

Aux membres du conseil d'administration

Bron, le 4 décembre 2017

Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration.

Je tiens à vous informer que j'ai présenté ce matin ma démission aux ministres de tutelle du Cerema.

Vous trouverez ci-jointe la lettre que je leur ai adressée. Je vous transmets également la lettre que je viens d'envoyer à l'ensemble des personnels du Cerema, dans laquelle j'explique les raisons de ma démission.

* * *

Au moment de vous dire « au revoir », je me permets de vous adresser deux « messages » qui me paraissent très importants pour l'avenir de l'établissement. Je les écris en faisant l'hypothèse que l'avenir du Cerema s'inscrira dans le cadre fixé par la loi du 28 mai 2013 qui l'a créé (même si on peut penser que d'autres hypothèses seront peut-être envisagées dans le cadre de la réflexion « Action publique 2022 » ou en lien avec la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires).

Le premier « message » concerne le positionnement du Cerema et le rôle de votre conseil d'administration. Vous le savez, les personnels de l'établissement sont, dans leur immense majorité, très attachés au positionnement du Cerema « partagé entre l'État et les collectivités territoriales ». Ce positionnement, que le législateur a voulu, s'incarne d'abord dans la composition de votre conseil d'administration. Ce positionnement « partagé » est particulièrement pertinent vu les missions du Cerema au service des politiques publiques et du développement des territoires. Il est original et moderne, dans notre République dont l'article 1^{er} de la Constitution affirme que son organisation est décentralisée. Mais il est aussi très difficile.

La conviction que je souhaite exprimer est la suivante : pour que le Cerema surmonte mieux ces difficultés et puisse réussir pleinement dans ce positionnement « partagé entre l'État et les collectivités territoriales », il est absolument indispensable que, dans le prochain mandat, vous trouviez un chemin pour renforcer le rôle du conseil d'administration et du conseil stratégique – mieux que nous n'avons su le faire jusqu'ici, et je prends ma part de responsabilité en exprimant ce constat.

Je vais m'autoriser une remarque qui n'est pas « politiquement correcte ». Cela fera bientôt 22 ans que j'ai pour la première fois dirigé un établissement public, et j'en parle donc d'expérience : l'État a une tendance très forte à contrôler voire à « verrouiller » les débats du conseil d'administration d'un établissement public national. En disant cela, je ne critique ni Madame la commissaire du gouvernement ni aucun des représentants de l'État présents au conseil d'administration du Cerema, je parle d'une tendance qui est structurelle et qui s'alourdit. La capacité des conseils d'administration des établissements publics nationaux à avoir des débats ouverts est fortement limitée. Mais ce qui n'est qu'un inconvénient plus ou moins important pour d'autres organismes est pour le Cerema, établissement « partagé entre l'État et les collectivités territoriales », un handicap très lourd.

Je formule donc le vœu que, dans le prochain mandat, le président ou la présidente du conseil d'administration soit associé(e) d'une manière ou d'une autre à la préparation des séances du conseil d'administration, et qu'il ou elle propose régulièrement au conseil, en y

associant les autres représentants des collectivités et en lien avec l'État, des sujets de débats ouverts, visant notamment à favoriser la poursuite de l'ouverture du Cerema vers les collectivités territoriales. Les sujets ne manquent pas, j'en cite quelques-uns :

- Premier exemple : dans nos réflexions sur la préparation du Cop ces dernières semaines, l'équipe de direction du Cerema envisageait de proposer une évolution permettant à l'établissement d'être en situation « *in house* » par rapport aux 13 régions métropolitaines (plus précisément : en situation « *in house* » conjointement par rapport à l'État et aux 13 régions métropolitaines).
- Le développement des partenariats du Cerema avec les associations des collectivités, les évolutions des « droits de tirage » des services de l'État, et notamment l'équilibre de leur répartition entre services centraux et services déconcentrés sont d'autres sujets intéressants.
- Pour donner un autre exemple, je citerai un propos de Madame la commissaire du gouvernement auprès du conseil d'administration, qui a dit le 21 novembre à toutes les organisations syndicales (je cite) qu'elle est « convaincue qu'il faut desserrer l'étau des directions générales » et envisager que le Cerema « consacre peut-être jusqu'à 25 ou 30 % de sa SCSP pour travailler pour les collectivités ». Voici un beau sujet pour un débat d'orientation pour lequel la « gouvernance partagée » du Cerema aurait tout son sens.
- Je pense aussi que, même s'il sera difficile à définir, il sera intéressant d'avoir un indicateur du contrat d'objectifs et de performance (Cop) 2018-2022 permettant de mesurer le pourcentage des activités du Cerema réalisées au bénéfice des collectivités (et de fixer un objectif pour la croissance de ce pourcentage). Je pense ici à toutes les actions du Cerema, y compris les activités réalisées à la demande de l'État : mettre en synergie l'appui aux politiques publiques prioritaires portées par les ministères avec les besoins des collectivités territoriales est une question-clé pour le Cerema, et avoir un indicateur permettant de mesurer les progrès accomplis en la matière serait très pertinent.

* * *

Mon deuxième et dernier message porte sur un registre très différent.

Dans la très difficile situation où se trouve le Cerema, avec de fortes baisses d'effectifs et de grandes difficultés économiques, notamment une insuffisance structurelle de sa capacité d'investissement, mais aussi des difficultés d'attractivité, etc., l'établissement a absolument besoin d'un accompagnement adapté de la part de l'État. Pour le dire autrement, il est indispensable que l'État exprime qu'il est conscient de l'ampleur très singulière des efforts demandés au Cerema pour contribuer au rétablissement de la situation des finances publiques, et qu'il mette en œuvre des mesures adaptées pour permettre à l'établissement de réussir la mise en œuvre des orientations et l'atteinte des objectifs qui seront fixés dans le Cop 2018-2022, et pour l'accompagnement des évolutions de ses services et de ses agents.

J'avais présenté début octobre à la direction du cabinet du ministre d'État un ensemble de mesures d'accompagnement, qui ne sont pas toutes « sonnantes et trébuchantes », tant s'en faut. L'une de ces demandes concerne la garantie par l'État de ce que sera la limitation des effectifs du Cerema fin 2022, car l'établissement a besoin d'une visibilité certaine sur l'évolution de ses effectifs. Une autre demande concerne l'attribution au Cerema d'une « dotation en fonds propres » pour renforcer la capacité d'investissement (au moins pendant quelques années, l'établissement pouvant ensuite être en situation de « prendre le relais » du fait de la croissance de ses ressources propres). D'autres demandes concernent la souplesse des recrutements, la reconnaissance des compétences et la gestion des parcours professionnels, qui sont des sujets majeurs pour un établissement d'expertise scientifique et technique. Je n'ai pas eu de réponse à mes demandes, à ce jour, et mon propos n'est pas de les évoquer ici en détail. Je souhaite simplement exprimer la conviction suivante : pour

que les personnels de l'établissement puissent croire en son avenir, pour que le Cerema puisse être en 2022, malgré la diminution de ses effectifs, un établissement viable et reconnu pour ses activités au service de la nation, il faut que l'État l'accompagne mieux qu'il ne l'a fait pendant les quatre premières années, et que ces mesures d'accompagnement fassent l'objet d'un engagement inscrit dans le Cop¹.

* * *

Je vous adresse tous mes remerciements, Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration, pour l'intérêt et l'appui que vous apportez au Cerema, et pour la relation de confiance que j'ai eu la chance et le plaisir de pouvoir nouer avec plusieurs d'entre vous. Avec mes sentiments très cordiaux,



Bernard Larrouturou

1 Il est très rare que le Cop d'un établissement public inclue des engagements de moyens mais ce n'est pas impossible. Le Guide méthodologique pour la construction des Cop disponible sur un site de la direction du budget (www.performance-publique.budget.gouv.fr) renvoie sur ce point à une circulaire qui précise que le Cop d'un établissement public peut éventuellement être assorti d'engagements financiers de l'État dans les trois hypothèses suivantes : s'il s'agit d'un opérateur qui vient d'être créé, s'il exerce une activité comportant à une échelle pluriannuelle des enjeux budgétaires et financiers élevés, et si sa situation financière est fragile. Le Cerema remplit ces trois conditions.