

Démarche d'élaboration du projet stratégique du Cerema

Bernard Larrouturou

Troisième version – 12 mai 2014

Cette note, préparée avec le comité de direction de l'établissement, présente la démarche d'élaboration du projet stratégique du Cerema.

L'élaboration du projet stratégique sera bien sûr le chantier majeur de cette année de démarrage du Cerema. Elle s'appuiera notamment sur le texte intitulé « socle du projet stratégique », rédigé à l'automne 2013, et sur tous les travaux menés au cours de la préfiguration de l'établissement. En termes de calendrier, l'objectif est que le conseil d'administration soit en mesure d'approuver le projet stratégique dans les tout premiers mois de 2015, avant que ne s'engage la préparation du premier « contrat d'objectifs et de performance » du Cerema.

Bâtir la démarche qui sera suivie pour l'élaboration du projet stratégique, c'est déjà faire des choix :

- des choix sur les sujets de fond à analyser en priorité, car on ne peut pas mener dès cette année des réflexions allant au même niveau d'approfondissement sur tous les sujets importants pour l'avenir,*
- et aussi des choix touchant aux méthodes et à l'organisation du travail afin de bien prendre en compte les attentes des acteurs externes à l'établissement, favoriser la richesse et la diversité des réflexions, associer les personnels de l'établissement à ces travaux, confronter notre vision à des points de vue extérieurs, etc.*

Pour faire les choix les plus appropriés, le comité de direction a souhaité que ses propositions fassent l'objet d'une large concertation au sein de l'établissement, à partir d'une première version de cette note diffusée à tous les personnels du Cerema le 24 mars ; une deuxième version a été diffusée le 18 avril et discutée au cours de la réunion du conseil d'administration le 25 avril. Cette troisième version, qui tient compte des remarques du conseil d'administration, constitue désormais notre feuille de route pour la démarche d'élaboration du projet stratégique.

1) Un projet stratégique : pourquoi ? pour quoi ? pour qui ? comment ?

Le projet stratégique est très attendu, en premier lieu, par les équipes et les personnels du Cerema, après deux années de préfiguration où le choix de dire que la stratégie de l'établissement ne serait élaborée qu'après sa création, sous l'égide du conseil d'administration, a été explicite et assumé. Il est très attendu aussi par les commanditaires et partenaires du Cerema, et par de nombreux acteurs externes.

Dans un contexte marqué par des enjeux considérables pour le développement durable de nos sociétés et de nombreuses questions nouvelles et difficiles pour l'action publique, que va faire le Cerema ? Vers où ira-t-il ? Comment tirera-t-il parti de ses spécificités – son ancrage dans les territoires, ses liens forts avec l'État et les collectivités, son positionnement en appui aux politiques publiques – et comment sera-t-il partenaire et complémentaire des nombreux acteurs avec lesquels il interagira ? Que doit-il faire pour être capable de s'adapter aux évolutions des politiques publiques, comment saura-t-il faire face aux besoins nouveaux de l'action publique, déjà connus aujourd'hui ou qui apparaîtront dans les prochaines années ? Quels objectifs doit-il se donner en matière de coopération et de rayonnement européens et internationaux ? Et quels sont les enjeux clés sur lesquels il doit se mobiliser concernant les évolutions de son organisation et de son fonctionnement internes ?

En résumé : que doit faire le Cerema pour, dans cinq ans, accomplir au mieux ses missions au service de la nation ? pour *promouvoir et faciliter des modes de gestion des territoires qui intègrent l'ensemble des facteurs environnementaux, économiques et sociaux*, et pour *accompagner les acteurs publics et privés dans la transition vers une économie sobre en ressources et décarbonée, respectueuse de l'environnement et équitable*¹ ?

Élaborer le premier projet stratégique du Cerema, c'est s'engager dans un travail collectif pour donner les meilleures réponses possibles à ces questions : un travail qui associera les personnels de l'établissement et qui sera aussi mené au contact et à l'écoute de nombreux acteurs extérieurs. C'est une occasion unique pour élaborer, sous l'égide du conseil d'administration, notre vision de l'avenir du Cerema : une vision ambitieuse pour l'établissement, porteuse de sens pour ses équipes, pour ses partenaires, et pour l'appui qu'il apportera aux territoires et aux politiques publiques. C'est élaborer un document dans lequel bien sûr tout ne sera pas écrit concernant notre avenir, mais qui sera à la fois notre « carte de visite », notre fierté, et notre boussole pour les prochaines années. C'est, enfin, réaliser un travail de fond sur le sens de notre action qui est indispensable avant de préparer en 2015 le premier contrat d'objectifs et de performance entre l'État et le Cerema, autre grand document fixant nos orientations pluriannuelles.

Si le projet stratégique sera un document de première importance pour le Cerema, la qualité de notre démarche d'élaboration de ce projet sera tout aussi importante. La démarche dans laquelle nous nous lançons représente un moment déterminant pour continuer à construire une culture d'établissement partagée, en s'appuyant sur la riche histoire des 11 services qui ont été regroupés dans le Cerema et en nous projetant ensemble vers une nouvelle histoire commune. L'association de tous les personnels, le partage avec tous des réflexions qui prépareront nos choix stratégiques sont donc essentiels. Sur un autre plan, il est indispensable de veiller à la qualité de notre écoute des acteurs externes et à la qualité des analyses et des éclairages sur lesquels nous fonderons nos choix : nous savons tous que nous aurons à faire des choix difficiles, et nous nous devons de faire en sorte qu'ils soient étayés aussi solidement que possible, et compris de tous.

2) Associer les acteurs internes et externes

L'élaboration du projet stratégique concerne tous les personnels et les instances du Cerema, mais la réflexion doit aussi être ouverte vers l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires des activités de l'établissement.

Tous les « cercles d'acteurs » évoqués ci-dessous auront donc un rôle dans cette démarche :

- les instances du Cerema :
 - le conseil d'administration en premier lieu, qui supervisera l'ensemble de la démarche, contribuera aux réflexions à chacune de ses réunions de 2014, sera partie prenante de la préparation de tous les grands choix d'orientations stratégiques et, ultimement, aura à approuver le projet stratégique ;
 - les autres instances de l'établissement dès qu'elles seront mises en place – conseil stratégique, conseil scientifique et technique, comités d'orientation thématiques et territoriaux – ainsi que le comité technique d'établissement et les instances locales ;
- au sein de l'établissement :
 - le comité de direction du Cerema, qui préparera collégalement les orientations que le directeur général présentera au conseil d'administration ;
 - les comités de direction, les cadres et les personnels des directions du siège et des directions techniques ou territoriales ;
 - les représentants du personnel ;

1 Les mots en italique sont extraits de la loi du 28 mai 2013 : ce sont les deux premières missions du Cerema.

- au sein de l'État :
 - la direction de la recherche et de l'innovation, chargée de la tutelle du Cerema ;
 - le commissariat général au développement durable, le secrétariat général et les directions générales des ministères de tutelle ;
 - diverses autres entités de l'administration centrale, comme celles qui seront représentées au sein du conseil d'administration et du conseil stratégique de l'établissement, voire d'autres qui sont intéressées par l'action du Cerema ;
 - les préfets et les services déconcentrés de l'État ;

- dans la sphère des collectivités territoriales :
 - les associations et groupements de collectivités représentés dans les instances du Cerema ;
 - les collectivités pour lesquelles le Cerema agit en prestataire ou avec lesquelles il travaille en coopération ;
 - les associations techniques de la sphère des collectivités et les nombreux acteurs qui travaillent auprès d'elles (agences d'urbanisme, etc.) ;

- les partenaires du Cerema et les bénéficiaires de son action :
 - les établissements publics partenaires ;
 - les associations professionnelles ;
 - le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur ;
 - le monde associatif (associations d'usagers, de protection de l'environnement, etc.) ;
 - les entreprises ;
 - des partenaires européens et internationaux, etc.

Il faudra choisir comment associer les acteurs de ces différents « cercles » à la démarche d'élaboration du projet stratégique, et selon les cas les consulter en amont ou fixer des « points de rendez-vous » plus en aval pour recueillir leurs remarques sur des documents intermédiaires. Des propositions plus précises seront formulées dans les prochaines semaines sur ce sujet.

3) Organiser la réflexion autour de quelques thèmes stratégiques

On propose ci-dessous une liste de thèmes de travail pour l'élaboration du projet stratégique.

Ces thèmes sont regroupés en trois ensembles :

1. des thèmes qui feront l'objet de groupes de travail internes au Cerema à partir de mai 2014 ;
2. des thèmes sur lesquels la réflexion se fera dans un deuxième temps, en s'appuyant sur les travaux menés dans la première phase ;
3. des thèmes qui seront abordés dans le texte du projet stratégique, afin d'affirmer leur importance pour le Cerema – et d'annoncer leur approfondissement en 2015 ou dans les années suivantes -- mais qui n'auront pas fait l'objet de réflexions approfondies en 2014, car on ne peut pas tout faire la première année.

3.1) Thèmes des groupes de travail à lancer au printemps 2014

Cette liste, qui s'appuie notamment sur le « socle du projet stratégique », énumère 15 thèmes, qui seront confiés à 15 groupes de travail internes au Cerema. Elle ne suit pas d'ordre de priorité particulier.

Pour chaque groupe, une « commande » précisant les objectifs du groupe et incluant une « grille de questionnement » sera élaborée en s'appuyant sur les éléments proposés en annexe. Ceci permettra de bien cerner la problématique étudiée par chaque groupe de travail, qui est décrite ci-dessous en termes très succincts.

3.1.1) Quels enjeux et objectifs principaux pour le Cerema dans ses domaines d'intervention ?

Une réflexion sera conduite pour identifier les principaux enjeux et éléments de stratégie du Cerema dans chacun des 8 domaines d'intervention que l'établissement a choisis pour présenter son programme d'activité 2014. Ces travaux seront conduits par 8 groupes de travail (GT) représentatifs des thématiques concernées et des métiers associés au sein du Cerema :

- GT1 : Territoires durables et ressources naturelles ;
- GT2 : Ville et bâtiments durables ;
- GT3 : Mobilité et transports ;
- GT4 : Énergie et climat ;
- GT5 : Impacts sur la santé ;
- GT6 : Gestion du patrimoine d'infrastructures ;
- GT7 : Développement des infrastructures ;
- GT8 : Connaissance et prévention des risques.

Le choix de mener ces réflexions selon ces 8 domaines (et non selon les 16 thématiques métiers retenues au printemps 2013 pour organiser les réflexions internes) vise à favoriser une réflexion plus tournée sur les enjeux externes et l'élaboration d'une vision plus synthétique. Une attention particulière sera portée aux sujets transversaux entre ces 8 domaines (tels que, par exemple, la sécurité des transports, l'aménagement, etc.).

3.1.2) Quels objectifs et quelle stratégie en matière d'innovation ?

Un groupe de travail sera en charge de proposer les éléments de stratégie sur ces sujets : comment développer une stratégie en matière d'innovation, en s'appuyant sur les atouts existants du Cerema (notamment les activités de recherche et les activités de conception et de développement de prototypes, mais pas seulement) ? comment constituer et gérer un portefeuille de projets d'innovation, créer les conditions de la réussite en matière de valorisation et d'innovation ? quelle stratégie de partenariat développer en matière d'innovation ?

- GT9 : Innovation.

3.1.3) Quel modèle économique ? quelles ressources propres pour le Cerema ?

Une réflexion sera conduite par un groupe dédié, qui s'appuiera en partie sur l'apport des 8 groupes de travail (GT1 à GT8) « par domaine d'intervention » :

- GT10 : Modèle économique, ressources propres.

Il s'agit – chacun le sait – d'un chantier qui porte sur un sujet de première importance sur le plan économique, car les ressources propres sont et seront un apport indispensable pour assurer l'équilibre budgétaire de l'établissement et pour réaliser des investissements scientifiques et techniques. Pour une part, la réflexion à mener doit donc viser d'identifier les possibilités atteignables en matière de développement des ressources propres et de rassembler les éléments d'un « *business plan* », selon les mots employés dans le monde des entreprises.

En même temps, les choix que le Cerema retiendra en la matière ne sauraient être dictés par la seule logique économique. Un aspect essentiel de la réflexion devra donc aussi partir de ce que sont les missions de l'établissement public au service de la nation, et porter sur les activités donnant lieu à ressources propres qu'il sera intéressant de développer dans le cadre de ces missions, sur le positionnement de l'établissement dans le domaine concurrentiel, etc. Au total, il s'agira donc d'un chantier qui contribuera, d'une certaine façon, à définir une part de la future identité du Cerema.

3.1.4) Quelle(s) stratégie(s) en matière de diffusion des connaissances ? Vers qui ?

La réflexion sera confiée à un groupe de travail dédié :

- GT11 : Diffusion des connaissances.

Une attention particulière sera portée à la question des « cibles » à privilégier dans la stratégie du Cerema en matière de diffusion des connaissances dans les prochaines années. Schématiquement, on peut penser :

- aux acteurs avec lesquels le Cerema a déjà des relations fortes et vers lesquels il mène des actions de diffusion bien reconnues (à des niveaux variés selon les cas) : services de l'État en administration centrale, services déconcentrés de l'État, services des collectivités territoriales, organismes scientifiques et techniques, certains milieux professionnels ;
- mais aussi à des acteurs avec lesquels le Cerema a moins – ou n'a pas – de relations : décideurs politiques (ministres et cabinets, élus locaux et parlementaires), associations, commission européenne, acteurs européens et internationaux, telle ou telle partie du « grand public », voire nos concitoyens dans leur ensemble.

3.1.5) Qui sont les bénéficiaires de notre action ?

Les 11 services qui ont été regroupés dans le Cerema distinguaient souvent, dans leurs présentations, leurs *commanditaires* et les *bénéficiaires* de leur action. Cette distinction reste vraie pour le Cerema, mais il est certain qu'il est bien plus aisé d'identifier ses commanditaires que d'avoir une vision précise des bénéficiaires de son action.

Un travail de connaissance approfondie de ces bénéficiaires est indispensable. Dans quelle mesure et par quels types de prestations, les collectivités, les acteurs économiques, l'État, les autres établissements publics, le monde associatif, d'autres acteurs et plus généralement le grand public sont-ils bénéficiaires de l'activité du Cerema ? Il est stratégique de savoir donner des réponses à ces questions, et de disposer d'une capacité de mesurer ce que le Cerema apporte à telle ou telle catégorie de bénéficiaires.

La réflexion sera confiée à un groupe de travail dédié :

- GT12 : Bénéficiaires.

3.1.6) Quelle stratégie en matière d'observation et de connaissance des territoires ? Comment tirer pleinement parti de notre ancrage territorial ?

L'implantation du Cerema dans les territoires et ses liens avec les acteurs territoriaux lui donnent une position privilégiée et reconnue parmi les organismes scientifiques et techniques. La relation de l'établissement aux territoires n'en est pas moins un des enjeux essentiels de son positionnement et de son action. Quelle stratégie en matière d'observation et de connaissance des territoires ? Comment tirer pleinement parti de notre présence répartie sur le territoire national ? Qu'est-ce que « l'ancrage territorial du Cerema » ?

Il sera demandé à un groupe de travail dédié d'approfondir la réflexion sur ces questions :

- GT13 : Connaissance des territoires et ancrage territorial.

3.1.7) Quelle stratégie concernant les facteurs clés contribuant à la qualité de nos prestations : compétences, capitalisation des connaissances, méthodes et dispositif Qualité ?

La raison d'être du Cerema s'appuie avant tout sur la compétence qu'il apporte au bénéfice de ses commanditaires et au service de la société, et de sa capacité à innover et à préparer l'avenir. Ainsi, sa réussite reposera en premier lieu sur le développement des compétences de ses personnels, sur son aptitude à bien les mobiliser dans le cadre de dispositifs collectifs efficaces en matière de méthodes de travail et d'outils partagés et en matière de capitalisation des connaissances.

Un groupe de travail dédié approfondira la réflexion sur ces enjeux :

- GT14 : Développement des compétences, capitalisation des connaissances, dispositif Qualité.

3.1.8) Le patrimoine matériel du Cerema : quelle stratégie en matière d'investissement et quelle organisation/mutualisation pour l'utiliser au mieux ?

Le patrimoine d'équipements scientifiques et techniques du Cerema est très important mais il est vieillissant. Les gros investissements notamment ont été peu nombreux ces dernières années. Ce sujet soulève de nombreuses questions, parfois difficiles, pour identifier les grands équipements qui nous manquent, pour prendre en compte et préparer les évolutions technologiques, pour s'organiser afin de rentabiliser les gros équipements et constituer des équipes solides autour d'eux, et pour mutualiser, optimiser et pérenniser leur utilisation.

Un groupe de travail dédié approfondira la réflexion sur ces enjeux :

- GT15 : Investissements et équipements.

3.2) Thèmes de travail à approfondir dans un deuxième temps

On donne ci-dessous une première liste de ces thèmes, qui reste à affiner. Il s'agit de sujets variés sur lesquels la réflexion s'appuiera sur les travaux des groupes de travail énumérés ci-dessus, et s'organisera selon des formes qui restent à préciser selon les sujets.

- Stratégie pour les actions transversales entre les 8 domaines
- Évolution à 5 ans de l'équilibre entre les domaines
- Stratégie en matière de relations européennes et internationales
- Stratégie en matière de partenariats
- Stratégie en matière de communication externe
- Stratégie en matière d'implication dans les réflexions sur les évolutions de long terme
- Stratégie pour renforcer l'écoute des partenaires et bénéficiaires

D'autre part, des travaux seront menés sur les enjeux prioritaires en matière de recherche et innovation (R&I) en s'appuyant sur les réflexions des groupes de travail GT1 à GT9. L'objectif est que le Cerema puisse identifier dans son projet stratégique quelques « défis prioritaires de recherche et d'innovation à 5 ans », qui constitueront un point d'appui essentiel pour engager les travaux visant à définir les « projets à 5 ans » des équipes du Cerema qui ont une activité de recherche et pour finaliser sa stratégie en matière d'innovation. À ce jour, il est envisagé d'organiser ces travaux autour de cinq thèmes, proches de ceux qui sont retenus dans un certain nombre de programmes de recherche et développement aux niveaux français et européen, et de les confier à des groupes de travail mixtes faisant intervenir des personnels du Cerema et des experts externes. Ces cinq thèmes sont les suivants :

- Défis de R&I Environnement et santé ;
- Défis de R&I Ville durable ;
- Défis de R&I Systèmes de transport du futur ;
- Défis de R&I Société économe en ressources naturelles ;
- Défis de R&I Maîtrise des risques.

Enfin, il faudra aussi, à l'automne 2014, approfondir la réflexion sur les « enjeux internes » qui seront clés pour la réussite du Cerema, notamment ceux qui sont identifiés dans la partie 3 du « socle du projet stratégique » : la politique de ressources humaines, les méthodes de travail et le fonctionnement internes, etc. En particulier, un travail sera lancé sur la stratégie à développer et les repères à partager au sein du Cerema en matière de management et de conduite du changement.

3.3) Thèmes de travail à approfondir à partir de 2015

Il s'agit de thèmes dont nous faisons le choix qu'ils ne seront pas approfondis en 2014. Le projet stratégique soulignera l'importance de ces sujets pour le Cerema et annoncera les approfondissements à venir :

- Stratégie pour être un « acteur de confiance »²
- Évaluation de l'activité et de l'impact du Cerema
- Indicateurs

4) Organiser et « rythmer » la démarche, partager et capitaliser ses résultats

Élaborer le projet stratégique d'un établissement public, surtout s'il s'agit d'un établissement nouveau, c'est bien sûr, pour une part, mener des réflexions très ouvertes, explorer largement le champ des possibles, se projeter vers le futur et faire preuve d'imagination. Pour le projet stratégique du Cerema, cette part de « *brainstorming* » ouvert et innovant sera bien présente car l'objectif est d'inventer avec ambition un avenir qui, tout en s'appuyant sur leurs points forts, n'a pas de raison de se limiter au strict prolongement de l'action des 11 services regroupés dans l'établissement.

Mais, bien sûr, le travail à mener ne peut pas se limiter à une réflexion « foisonnante ». Nous devons mener une démarche qui s'organise avec des étapes intermédiaires qui soient connues de tous, avec aussi des phases successives et différenciées dont les résultats, bien identifiés, seront des points d'appui pour les phases suivantes. Ainsi, on envisage à ce jour :

- une phase de proposition qui sera principalement « *bottom-up* » au sein de l'établissement, et inclura des consultations d'acteurs externes,
- une phase de discussion et de recueil de réactions – internes et externes – sur les principales propositions issues de la phase précédente,
- une phase plus « *top-down* » où le comité de direction du Cerema proposera des choix pour les grandes orientations à retenir dans le projet stratégique,
- une phase où ces orientations seront discutées au sein de l'établissement et dans ses instances, et confrontées à des points de vue externes,
- une phase enfin de finalisation du projet soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Nous devons donc nous donner la capacité d'organiser et articuler ces différentes phases des travaux, et de bien partager leurs résultats intermédiaires afin de construire une démarche de capitalisation et de construction progressives. Il est très important aussi de bien intégrer que nous ne partons pas de zéro, car de nombreux travaux ont été menés au cours de la préfiguration pour commencer à identifier les principaux enjeux et esquisser des perspectives pour l'action du Cerema : les résultats de ces travaux seront bien sûr un point d'appui pour le travail à engager maintenant.

C'est le sens des propositions suivantes.

4.1) Mettre en place, alimenter et partager un fonds documentaire unifié

Un fonds documentaire partagé, regroupant les documents supports pour l'ensemble des travaux de préparation du projet stratégique et les principaux documents intermédiaires, sera accessible à l'ensemble des personnels du Cerema.

2 Voir la section 2.2 du « socle du projet stratégique ».

Dès l'entame, ce fonds documentaire contiendra les documents issus des principaux travaux menés au cours de la préfiguration et sur lesquels il sera demandé aux groupes de travail de s'appuyer :

- le « socle du projet stratégique »,
- les documents résumant les travaux des groupes thématiques métiers du printemps 2013,
- les contributions de chacune des (futurs) directions techniques ou territoriales rédigées à l'automne 2013 en amont du travail de préparation du programme 2014.

Il inclura aussi :

- les documents relatifs à la cartographie et à l'évaluation des pôles de compétences et d'innovation,
- le rapport du groupe de travail sur les centres d'étude et de conception de prototypes,
- le programme d'activités 2014 et divers documents produits au cours de son élaboration,
- les « feuilles de route 2014 » des différentes directions du Cerema, lorsqu'elles seront finalisées,
- divers documents produits dans le cadre des groupes de travail mis en place avec certains établissements partenaires,
- les états des lieux de la recherche et de l'action internationale établis par la DSTREI,
- l'état des lieux des équipements scientifiques et techniques établi par la D4P,
- et, bien sûr, les documents intermédiaires produits au cours de la démarche d'élaboration du projet stratégique (sachant que chaque groupe de travail aura évidemment ses propres documents à recenser, dans le domaine et le périmètre de sa réflexion).

Ce fonds documentaire devra aussi inclure des documents externes au Cerema :

- les documents d'orientation des ministères de tutelle ;
- les orientations concernant les évolutions législatives en cours (réforme territoriale, conférence environnementale, axes fondateurs gouvernementaux, européens...) ;
- le rapport de comparaison internationale réalisé par le CGEDD en 2013 ;
- des projets stratégiques et contrats d'objectifs d'autres établissements, permettant d'appréhender la grande diversité de logiques, d'expression d'enjeux, d'objectifs et d'ambition – ces exemples ayant pour but de donner à voir des façons de faire pour enrichir la réflexion et en imaginer d'autres ;
- des documents de stratégie et d'orientation d'origine européenne et internationale ;
- etc.

4.2) Piloter et animer la démarche

4.2.1) Une équipe-projet chargée du pilotage général

Une équipe-projet sera chargée de piloter et animer l'ensemble de la démarche. Cette équipe, qui ne comprendra aucun membre du comité de direction du Cerema, sera chargée à la fois d'organiser la démarche, de l'animer, et de faciliter la capitalisation des résultats des travaux.

Elle coordonnera l'élaboration et la mise en place du fonds documentaire, assurera le suivi et la coordination des travaux des groupes de travail sans intervenir sur le contenu de leurs propositions. Elle veillera à la qualité des liens utiles entre ces groupes, et elle facilitera si besoin la bonne association de partenaires externes à leurs travaux. Elle apportera un appui aux groupes de travail pour l'organisation de leurs travaux et la recherche de la documentation nécessaire. Elle interagira aussi avec les groupes de travail pour veiller au traitement le plus complet possible de leurs « grilles de questionnement », et à la qualité de leurs documents de synthèse, notamment ceux qui seront destinés à une large diffusion au sein de l'établissement.

L'équipe-projet mettra en place la communication interne au Cerema sur l'avancement de la démarche. Elle sera chargée d'assurer le respect du calendrier général de la démarche et d'organiser les principaux « points de rendez-vous ».

Le responsable de l'équipe-projet sera, pour cette mission, rattaché au directeur général et il aura un lien régulier avec le comité de direction du Cerema. Les membres de l'équipe-projet seront désignés par le comité de direction du Cerema, sur la base de propositions exprimées par l'ensemble de ses membres. La composition de l'équipe-projet sera publiée sur le site intranet du Cerema.

4.2.2) Une première phase participative conclue par un partage et une discussion des propositions

Comme on l'a décrit plus haut, la première phase de la démarche, jusqu'en septembre inclus, sera principalement constituée des travaux des 15 groupes de travail GT1 à GT15.

Il est utile de préciser quelques principes concernant la composition et le rôle de ces groupes :

- Ces groupes de travail seront créés de façon ad hoc, pour la démarche d'élaboration du projet stratégique : ils auront une durée limitée.
- Sauf exception, chaque groupe de travail comprendra une dizaine de personnes. Leur composition sera fixée par le comité de direction du Cerema, en veillant à mettre en place des groupes reflétant le mieux possible la diversité des personnels, des situations et des points de vue au sein de l'établissement. Les membres du comité de direction du Cerema ne participeront pas aux groupes de travail. La composition des groupes de travail sera publiée sur le site intranet du Cerema, ainsi que des informations sur les étapes-clés de leurs travaux.
- Sous l'unique réserve qu'il leur sera demandé de s'appuyer sur les travaux menés au cours de la préfiguration et de prendre un certain nombre de contacts internes ou externes, les groupes de travail seront libres de leurs propositions et du choix des réponses qu'ils souhaiteront donner sur leur « grille de questionnement ». Les membres d'un groupe de travail y participent à titre personnel ; ils ne sont pas chargés de représenter leur entité ni leur direction.
- Toute personne du Cerema qui le souhaite pourra adresser une contribution, soit destinée à un groupe de travail particulier, soit plus générale et adressée à l'équipe-projet, selon des modalités qui seront précisées prochainement.

Cette première phase de la démarche se conclura, fin septembre, par la remise des « livrables » des groupes de travail. Pour chaque groupe de travail, ces livrables incluront un texte court et synthétique pouvant être lu par des « non-spécialistes », afin que les propositions essentielles de chaque groupe puissent être bien partagées au sein de l'établissement.

Nous aurons ensuite, en octobre, un temps de présentation et de discussion des propositions des groupes de travail dans l'ensemble des directions techniques ou territoriales et au siège du Cerema, avec un dispositif permettant d'exprimer et de recueillir les réactions et commentaires sur ces propositions. Les modalités de cette étape de partage et de réactions seront publiées sur le site intranet du Cerema, pour donner à tous les personnels de l'établissement la possibilité d'y participer. Plusieurs autres « cercles » internes au Cerema seront aussi consultés dans cette période : les « groupes de travail thématiques métiers » constitués en 2013, les instances dans lesquelles siègent les représentants du personnel, etc. Des réunions auront aussi été programmées pour présenter les principales propositions des groupes aux instances nationales du Cerema et à différents acteurs externes.

Après cette étape s'ouvrira une nouvelle phase où s'engagera un travail des comités de direction des directions techniques ou territoriales, du comité de direction du Cerema et de ses instances, en vue de commencer à élaborer des choix pour les principales orientations à retenir dans le projet stratégique. Les modalités et le calendrier de cette phase seront précisés à partir de septembre.

Annexe : Esquisse de questionnement pour les groupes de travail

On présente ci-dessous une première esquisse de la « grille de questionnement » qui sera adressée à chacun des groupes de travail GT1 à GT15.

A.1. GT1 à GT8 : Principaux enjeux et objectifs dans chaque domaine d'activité

- Dans le domaine, quels sont, dans les 5 prochaines années et au-delà :
 - les grands enjeux de société, pour la *transition vers une économie sobre en ressources et décarbonée, respectueuse de l'environnement et équitable* ?
 - les grands enjeux de développement des territoires ?
 - les grands enjeux des politiques publiques ?
 - les grandes évolutions technologiques ?
- Dans le domaine, quel est et quel sera notre positionnement ?
 - Quelles sont nos forces et faiblesses actuelles ?
 - Quelles sont les opportunités qui peuvent s'ouvrir dans les prochaines années ? Quelles sont les « menaces » qui peuvent se faire jour ?
 - Comment se situe le Cerema dans le dispositif qui l'entoure : liens avec l'État, les collectivités, les agences, les organismes partenaires ou concurrents, les acteurs privés, les associations, etc. ?
 - Comment devrait se situer le Cerema dans ce dispositif dans 5 ans ? De quels acteurs devrait-il se rapprocher ?
- Quels éléments de stratégie à 5 ans pour le Cerema dans le domaine ?
 - Quels sont les axes prioritaires, les enjeux nécessitant une mobilisation particulière ?
 - Quels sont les principaux enjeux en relation avec d'autres domaines ?
 - Quels devraient être les principaux axes et objectifs dans le domaine en matière de ressources propres ? Quelles sont, dans le domaine, les activités donnant lieu à des ressources propres les plus pertinentes et intéressantes ? les plus rémunératrices ?
 - Quels objectifs et actions à mener en matière de recherche et innovation ?
 - Quels objectifs et actions en matière de :
 - participation à des projets d'aménagement,
 - développement des compétences,
 - investissement (équipements scientifiques et techniques et équipements informatiques),
 - développement des systèmes d'information et outils de traitement de l'information « métiers »,
 - partenariats en France,
 - partenariats européens et internationaux, etc. ?
- Trois questions dont les réponses seront utiles pour travailler (dans un deuxième temps) sur la question de l'équilibre entre domaines d'activités du Cerema, et la question des activités à renforcer ou à diminuer :
 - quels sont les enjeux *externes* qui justifient que le Cerema conserve au même niveau, voire augmente, ou au contraire baisse son implication dans le domaine ?
 - si on créait le Cerema *ex nihilo* en 2020, quels seraient les repères pour dimensionner son implication dans ce domaine ?
 - si le Cerema devait baisser son implication dans ce domaine au cours des prochaines années, quelles seraient les activités à préserver ?

A.2. GT9: Innovation

- L'innovation technologique et l'innovation dans les usages : quel apport pour les territoires ? quel apport pour les politiques publiques ? quel apport pour la *transition vers une économie sobre en ressources et décarbonée, respectueuse de l'environnement et équitable* ?
- État des lieux des activités d'innovation au sein du Cerema
 - Quelles sont nos forces et faiblesses actuelles ? Quels sont les freins pour développer l'innovation ?
- L'innovation au Cerema : pour répondre à quels enjeux : sociétaux, de positionnement, de légitimité, avoir un « coup d'avance ».... ?
- L'innovation au Cerema : quels objectifs, quelle ambition par rapport à l'existant ?
 - Comment tirer le meilleur bénéfice de notre activité de conception et développement de prototypes ? Mais aussi, comment innover dans tous nos champs d'activité ? Comment ne pas se limiter à l'innovation technologique, mais innover en matière d'usages, sur des aspects sociétaux ou socio-économiques ?
 - Quel modèle économique (valorisation, coûts, partage des risques, etc.) ?
 - Comment prendre en compte des besoins autres que ceux des commanditaires ?
 - Quels liens avec les autres activités du Cerema ? avec l'international ? avec la recherche ? Quels sont les partenariats à développer, en France et à l'étranger ?
 - Quelle activité en matière de diffusion d'innovations réalisées par d'autres acteurs ?
- Comment développer et promouvoir l'innovation au sein du Cerema ?
 - Quelles méthodes de travail et d'organisation pour favoriser l'innovation ? Comment les modes de management contribuent-ils ou non à l'innovation ?
 - Comment caractériser les aptitudes à l'innovation ? Comment développer les compétences nécessaires pour innover ?
 - Comment constituer au sein du Cerema un portefeuille de projets d'innovation ? Comment gérer les projets qui marchent et ceux qu'il faudra savoir arrêter ?
 - Quelles formes de travail avec les industriels et entreprises, dans quel cadre déontologique ?
 - Comment obtenir quelques succès de grande ampleur ?
 - Quels moyens allouer à l'innovation ?
- Comment évaluer nos activités d'innovation ?

A.3. GT10 : Modèle économique, ressources propres

- État des lieux des activités pour le compte de tiers : sur quelles activités et pour qui travaillons-nous actuellement ?
- Dans nos activités (actuelles ou futures), quelles sont les activités qui sont « de nature concurrentielle » et celles qui ne le sont pas ?
- Quelles sont celles qui donnent lieu à des risques (de natures diverses : contestations par des acteurs privés, risque de brouiller notre image, de nuire à notre neutralité et ou de réduire la confiance que nous portent certains acteurs publics...) :
 - les risques de conflit d'intérêts,
 - respect du droit de la concurrence, précautions à prendre (champs à éviter ?),
 - risques ou avantages juridiques procurés par le statut d'établissement public (opportunités ou menaces).
- Quels sont les champs où nous sommes bien positionnés ? Quelles sont les activités où nous sommes compétitifs et celles où nous le sommes moins ? Quels sont les champs nouveaux à investir (où nous avons peu de partenaires, et peu de ressources venant de tiers) et comment les investir ? En d'autres termes, quel est « le marché accessible » dans les 5 ans par le Cerema, dans le cadre de ses missions ?

- Parmi les actions pouvant donner lieu à des ressources propres pour le Cerema, quelles sont les plus pertinentes, légitimes et intéressantes dans le cadre des missions de l'établissement ?
- Quelles sont les formes d'action à développer auprès des grands partenaires ? que pouvons-nous faire via des conventions avec des collectivités, des établissements publics et des acteurs privés, quelle doctrine et quels objectifs nous donnons-nous à ce sujet ?
- Comment préserver les ressources sur les sujets qui font recette aujourd'hui et développer dans le même temps notre aptitude à être présent sur des créneaux porteurs demain et qui répondent aux attentes de la société³ ?
- Quels sont les principaux besoins en matière de système d'information et de gestion pour que le Cerema soit performant en matière de production donnant lieu à des ressources propres ?

A.4. GT11 : Diffusion des connaissances

- Quel est l'état des lieux en matière de diffusion des connaissances ?
 - Quelles sont les connaissances que le Cerema *doit* rendre publiques ? Ou, à l'opposé, les informations qu'il doit tenir confidentielles ?
 - Quels sont les « statuts » de nos productions : contributions aux normes et aux règlements, documents qui font référence comme règle de l'art, recommandations, avis, retours d'expérience, littérature grise, etc. ?
- Quels sont les principaux enjeux qui s'attachent à la politique du Cerema en matière de diffusion des connaissances ?
 - Enjeux liés aux missions du Cerema : pour les politiques publiques, pour les territoires, etc.
 - Enjeux liés à la reconnaissance et la notoriété du Cerema auprès de divers acteurs ?
- Quelle diffusion des connaissances au Cerema ?
 - Vers quelles cibles ?
 - parmi les acteurs avec lesquels le Cerema a déjà des relations fortes : services de l'État en administration centrale ou déconcentrés, services des collectivités territoriales, organismes scientifiques et techniques, certains milieux professionnels ;
 - vers d'autres acteurs : décideurs politiques (ministres et cabinets, élus locaux et parlementaires), associations, commission européenne, acteurs européens et internationaux, telle ou telle partie du « grand public », voire nos concitoyens dans leur ensemble...
 - Quels vecteurs pour nos actions de diffusion des connaissances : les différents types de publications papier, le web et les réseaux, les « événements » internationaux, nationaux ou locaux, la formation dispensée, les médias, etc. ?
 - Comment écouter et percevoir des besoins des bénéficiaires en matière de diffusion des connaissances ?
 - Quelles sont les activités en la matière d'autres organismes partenaires du Cerema ? Quelles complémentarités ? Quelle valeur ajoutée du Cerema ?

3 Il sera intéressant de distinguer deux échelles de temps : le court terme (2015-2016) où le Cerema devra probablement s'efforcer d'accroître ses ressources propres dans les domaines où il est en capacité de le faire, et le moyen/long terme (2019-2020) où la répartition thématique des activités donnant lieu à des ressources propres ne se situera pas nécessairement dans la continuité de ce qu'elle est aujourd'hui.

- Comment développer ces activités ?
 - Quel modèle économique pour l'édition ?
 - Quelle articulation entre le siège, les directions techniques et les directions territoriales dans les activités de diffusion des connaissances ?
 - Quel dispositif Qualité dans la production et la diffusion de la connaissance ?
 - Quelle reconnaissance de ces activités, pour les auteurs et contributeurs ?
 - Quelle part d'activité du Cerema consacrer à la diffusion des connaissances ?
- Comment évaluer l'impact des activités de diffusion des connaissances ?

A.5. GT12 : Bénéficiaires

- Quels sont et quels seront les bénéficiaires de l'action du Cerema : peut-on en dresser une liste organisée ?
- Comment qualifier l'activité du Cerema pour ses bénéficiaires ? Peut-on établir une typologie des prestations, fondée sur l'articulation entre commanditaire et bénéficiaire ?
On observe par exemple :
 - des prestations courantes commandées par une collectivité ou l'État et dont le bénéficiaire est exclusivement le commanditaire ;
 - des activités commandées par l'État pour accompagner des actions innovantes portées par des collectivités : les bénéficiaires sont la ou les collectivité(s) concernée(s), mais aussi l'État et l'ensemble des collectivités à travers le retour d'expérience et la diffusion des connaissances ;
 - des guides ou notes techniques commandés par l'État et dont sont bénéficiaires les publics visés par le document ;
 - les actions de normalisation internationale commandées par l'État et qui bénéficient à l'ensemble des maîtres d'ouvrage, publics ou privés ;
 - des journées techniques commandées par l'État qui bénéficient à tous les participants, voire au-delà par la mise en ligne de documents.
- Comment quantifier l'activité du Cerema pour ses bénéficiaires ?
 - Peut-on mettre en place une répartition par type de bénéficiaires ?
 - Quel suivi des actions « par bénéficiaire » serait-il utile de mettre en place ?
- Les bénéficiaires de demain sont-ils ceux d'aujourd'hui ?
 - Quels bénéficiaires le Cerema doit-il privilégier ? Comment « segmenter » cet ensemble potentiellement très large ?
 - Quels contacts développer avec les différents « publics » ?
 - Comment adapter nos compétences et notre culture pour aller plus facilement au contact de bénéficiaires nouveaux ?
- Comment concilier les attentes de nos bénéficiaires avec les demandes de nos commanditaires ? Que pourra faire le Cerema s'il constate un décalage entre les unes et les autres ?
- Comment développer l'écoute des bénéficiaires de notre action ? Comment mesurer leur satisfaction ? Quel lien avec les démarches Qualité du Cerema ?
 - Le Cerema devrait-il développer ses actions contribuant à l'évaluation des politiques publiques ? Comment ?
 - Comment évaluer l'impact de l'action du Cerema ?

A.6. GT13 : Connaissance des territoires et ancrage territorial

- Quelle stratégie en matière d'observation et de connaissance des territoires ?
 - Quels sont les enjeux de l'implication du Cerema dans la mise en place, voire dans la gestion d'observatoires territoriaux en partenariat avec les collectivités et en lien avec les établissements qui exercent des missions de ce type ?

- Comment le Cerema doit-il faire pour *contribuer, en lien étroit avec les collectivités territoriales, à la connaissance et à l'observation des territoires et des espaces maritimes*⁴ ?
- Quel est l'état des lieux de nos activités existantes en la matière ?
- Quel est l'état des lieux des acteurs actuels de « l'observation des territoires » ? Comment le Cerema va-t-il se positionner parmi ces acteurs ? Quelle valeur ajoutée apporter ?
- Quelles sont les attentes des acteurs territoriaux dans ce domaine ?
- Comment développer une capacité d'observation des territoires, de leurs fonctionnements, de leur « gouvernance » et de la mise en œuvre des politiques publiques, des innovations qu'ils testent, de leurs évolutions sociologiques, économiques et environnementales ?
 - Quelles relations développer sur ces sujets avec les services déconcentrés de l'État et avec les collectivités ?
 - Quelle stratégie de valorisation de nos données ? Quels sont les principaux besoins à prendre en compte en la matière dans le futur schéma directeur des systèmes d'information du Cerema ?
- Comment passer de la simple observation des territoires à la compréhension de leurs dynamiques et de leurs futurs besoins ? Comment observer les « signaux faibles », détecter les enjeux de demain, dépasser de simples observations « standardisées » ?
- Comment tirer pleinement parti de notre présence répartie sur le territoire national ? qu'est-ce que l'ancrage territorial du Cerema ?
 - Quel parti devons-nous en tirer au profit des politiques publiques, initiées par l'État et très souvent mises en œuvre et enrichies par les collectivités, au bénéfice du citoyen ?
 - Quelle relation du Cerema avec les services déconcentrés pour le « conseil aux territoires » ?
 - Le Cerema devrait-il bâtir des stratégies spécifiques selon les territoires ? Comment faire le lien avec la répartition géographique actuelle de nos compétences ?
 - Comment capitalisons-nous au niveau national les enseignements que nous tirons des échanges et des partenariats locaux ? Comment capitaliser les stratégies et outils d'ancrage territorial développés par chaque direction ?
 - Comment proposer des éléments de construction de la stratégie globale du Cerema, en optimisant son positionnement, ses interactions avec les partenaires (territoires novateurs, expérimentation de partenariats,..) et en développant l'innovation ?
 - Comment développer la capacité des directions techniques et territoriales du Cerema à passer du portage de politiques thématiques à celui de politiques « agrégées », adaptées aux territoires et qui permettent de les accompagner dans l'émergence et la réalisation de leurs projets ?

A.7. GT14 : Développement des compétences, capitalisation des connaissances, dispositif Qualité

- Comment nous mettons-nous en situation de bien connaître nos compétences suivant leurs différentes composantes :
 - les connaissances techniques propres à chaque métier et l'aptitude à mettre ces compétences au service des politiques publiques,
 - les compétences propres aux activités de support et d'appui,
 - les compétences d'ensemblier et de conduite de projets,
 - les compétences utiles pour l'appui à la gestion de crise ou la maîtrise de réseaux professionnels ?

4 Les mots en italique sont extraits du décret constitutif du Cerema (1° de l'article 3 du décret du 27 décembre 2013 : *Dans le cadre de ses missions, l'établissement est notamment chargé de...*).

- Comment assurer le renouvellement des compétences ? Comment identifions-nous les compétences nécessaires demain et à moyen terme ? Comment les développons-nous, via la formation ou le recrutement ? Comment faire pour rester agiles, capables de nous adapter rapidement aux besoins de demain ?
- Comment savons-nous mobiliser des compétences extérieures à l'établissement ?
- Quelle politique de formation, notamment interne ? Quel rôle des « animations métiers » dans la montée en compétences collectives ? Quel processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences ?
 - Comment identifier, gérer, les compétences rares ou sensibles ? Comment les recruter, dans quels viviers ?
 - Comment mobiliser des compétences rares détenues dans une direction par une autre direction du Cerema ?
- Comment construisons-nous l'expertise collective au sein du Cerema ?
 - Quelles méthodes de délibération collégiale, ou autres ?
 - Plus largement, quelles évolutions de nos méthodes de travail et de nos dispositifs Qualité devons-nous conduire pour garantir la meilleure qualité de nos prestations ?
 - Quel dispositif Qualité pour les productions écrites du Cerema ? comment organiser la validation (relectures, comités éditoriaux, ...) de leur qualité ? Comment évaluer le niveau d'expertise et de qualité de ces productions ?
- Comment créons-nous une compétence collective assise sur une capitalisation efficace des connaissances au sein de l'établissement ?
 - Comment s'organiser pour connaître de façon certaine les interventions passées du Cerema sur un territoire ou pour un « client » donnés ? Comment assurer la continuité et la cohérence de nos interventions dans le temps ?
- Comment les systèmes d'information seront-ils au service de la gestion des compétences ? et de la capitalisation des connaissances ? Quels outils pour une capitalisation unique et accessible à tous des prestations du Cerema ?

A.8. GT15 : Investissements et équipements

- Quel est l'état des lieux des équipements scientifiques et techniques du Cerema ?
- Comment bâtir notre politique d'investissement et de renouvellement des équipements ?
 - Quels critères d'évaluation de l'utilité d'un investissement ?
 - Comment optimiser les choix d'investissement en fonction des missions, des partenaires, des ressources propres, etc. ? Comment prendre en compte l'ensemble des aspects à considérer pour analyser un choix d'investissement (utilité, taux d'utilisation, maintenance, compétences nécessaires, évolutions technologiques, etc.) ?
 - Quels sont les grands équipements qui nous manquent, et comment pouvons-nous les identifier ?
 - Quel suivi de l'utilisation des grands équipements serait-il pertinent de mettre en place ?
- Comment trouver des financements pour acheter des matériels ?
- Comment nous organiser pour rentabiliser les gros équipements, pour constituer des équipes solides autour d'eux, pour optimiser et pérenniser leur utilisation ?
- Comment mutualiser les équipements au niveau national, compte tenu des difficultés rencontrées pour développer des interventions à distance ?
- Quels partenariats sont envisageables avec des acteurs ou des commanditaires pour démultiplier notre capacité d'investissement et pour partager les coûts de fonctionnement des équipements ?
 - Quelle politique en matière de « mutualisation externe » (utilisation de nos équipements par des acteurs externes) ? Quelle politique en matière de copropriété ?