

FLASH

CEREMA



Syndicat National des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État et des collectivités territoriales - FORCE OUVRIERE

## De l'importance à trouver la bonne articulation entre direction technique et scientifique et directions territoriales...

un ingrédient indispensable pour que la mayonnaise CEREMA prenne !

Alors que le calendrier législatif tousote puis s'affole, que le calendrier de pré-positionnement s'accélère, il est bien un calendrier qui reste aujourd'hui abstrait : celui de la répartition et l'organisation des missions des différentes composantes du futur établissement.

Sans oublier l'absence criante de transparence quant aux travaux sur le document d'organisation, transmis à l'occasion du comité de suivi avorté du 5 avril. Document apparemment issu du cercle très fermé de l'équipe de préfiguration... Pas étonnant que son contenu attire aujourd'hui autant de réactions d'incompréhension, voire d'indignation !

Alors pour le SNITPECT-FO, **il est grand temps de remettre le chantier CEREMA sur de bons rails !** Histoire que ses futurs cadres ne se sentent pas trahis... et ne se désolidarisent de la démarche !

Pour ne pas que le CEREMA se construise contre

ses cadres et son personnel, en opposant les services le constituant, le SNITPECT-FO prend ses responsabilités et apporte sa contribution sur la question centrale de l'articulation entre ses futures composantes.

**Et il est urgent d'agir pour éviter le plantage d'un chantier central pour la sauvegarde de l'ingénierie publique, « bien commun » de la Nation, tel que le démontre [le manifeste pour l'ingénierie publique du SNITPECT-FO](#) !**

### Au sommaire

- > Les PCI : histoire, évaluation, et demain ?
- > Les questions incontournables pour la préfiguration
- > Les fonctions à assurer
- > Quelques préconisations du SNITPECT-FO

Les

## Petit flash-back sur une **histoire** atypique : celle des PCI

P  
C  
I

Depuis bien longtemps, les directeurs de CETE, déjà confrontés à la réduction des effectifs, ont imaginé de sauvegarder des compétences pointues dans l'ensemble de leurs domaines d'intervention en préservant des noyaux de compétences sur certains sites au détriment d'autres : ainsi sont nées dans les années 90 les Équipes Ressources (ER), sur le berceau desquelles la fée DRAST s'était alors penchée en produisant un protocole type avec une périodicité d'évaluation. Et puis le temps a passé, les évaluations des ER se sont espacées jusqu'à ne plus du tout être réalisées, seul le label "ER" subsistait tant bien que mal.

Ensuite avec l'arrivée de la problématique des économies d'énergie dans le bâtiment, la DGALN/DHUP s'est aperçue que l'héritier du ministère de la reconstruction n'avait absolument pas entretenu les compétences dans le domaine du bâtiment et qu'il n'y avait pas réellement de STC embrassant l'ensemble des problématiques s'y rapportant, surtout celles émergentes comme les questions énergétiques.

Au début du plan d'évolution des CETE, on se trouve à devoir absorber les redéploiements tout en poursuivant les réductions d'effectifs. Alors naît dans l'esprit de la DRI et des directeurs de CETE l'idée de créer des... équipes ressources pour protéger le peu qu'il reste de compétences pointues dans chaque domaine. On les rebaptise "Pôles de Compétence et d'Innovation". La fée DRI ne s'est penchée que très brièvement sur leur berceau et, en mauvaise marraine, les a aussitôt oubliés, rendant les arbitrages sur les réductions d'etp au moyen de la bonne vieille règle de trois (qui, bien que n'étant plus enseignée en primaire, continue à l'être dans les grandes écoles qui forment les managers). Et comme d'habitude, on traîne les pieds pour évaluer ces PCI...

Chaque PCI étant le compromis entre l'influence de son directeur de CETE, la réalité des compétences présentes, l'expression de besoins plus ou moins bien formulée par une ou plusieurs DG, un contenu scientifique défini par un comité où on tente de rassembler des gens pertinents, il n'y en a pas deux structurés à l'identique.

Et on n'a pas parlé des équipes de Recherche Associées avec l'IFSTTAR (ERA) au milieu de tout ça, car la DRI, au moment de la création des PCI, ne s'est pas clairement exprimée sur le sujet, et on trouve toutes sortes de cas de figure : ERA "orpheline", ERA installée à l'intérieur du PCI, ERA à côté du PCI, ERA à cheval sur la frontière du PCI, ERA identifiée comme ressource d'un PCI d'un autre site dont elle ne fait pas partie, etc. Et il faut également se poser la question d'ERA associées à d'autres organismes que l'IFSTTAR, (il y en a une seule qui a concrétisé avec le CSTB) car la recherche dans les CETE couvre maintenant bien d'autres champs que ceux de l'IFSTTAR.

Toutefois, les PCI ont pour la plupart permis de "tirer vers le haut" les compétences des CETE et de leurs personnels, en les encourageant à compléter leur activité opérationnelle par un volet méthodologie, voire recherche particulièrement intéressant. Pour les ITPE qui y sont, c'est une réelle opportunité de progresser vers la spécialisation et l'expertise. Il ne faut donc pas jeter le bébé avec l'eau du bain, immoler les PCI sur l'autel des STC ou dissoudre les STC dans la causticité des PCI.

## Quelques éléments d'évaluation des PCI

en l'absence d'évaluation de la part de l'administration (mission sur l'articulation PCI/STC à peine lancée...), et même s'il est difficile de tirer des généralités...

Il n'y a pas eu de véritable évaluation sur l'efficacité et l'efficience des PCI ni sur leur mode de fonctionnement : selon l'objet du PCI, le fonctionnement se fait soit en binôme (DG/PCI), soit en triangle avec un STC ou l'IFSTTAR dans le cas de PCI/ERA, soit... pas du tout. Quatre ans après la signature des protocoles, il serait utile de s'interroger sur les missions, sur l'articulation DG/STC/PCI, sur les moyens tels qu'ils étaient prévus à l'origine et tels qu'ils existent... En tout cas avant d'ancrer une organisation non réversible.

	<b>Ce qui marche (forces)</b>	<b>Ce qui ne marche pas (faiblesses)</b>
	Grande marge de manœuvre y compris pour l'auto-commande ...	... mais manque de pilotage
	Possibilité de programmes pluri-annuels ...	... mais difficulté à convaincre les commanditaires
	Très lié aux « clients » traditionnels (DDT, DREAL, ...) ...	... car pas de réelle stratégie vers les « autres clients » (collectivités)
	Grande liberté de choix sur les études à mener	Compétences de plus en plus personnelles, dérive possible : bureaux d'études individuels
	Dimension innovation forte y compris la possibilité d'explorer les pistes même mauvaises	On ne valorise pas suffisamment les agents comme « auteur » des productions

## Et **demain** au sein du CEREMA ?

La diversité des cas de figure et l'absence d'évaluation sur l'articulation PCI/STC ou PCI/DG rend impossible une vision homogène des évolutions à conduire. Selon les cas, la capacité de piloter un domaine peut se trouver dans un des actuels

STC, dans un PCI, voire ailleurs, au hasard de l'histoire...

À la mise en place du CEREMA, il semble évident que le système doit être remis à plat, PCI par PCI, pour revoir l'articulation des acteurs, notamment les actuels STC puisqu'ils seront internalisés en ce qui concerne la commande et la production, et en externe l'articulation avec l'IFSTTAR, le CSTB, et autres établissements connexes pour la production partagée et les DG pour la commande.

Il est de fait impossible de faire bouger toutes les compétences pour créer ex abrupto une unique direction technique centralisée à Bron et tout aussi in-envisageable de recréer ex nihilo une direction technique dans les STC existants (devenus directions techniques nationales) pour des domaines d'activité où les compétences sont ailleurs... sauf à les perdre en route (syndrome Setra à Sourdon).

Une alternative serait pour chaque domaine d'identifier les porteurs de compétences capables de faire autorité du point de vue scientifique et technique, de porter une vision prospective et ayant une capacité à animer et fédérer...

La vraie question est de savoir comment structurer des Directions Techniques thématiques qui deviennent de véritables fédérateurs et catalyseurs et pas des bureaucraties gênantes ? Et comment s'appuyer et valoriser l'expertise détenue au sein des directions territoriales au delà de leur périmètre géographique.

### Les questions incontournables pour la **préfiguration** :

- > Définir les liens DG / CEREMA : qui fait quoi au CEREMA (D4P, DT, etc.)
- > Définir les liens DT / implantations territoriales (même si au final une DT pourrait être en implantation) et comment articuler pilotage scientifique et technique et activité territoriale (les deux devant mutuellement s'alimenter) ?
- > Est-il possible - envisageable - souhaitable d'imaginer un même schéma type de Direction Technique valable pour tous les domaines d'intervention du CEREMA ?
- > Comment ménager l'existant (en particulier la répartition géographique actuelle des compétences) avec un projet "idéal" à terme ?
- > Comment préserver la cohérence de traitement des domaines qu'il est aujourd'hui prévu d'écarteler : risques, bâtiments, transports maritimes et fluviaux ?
- > Comment conserver (= ne pas les perdre !) et développer les compétences (et la reconnaissance) actuellement acquises ?
- > Comment garder une capacité d'évolution (ne pas figer les champs couverts) ?

## ► Et avant de parler des structures... parlons des **fonctions** à assurer !



## ► Quelques **préconisations** versées au débat par le **SNITPECT-FO**

Miser sur les réseaux de compétences thématiques et/ou métiers et les faire fructifier

Conserver le réseau territorial qui garantit la connaissance du terrain et une recherche appliquée aux problématiques territoriales

Minimiser les échelons hiérarchiques bureaucratiques

La définition des directions techniques doit avoir une logique d'établissement et ne doit pas se calquer sur les programmes des DG

Vigilance à avoir sur les domaines partagés avec les autres organismes scientifiques et/ou de recherche (IFSTTAR, INERIS, BRGM, CSTB, ...)

Importance stratégique de la composition du CA et du CS

Quelles déclinaisons par thématiques et au niveau territorial d'une Direction Scientifique et Technique et d'une Direction des Politiques Publiques,, de la Programmation et de la Production centralisées ?

Où et comment s'opéreront les arbitrages entre domaines et entre implantations territoriales en termes scientifique et technique ?

Construire le sentiment d'appartenance au CEREMA en développant l'émulation au sein d'un organisme et non la compétition entre ses composantes

Une phase de transition délicate à soigner pour limiter les risques de perte de compétences, de démotivation d'agents ...

**Les ITPE, en tant que ciment du futur CEREMA, sont prêts et à même d'y répondre ... dès lors qu'ils seront associés et que le temps sera laissé aux réflexions avant les décisions !!!**

Histoire aussi de mesurer le degré de "biodégradabilité" des postes sur lesquels on s'apprête à les pré-affecter...

- définition de la programmation stratégique (annuelle / tri-annuelle) par une discussion (= dialogue !) avec les commanditaires / la tutelle sur le besoin d'études et d'expertise pour aider à la définition des politiques publiques
- anticipation des questions émergentes (indépendamment de la commande formalisée) par l'observation du terrain et la veille technologique
- passage de la commande aux équipes compétentes
- validation et valorisation de la production
- animation du réseau de compétences (formation, mémoire, veille, ...)
- positionnement international en terme de normalisation (directives européennes, conventions internationales), de valorisation de l'expertise nationale, de coopérations bilatérales, ...
- développement de l'innovation technologique et/ou méthodologique pour la création d'activités (en lien avec les pôles de compétitivité par exemple)