016 et a vocation à augmenter progressivement jusqu'en 2020* ».

Argumentaire : La part de la SCSP mobilisée de manière plus autonome est aujourd'hui de l'ordre de 2 %. Cela n'a manifestement pas permis au Cerema d'augmenter significativement son intervention en direction des collectivités territoriales. En cohérence avec l'objectif stratégique A1 « *Renforcer prioritairement les relations de partenariat avec les collectivités territoriales* », il est nécessaire d'augmenter substantiellement la marge de manœuvre des équipes du Cerema pour développer leurs interventions vers d'autres bénéficiaires, nécessitant la construction de partenariats nouveaux. Le seuil de 5 % semble insuffisant pour aller en ce sens, c'est pourquoi nous proposons de le fixer dès aujourd'hui à 10 %.

Cet amendement nécessite également d'amender la synthèse du projet. Nous proposons de remplacer en page xiii la mention « *5 % en 2016 et augmentera progressivement jusqu'à atteindre au moins 10% en 2020* » par « *10 % en 2016 et a vocation à augmenter progressivement jusqu'en 2020* ».

#### **Amendement n°6 :**

Passage amendé : page 68, « *Le Cerema doit aussi réaliser que tous ses champs d'action et tous ses types d'activité peuvent contribuer à ses ressources propres. Aujourd'hui, les « domaines-métiers » de l'établissement contribuent à ses ressources propres dans des proportions très inégales : le Cerema se donnera pour objectif de rééquilibrer à moyen terme les contributions des champs d'action à l'apport de ressources propres* ».

Amendement : suppression de ce paragraphe

Argumentaire : Le Cerema doit répondre aux besoins sociaux sur ses missions indépendamment de la nature des recettes qui en découlent pour lui. Si un domaine rapporte plus (respectivement moins) de recettes propres, cela peut-être tout à fait justifié par les caractéristiques des activités : type de missions, de commanditaires, de bénéficiaires... On ne voit pas ce qui justifie de viser un équilibre des contributions aux recettes propres entre les champs d'action.

#### **Amendement n°7 :**

Passage amendé : page 68, « *7.2.2 Développer les ressources propres* ».

Amendement : remplacement du titre par « *7.2.2 Développer de nouvelles offres* »

Argumentaire : Le développement des recettes propres n'est pas en soi un objectif de l'établissement. Le développement de nouvelles offres, notamment en direction des collectivités, peut quant à lui en être un.

Cet amendement nécessite également d'amender la synthèse du projet. Nous proposons de remplacer en page xiii la mention « *Le Cerema doit aussi diversifier ses financements et accroître ses ressources propres, dans le cadre de ses missions et de sa stratégie. Il établira d'ici à fin 2015 un « plan d'affaires », en s'appuyant sur le projet stratégique qui contient, dans tous les champs d'action, le germe de nouvelles offres et des pistes de développement d'offres existantes ;* » par la formulation suivante : « *Le Cerema établira d'ici à fin 2015 un « plan d'affaires », en s'appuyant sur le projet stratégique qui contient, dans tous les champs d'action, le germe de nouvelles offres et des pistes de développement d'offres existantes ;* »