

Cerem'Avenir

Chantier n°5 : Développer une offre à forte valeur ajoutée

Version du 25 janvier 2019

Document de travail

Volet 1 : Clarifier notre offre de services	3
Constat.....	3
Propositions et livrables du groupe de travail	3
Définition de l'offre	3
Outils marketing	4
Portage des offres	4
Outillage des responsables de marchés	4
Aide au montage des offres	6
Décisions ou arbitrages soumis au CoDir	6
Processus marketing et commercial	7
Décisions ou arbitrages soumis au CoDir	7
Volet 2 : Prospection et animation commerciale	8
Constat.....	8
Propositions et livrables du GT	8
Positionnements relatifs aux collectivités territoriales.....	8
Objectifs commerciaux : proposition d'un nouveau dispositif.....	8
Prospection commerciale.....	8
Animation marketing et commerciale nationale.....	9
Animation, prospection commerciale locale et 'technique'.....	9
Professionnaliser les forces de vente.....	9
Outil CRM.....	10
Consolidation des éléments	10
Décisions ou arbitrages soumis au CoDir	10
Organisation marketing et commerciale	11
Volet 3 : Développer l'activité de formation (copilote Laure der Madirossian)	12
Constat et état des lieux	12
Propositions et livrables du GT.....	12
Proposition de nouvelle politique de formation	12
Décisions ou arbitrages soumis au CoDir.....	14
Annexes	15
Annexe 1 : Liste d'offres de service nationales à destination des collectivités territoriale.....	15
Annexe 2 : Liste d'offres de service nationales à destination des entreprises.....	16
Annexe 3 : Maquette (à 'marketer') de fiche de présentation d'offre de service.....	17
Annexe 4 : contenu d'une fiche offre de service (non 'marketée').....	19
Annexe 5 : Processus marketing et commercial.....	20
Annexe 6 : Rapide benchmark d'organisation marketing et commerciale	28
Annexe 7 : Description de poste de responsable marketing	29
Annexe 8 : Scénarios d'organisation	33
Annexe 9 : Propositions pour les objectifs de recettes.....	35
Annexe 10 : Nouvelle politique et esquisse de catalogue de formation (2019)	37

VOLET 1 : CLARIFIER NOTRE OFFRE DE SERVICES

CONSTAT

L'offre du Cerema est souvent jugée pléthorique, peu lisible et peu hiérarchisée.

Le « GT2 » du plan d'affaires (2015) et l'API *Nouvelles offres de produits et de services* (2016 et 2017), qui ont permis d'arrêter une liste de 37 « offres de référence » n'ont pas permis d'aboutir à une offre suffisamment claire et vraiment portée par les équipes. Les offres proposées aujourd'hui sont, avant tout, les offres locales et il n'existe que peu de portage d'offres nationales. La définition du concept d'offre de référence n'a pas permis de franchir un cap significatif pour la mise sur le marché.

Par ailleurs, il n'existe pas aujourd'hui, dans les faits, de processus opérationnel de création d'offres de produits et de services¹ de niveau Cerema, ce qui est un frein à l'émergence d'offres nouvelles et conduit à des processus d'élaboration trop lents pour rencontrer leur marché².

Il n'existe pas plus de processus permettant, le cas échéant, d'abandonner officiellement ou de faire évoluer certaines offres « en fin de vie » (créer le rebond).

Nous ne savons pas suffisamment capitaliser sur des prestations réussies dans telle ou telle direction, sur nos références, les dupliquer (voire « industrialiser ») ailleurs.

Il n'existe pas davantage de processus ni d'outils de remontée de « *signaux faibles* » permettant de faire évoluer les offres en réponse à des attentes implicites ou explicites des marchés, d'être en veille active.

PROPOSITIONS ET LIVRABLES DU GROUPE DE TRAVAIL

Définition de l'offre

Il est proposé de présenter une liste plus ramassée d'offres, plus claire et plus lisible, incluant :

- une liste d'offres à destination des collectivités, support d'une convention avec les associations de collectivités,
- une liste à destination des entreprises.

Chacune de ces offres mettra en valeur le savoir-faire de l'établissement et sera déclinée en fiches références (des cas concrets convaincant souvent mieux qu'une présentation « théorique »).

Les deux sortes de fiches seront accessibles à partir du site web et pourront être téléchargées aussi bien en interne qu'en externe.

Livrables :

- [Liste des principales offres à destination des collectivités](#) (ajustée suite au CoDir du 21 novembre)
- [Liste des principales offres à destination des entreprises](#)

¹ même s'il en existe un processus théorique, décrit dans le plan d'affaires et [sur l'intranet](#)

² En clair, certaines offres sont 'en incubation' depuis trois ans, voire davantage : Evaluer la facture énergétique de son territoire (30), Caractériser et évaluer les services écosystème (32)...

Outils marketing

88 offres sont décrites sur le site web du Cerema (dont 15 de portée nationale), mais il est impossible d'en éditer des fiches « offres de services ».

Il en est de même des 250 références (dénommées « projets référents »).

Il est proposé de développer *rapidement* (T1 2019) un module permettant de *télécharger* ;

- les fiches « offres de services »,
- et les fiches « références » (ou « projets référents »),

ceci permettant de répondre à des besoins internes (préparation de rendez-vous commerciaux) et externes (besoin d'un internaute de transmettre une offre ou une référence).

Livrables :

- Fiches offres : [proposition de fiche type](#) (pour mémoire, [actuelle fiche GPI](#) web Cerema)
- Fiches références : proposition de fiche référence type (T1 2019)
- Module de téléchargement de fiches offres de services et de fiches « références » (T1 2019)

Portage des offres

Il est proposé de faire porter chaque offre nationale par un « *responsable de marché* », *a priori* en DTec (cf chantier 3), orienté « business ». Ces responsables de marchés seraient chargés, vers l'interne, de capitaliser la connaissance de cette offre, de rédiger les outils marketing, de développer les recettes générées³, de former les agents du Cerema amenés à la vendre, de recueillir les signaux faibles et informations sur la connaissance du marché et d'aider à la rédaction d'offres majeures et, à l'externe, de promouvoir l'offre, d'être en appui à la vente lorsque les enjeux sont majeurs...

Livrable :

- [Eléments de cadrage de mission d'un responsable de marché](#)

Le GT estime par ailleurs nécessaire de disposer :

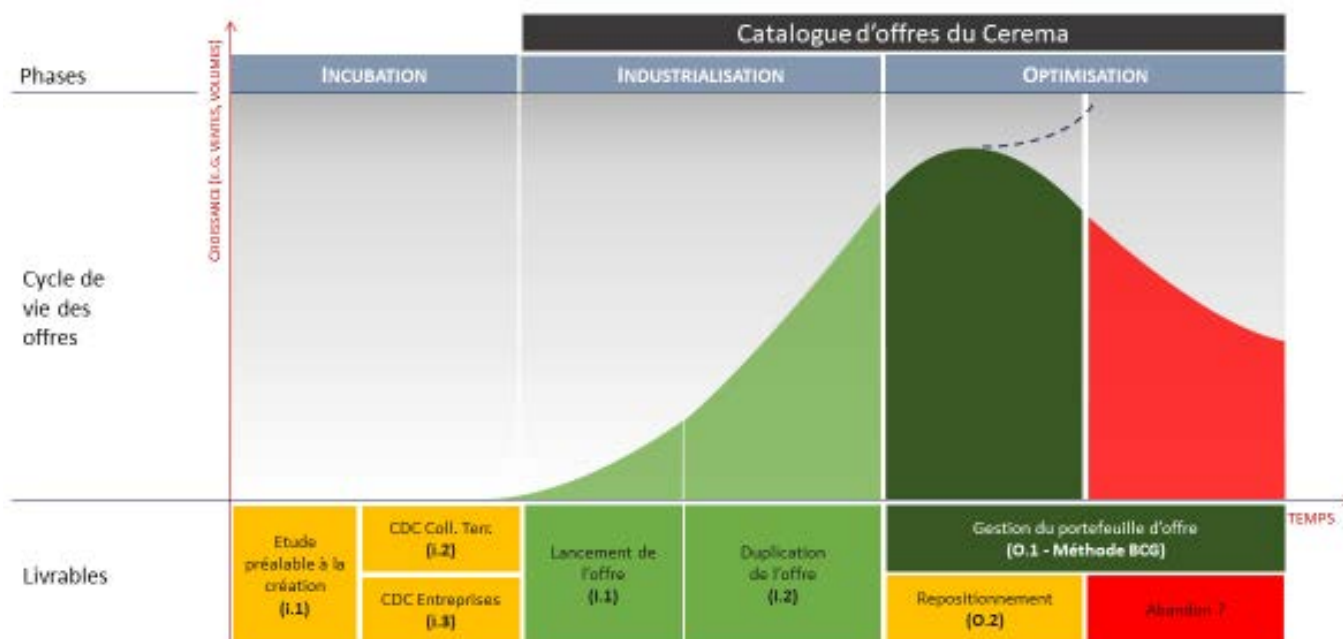
- soit d'une feuille de route individualisée (un peu lourd ?)
- soit d'une description de mission (à rédiger, T1 2019).

Outillage des responsables de marchés

Le groupe estime utile, au moins pour les nouvelles (et les futures) offres ou les nouveaux (et futurs) responsables de marchés, de proposer un outillage adapté, par exemple :

- une explication du [cycle de vie des offres](#) (cf. schéma ci-dessous),

³ Il est important que les futurs outils de comptabilité analytique puissent permettre de connaître les recettes générées par chaque offre de nationale.



- des exemples de guides d'entretiens semi-directifs pour procéder à l'écoute clients active (à rédiger, S1 2019)
- une aide et un outillage (à visée interne) au portage d'une offre :
 - [en incubation](#) (pas encore de chiffre d'affaires, à développer, T1 2019),
 - [en phase d'industrialisation](#) (déploiement, croissance du chiffre d'affaires, à développer),
 - [en phase d'optimisation](#) (offres matures, chiffre d'affaires stagnant ou à la baisse, à développer).

... et une « animation » en réseau, réalisée par la direction des programmes, avec le support d'un spécialiste du marketing, de façon à partager bonnes pratiques, réussites...

Pour aider à la réalisation d'études de marchés (cf. étape 2 du processus infra), il a été décidé de s'adjoindre l'expérience et les compétences d'une start-up de la [civic tech](#) (en l'occurrence [Vooter](#)), qui va nous permettre d'animer des communautés de parties prenantes réparties en cinq groupes thématiques :

- Aménagement, logement, bâtiment, mobilité-transport
- Infrastructures et sécurité des transports
- Ressources naturelles, environnement
- Risques, réduction des nuisances, énergie et climat
- Agents Cerema

Les responsables de segments de marchés, les responsables d'offres... seront invités à participer à ces animations, et il est proposé que celle-ci soit coordonnée par la direction des programmes (responsable marketing et directeurs délégués thématiques) et la direction de la communication (pour la communauté des agents).

Livrable :

- [Proposition de campagnes types sur six mois](#) (à affiner avec la start-up)

Une première opération est réalisée avec Vooter dans le cadre du chantier 4, pour tester, dès janvier 2019, le projet de segmentation des activités auprès de panels d'experts (connus du Cerema) et de clients (contacts de la boutique en ligne).

Il est également proposé de recruter un *responsable marketing* (voir infra « organisation »), pour réaliser des études de marchés et être en appui aux responsables d'offres nationales et aux responsables de segments de marchés notamment.

Aide au montage des offres

Il est constaté que le montage des offres (propositions d'interventions) et les réponses à appels d'offres sont lourds et complexes à réaliser aujourd'hui, du fait :

- d'une connaissance insuffisante des mécanismes et de la stratégie de réponse à des appels d'offres,
- d'une qualité de veille et de suivi très variable des appels d'offres,
- de l'absence actuelle de fiches offres de services, de fiches références et d'une base de données de CV commerciaux.

Livrables :

- [Guide d'aide à la réponse aux appels d'offres](#) (actualisation en cours)
- Déploiement de l'outil [Ecureuil](#) de suivi et de gestion des réponses à appels d'offres (début 2019) sur l'ensemble du Cerema⁴
- Fiches offres de services (voir outils marketing)
- Fiches références (voir outils marketing)
- [Guide pour la création d'un CV commercial Cerema](#)
- [Exemple de CV commercial](#)
- [CV-thèque](#) (base de données de CV, en cours de constitution, sur Claire)

DECISIONS OU ARBITRAGES SOUMIS AU CoDir

Valider :

- la liste des principales offres proposées aux collectivités,
- celle destinée aux entreprises,
- la fiche type de présentation des offres,
- la coordination de l'animation des communautés de parties prenantes (Vooter) au niveau de la direction des programmes (communautés techniques) et de la DCDC (agents Cerema),

de manière à pouvoir :

- désigner les responsables de marchés (CoDir),
- lancer la rédaction des fiches collectivités et entreprises,
- lancer l'animation des communautés de parties prenantes dès le début 2019.

Valider :

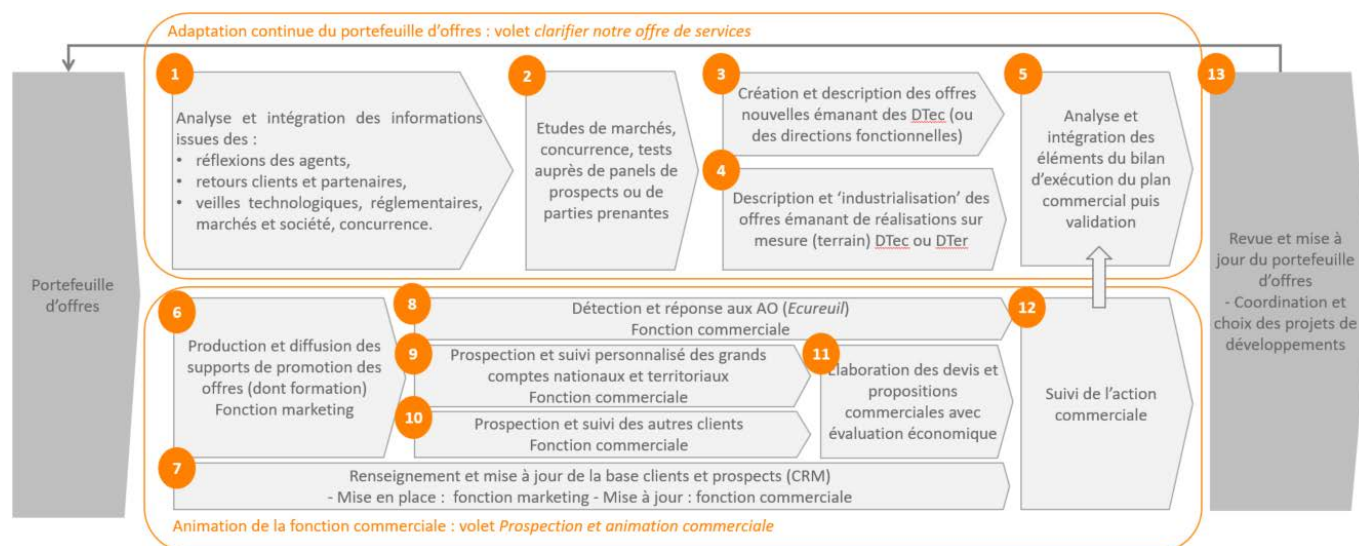
- Le lancement du (petit) développement consistant à permettre de télécharger et d'imprimer les fiches offres et références à partir du site web,

⁴ Cet outil est en test aujourd'hui aux Cerema EMF, Med, Ouest et Est. Ses fonctionnalités seront étendues dans le courant 2019, après déploiement sur l'ensemble des directions.

PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL

Professionnaliser la gestion marketing et commerciale du Cerema nous semble indispensable. Pour ce faire, il est utile que chacun ait conscience du dispositif de référence (qui n'est pas une procédure) et de son rôle dans ce dispositif.

Puisqu'il recouvre les volets 'offre' et 'animation commerciale', nous l'avons traité dans les deux GT et positionné entre les deux.



Livrable :

- [processus marketing et commercial](#) (cf ci-dessus) et ses 13 fiches détaillées

DECISIONS OU ARBITRAGES SOUMIS AU CODIR

Il est proposé au CoDir le principe de valider et diffuser les processus marketing et commerciaux détaillés (le 'qui fait quoi').

VOLET 2 : PROSPECTION ET ANIMATION COMMERCIALE

CONSTAT

Le Cerema est un établissement public d'envergure nationale disposant de nombreuses représentations territoriales. Il doit tirer parti de ces atouts pour à la fois entretenir des relations avec des acteurs économiques de niveau national (voire international) et des acteurs territoriaux, les deux niveaux se complétant pour optimiser son impact sur les marchés et diminuer sa dépendance économique à la subvention.

Son pilotage commercial est aujourd'hui totalement décentralisé et chaque direction a toute liberté de piloter son action commerciale dans le cadre de son budget et de ses effectifs. Les objectifs commerciaux sont fixés avec chaque directeur technique et territorial lors des entretiens objectifs – moyens.

Si la culture de l'établissement nous porte naturellement à répondre à des demandes entrantes, voire à entretenir un certain nombre de contacts récurrents et éventuellement répondre à des appels d'offres, elle nous porte peu à prospecter de nouveaux comptes dans une perspective de développement. Il nous faut changer de paradigme.

Partir à la conquête de nouveaux clients est beaucoup plus simple quand on dispose de bases de contacts qualifiées. Multiplier les contacts, coordonner des relations de niveau national et territorial avec de grands comptes suppose de pouvoir partager l'information avec toutes les personnes concernées quasiment en temps réel, par exemple au travers d'un outil de gestion de la relation clients. Disposer d'un tel outil permettrait aussi de mener des campagnes commerciales ou de communication à destination de cibles particulières, en lien avec la direction de la communication et de la diffusion des connaissances.

Enfin, quelle articulation viser entre DTer et DTec pour la dimension commerciale ? Une répartition selon la nature des clients (DTec = administrations centrales, grands comptes nationaux et internationaux / DTer = administrations territoriales, acteurs territoriaux⁵) ?

PROPOSITIONS ET LIVRABLES DU GT

Positionnements relatifs aux collectivités territoriales

[Éléments de langage sur les postures du Cerema vis-à-vis des collectivités territoriales](#)

Objectifs commerciaux : proposition d'un nouveau dispositif

Livrables : [Propositions objectifs de recettes](#)

Prospection commerciale

Il est apparu au GT qu'il serait utile de rédiger des fiches pratiques à destination des forces de vente du Cerema sur différents thèmes, ainsi qu'une esquisse de base de données de bureaux d'études potentiellement partenaires du Cerema.

⁵ sachant que, dans certains cas, c'est une DTer qui a seule la compétence vis-à-vis d'un acteur national (ex : DTer Ouest vis-à-vis de l'agence des fréquences), et dans d'autres, le commanditaire est national mais l'affaire est locale (ex : DGAC pour les études d'extension de l'aéroport Nantes-Atlantique)

Fiches pratiques :

- Comment choisir ses cibles commerciales et hiérarchiser ses prospects ? (à rédiger T1 2019)
- Comment préparer un rendez-vous commercial ? (à rédiger T1 2019)
- Comment passer d'une vente individuelle à de la vente massifiée, à des relais ou à de la co- ou sous-traitance ? (voir le [tableau des BE 'partenaires'](#)) (à rédiger T1 2019)

Animation marketing et commerciale nationale

Les étapes suivantes nous semblent cruciales pour franchir un cap en termes de développement commercial :

- Fixation des objectifs commerciaux par direction
- Définition et marketing du portefeuille d'offre (outillage des responsables d'offres...)
- Formation de la force de vente
- Revue régulière de l'offre sur la base d'éléments de retours terrain
- Animation de la réalisation du plan d'affaires et de la prospection des grands comptes
- Définition et acquisition ou développement d'outils performants (veille AO, CRM...)

Elles ont été développées dans le processus marketing et commercial, voir annexe 6.

Animation, prospection commerciale locale et 'technique'

Il apparaît que les rôles de directeur du développement en DTec et en DTer diffèrent.

Livrables :

- Distinction des rôles des actuels 'directeurs du développement' de DTec et DTer ([descriptions de postes](#) à affiner en cohérence avec le chantier 3)
- [Spécificités du poste de directeur du développement en DTec](#) (à affiner en cohérence avec le chantier 3)
- Une nouvelle dénomination pour les actuels 'DDRCP' ?

Professionaliser les forces de vente

Les forces de vente

Il nous a paru important de définir quelles sont les *forces de vente* du Cerema. La réponse à cette question est essentielle, dans la perspective de les professionnaliser. Selon le groupe, elles sont de deux ordres :

- Un premier niveau correspond à l'ensemble des agents au contact des clients et prospects. Ces agents doivent savoir *a minima* véhiculer l'image du Cerema, son professionnalisme et savoir le présenter clairement (postures, par exemple). Il leur serait dispensé des outils ou des séances de e-learning *ad hoc*.
- Un second niveau représente les agents dont une partie du temps est consacrée à aller au contact des clients et prospects. Il s'agit particulièrement des directeurs eux-mêmes, mais aussi de leurs CoDir (dont les actuels directeurs du développement), et des chefs de groupe. Cette population a besoin de maîtriser les techniques de vente et devra bénéficier d'un module de formation *ad hoc* (cf infra). Elle serait de l'ordre de 200 à 300 agents.

Le groupe propose par ailleurs :

- Etendre la formation « [Vendons notre recherche partenariale et valorisons nos talents](#) » à la force de vente de niveau 2 (adapter la demande spécifiée dans le marché initial notifié fin octobre 2018).
- Prix de la formation *Nouvelles Donnes* (retenue) : 11 200 € (forfait conception et réunions) + 3 600 € par session (pour environ 10 stagiaires)
 - pour 100 stagiaires : 47 200 € (financement Carnot ?)
 - pour 200 stagiaires : 83 200 € (financement Carnot + fonds propres Cerema)
 - (pour mémoire, 500 stagiaires : 191 200 €)

Livrable :

- Plan de formation (périmètre, contenu) (fin janvier 2019)

Outil CRM

Professionnaliser la fonction de vente, c'est aussi se doter d'un outil de partage de la connaissance des clients, de l'historique de ce que l'on a pu réaliser avec eux, des relations des uns avec les autres, des relations entre structures... et de la possibilité de réaliser des campagnes marketing et commerciales. Toutes fonctionnalités offertes par un outil de CRM digne de ce nom.

Le groupe propose de se doter d'un tel outil. Une étude préalable est en cours de rédaction et des contacts ont été pris avec un prestataire.

Livrables :

- [Etude préalable](#) (à finaliser ; Anne Fontaine, directrice du développement du Cerema SO est prête à prendre le pilotage du projet à compter de janvier 2019)
- Outil CRM déployé (S2 2019)

Consolidation des éléments

Livrables :

Il est proposé, compte tenu de la nécessité de pouvoir consolider les informations au niveau de l'établissement et de l'ampleur du chantier, de rassembler les différents éléments dans un plan d'affaires (2019-2022) pour l'établissement (T2 2019)

- un plan d'action commercial type pour les DTec ou DTer ? (à rédiger)

DECISIONS OU ARBITRAGES SOUMIS AU CoDir

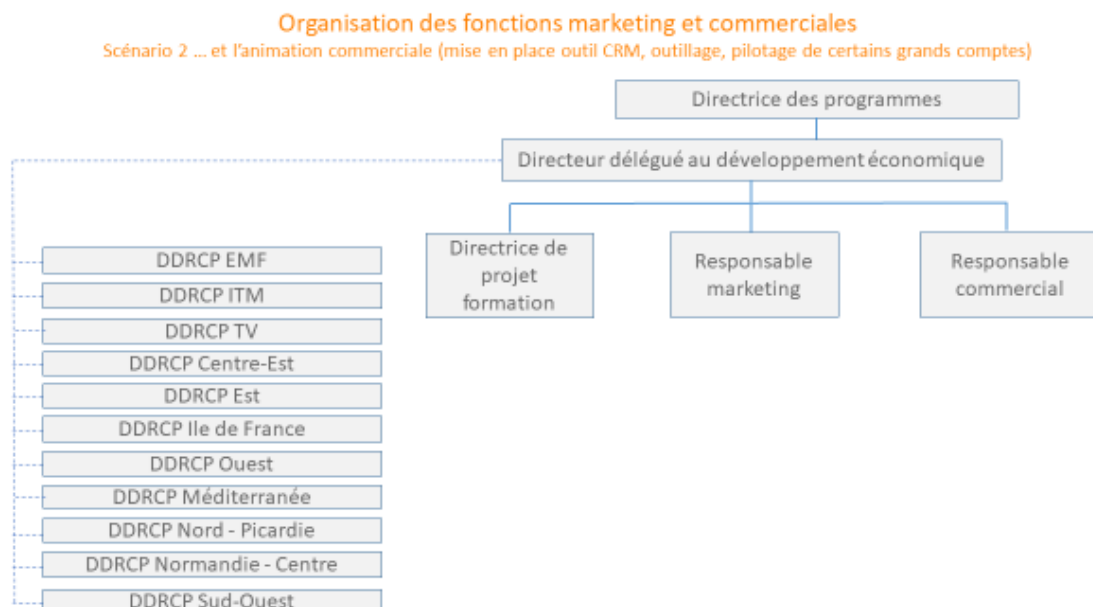
- L'acception proposée pour les forces de vente du Cerema, et ses conséquences en termes de programme de formation 2019
- La volonté d'aller vers un outil de CRM (budget à prévoir dès 2019)
- L'intérêt de rédiger :
 - un plan d'action commercial type pour les DTec ou DTer, ?
 - un plan d'affaires ou plan d'action commercial (2019-2022 ?) pour l'établissement.
- La nouvelle dénomination à arrêter pour les ex-'DDRCP' (pour en finir avec l'ancienne). Les deux propositions qui nous semblent les plus adéquates sont (par ordre de préférence) :

- directeur du développement (dénomination que nous privilégions dans ce rapport),
- directeur clients – partenaires.

ORGANISATION MARKETING ET COMMERCIALE

Le groupe a aussi jugé utile de se pencher sur l'organisation des fonctions marketing et commerciales, en réalisant un rapide benchmark avec les organisations de ces fonctions au BRGM et à l'IGN, que nous pourrions détailler et élargir à d'autres établissements publics.

L'organisation que nous proposons de retenir à court terme comporte un *responsable marketing* (description de poste en [annexe 7](#)). L'organisation que nous privilégions serait la suivante :



D'autres scénarios sont été imaginés. Ils sont exposés en [annexe 8](#).

VOLET 3 : DEVELOPPER L'ACTIVITE DE FORMATION (COPILOTE LAURE DER MADIROSSIAN)

CONSTAT ET ETAT DES LIEUX

Jusqu'à ce jour, l'établissement privilégiait une offre de formation en intra-entreprise ou en réponse à des demandes groupées sur des sujets d'expertise propre, il ne dispose pas d'une ingénierie de formation suffisante pour mettre en place son propre catalogue de formations.

Pour rappel, en 2017, la formation a mobilisé l'activité du Cerema à hauteur de 4,7 M€ (temps agents valorisé), et elle a généré un chiffre d'affaires d'environ 335 k€. Elle n'a donc que très faiblement contribué au modèle économique de l'établissement, et le potentiel de croissance est important sur cette activité.

Le Cerema souhaite aujourd'hui accroître son engagement dans les actions de formation, notamment dans les domaines où son expertise est reconnue, pour proposer sa propre offre de service et en faire une activité économique à part entière. Afin de piloter ce projet, l'établissement a recruté une *directrice de projet Formation*, qui a occupé, de 2011 à 2016, le poste de Directrice régionale Rhône-Alpes du CNFPT.

Propositions et livrables du GT

Le GT a proposé la mise en place d'une politique nettement plus ambitieuse que la précédente en matière de formation, au bénéfice à la fois des agents et de l'établissement. Les principes en sont exposés ci-après.

Proposition de nouvelle politique de formation

La nouvelle politique de l'établissement en matière de formation s'articule autour de trois priorités.

1. Activité propre de formation de l'établissement

Le Cerema développe une activité de formation, sur le marché concurrentiel, à destination des élus et personnels techniques des collectivités territoriales et des entreprises. Certaines de ces actions de formation sont proposées par des directions techniques ou territoriales, d'autres le sont par l'établissement au niveau national, dans le cadre d'un catalogue de formation. Celui-ci a vocation à s'étoffer progressivement.

Ces actions entrent dans le cadre de la programmation locale ou nationale.

2. Interventions réalisées par les agents, au nom du Cerema, pour le compte d'autres organismes

L'établissement demande, sous certaines conditions, à ses agents d'intervenir dans des formations montées par d'autres organismes :

- **les opérateurs de formation du ministère (CMVRH, IFORE, ENTE et ENTPE)** dans le cadre de la programmation nationale ou régionale si ces actions s'inscrivent clairement dans le cadre de la mise en place et de l'accompagnement de politiques publiques considérées comme prioritaires pour l'établissement et sont conformes aux conventions le cas échéant négociées avec chacun de ces organismes ;
- **les opérateurs économiques du secteur de la formation (PFC, CNFPT....), certaines écoles et universités,**

...si ces actions sont sollicitées auprès du Cerema (et non auprès de ses agents), ressortent bien de ses missions, sont validées par les responsables hiérarchiques et font l'objet d'une facturation par l'établissement (et d'une rémunération complémentaire de ses agents).

Ces actions entrent dans le cadre de la programmation locale ou nationale.

3. Interventions réalisées par les agents, en leur nom propre, pour le compte d'autres organismes

L'établissement autorise par ailleurs, dans certaines conditions, ses agents à intervenir **en leur nom propre**, au titre du cumul d'activité à titre accessoire, si ces interventions n'entrent pas en concurrence avec des actions de formation proposées par le Cerema (liste évolutive).

Le groupe propose aussi (et a lancé les travaux dans cet objectif) de :

- se faire référencer [Data-dock](#), ce qui permettra à ses stagiaires du privé d'émarger au budget de la formation professionnelle,
- solliciter l'agrément [Formation des élus](#) (agrément délivrée par le Ministère de l'Intérieur via le département du Rhône), afin que les stagiaires élus puissent émarger aux budgets de la formation professionnelle des élus

Sur la **formation à distance** (e-formation, les tutorats, les web-conférences, moocs...) le GT acte que le Cerema est présent et reconnu pour ses compétences sur la formation à distance, mais que la ressource est trop fragile à ce stade pour déployer tout le potentiel de ces technologies. Il propose donc de créer les conditions d'un portage à l'échelle de l'établissement. Derrière un dispositif tel que [eformation.cerema.fr](#), il y a des experts, une ingénierie spécifique de la pédagogie numérique et une logistique informatique, dont il faut prendre la mesure.

Dans un panorama d'offres de marché assez foisonnant allant de l'open source aux plateformes complètement intégrées, le groupe propose de mobiliser la ressource nécessaire et de se donner de réels moyens pour opérer la transition numérique dans le champ de la formation.

Des expériences sont aussi en cours avec l'Ademe, le réseau [Idéal connaissances](#), etc.

Livrables :

- [Proposition de politique pour l'activité de formation](#) (annexe 10), incluant une esquisse de catalogue 2019 (en cours de définition), qui permettra également de dresser la liste les activités sur lesquelles les agents ne pourront plus intervenir en dehors du Cerema (en cumul d'activité) car ces interventions seraient en concurrence avec celles proposées par l'établissement
- Base de données des formations dispensées sur le marché concurrentiel, avec leur prix (T1 2019)

Pour information, des réunions récentes ou prochaines destinées à affiner notre politique vis-à-vis de certains organismes sont encore en calage, d'autres sont à monter dès le premier trimestre 2019 :

- SG Ministère, 13 décembre 2018
- PFC, 18 décembre 2018
- CNFPT, courant janvier 2019
- INERIS, courant janvier 2019

Décisions ou arbitrages soumis au CoDir

Le changement de politique de l'établissement est engagé depuis plusieurs mois, et une note intitulée [Mise en œuvre de l'activité de formation au Cerema](#) (version 12.6) a été présentée au CTE de l'établissement le 27 novembre dernier. Il ressort de cette réunion que cette note, transitoire, « continuera à évoluer, pour une finalisation et une mise en œuvre prévue au 2eme semestre 2019 ». (CR du CTE diffusé à tous les agents le 29 novembre).

Si la question des actions de formation envisagées pour 2019 dans le cadre de la nouvelle programmation, dont il avait été demandé qu'elles soient programmées en 'conditionnel' est maintenant résolue⁶, la note (DRH/DCDC) de mise en œuvre présentée au CTE du 27 novembre fait référence à (et comporte en annexe) la politique de formation au Cerema validée lors d'un CoDir de juillet 2017, qui ne correspond plus à l'ambition actuelle de l'établissement, ce qui est susceptible de jeter le trouble dans les esprits.

Le groupe propose donc :

- de coordonner la finalisation de cette note (DRH/DCDC) et de celle relative à la nouvelle politique de l'établissement, et de les diffuser (et rendre applicables) de manière coordonnée et, si possible, dans une séquence unique,
- de valider la note [Proposition de politique pour l'activité de formation](#),
- le principe de la désignation d'un référent formation au sein de chaque CoDir, pour la mise en œuvre de la nouvelle politique. Ce réseau sera animé par la nouvelle directrice de projet.

⁶ Il a en effet été décidé d'autoriser les actions de formation envisagées avec les organismes du ministère pour le premier semestre 2019

ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE D'OFFRES DE SERVICE NATIONALES A DESTINATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALE

1	Mobiliser le foncier en faveur d'enjeux prioritaires de politiques publiques
	- Fiche référence 1
	- Fiche référence 2...
2	Rendre accessibles ses espaces publics et ses bâtiments
3	Revitaliser son centre-ville
4	Gérer son patrimoine immobilier en maîtrisant ses consommations énergétiques
5	Analyser et connaître la demande de transport
6	Modéliser les déplacements et les trafics
7	Développer la smart-city
8	Mettre en œuvre des politiques de lutte contre les nuisances environnementales
9	Optimiser la gestion de son patrimoine routier
10	Optimiser la gestion de son patrimoine d'ouvrages d'art
11	Surveiller, diagnostiquer, réparer et réhabiliter une infrastructure
12	Réaliser un diagnostic de sécurité routière
13	Optimiser la gestion de son infrastructure portuaire ou fluviale
14	Mettre en œuvre la GeMAPI
15	Développer la nature en ville
16	Mettre en œuvre une gestion intégrée de la mer et du littoral
17	Mettre en œuvre des démarches énergie-climat sur son territoire
18	Mettre en œuvre des stratégies d'adaptation au changement climatique
19	Expertiser les sites instables et dimensionner les parades
20	Gérer les risques naturels de son territoire
21	Optimiser la performance de l'éclairage public
22	Se former à la gestion durable de son territoire

ANNEXE 2 : LISTE D'OFFRES DE SERVICE NATIONALES A DESTINATION DES ENTREPRISES

- | | |
|----|--|
| 1 | Mobiliser le foncier en faveur d'enjeux prioritaires de politiques publiques |
| 2 | Rendre accessibles ses espaces publics et ses bâtiments |
| 3 | Gérer son patrimoine immobilier en maîtrisant ses consommations énergétiques |
| 4 | Analyser et connaître la demande de transport |
| 5 | Modéliser les déplacements et les trafics maritimes |
| 6 | Développer la smart-city |
| 7 | Mettre en œuvre des politiques de lutte contre les nuisances environnementales |
| 8 | Surveiller, diagnostiquer, réparer et réhabiliter une infrastructure |
| 9 | Réaliser un diagnostic de sécurité routière |
| 10 | Mettre en œuvre des stratégies d'adaptation au changement climatique |
| 11 | Expertiser les sites instables grâce à la géotechnique |
| 12 | Bénéficier de la recherche Cerema Effi-Sciences |
| 13 | Faire certifier ou évaluer ses produits |

ANNEXE 3 : MAQUETTE (A 'MARKETER') DE FICHE DE PRESENTATION D'OFFRE DE SERVICE

Titre de l'offre

VOTRE BESOIN

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus. Suspendisse lectus tortor, dignissim sit amet, adipiscing nec, ultricies sed, dolor. Cras elementum ultrices diam. Maecenas ligula massa, varius a, semper congue, euismod non, mi. Proin porttitor, orci nec nonummy molestie, enim est eleifend mi, non fermentum diam nisl sit amet erat.

LA REPONSE DU CEREMA

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus. Suspendisse lectus tortor, dignissim sit amet, adipiscing nec, ultricies sed, dolor. Cras elementum ultrices diam. Maecenas ligula massa, varius a, semper congue, euismod non, mi. Proin porttitor, orci nec nonummy molestie, enim est eleifend mi, non fermentum diam nisl sit amet erat. Duis semper. Duis arcu massa, scelerisque vitae, consequat in, pretium a, enim. Pellentesque congue. Ut in risus volutpat libero pharetra tempor. Cras vestibulum bibendum augue. Praesent egestas leo in pede. Praesent blandit odio eu enim.

PARMI NOS REFERENCES (ou ILS NOUS ONT FAIT CONFIANCE)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus.
---	---

Verbatim (possible)

« Ut in risus volutpat libero pharetra tempor. Cras vestibulum bibendum augue. Praesent egetas leo in pede. Praesent blandit odio eu enim. »

Karine JUSTE, Maire de Villetaneuse

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus.
---	---

ANNEXE 4 : CONTENU D'UNE FICHE OFFRE DE SERVICE (NON 'MARKETEE')

Gérer son patrimoine immobilier en maîtrisant ses consommations énergétiques

VOTRE BESOIN

La gestion du patrimoine immobilier existant représente un enjeu majeur pour de nombreux maîtres d'ouvrage, publics ou privés, qui sont soumis à un champ de contraintes et/ou d'objectifs techniques important (volonté de diminution des consommations énergétiques, mise aux normes de sécurité et d'accessibilité...), dans un contexte budgétaire extrêmement contraint.

Tout type de gestionnaire doit être en capacité de définir, de construire puis de mettre en œuvre une stratégie immobilière efficiente partagée entre les objectifs croisés de gestion des actifs, de gestion du patrimoine bâti et d'exploitation – maintenance de son parc.

Les besoins de ces gestionnaires de patrimoines immobiliers recouvrent à la fois la fourniture et le déploiement d'outils méthodologiques (création d'outils, de guides, de programme de référence) et la conduite de missions opérationnelles plus spécifiques (expertises techniques, audits techniques de bâtiments, programmation de travaux...).

LA REPONSE DU CEREMA

Le Cerema propose des prestations variées :

Assistance à maîtrise d'ouvrage :

- Réalisation d'audits techniques de parcs immobiliers : gros entretien, énergie, accessibilité, exploitation/maintenance...
- Réalisation d'audits organisationnels de la gestion d'un patrimoine immobilier : acteurs, missions, outils...
- Assistance à l'élaboration de stratégies patrimoniales : plans de patrimoines, schémas directeurs ;
- Assistance aux gestionnaires dans le suivi de leur patrimoine : suivi et maîtrise des consommations énergétiques, suivi des contrats, mise en œuvre et suivi de contrats de performance énergétique.

Développement d'outils et méthodes :

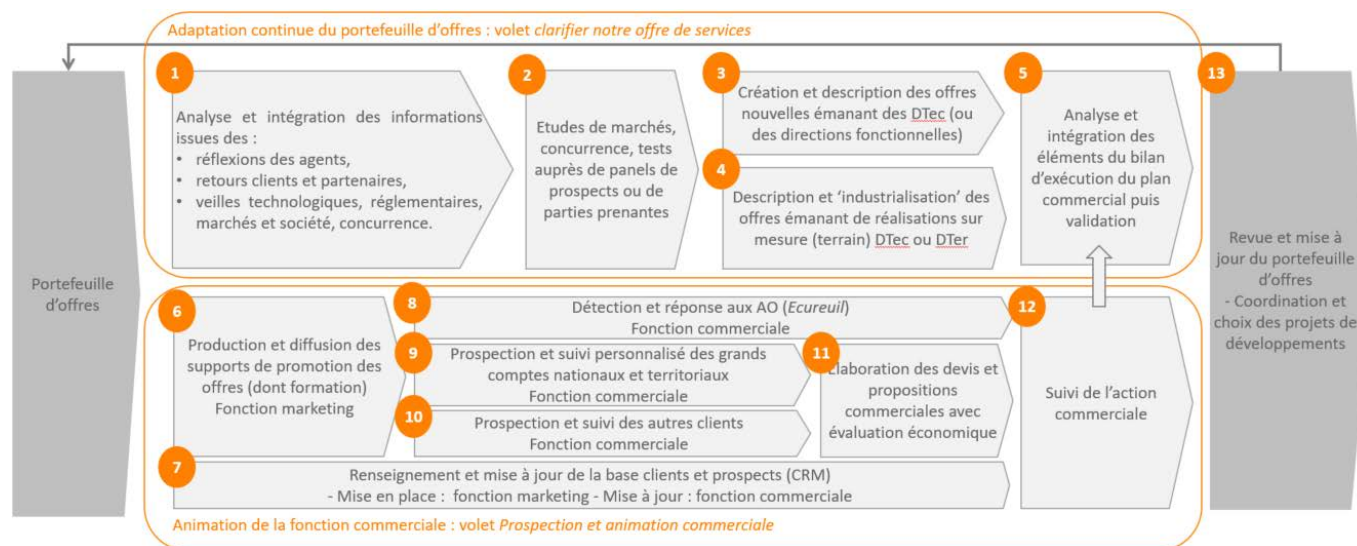
- Développement d'outils informatiques d'assistance à la gestion du patrimoine immobilier ;
- Élaboration de guides méthodologiques : contrats de performance énergétique, contrats exploitation-maintenance, stratégie immobilière ;
- Élaboration de méthodes d'audit technique de patrimoine.

Formation :

- Interventions techniques dans les formations ou les journées techniques ;
- Aide au montage, au pilotage et à l'animation de plans de formation ;

- Animation de réseau.

ANNEXE 5 : PROCESSUS MARKETING ET COMMERCIAL



Portefeuille d'offres
Version 21/12/2018

Description	<ul style="list-style-type: none"> L'offre de services est un ensemble cohérent de thématiques techniques se traduisant par des commandes passées au Cerema : <ul style="list-style-type: none"> en réponse à des enjeux socio-économiques ou de société identifiés requérant des compétences similaires pour leur mise en œuvre s'appuyant sur un portefeuille de méthodes et outils existants et bien identifiables se traduisant selon les cas, par des méthodes d'intervention différentes : AMO, expertise, formation, convention de recherche, animation de réseaux, etc.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> La direction des programmes est responsable du portefeuille d'offres nationales, qu'elle élabore en lien avec les autres directions, et en particulier les DTec.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> La désignation de responsables de marchés par les directions en charge du portage de chaque offre nationale (en particulier les DTec). La validation de ces désignations en CoDir Cerema.

Processus 1 : Analyse et intégration des informations issues des agents, des clients et partenaires, des veilles technologiques, réglementaires, marchés, société, concurrence

Version 28/12/2018

Description	<p>L'objectif est de nourrir en continu la réflexion sur les offres, à partir des signaux (faibles ou forts) apportés au fil de l'eau par les agents du Cerema, en charge du management, de la production ou de la fonction commerciale. Ces signaux peuvent provenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des clients et partenaires (notamment via les réunions d'écoute client et les fonctions Qualité de chacune des directions, qui procèdent à une évaluation systématique après chaque prestation). - de la veille, sous plusieurs angles : 1/ technologique, 2/ concernant les nouvelles politiques publiques lancées aux niveaux européen, national ou territorial 3/ réglementaire 4/ concurrence 5/ évolutions et demandes sociétales - de réflexions individuelles - de pistes évoquées lors des réunions de réseau des équipes de recherche et communautés métiers - etc.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque agent, quelle que soit sa fonction, a vocation à faire remonter les informations à son directeur du développement*, selon les modalités définies par chaque direction. Il n'est pas prévu de communication systématique des questionnaires de satisfaction client à la direction des programmes* ni aux DTec (hors cas particulier faisant l'objet d'une demande de communication ad hoc). • Les directeurs du développement sont chargés d'animer le recueil de ces éléments auprès des forces commerciales et des fonctions qualité de leur direction (DTec ou DTer), dès lors qu'ils concernent une offre nationale ou un ensemble de prestations réalisées pour un client Grand compte national identifié comme tel et de les mettre à disposition de la direction des programmes et des responsables de marchés* (DTec). • La direction des programmes est chargée de consolider les différentes informations transmises, de les analyser (faut-il adapter l'offre, la compléter, la faire évoluer, l'abandonner, en développer une nouvelle...) et de partager ses recommandations avec le réseau des directeurs du développement et les responsables de marchés pour validation par le CoDir ou une instance dédiée avant mise en œuvre. <p><small>* dénomination provisoire</small></p>
Outils / Ressources particulières nécessaires	<p>La bonne exécution de ce processus nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la communication à toutes les parties prenantes du portefeuille d'offres nationales (périmètre de transmission des retours clients à la Direction des programmes et aux responsables de marchés), - l'identification des entités des clients Grands comptes faisant l'objet d'un suivi national (par les D Tec sauf exceptions), - une structuration de la veille réglementaire, technique, institutionnelle, sociétale, etc. au niveau de chaque communauté métier, - la définition d'un format de partage des retours par direction (niveau de détail attendu, caractérisation des retours, fréquence...) - un outil (ou espace partagé) de recueil de ces retours, une grande latitude étant laissée aux directeurs du développement* pour les organiser.



Processus 2 : Etudes de marchés, concurrence, tests auprès de panels de prospects ou de parties prenantes

Version 28/12/2018

Description	<p>Les responsables de marchés réalisent ou actualisent une analyse de marché en fonction de l'état d'avancement de leur offre. Il est mis à leur disposition un certain nombre d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modèle(s) d'analyse de marchés • retours issus des agents, clients, partenaires, veilles technologiques, réglementaires, marchés, société, concurrence (cf processus 1) • positionnement du Cerema (stratégie)... <p>Pour finaliser ou faire évoluer une offre, les responsables de marchés organisent des tests auprès de panels de clients ou prospects (questionnaires entretiens semi-directifs, questionnaires administrés auprès de parties prenantes, ou outils fondés sur l'action : ateliers de co-création, appels à partenaires, journées techniques...).</p>
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • La direction des programmes et/ou les directeurs du développement des D Tec forment les responsables de marchés aux outils d'analyse de marchés. • La direction des programmes outille les responsables de marchés et administre les éventuelles interactions avec les panels de parties prenantes. Les offres de services ne sont en effet pas les seuls sujets des interactions avec elles. • Chaque responsable de marché réalise, puis actualise une analyse du marché pour son offre. Il sollicite sa communauté métier autant que de besoin et partage les résultats avec elle, la direction des programmes et le réseau des directeurs du développement.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • La bonne exécution de ce processus nécessite le partage avec tous les responsables de marchés, d'outils d'aide à l'analyse des marchés : cycle de vie des offres, modèle d'analyse des marchés, guides d'entretiens semi-directifs, outils quantitatifs de segmentation des marchés, outils d'interaction avec des panels de parties prenantes issus des civic tech... Un marché a été passé avec la start-up Vooter pour 2019. • Les responsables d'offres pourront également s'appuyer sur des partenariats avec des écoles de management : junior entreprises ou groupes d'étudiants issus d'écoles avec lesquelles sont négociés des partenariats (EM Lyon à ce jour).

Processus 3 : Création et description des offres nouvelles émanant des DTec ou des directions fonctionnelles

Version 17/12/2018

Description	<p>L'objectif de ce processus est de contribuer à enrichir le portefeuille d'offres de services, en créant de nouvelles offres dans une approche top-down.</p> <p>Cette offre de services inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> des offres à destination des collectivités, pouvant le cas échéant devenir support d'une convention avec une association de collectivités, des offres à destination des entreprises. <p>Chacune de ces offres met en valeur le savoir-faire spécifique de l'établissement et sera déclinée en fiches offres et en fiches références (des cas concrets convainquant souvent mieux qu'une présentation 'théorique').</p> <p>Les deux sortes de fiches sont accessibles à partir du site web et peuvent être téléchargées aussi bien en interne qu'en externe.</p> <p>Le processus vise à rédiger ou rassembler les éléments constitutifs de l'offre : description, articulation, référentiels techniques, compétences clés, partenariats éventuels, retours clients... dans un espace ou des répertoires accessibles à toute la communauté des agents ayant à traiter de l'offre, en respectant les deux phases suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> le phase de lancement à proprement parler (plan de communication, plan d'action commercial), l'industrialisation (passage à l'échelle).
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Chaque offre nationale est portée par un 'responsable de marché', a priori en DTec (cf chantier 3), orienté business. Ce responsable est chargé, vers l'interne, entre autres de capitaliser la connaissance de cette offre et d'aider à la rédaction de propositions techniques majeures et, à l'externe, de promouvoir l'offre et d'être en appui à la vente lorsque les enjeux sont majeurs. Le responsable de marché, s'appuie, pour la création et la description de son offre sur les communautés métiers concernées, la Direction des programmes (notamment les directeurs délégués thématiques concernés), le directeur du développement qui aura été désigné référent pour l'offre et la DDCC (communauté des agents).
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite, au moins pour les offres nouvelles ou les nouveaux responsables de marchés, la mise à disposition : <ul style="list-style-type: none"> d'un modèle de présentation d'une offre, a priori un 'deux pages' R/V : objectif de l'offre, prestations, modalités d'intervention, compétences et moyens, références (que ce soit en actions territoriales et nationales ou en animation de réseaux et formations) d'une explication du cycle de vie des offres, d'un modèle partagé d'analyse de marché, d'une animation en réseau, de façon à partager bonnes pratiques, difficultés, réussites... d'une aide à la description (interne) d'une offre : <ul style="list-style-type: none"> en 'incubation' (pas encore de chiffre d'affaires), en phase 'd'industrialisation' (déploiement, croissance du chiffre d'affaires), en phase 'd'optimisation' (offres matures, chiffre d'affaires stagnant ou à la baisse).

Processus 4 : Description et 'industrialisation' des offres émanant de réalisations sur mesure (terrain) DTec ou Dter

Version 28/12/2018

Description	<ul style="list-style-type: none"> L'objectif est d'enrichir le portefeuille d'offres de services par le partage et la mise à disposition de tous de l'expérience de vente de prestations de services (voire de produits) acquise au plus près du terrain par les DTer (voire les DTec), dans une approche de type 'bottom-up'. Il part du constat que les réussites émanent souvent du terrain et que l'expérimentation vaut autant que les constructions théoriques. Le processus vise à dupliquer, voire démultiplier des offres de services, à accroître leur rentabilité et leur contribution au modèle économique du Cerema, via la revente, l'industrialisation, la mutualisation, la massification, l'automatisation, en s'appuyant sur la force de frappe du Cerema. Il consiste à rassembler et mettre à disposition de la force de vente toutes pièces nécessaires à la réalisation d'une offre (mémoire technique, bordereau ou décomposition des prix, banque de CV...).
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Le processus repose sur le 'responsable de marché', quand il existe, ou sur la communauté métier concernée, dans le cas contraire. Celle-ci passe en effet en revue annuellement les succès et échecs commerciaux dans le cadre de son rapport stratégique. Locale à l'origine (élaborée en réponse au besoin d'un ou quelques client(s) ayant validé l'intérêt et permis de mieux orienter la réponse), l'idée est alors partagée avec la communauté métier, les DDRC, la DTec, la direction des programmes. Une équipe projet est montée par la DTec avec pour pilote le responsable de marché s'il existe ou l'un des responsables de l'offre initiale dans le cas contraire. Une note de proposition (livrables, montant financier, planning...) est co-produite pour standardiser l'offre et fixer l'ambition du projet (nombre et nature des éventuels partenaires, taille de l'équipe projet...), chaque DTer se charge de faire la prospection localement avec l'appui du 'responsable de marché initial'. Des points intermédiaires (le cas échéant incluant les partenaires pressentis) permettent de faire évoluer le projet. Des conventions ou marchés sont signés et facturés par chaque DTer sur la base de modèles communs.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite, au moins pour l'industrialisation d'une offre : <ul style="list-style-type: none"> la maîtrise du coût de duplication, partager les la force de frappe du Cerema (mutualisation des moyens de production) sans centraliser la gestion de projet l'identification des compétences nécessaires, et si possible une idée des ressources disponibles, une animation en réseau de façon à partager bonnes pratiques, réussites, et de pouvoir affiner les besoins et la réponse du Cerema à la massification de l'offre. une aide (à visée interne) à la description d'une offre...

Processus 5 : Analyse et intégration des éléments du bilan d'exécution du plan commercial puis validation

Version 28/12/2018

Description	<ul style="list-style-type: none"> Ce processus poursuit trois objectifs : <ul style="list-style-type: none"> intégrer, à intervalle régulier, les différents éléments suggérés pour l'adaptation du portefeuille d'offres du Cerema (offres à adapter, regrouper, intégrer ou supprimer) afin de formuler des recommandations pour les soumettre à la validation préparer un bilan d'exécution du plan commercial précédent du Cerema qui sera présenté et débattu en Codir proposer des orientations pour le prochain plan d'action commercial du Cerema à la validation du Codir pour mise en œuvre L'instance de préparation du Codir consacré au plan d'action commercial est la « réunion du réseau des directeurs du développement » composé de la direction des programmes et du réseau des directeurs du développement de chacune des directions Cette instance se réunit annuellement par la direction des programmes afin de : <ul style="list-style-type: none"> formuler des recommandations au Codir en termes d'adaptation du portefeuille d'offres, d'analyser les indicateurs pertinents d'exécution de la campagne commerciale (fournis par le processus 12) et de définir les orientations à proposer pour le prochain plan d'action commercial (actions partenariales nationales, dispositifs d'appui aux équipes commerciales des directions, pour la communication...), notamment un éventuel sous-objectif spécifique de recette annuel, En sortie, ce processus fournit : le nouveau portefeuille d'offres + les orientations stratégiques qualitatives et quantitatives pour la prochaine campagne commerciale.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> La direction des programmes est responsable du pilotage global du processus. La préparation du bilan commercial et des orientations est réalisée par le réseau des directeurs du développement Le Codir du Cerema est l'instance de validation des orientations et d'arbitrage des adaptations du portefeuille d'offres. Il définit les objectifs de la future campagne.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> la définition de la liste des indicateurs suivis (donc 'suivables') pour faire le bilan de la campagne commerciale l'identification des principaux leviers opérationnels actionnables par le Codir en termes d'objectifs et de moyens pour la définition des orientations commerciales L'adaptation de Sigma (ou son successeur) afin de permettre le suivi pertinent par types de client et par offre (nouvel axe analytique à remplir exclusivement pour les tiers ?)

Processus 6 : Production et diffusion des supports de promotion des offres (dont formation)

Fonction marketing

Version 28/12/2018

Description	<p>Ce processus recouvre l'ensemble des tâches de mise en marché des offres inscrites au portefeuille du Cerema :</p> <ul style="list-style-type: none"> « La diffusion des travaux de documentation des offres réalisées par les responsables de marchés à l'ensemble du réseau (schéma de diffusion à définir, s'appuie-t-on sur les communautés métiers, le réseau des directeurs du développement, la communication interne, les 3 canaux) ? « Les actions de promotion des offres au niveau national (communication web et institutionnelle, actions de marketing direct portées par la direction des programmes et/ou la DG et/ou la DDCC) « La production de supports (physiques ou éléments de discours) à destination des forces commerciales. <p>« Arbitrage Codir nécessaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> « L'institution d'une fonction « marketing », de développement et de promotion des offres est jugée nécessaire. Dès lors, deux solutions : <ul style="list-style-type: none"> « créer une nouvelle fonction distincte de celle des responsables d'offre pour l'exercer, au sein de la direction des programmes, « s'appuyer sur les responsables de marchés actuels... mais pourront-ils prendre en charge l'ensemble de la responsabilité du développement des offres (compétences techniques, charge de travail...) ? « piste de réflexion alternative : mettre en place des binômes responsables de marchés - directeurs du développement pour assurer les actions de mobilisation des agents sur les offres de services, à terme.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> « Pour chacune des offres, le plan d'actions en termes de promotion (production et diffusion) est défini par la DTec et chacun des responsables de marchés, en lien avec la direction des programmes : <ul style="list-style-type: none"> les responsables de marchés sont chargés de coordonner les actions d'information et de sensibilisation des agents sur les offres. Ils peuvent le cas échéant (mais ce n'est pas systématique) s'appuyer sur les communautés métiers afin de prendre en charge des actions (formations par exemple) les directeurs délégués de la direction des programmes sont chargés de coordonner les actions nationales (de manière coordonnée avec la direction de la communication) « Les directeurs du développement des directions sont systématiquement informés des plans d'actions définis et de leur état d'avancement.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> La définition de documents types (description d'offre, de référence...) par la direction des programmes et la direction de la communication, Le développement d'un module de génération de documents PDF à partir des fiches sur le site web du Cerema (DSI). la définition d'un premier programme d'actions de promotion des offres au niveau national (web, salons, démonstrateurs) et la définition de la répartition des rôles et des responsabilités entre les DTec et la direction des programmes, la définition des premiers plans d'actions des responsables de marchés pour chacune des offres (dont définition des canaux de diffusion des éléments constitutifs des offres en interne).

Processus 7 : Renseignement et mise à jour de la base clients et prospects (CRM)

Mise en place : fonction marketing – Mise à jour : fonction commerciale

Version 28/12/2018

Description	<p>Ce processus vise à tracer toute information ou action d'intérêt pour adresser les prospects, clients et partenaires avec pertinence et à éviter de perdre l'information.</p> <p>Chaque information pertinente, qu'elle soit propre à l'organisme (organigramme, changement d'activité, réorganisation, départ d'un interlocuteur important, arrivée d'un autre...), ou liée à notre relation (invitation à un événement, participation à l'un d'eux, retour sur une prestation...) est susceptible d'intéresser tout agent en relation avec le compte. Il faut donc le tracer précisément dans un outil et le partager.</p> <p>Chaque type d'information est dotée de droits (qui peut la créer, la modifier, la supprimer...). Chaque information est tracée (on peut savoir qui l'a renseignée, ainsi que sa date de création ou de modification).</p> <p>Pour mettre en place ce processus, le Cerema se dote d'un outil de gestion de la relation client (CRM : customer relationship management).</p>
Rôles et responsabilités	<p>Le chef de projet pour la phase de développement de l'outil CRM est <u>Anne Fontaine</u>, directrice du développement du Cerema Sud-Ouest.</p> <p>L'outil de CRM est piloté et administré par la <u>direction des programmes</u>.</p> <p>Tous les agents ayant un rôle dans le processus commercial (amont, vente ou aval) ont un accès à l'outil (lecture, écriture, rapports...) en fonction de leurs droits.</p> <p>Chaque agent ayant affaire à des prospects, clients ou partenaires renseigne l'outil en temps réel, en fonction de ses contacts avec eux.</p>
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> le développement ou l'acquisition d'un outil de CRM, que les rôles et responsabilités de toutes les catégories d'utilisateurs soient précisés, ainsi que le flux d'information.

Processus 8 : Détection et réponse aux appels d'offres (Ecureuil)

Fonction commerciale

Version 02/01/2019

Description	<p>L'objectif principal du processus est de mutualiser les efforts du Cerema afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> de concentrer la charge de veille de détection des appels d'offres, de coordonner la décision d'y répondre et les moyens à allouer à la réponse, d'éviter que deux réponses Cerema soient faites au même appel d'offres (cas rencontré). <p>La veille afin d'assurer la détection des appels d'offres (publics et privés) est coordonnée globalement au niveau du Cerema : veille nationale dans chaque DTec, veille territoriale en DTer.</p> <p>Dans le cas des appels d'offres locaux, la direction territoriale compétente est, sauf exceptions, chef de file.</p> <p>Dans le cas d'appels d'offres nationaux ou internationaux, la DTec compétente est, en principe, chef de file.</p> <p>Le chef de file est chargé de répondre, d'affecter les moyens alloués à la réponse et de capitaliser sur les résultats de la réponse.</p> <p>Chaque réponse à appel d'offres est gérée comme un projet (désignation d'un chef de projet, allocation des ressources humaines...).</p>
Rôles et responsabilités	<p>Chaque direction décide des agents en charge de la veille des appels d'offres.</p> <p>Des <u>pilotes de réponse</u> se proposent pour chaque AO et des décideurs (responsables hiérarchiques) décident de donner suite - ou non - à la suggestion qui leur est faite. Les <u>pilotes</u>, une fois la décision de répondre prise, sont responsables du pilotage de cette réponse.</p> <p>Chaque <u>direction</u> suit les indicateurs de réponse aux AO et en suit le flux (extraction de Sigma dans l'ideal, à définir).</p>
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> le déploiement de l'outil Ecureuil sur l'ensemble des directions et la formation des agents à son utilisation, la désignation des rôles de chaque utilisateur dans chaque direction, le respect du logigramme présenté dans le Memento Ecureuil.

Processus 9 : Prospection et suivi personnalisé des grands comptes nationaux et territoriaux

Fonction commerciale

Version 03/01/2019

Description	<ul style="list-style-type: none"> Les actions de prospection et de suivi recouvrent : <ul style="list-style-type: none"> l'identification, la qualification et le démarchage des prospects présents sur le territoire, le suivi (prise de contact régulière avec les décideurs clés) des clients indépendamment de la réalisation d'une prestation afin d'écouter, de qualifier et de susciter leurs besoins, le suivi des clients en aval d'une prestation (analyse des retours de la fonction qualité par exemple). La finalité de ces actions est de générer des propositions d'interventions (devis), puis des prestations nouvelles. La prospection et le suivi des prospects/clients grands comptes fait l'objet d'une démarche spécifique transverse au niveau du Cerema : <ul style="list-style-type: none"> pour les grands comptes nationaux, dont le pilotage de la relation commerciale est confié à une DTec au niveau national (et délégué aux DTer pour leurs éventuelles entités locales) la coordination nationale inclut entre autres une action de prospection (DG et/ou Direction des Programmes et/ou DTec) afin de chercher à négocier des contrats cadres pluriannuels pour les grands comptes territoriaux, la coordination nationale inclut entre autres choses une action de capitalisation afin de déployer ailleurs dans le réseau une offre ayant fonctionné sur un territoire (retour d'expérience et références « clés en main ») un suivi des résultats et des moyens alloués consolidés par grand compte.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> La direction des programmes cartographie et propose la liste des clients grands comptes nationaux et sa répartition entre ceux pilotés par elle et les autres (grands comptes thématiques), pilotés par les DTec. Chaque direction organise les actions de prospection et de suivi des grands comptes de son territoire (DTer) ou de sa compétence (DTec). Son directeur du développement informe régulièrement la direction des programmes des actions entreprises sur cette portion du portefeuille de clients. Chaque grand compte national est suivi par la direction des programmes ou une DTec dédiée. Elles sont systématiquement informées, au moins a posteriori, d'une contractualisation avec une des entités locales de ce client. Il n'y a aucun contrôle prix/contenu/opportunité exercé par la DTec avant une contractualisation au niveau local. Pour autant, appeler le responsable du compte avant contractualisation est une bonne pratique à généraliser autant que possible. Chaque pilote renseigne ses actions dans l'outil de CRM.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> La publication de la liste des prospects/clients grands comptes du Cerema suivie au niveau national (consolidation des entités de locales à partir des devis Sigma en particulier) La définition d'une méthodologie d'animation de la prospection au niveau national (constitution et caractérisation de fichiers de prospects, plan d'action partenarial national, stratégie web, stratégie salons, démonstrateurs...)

Processus 10 : Prospection et suivi des autres clients

Fonction commerciale

Version 03/01/2019

Description	<ul style="list-style-type: none"> Les actions de prospection et de suivi recouvrent : <ul style="list-style-type: none"> l'identification, la qualification et le démarchage des prospects présents sur le territoire, le suivi (prise de contact avec les décideurs clés) des clients indépendamment de la réalisation d'une prestation afin d'écouter, de qualifier et de susciter leurs besoins, le suivi des clients en aval d'une prestation (analyse des retours de la fonction qualité par exemple). La finalité de ces actions est de générer des propositions d'interventions (devis), puis des prestations.
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Chaque direction (DTer sur son territoire) et DTec sur sa compétence) cartographie et propose la liste de ses prospects et clients. Chaque direction organise ses actions de prospection et de suivi des prospects et clients. Chaque pilote renseigne ses actions dans l'outil de CRM.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> la définition d'une première segmentation client par direction : identification et caractérisation (nature, potentiel, offres potentielles, contacts clés prospects...) la définition d'une méthodologie d'animation de la prospection au niveau national (constitution et caractérisation de fichiers de prospects, plan d'action partenarial national, stratégie web, stratégie événementielle, type petits-déjeuners...)

Processus 11 : Elaboration des devis et propositions commerciales avec évaluation économique

Version 03/01/2019

Description	<p>Ce processus recouvre la réalisation des propositions commerciales destinées aux prospects. Ces propositions devront faire l'objet d'une évaluation économique, destinée à s'assurer qu'elles sont économiquement viables. Si l'analyse du contexte amène à devoir présenter un prix inférieur à celui ressortant de l'application directe des barèmes pour une prestation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il ne faut pas : <ul style="list-style-type: none"> • réduire artificiellement l'affichage des moyens humains consacrés à la prestation (nombre d'agents impliqués, durée de leur travail), car au final, il faudra rendre compte des temps passés et c'est le Cerema dans sa globalité qui pâtirait de ces artifices de présentation, • afficher des prix unitaires inférieurs à ceux de nos barèmes, car nous ne pourrions pas les justifier et ils pourraient servir de référence en cas de futures prestations. • On peut en revanche : <ul style="list-style-type: none"> • optimiser la prestation (organisation de tournées, co-traitance, sous-traitance, sollicitation d'équipes plus proches du client, utilisation de matériels amortis, proposition de solutions alternatives originales et 'minorantes' sous forme d'options...), • 'jouer' sur les profils des personnes mobilisées dans l'équipe (faire diriger la mission par un directeur de projet 'simple' plutôt que par un directeur de projet '1' ou 'expert', minimiser l'implication du responsable de la mission...). <p>Nous devons toujours rester en capacité de justifier les prix pratiqués.</p>
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque chargé d'affaire (en DTec ou en DTer) établit ses devis dans Sigma, sur la base des barèmes du Cerema. • SCSP pour les actions financées sur les fonds propres de l'établissement (pour l'Etat essentiellement) ou les partenariats (co-financés), « autres activités » (« tiers ») pour les actions menées sur le secteur concurrentiel. • Selon les directions, les propositions franchissant un certain seuil financier peuvent être validées par un responsable (directeur du développement par exemple).
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> – La mise à jour régulière des barèmes sur l'intranet – La décision éventuelle de validation des propositions par un responsable.

Processus 12 : Suivi de l'action commerciale Fonction commerciale

Version 03/01/2019

Description	<p>« L'objectif est de permettre aux différentes parties prenantes de l'animation commerciale de suivre la performance des actions menées. »</p> <p>« Les principaux indicateurs suivis seront les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de résultat : <ul style="list-style-type: none"> – taux de réponse et de succès aux appels d'offres – taux de transformation (succès) des devis par client, par direction et par offre de service (identification à prévoir en comptabilité analytique) – montants moyens des appels d'offres remportés vs. moyens alloués pour y répondre – CA (vendu et ?) produit/client et consolidé pour les grands comptes nationaux et territoriaux, CA/offre/client, – CA (vendu et ?) produit par agent... • Indicateurs de moyens : <ul style="list-style-type: none"> – montant total des investissements de promotion réalisés par offre (actions nationales essentiellement au départ ex : salons, internet), – nombre et nature des contacts pris avec les prospects/clients identifiés dans la liste des grands comptes du Cerema, suivi dans chaque direction et consolidé nationalement... <p>« Le partage de l'analyse faite de ces indicateurs et des actions à prendre est défini dans le processus 5 »</p>
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun des directeurs du développement des directions est chargé du suivi et de l'analyse des indicateurs pour sa direction. • La direction des programmes est chargée du suivi et de l'analyse des indicateurs spécifiquement nationaux et des indicateurs consolidés au niveau du Cerema.
Outils / Ressources particulières nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • La bonne exécution de ce processus nécessite : <ul style="list-style-type: none"> – une définition des sources pour chacun des indicateurs – la définition du format et de la fréquence des reportings à constituer par direction et au niveau national <p>Les fonctionnalités prévues pour 2019 dans Ecorent devraient aider à extraire les statistiques sur les réponses aux appels d'offres.</p>

Processus 13 : Revue et mise à jour du portefeuille d'offres

Version 03/01/2019

Description

Ce processus propose la synthèse des processus précédents, permettant de mettre à jour le portefeuille d'offres, qui doit être vivant :

- en créer certaines (que ce soit dans le cadre d'un processus 'bottom-up' ou 'top-down'),
- en faire évoluer d'autres (sur le fond ou leur portage),
- stopper celles qui ne seraient plus d'actualité, le cas échéant.

La revue du portefeuille d'offres est nécessaire au moins sur une base annuelle.

Cette revue se fait en lien avec la revue des projets de développements à caractère commercial en cours. Ces projets ont en effet vocation à devenir des offres de services ou à faire évoluer l'offre de services. Il faut éviter que des projets alternatifs, mais 'concurrents' vivent des vies parallèles.

Rôles et responsabilités

• La **direction des programmes** réalise, en lien avec les **responsables de marchés**, la synthèse des informations relatives aux offres de services et propose des décisions au CoDir concernant :

- les évolutions de l'offre de services,
- des arbitrages en matière de développements à caractère commercial.

Outils / Ressources particulières nécessaires

- La bonne exécution de ce processus nécessite :
 - la bonne réalisation des étapes 12 (Suivi de l'action commerciale)
 - et 5 (Analyse et intégration des éléments du bilan d'exécution du plan commercial puis validation).

ANNEXE 6 : RAPIDE BENCHMARK D'ORGANISATION MARKETING ET COMMERCIALE

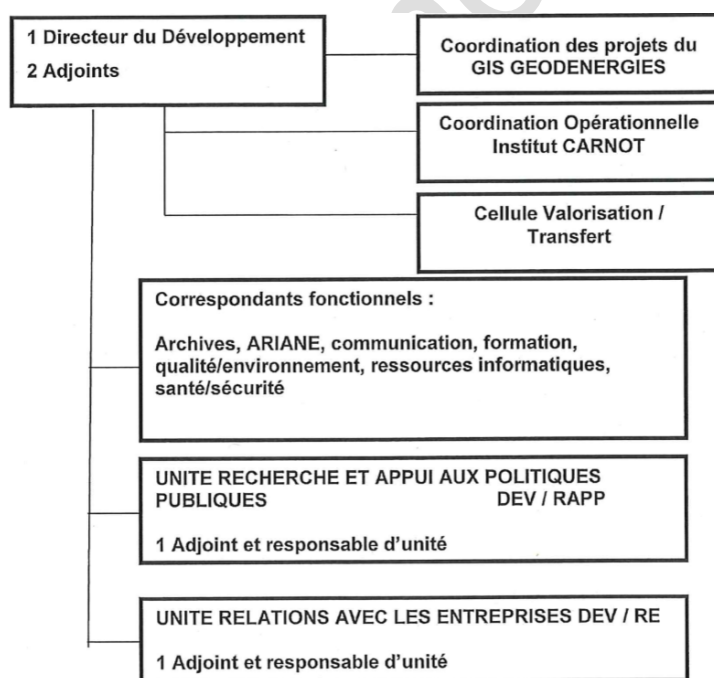
IGN (1700 agents au total)



Le service des études et du marketing (22 personnes) est chargé notamment de :

- la connaissance globale des marchés sur lesquels l'IGN intervient et des grandes tendances sociétales (veilles marketing, sociétale et juridique, études de marché, ...)
- la connaissance détaillée (acteurs, concurrents, attentes, connaissances des métiers, des critères clés porteurs de valeur ou des exigences à atteindre, etc.) des marchés prioritaires de l'IGN (ceux issus notamment des réflexions stratégiques mises en œuvre en 2013 et structurés autour des trois catégories d'acteurs suivantes : autorités publiques, entreprises, grand public/citoyen (chaque type étant décliné en sous-segment)).
- la conception (réalisation et évaluation de prototypes) et proposition d'évolutions de l'offre IGN adaptées aux attentes des utilisateurs et marchés (par segment) ;
- le développement des usages intégrant de l'information géographique et forestière
- l'élaboration du mix-marketing de l'offre de produits et de services proposés par l'IGN et l'appui des chargés de la relation et de la diffusion externes
- l'écoute client en direct pour la partie « réclamation »

BRGM (1036 salariés au total)



La direction du développement compte 22 salariés.

ANNEXE 7 : DESCRIPTION DE POSTE DE RESPONSABLE MARKETING



MINISTÈRE DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

Secrétariat général

FICHE DE POSTE

Direction des ressources humaines

Intitulé du poste : Responsable marketing
N° VisioM Poste : (N° permanent de la fiche de poste)
N°Code Poste RenoirRH :

Cotation du poste

Cotation chiffrée (RIFSEEP)

Catégorie

A ou A +

Famille d'emploi

Au sens du répertoire des emplois type ministériel

Emploi Principal

CADRE ou CADRE SUPERIEUR

Correspondance RIME

Idem, plusieurs emplois-type possibles

Profil recherché

Ouvert aux titulaires et aux contractuels

Affectation administrative :

« Direction DTERNC »

Affectation opérationnelle :

« Pôle RH »

Localisation géographique du poste

CEREMA siège

Direction des

Bron

Date de la vacance du poste

Numéro BIEP

Motif de la vacance du poste

Dernier titulaire

Matricule du dernier titulaire

Noter la référence de la publication du poste à pourvoir dans la BIEP ; il est également possible de noter la date de publication

Création de poste

Le Cerema est l'établissement public de référence pour développer et capitaliser l'expertise publique en matière d'aménagement, de cohésion territoriale et de transition écologique et énergétique.

Il propose une expertise unique dans les domaines de la mobilité, des infrastructures de transport, de l'urbanisme et de la construction, de la préservation des ressources, de la prévention des risques, de la sécurité routière et maritime et de la capacité à intégrer ces différentes compétences dans la construction de projets territoriaux.

Centre de ressources et d'expertises scientifiques et techniques pluridisciplinaires, il apporte son concours à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, tant au niveau national que local.

Il intervient en appui direct auprès des services de l'État, des collectivités et des entreprises (pré-AMO, AMO, missions opérationnelles spécifiques...). Il développe, expérimente et diffuse des solutions innovantes.

Fort de plus de 2800 agents sur l'ensemble du territoire métropolitain et d'une connaissance historique des problématiques et contextes locaux, le Cerema est résolument engagé dans le défi du développement durable des territoires, pour élaborer les politiques publiques de demain.

Contexte :

La direction des programmes est en charge du pilotage des programmes de l'établissement et de l'animation/coordination de l'ensemble de la fonction marketing et commerciale. Cette fonction est structurée autour d'un directeur délégué au développement économique, d'une directrice de projet formation, d'un réseau de onze directeurs du développement des relations avec les clients et partenaires et d'un réseau de responsables de segments de marchés, mais si une culture commerciale est présente, la culture marketing, la connaissance des marchés... sont encore faible et ont vocation à s'accroître.

Le titulaire du poste de responsable marketing devra diffuser la culture et les méthodes du marketing, ses outils et modèles à tous les niveaux de l'établissement, aider à leur appropriation et à leur utilisation.

Missions :

- mise en place d'une fonction de marketing 'stratégique' : segmentation des clients par marchés, aide à la structuration et à l'évolution de l'offre en fonction de leurs cibles...
- mise en place d'opérations de marketing digital : prise en compte des consultations du site web, gestion de l'expérience clients...
- actions de marketing 'opérationnel' : réalisation d'outils d'aide à la vente et réponse à des sollicitations du terrain.
- marketing stratégique :
 - benchmark de modèles d'analyse stratégique,
 - aide au choix d'outils d'analyse (modèles, types d'enquêtes...) pertinents pour le Cerema,
 - pilotage d'études ou d'analyses de marchés,
 - personnalisation de ces outils et formation des équipes à leur utilisation,
 - aide à l'appropriation de ces outils par les équipes sur le terrain,
 - préparation de l'analyse et l'intégration des éléments du bilan d'exécution du plan d'action commercial...
- marketing digital :
 - analyses régulières des statistiques de consultation des sites web du Cerema et proposition d'ajustement de ses contenus et de l'offre de services,
 - gestion de la relation avec un panel de parties prenantes grâce aux outils de '[civic tech](#)',
 - appui à la gestion de la présence sur les réseaux sociaux...
- marketing opérationnel :
 - réalisation d'outils d'aide à la vente :
 - plaquettes de présentation :
 - des offres de services,

- des projets référents,
- d'opérations particulières : participations à des salons, appels à partenaires...
- éléments de mémoire techniques de réponse à appels d'offres,
- appui à l'analyse de la demande clients (sur demande des directions), aide au montage de business plans...

Liaison hiérarchique :

Le responsable marketing est rattaché au directeur délégué au développement économique dont il est un collaborateur très proche. Il travaille en relations internes avec les directeurs délégués thématiques de la direction des programmes, la directrice de projet formation...), la direction de la communication et de la diffusion des connaissances, les directeurs du développement, les responsables de segments de marchés et des responsables des autres directions du Cerema (au siège et au niveau national)...

Le poste peut induire des déplacements dans la France entière, notamment dans les sièges des directions Cerema.

Compétences :

Compétences techniques

Connaissances approfondies en marketing stratégique et opérationnel

Connaissance du secteur de l'aménagement territorial et du développement durable, et de ses acteurs : Etat, collectivités territoriales, bureaux d'études, entreprises privées...

Connaissance et maîtrise des nouvelles technologies numériques et du traitement de données de masse

Compétences transversales

Capacité d'autonomie, force de proposition, disponibilité

Sens de l'organisation, réactivité et empathie

Qualités rédactionnelles et orales

Compétences relationnelles

Dynamisme

Persévérance

Goût du travail en équipe et capacités relationnelles

Conditions :

Forte disponibilité

Déplacements en métropole, notamment à Paris et dans les entités du Cerema

Bureau,

Portable et ordinateur portable.

Contraintes :

Contacts :

- Laurent Brugeilles, Directeur délégué au développement économique
laurent.brugeilles@cerema.fr
Tel : 06 75 43 32 55
- Sylvie Candas, directrice des ressources humaines sylvie.candas@cerema.fr
Tel : 04 82 91 75 57

<https://www.cerema.fr/fr>

Les candidatures accompagnées d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation doivent être adressées, dans un délai de 30 jours, par voie électronique aux adresses ci-dessus.

ANNEXE 8 : SCENARIOS D'ORGANISATION

Organisation des fonctions marketing et commerciales

Scénario effectif au 01/01/2019

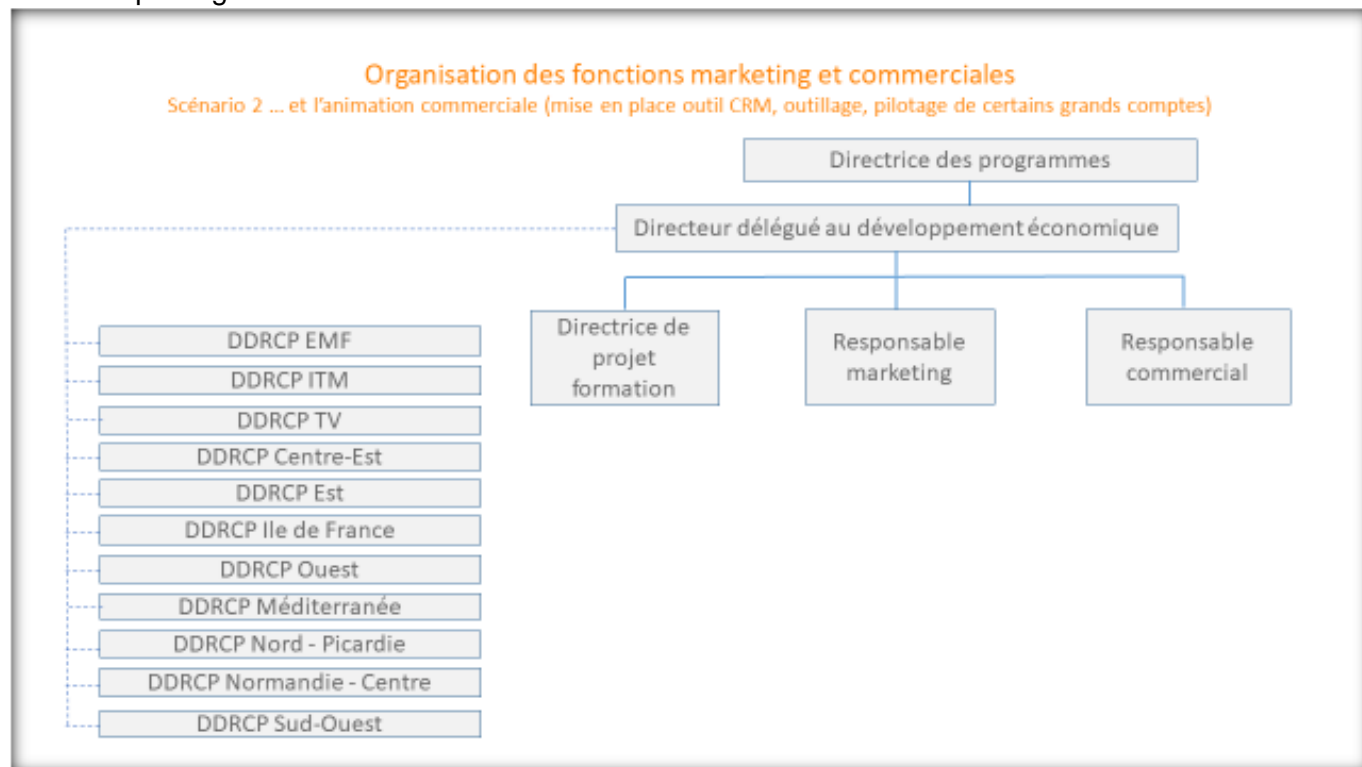


Organisation des fonctions marketing et commerciales

Scénario 1... en intégrant le marketing

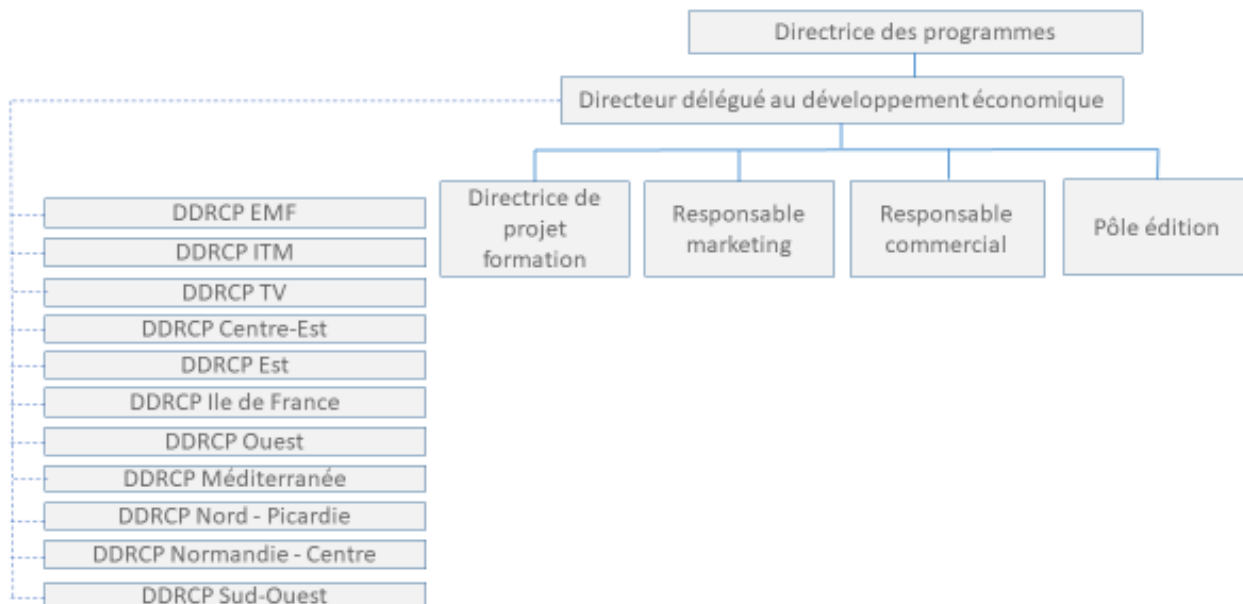


Scénario privilégié :



Organisation des fonctions marketing et commerciales

Scénario 3 ... et l'édition (scénario 3 du chantier 6)



ANNEXE 9 : PROPOSITIONS POUR LES OBJECTIFS DE RECETTES

Propositions d'objectifs de recettes

17/12/2018

Objectifs de recettes actuels

- recettes sur production,
- recettes sur API,
- recettes fléchées,
- remboursement de charges et loyers (hors plan d'affaires).

Effets pervers du système actuel

Concurrence entre les objectifs : ceux sur API venant parfois concurrencer, si les objectifs de recettes sur production sont en passe d'être atteints ces derniers, ce qui, au final, minimise la recette globale par substitution d'actions de partenariat à de la vente.

L'objectif ne porte que sur les recettes comptables, et non sur le budgétaire, alors que la soutenabilité du Cerema s'appuie sur le budgétaire (encaissements inclus).

Porter l'objectif sur les recettes budgétaires (connues depuis la GBCP) inciterait les directions à titrer plus rapidement et au fil de l'eau.

Propositions :

Unifier l'objectif, à la fois sur les affaires pour tiers et les partenariats (hors RCL)

Orienter l'action : pousser un (voire des) sous-objectif(s) spécifique(s) à l'année

Exemples :

- recettes éligibles Carnot, qui créent un véritable effet de levier, via l'abondement ANR ?
- recettes réalisées auprès de collectivités, pour orienter le Cerema davantage vers les collectivités ?
- recettes partenariales (pour préserver l'avenir) ?
- recettes de formation, pour accélérer la mise en œuvre de notre nouvelle politique ?
- recettes sur projets de recherche ?
- nombre de contrats ?
- nombre de nouveaux clients ?

Certains pourraient être internes à des directions

Attention la multiplication des objectifs nuit à leur lisibilité. Nous recommandons donc un seul objectif d'orientation de l'action en plus de l'objectif global, et y concourant.

Inciter à la coopération sur les affaires multi-directions :

- Les 'grosses opérations'⁷, suivies de manière individuelle (qui représentent à peine plus de 2% des recettes en 2018), sont suivies de manière individuelle, *a posteriori* uniquement, ce qui est très lourd à gérer.
- Le montant des recettes multi-directions représente près d'un quart des recettes du plan d'affaires (24%). 38% d'entre elles concernent la contribution d'autres directions que celle qui facture (soit déjà 9,5 % du total). Cette partie est amenée à croître considérablement avec la future organisation de l'établissement et la généralisation de la gestion des affaires en mode projet.

Dès que les outils comptables et de suivi d'activité le permettront, nous proposons donc :

- de fixer un *objectif global de recettes* par direction indépendamment de l'unité de facturation (déconnecter production et facturation),

d'abandonner *de facto* le suivi individuel des 'grosses opérations'.

⁷ En 2018 sont suivies les opérations suivantes : SGP (ITM) 410 k€, LISEA (NC) 216 k€, 2 projets DG-MARE (Med) 105 k€

ANNEXE 10 : NOUVELLE POLITIQUE ET ESQUISSE DE CATALOGUE DE FORMATION (2019)

Proposition de politique pour l'activité de formation

8 janvier 2019

Rappel du cadre général de la politique de formation

La formation est une mission qui apparaît :

- dans la loi de création du Cerema : « promouvoir aux échelons territorial, national, européen et international les règles de l'art et savoir-faire développés dans le cadre de ses missions et en assurer la capitalisation » (extrait de l'article 44 de la loi du 28 mai 2013) ;
- dans le décret de création du Cerema : « assurer la capitalisation, la diffusion et la promotion des travaux et études liés à ses activités, des connaissances scientifiques et techniques, des méthodologies, des normes et des règles de l'art, en particulier par le biais de formations » (extrait du décret du 27 décembre 2013).

Par ailleurs, il convient de rappeler le contexte réglementaire :

- l'activité de prestation de formation professionnelle est réglementée et soumise au droit de la concurrence ;
- des règles sont fixées concernant l'intervention en formation des agents de la fonction publique et de nos ministères.

En 2017, la formation a mobilisé l'activité du Cerema à hauteur de 4,7 M€ (temps agents valorisé), et elle a généré un chiffre d'affaires de l'ordre de 335 k€.

Les objectifs de l'activité de formation

L'établissement construit une politique volontariste et ambitieuse articulée autour de quatre objectifs principaux :

- **assurer sa mission de diffusion des connaissances** et accroître son engagement dans les actions de formation ;
- **assurer la formation des acteurs des territoires et d'acteurs économiques** sur des enjeux de politiques publiques entrant dans nos champs d'action et pour lesquels nous disposons d'une expertise reconnue ;
- **participer au développement économique de l'établissement** dans le cadre de sa politique commerciale, puisque la formation fait partie intégrante de l'offre de produits et de services du Cerema. Un objectif de 1 M€ de chiffre d'affaires semble atteignable en 2020 ;
- **contribuer à la montée en compétence et à la valorisation** du plus grand nombre de nos agents. Elargir le vivier des formateurs et faciliter la capitalisation de leur

expérience, afin que l'activité de formation soit une activité pérenne et en amélioration constante au sein de l'établissement.

La mise en place de la politique de l'activité de formation se déroulera en trois étapes :

- redéfinition des conditions d'intervention et harmonisation des pratiques existantes des agents intervenant en formation, présentée fin 2018, pour une mise en place en cours d'année 2019,
- en parallèle, négociation avec nos partenaires et les organismes de formation pour lesquels nous assurons de nombreuses formations, sur les conditions d'intervention et de rétribution du Cerema, mise en place courant 2019,
- développement de notre propre catalogue d'offres de formation, mise en visibilité et promotion de notre offre, mise en application progressive en année pleine des nouvelles pratiques et partenariats en 2019 et 2020.

Les publics concernés

Un public prioritaire et en partie nouveau : les acteurs en charge de la mise en œuvre des politiques publiques d'aménagement et de développement durable dans les territoires :

- les élus, techniciens, ingénieurs et cadres des collectivités territoriales et de leurs groupements et les cadres de leurs associations représentatives ;
- les techniciens, ingénieurs et cadres de la sphère privée : bureaux d'études, entreprises et leurs groupements professionnels.

Des publics qui connaissent déjà le Cerema : les agents des services de nos ministères, les collègues des établissements publics proches du Cerema.

Le public interne des agents du Cerema : leur montée en compétence nécessite des formations continues qui peuvent être dispensées en externe, mais aussi en interne.

Les étudiants des grandes écoles et universités sur nos champs d'action, à la condition que le Cerema soit valorisé et bénéficie d'une forme de retour sur investissement.

Les modalités d'intervention et la politique commerciale

Quand il s'agit de former et d'initier la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques dans ses champs d'action prioritaires, le Cerema intervient hors champ concurrentiel, à la demande des directions d'administration centrale de ses ministères de tutelle et de la DSR⁸ via leurs organismes de formation (CVRH, IFORE, ENTE), sur ses fonds propres.

Le Cerema peut intervenir par ailleurs sur d'autres formations, en coopération avec des organismes de formation publics (CVRH, CNFPT...) pour mener conjointement des actions de formation d'intérêt général dans le cadre de missions communes. Ces actions sont cofinancées sur la base des apports et intérêts de chacun, dans le cadre d'une collaboration.

⁸ délégation à la sécurité routière

Dans les autres cas, l'établissement intervient sur le secteur concurrentiel et est rémunéré au coût complet de la prestation. Ces interventions se font sur son cœur de métier :

- sur la base de son propre catalogue de formations sur des thématiques reposant sur un vivier solide de formateurs expérimentés, en général :
 - seul en intra-entreprises⁹,
 - en partenariat en inter-entreprises :
 - sur le fond¹⁰,
 - sur la logistique (immobilier pour l'accueil et l'ingénierie de formation).

Pour ce faire, le Cerema pourra, le cas échéant, s'appuyer sur la filiale formation d'autres établissements publics¹¹.

- pour le compte d'autres organismes de formation (PFC, ENTPE, universités...) sur des thématiques reposant sur un nombre plus restreint d'agents. Directement sollicité, le Cerema décide de donner suite - ou non - à la demande (en opportunité), notamment au regard du caractère concurrentiel avec son propre catalogue de formation et de la charge de travail des agents susceptibles d'être mobilisés. C'est l'établissement qui oriente le client vers tel ou tel de ses agents. Le Cerema est rémunéré et valorisé dans la communication, à raison de son implication.

D'autre part, il pourra développer d'autres modes d'intervention comme par exemple pour des réseaux d'acteurs de collectivités¹² ou des fédérations professionnelles, de manière à mieux s'inscrire dans le cadre de sa nouvelle stratégie.

Par exemple, l'établissement pourra poursuivre certaines actions concourant à sa notoriété, en proposant des formats courts à destination d'élus, en lien avec des associations (AMF, Villes de France...), sur des thématiques innovantes, après avis de ses instances de programmation, notamment régionales. Ces actions présentent par ailleurs l'avantage de faire connaître l'établissement et de susciter des demandes particulières dans le cadre d'une offre de type *Freemium*.

Les formations qui ne relèveraient pas des missions de l'établissement (management, informatique, Alfresco...) ne peuvent être réalisées par ses agents qu'en cumul d'activité et sur congés.

Pistes pour développer l'activité de formation

Favoriser les synergies entre formation interne et formation externe pour renforcer les partenariats

⁹ et éventuellement demain en inter-entreprises

¹⁰ comme par exemple avec Vedecom

¹¹ par exemple [INERIS Formation](#), voire, à terme, créer sa propre filiale.

¹² type [IDEAL Connaissances](#), [Construction 21 France](#)...

Le Cerema propose des formations internes « métiers » destinées à ses propres agents. Il pourra être envisagé d'ouvrir certaines sessions à des publics externes, afin de renforcer ses partenariats et faire connaître ses experts¹³.

Réaliser une montée en puissance progressive de la formation en intra, et en inter-entreprises

Mettre en place et développer progressivement un « catalogue » de formations, proposées par le Cerema en sa qualité d'organisme de formation continue¹⁴. Il s'agit de proposer de manière proactive des formations avec l'affichage d'une ou plusieurs sessions de formation, accessibles sur internet pour des stagiaires qui pourront s'inscrire de manière individuelle en ligne avec un prix affiché par stagiaire. Ceci permettra de disposer d'une grille tarifaire et de conditions logistiques permettant d'alléger l'organisation (inscription et facturation en ligne, convention pluriannuelle avec un ou plusieurs partenaire(s) pour la mise à disposition de salles et la restauration...) et de générer une demande permanente.

Professionaliser l'activité de formation

Proposer des formations de formateurs à nos agents, élargir nos compétences en ingénierie de la formation et en pédagogie adaptée aux publics cibles. Il convient d'augmenter le vivier des formateurs au Cerema et d'apprendre collectivement à répondre à des demandes de prestations complètes de formations.

Se doter d'un outil de gestion administrative des formations permettant d'automatiser un certain nombre de tâches et de gagner en efficacité. Une étude a été réalisée ; il existe de nombreux outils sur le marché.

Capitaliser et valoriser notre expérience pour se constituer de solides références

Il s'agit de capitaliser et de partager les expériences acquises sur les actions de formation réalisées dans le cadre d'appels d'offres, de partenariat et/ou d'offres de formation réalisées en intra-entreprise. L'objectif étant de s'appuyer sur ces expériences, de leur donner de la visibilité et faire un effet levier pour conquérir de nouveaux marchés. Il convient également de faire des choix et des priorités sur les références valorisées, pour aider à se positionner sur offres choisies où nous avons une expérience avérée et une expertise reconnue.

Opérer notre transition numérique dans le champ de la formation

Le Cerema est présent et reconnu pour ses compétences sur la formation à distance¹⁵, mais la ressource est trop fragile à ce stade pour déployer tout le potentiel de ces technologies à l'échelle de l'établissement.

La tendance étant à exiger des modules en ligne de plus en plus fréquemment dans les appels d'offres, la formation à distance devient incontournable.

Le site eformation.cerema.fr peut être vu comme une preuve de concept qu'il faut maintenant transformer en créant les conditions d'un portage à l'échelle de l'établissement. Derrière ce

¹³ Le public externe potentiel est celui des techniciens des collectivités et de certains établissements publics. En 2016, une formation de géotechnique a été dispensée pour les agents Cerema et pour les agents ONF/RTM.

¹⁴ Exemples : formations réalisées en 2016 par le Cerema NP : utilisation des fichiers fonciers pour la FNAU, Méthode VSC (Visite Simplifiée Comparée) pour les ports. Développements en cours au Cerema TV sur des sujets comme les risques, les quartiers durables, et des formations labellisées à l'usage d'outils et méthodes du Cerema, telles que celle du « Bilan carbone » de l'Ademe.

¹⁵ [acteur majeur pour le ministère pendant plusieurs années](#)

dispositif, il y a des experts, une ingénierie spécifique de la pédagogie numérique et une logistique informatique (et les coûts associés), dont il faut prendre la mesure¹⁶.

Dans un panorama d'offres de marché assez foisonnant allant de l'open source aux plateformes complètement intégrées comme [Rise Up](#), il s'agit de mobiliser la ressource nécessaire et de se donner de réels moyens pour opérer la transition numérique dans le champ de la formation.

Perspectives et actions à mener à court terme (2019-2020)

- Structurer et asseoir l'activité de formation au sein de l'établissement. Le recrutement de la *Directrice de projet formation* permettra de piloter quotidiennement cette activité et d'assurer son suivi dans les meilleures conditions. Elle aura la charge du déploiement et de la promotion de cette activité. Elle pourra s'appuyer sur un réseau de correspondants membres des CoDir de chacune des directions.
- Se faire référencer [Datadock](#), car ce label est nécessaire pour que nos clients privés puissent imputer le coût de leurs formations réalisées au Cerema sur leur budget réglementaire de formation. Ce qui en fait un coût 'fatal', donc beaucoup plus acceptable, voire réputé 'gratuit'.
- Se faire labelliser *organisme de formation pour les élus*¹⁷ et diversifier notre offre de formation et notre éventail de partenariats possibles avec des associations d'élus.
- Être en veille et proactif, pour se donner les moyens de répondre à des appels d'offres (par exemple via [Ecureuil](#)) et nous positionner sur la formation continue, sachant que nous avons déjà été retenus à plusieurs reprises via des appels d'offres. S'appuyer sur nos références pour répondre à des appels d'offre.
- Initier et développer notre propre catalogue de formations. Structurer et axer notre offre dans les domaines où notre expertise est avérée, reconnue et attendue (sécurité routière, ouvrages d'art, connaissance de la mobilité, gestion du patrimoine immobilier...)
- Donner de la visibilité et créer les conditions de promotion de notre offre de formation. Il s'agit de faire connaître notre offre via les réseaux adaptés et nous positionner sur certains créneaux thématiques.
- Multiplier les partenariats et les opportunités de nous diversifier pour co-construire des offres de formation et s'appuyer sur des partenaires qui disposent en propre d'une logistique et d'une ingénierie de formation (PFC, Ineris, AFB, IAU, BRGM, etc).

¹⁶ A ce jour, l'expertise dans le domaine repose sur deux agents au Cerema TV. Il s'agit de mettre en place une équipe dédiée, à l'échelle de l'établissement.

¹⁷ Par le [Conseil national de la formation des élus locaux](#) (demande à adresser via le département du Rhône)

Annexe

Identification des offres de formation et mise en place d'un catalogue Cerema

Sujet formations	Contenu/ objectifs	Partenaires	Cibles	Directions concernées	Réplicable ?	Réalisable à distance ?
Mobilités électriques et connectées	Quels sont les différents dispositifs de mobilités existants ? Quels choix faire compte tenu de mon territoire et des évolutions à venir ? Mieux appréhender la problématique et avoir une vision claire des dispositifs	Védécom	Décideurs et acteurs des territoires	TV (D Vincent)		
Utilisation des fichiers fonciers	Actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances.		Agences d'urbanisme	NP (AL Millet)		
Stratégies, acteurs et outils de l'aménagement Territoire en transition écologique	Simulation jouée de l'aménagement afin d'accompagner la réflexion vers des stratégies et des outils adaptés aux territoires application <i>Urbax 21</i>	Logiville	Elus et services collectivités et professionnels	TV (J Maître) et Ouest (D Crozier)		
Nouveaux services à la mobilité	Comment intégrer ces nouvelles offres de mobilité et opérateurs à l'éventail des systèmes de transport		Collectivités	Sud Ouest (F Marie)		
Gestion du patrimoine immobilier	Amiante, pathologie des bâtiments, réglementation thermique, BIM	BE (BIM)	Services de l'Etat	TV (D Chanal)		
Montage économique, financement des opérations d'aménagement	Planification, aménagement, procédures, foncier, financement...	BE <i>Adéquation</i>	Collectivités territoriales	TV (J Maître), Ouest		
Sensibilisation à l'usage de l'imagerie satellitaire	Cartographie, SIG, aménagement du territoire, planification		Services de l'Etat, collectivités, agences urba	SO (D Hebrard, C Bosc)		