

Le Centre Ressource du Développement Durable (CERDD)

Dossier 1 : Les caractéristiques organisationnelles du CERDD (Annexes 1 et 2).	3
Dossier 2 : La gestion budgétaire du CERDD (annexes 3 à 6).....	3
Dossier 3 : Les modes de coordination au CERDD (Annexes 2 et 7)	4
Dossier 4 - Le Système d'Information et de communication du CERDD (annexes 8 à 11).....	4
Annexe 1 : Extraits du rapport d’audit du CERDD réalisé par le Ministère de l’Écologie, du Développement durable et de l’Énergie en 2013	5
Annexe 2 : Organigramme du CERDD	6
Annexe 3 : Principes d’élaboration des budgets prévisionnels au sein du CERDD	7
Annexe 4 : Budget prévisionnel 2014.....	7
Annexe 5 : Budget réalisé en 2014.....	7
Annexe 6 : Hypothèses prises en compte pour l’élaboration du budget 2015.....	8
Annexe 7 : L’équipe du CERDD : entretien avec M. Bertin, Directeur.	8
Annexe 8 - La communication du CERDD.....	9
Annexe 9 - Extrait du plan stratégique de communication.....	9
Annexe 10 - Le Web 2.0.....	10
Annexe 11 - Les évolutions du Web	11

Le Centre Ressource du Développement Durable (CERDD)

Le Centre Ressource du Développement Durable (CERDD) a été créé en 2001 par la volonté partagée de l'État et de la Région Nord-Pas-de-Calais de faire de cette région un laboratoire en matière de développement durable. À sa création, le CERDD proposait des ressources documentaires ou réglementaires, des principes d'actions et des conseils afin de sensibiliser les acteurs locaux (secteurs associatif, économique, entrepreneurial, éducatif) au développement durable. Rapidement son activité s'est étoffée. Aujourd'hui, sa mission consiste à :

- analyser et expertiser le développement durable en recensant les outils, les opérations exemplaires ainsi que les acteurs incontournables ;
- expliquer, promouvoir le développement durable et diffuser les bonnes pratiques avec une pluralité de moyens : lettre d'information, site Web orienté vers la connaissance, outils collaboratifs, brochures d'information...
- animer : organisation d'évènements, de forums, d'échanges et de rencontres entre les différents acteurs régionaux et ce, de manière virtuelle (extranet) ou plus conventionnelle, dans le cadre de groupes de réflexion, comités de suivi, séminaire ...

Le CERDD offre donc un espace de rencontres et d'échanges à chaque acteur concerné par le développement durable : qu'il soit issu d'une collectivité locale, de l'environnement, du social, de l'entreprise, du tissu associatif ou encore du monde de l'éducation et de la recherche, des opérateurs de la ville, des protecteurs de la biodiversité ou des défenseurs d'une agriculture durable...

La mission du CERDD relève ainsi d'une mission de service public. L'organisation a le statut juridique de Groupement d'Intérêt Public¹ (GIP).

Le CERDD s'est donc développé sereinement pour atteindre un effectif de 13 salariés (12 à temps plein et 1 à mi-temps). Son activité a connu une forte croissance pour deux raisons :

- Les demandes des acteurs locaux sont devenues de plus en plus nombreuses et précises en termes de conseil, d'information, etc.
- L'importance des enjeux (pollution, santé...) n'implique plus uniquement une sensibilisation. Une émulation, une mise en réseau et le partage d'expérience deviennent primordiaux.

Ce développement, bien qu'encourageant, entraîne la Direction du CERDD à s'interroger sur la stratégie que l'organisation doit suivre afin de répondre de façon efficace et efficiente à la mission confiée par l'ÉTAT et la Région Nord-Pas-de-Calais.

¹ Le Groupement d'intérêt public (GIP) permet à des partenaires publics et privés de mettre en commun des moyens pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général (<http://www.economie.gouv.fr/daj/gip>)

Dossier 1 : Les caractéristiques organisationnelles du CERDD (Annexes 1 et 2).

Le CERDD est une organisation qui a des spécificités liées à ses finalités. Cela ne le dispense pas de rechercher la performance en maximisant ses forces et en minimisant ses faiblesses.

TRAVAIL À FAIRE

- 1- Présenter les finalités du CERDD ainsi que ses missions.
- 2- Montrer que le CERDD participe à une mission de service public.
- 3- Expliquer comment sont décidées les grandes orientations stratégiques du CERDD.
- 4- Procéder au diagnostic interne du CERDD en recensant les forces et les faiblesses de cette organisation.
- 5- Montrer, à partir de vos analyses précédentes, que le CERDD est une organisation performante.

Dossier 2 : La gestion budgétaire du CERDD (annexes 3 à 6)

Le CERDD est une structure atypique. Cela a tout à la fois des conséquences en matière d'analyse de la performance et de gestion prévisionnelle.

TRAVAIL À FAIRE

En vous appuyant sur les annexes 3 à 5, vous répondrez aux questions suivantes :

1 - Expliquer pourquoi le budget prévisionnel élaboré en 2014 ne prévoyait pas de résultat alors que le budget réalisé fait apparaître un résultat positif de 14 000 €.

2 - Ce résultat bénéficiaire suffit-il à dire que le CERDD a été performant ? Justifier votre réponse. Proposer d'autres indicateurs de performance.

En raison du développement de son activité, le CERDD a prévu d'embaucher des salariés. À fin 2014, la structure disposait de 12,5 ETP (Emplois à Temps Plein). Malgré le contexte de rigueur budgétaire en matière de fonds publics, 2,5 ETP supplémentaires ont été prévus pour 2015 (soit une progression des effectifs de 20 %).

À partir du budget prévisionnel 2014 en annexe, et en vous appuyant sur les règles de « bonne gestion » de l'annexe 3, répondre aux questions suivantes :

3 - En supposant que l'embauche des 2,5 ETP s'effectue dès le début 2015 et que le salaire moyen reste stable, déterminer les charges budgétaires de personnel prévisionnelles.

4 - Élaborer, à partir du budget prévisionnel de 2014, le budget prévisionnel de 2015 à l'aide de l'annexe 6. Ce budget respecte-t-il toutes les règles de « bonne gestion » ? Conclure

Remarque : si vous n'avez pas répondu à la question précédente, vous estimerez les charges de personnel 2015 à 750 000 €.

Dossier 3 : Les modes de coordination au CERDD (Annexes 2 et 7)

Le CERDD est une structure dynamique qui présente un degré de coopération interne très élevé. L'efficacité de la stratégie de l'organisation repose sur un processus d'interactions entre tous les membres de l'entreprise qui partagent les mêmes croyances et les mêmes valeurs.

TRAVAIL À FAIRE

- 1- Démontrer comment la structure, le mécanisme de coordination et le système de décision du CERDD forment un tout cohérent.
- 2- Analyser la culture organisationnelle du CERDD. En quoi est-elle un levier de la performance ?

Dossier 4 - Le Système d'Information et de communication du CERDD (annexes 8 à 11)

Le CERDD a élaboré un projet stratégique pour son développement dans les années à venir. Il souhaite améliorer sa communication et apporter des modifications au système d'information et de communication avec notamment la mise en place du Web 2.0.

TRAVAIL À FAIRE

À l'aide des annexes 8 à 11, répondre aux questions suivantes :

- 1 - Montrer que la maîtrise du système d'information participe à la performance du CERDD.
- 2 - Présenter l'intérêt du développement de la stratégie de communication au CERDD.
- 3 - Justifier le recours au Web 2.0 pour renforcer l'intelligence collective.

Annexe 1 : Extraits du rapport d'audit du CERDD réalisé par le Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie en 2013

Le CERDD est un Groupement d'intérêt public (GIP). Sa mission est de mettre en réseau les organisations existantes pour promouvoir le développement durable en région Nord-Pas-de-Calais.

Trois missions principales lui sont attribuées :

- l'expertise et l'analyse des ressources existantes (ressources documentaires, législatives, universitaires, de recherche ...)
- la valorisation : élaboration d'outils concrets afin d'aider les différents publics à prendre en compte le développement durable ;
- l'animation : faciliter les discussions et débats autour du développement durable, animer différents réseaux et impulser leur décroisement en les incitant à dialoguer entre eux.

Le CERDD décline son action auprès de différents publics (secteurs associatif, économique et entrepreneurial, éducatif et de la formation) mais travaille en priorité en direction des collectivités territoriales et des maîtres d'œuvre des politiques publiques territoriales en respectant le principe de subsidiarité². Son projet stratégique est le suivant : « Au cœur de la transition économique, sociale et écologique à mettre en œuvre et à accentuer collectivement en région Nord-Pas de Calais, le CERDD accompagne la généralisation du développement durable dont la lutte contre le changement climatique, tout en contribuant à l'exploration renforcée des innovations. Il encourage la mobilisation des acteurs et leur pouvoir d'agir et aide les organisations publiques et privées à être plus opérationnelles et à inscrire leur engagement dans des trajectoires vers de nouveaux modèles de développement ».

Concrètement, le GIP participe à la mise en œuvre de la politique de développement durable, portée par l'ÉTAT et la Région pour l'ensemble de ses aspects : environnement, économique et social. Cet objet est explicitement rattaché aux principes généraux définis par l'article L110-1, II du code de l'environnement en matière de développement durable ainsi qu'à la stratégie nationale de développement durable. La mission confiée au GIP est donc ainsi clairement affichée comme une mission d'intérêt général participant à une politique publique de l'ÉTAT.

L'État est cofondateur du CERDD avec la Région Nord-Pas-de-Calais. À ce jour, les décisions relèvent de la répartition suivante en termes de droits de vote :

- ÉTAT : 40%
- Région Nord-Pas-de-Calais : 40%
- Collectivités territoriales : 20 %

Le Préfet de Région est président du CERDD en alternance tous les deux ans avec le Président de la Région. Les grandes orientations stratégiques sont décidées dans le cadre d'une convention tripartite d'une durée de 6 ans (par exemple, la dernière convention signée en 2014 a pour échéance 2020). À charge ensuite au Directeur du CERDD et à son adjointe de mettre œuvre ces décisions stratégiques. Il est cependant possible qu'émergent de nouvelles décisions dans ce processus planifié, ces décisions stratégiques étant prises par le Directeur du CERDD. En effet, celui-ci est tous les jours à la rencontre des acteurs locaux et dispose ainsi d'une information précise et contextualisée. Il peut ainsi élaborer des nouveaux choix plus adaptés aux contingences locales. Il devra ensuite justifier ses choix auprès des décideurs stratégiques (ÉTAT, Conseil Régional et Collectivités territoriales).

² *Principe selon lequel la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même.*

Fort de ses ressources et compétences, le CERDD est aujourd'hui dans une dynamique forte. Malgré un domaine d'action - le développement durable - vaste et en constante évolution, le CERDD a su trouver sa place, qui est complémentaire de celle des services de l'ÉTAT, des collectivités territoriales ou des réseaux existants. C'est ce positionnement, auquel semble veiller tout particulièrement son directeur, qui permet aujourd'hui aux membres du GIP d'avoir une stratégie ambitieuse pour les 6 années à venir.

Le directeur actuel a mis en place progressivement un cadre de gestion adapté permettant un réel pilotage des financements et des ressources humaines, malgré la taille réduite de la structure. Du fait de la nature de son action (prestations intellectuelles), la performance (encore plus l'efficacité) du CERDD est difficilement mesurable par les seuls indicateurs quantitatifs existants. Le CERDD procède déjà à des mesures de satisfaction auprès de ses différents publics, mais une telle approche pourrait être systématisée, qu'il s'agisse de ses publications numériques et papiers, de son site d'information ou de l'animation de réseau. Les cibles du CERDD étant plus les réseaux associatifs et socioprofessionnels que le grand public, un suivi qualitatif de son action paraît tout à fait envisageable.

Le CERDD a un fonctionnement très souple et sa petite taille en fait une structure réactive. La prise de décision est rapide. Les collaborateurs sont compétents et très impliqués dans la mission du GIP. On notera une très forte stabilité de l'équipe (le taux de rotation du personnel est quasiment nul) ce qui traduit un très bon climat social. Par ailleurs, la renommée locale du GIP est excellente. Son sérieux et la qualité des prestations sont appréciés par l'ensemble des acteurs locaux.

On notera cependant des points à améliorer : il faudrait arriver à sécuriser les recettes en diversifiant leurs sources (rechercher ainsi de nouveaux partenaires qui viendraient renforcer l'État, le Conseil Régional et les Collectivités territoriales). Le succès rencontré par le CERDD et l'augmentation de la charge de son travail font apparaître un nouveau besoin en ressources humaines. Un renforcement de l'équipe serait bienvenu et doit constituer une hypothèse de travail. Cependant, cela est dépendant des moyens disponibles...

Annexe 2 : Organigramme du CERDD



Annexe 3 : Principes d'élaboration des budgets prévisionnels au sein du CERDD

L'équilibre budgétaire du CERDD doit démontrer dans ses recettes un équilibre destiné à garantir d'une part une bonne gouvernance du CERDD et d'autre part une dépendance mesurée vis-à-vis des fonds européens.

Le cœur du projet du CERDD doit, dans la mesure du possible, être financé par des crédits en provenance de partenaires français (ÉTAT, régions, autres collectivités...). Les crédits européens doivent être recherchés en complément des crédits de droit commun et dans la limite de 20 % maximum du budget global annuel. Pour des projets exceptionnels, ce seuil peut être dépassé sans pour autant excéder les 30 %.

D'après CERDD

Annexe 4 : Budget prévisionnel 2014

Dépenses			Recettes		
Libellé	Montant (en euros)	%	Libellé	Montant (en euros)	%
Dépenses de personnel	636 097	61 %	Financements État (dont ADEME ³)	361 000	35 %
Dépenses de fonctionnement	132 502	13 %	Financements collectivités (Régions, départements...)	507 300	48 %
Prestations extérieures	260 851	25 %	Financements UE	132 000	13 %
Investissement	11 000	1 %	Autres financements (adhésions...)	40 150	4 %
Projets exceptionnels	0	0 %			
	1 040 450	100 %		1 040 450	100 %

D'après CERDD

Annexe 5 : Budget réalisé en 2014

En K€ (milliers d'€)	
Ressources	1 050
Ressources ÉTAT (directes ou indirectes)	366
Autres ressources (dont Région + Europe)	684
Charges	1 036
Dont charges de personnel	632
Résultat net	14

D'après CERDD

³ Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

Annexe 6 : Hypothèses prises en compte pour l'élaboration du budget 2015

- Les charges (autres que personnel) : hypothèse de croissance de 2 %
- Les recettes d'ÉTAT (y compris ADEME) : hypothèse de stabilité
- Les autres recettes (sauf en provenance de l'UE) : hypothèse de croissance de 2 %
- Les recettes en provenance de l'UE seront estimées de façon à permettre l'équilibre du budget 2015.

Annexe 7 : L'équipe du CERDD : entretien avec M. Bertin, Directeur.

«L'équipe du CERDD est limitée et n'a pas vocation à grandir de façon importante. Ce que je veux dire c'est que nous allons certainement embaucher de nouveaux salariés, mais le CERDD ne sera jamais une organisation composée de 200 collaborateurs.

Par ailleurs nos ressources financières étant limitées (nous sommes dépendants de l'ÉTAT et de la Région Nord-Pas-de-Calais) j'appuie mon management sur le contenu des postes (intérêt et responsabilité) et sur une grille de rémunération permettant une certaine évolution malgré l'absence de mobilité possible. L'écart des rémunérations entre un chargé de mission et le directeur est inférieur à 2 et les avantages sociaux limités. Par ailleurs, la prise de décision est généralement collective (même si j'interviens très souvent pour réguler les choses). Nous avons un mode de coordination particulier : tous les intéressés se consultent et font l'effort de s'adapter les uns aux autres, par le moyen d'une communication généralement informelle. Nous avons donc des contacts directs, francs et sincères entre nous et nous avons tous la volonté de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. La structure du CERDD met en avant l'autocontrôle et favorise la réactivité. Nous travaillons sur des projets en cherchant développer sans cesse nos compétences. Notre organigramme est plat.

Mon style de direction est orienté vers la confiance et la démocratie. J'essaye d'innover, de me focaliser sur mes collaborateurs en me situant à long terme. Je remets en question le statu quo en essayant de développer de l'originalité. Je pratique une décentralisation de la prise de décision ce qui constitue un facteur de différenciation organisationnel plutôt fort. De par la spécificité de notre finalité, il faut une réactivité forte pour comprendre les enjeux et les demandes locales. Cette décentralisation permet la motivation de tous mes collaborateurs, accroît la stimulation interpersonnelle et interservices, limite le risque de perte d'un collaborateur et me libère pour les questions stratégiques.

On a donc une culture organisationnelle très forte et partagée par tous les membres du CERDD. Nos valeurs guident nos comportements. Elles affirment clairement que le développement durable et la transition énergétique sont une nécessité : il s'agit du partage, de l'information et du conseil. Il n'est pas rare que nous dînions tous ensemble le soir pour faire le point sur nos actions. C'est vraiment improvisé. On se fait simplement livrer un repas et on aborde des thèmes très variés : la répartition du travail, le suivi des tableaux de bord, notre vision du développement durable dans la région, etc.

Pour conclure, je dirais que le CERDD a encore beaucoup de travail devant lui. Il est un acteur important de la mise en œuvre des politiques publiques de l'ÉTAT (feuille de route de la transition écologique) ainsi que des politiques régionales (schéma régional d'aménagement et de développement durable des territoires). Donc, cette orientation est un facteur de visibilité pour les personnels ce qui renforce son engagement au quotidien ».

Annexe 8 - La communication du CERDD

Extrait de la note stratégique - Volet innovation

Zoom sur la communication du Cerdd et les partenariats à développer en vue d'asseoir la reconnaissance du CERDD :

Comme mentionné dans la stratégie de communication CERDD, pour nos publics cibles et plus encore les acteurs de l'innovation en région et en France, il s'agit d'asseoir la reconnaissance du CERDD comme facilitateur & accompagnateur d'innovations sociales/sociétales pour une transition vers un modèle de développement et de société durables dans les territoires du Nord-Pas-de-Calais

Les supports de communication prioritaires du CERDD (extrait de la stratégie de communication) :

- ✓ Communication presse spécialisée (notamment revues scientifiques) : Revue DD & Territoire, Publication ATEMIS...
- ✓ Site internet (espaces éventuellement dédiés) : notes de Veille par sujets / objets - Caractérisation des innovations sociales et sociétales vers un DD.
- ✓ Forums, ateliers, lieux d'échanges et de co-construction entre praticiens ou de manière décloisonnée, lieux & espaces de co-création ex. Nuit de la Création.
- ✓ Productions écrites : Récits de trajectoires et de transitions.

Via la mise en visibilité et lisibilité de l'action du CERDD en matière « d'Innovation et de Prospective-Action », il s'agit de faciliter les pistes de coopérations et d'actions avec d'autres opérateurs de l'innovation dans la perspective d'une « transition complète » vers des modes de développement durable en Nord-Pas-de-Calais.

Annexe 9 - Extrait du plan stratégique de communication

Projet stratégique 2014-2020 -:	
éléments à optimiser	éléments à créer ou développer
<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none">- lieu ressource (lieu au carrefour de l'information)- rôle de courroie de transmission entre institutions et acteurs locaux- un CERDD carrefour de rencontres pour une diversité d'acteurs du DD en région	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none">- Élargir la base des acteurs engagés en faveur du DD et développer son action vers de nouveaux publics- Affirmer son rôle auprès des partenaires
<p>Méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none">- élargissement effectif des publics, mais qui reste à conforter.- réactivité par rapport à l'actualité- les méthodologies d'accompagnement des acteurs- stratégie de diffusion des ressources- s'appuyer sur les réseaux de partenaires pour intensifier la diffusion	<p>Méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none">- asseoir une stratégie médias plus forte- toucher le public jeune : étudiants- être plus direct dans les messages- benchmarking⁴- production d'articles par le réseau de partenaires pour enrichir l'expertise CERDD et être plus réactif- réactivité par rapport à l'actualité- affiner la communication par cible : évaluation des publics touchés.
<p>Productions :</p> <ul style="list-style-type: none">- site web à améliorer en continu.- affiner la communication par cible : évaluation des publics touchés.- valoriser les expérimentations et leurs potentiels	<p>Productions :</p> <ul style="list-style-type: none">- diversification de supports (vidéo, web 2.0)- débats sur des sujets de controverse- approfondir l'analyse des expérimentations (conditions de transfert, difficultés rencontrées,...)

⁴ Le benchmarking est dans un contexte marketing une démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes et des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du benchmark.

Les missions du CERDD
 Pour atteindre les objectifs définis pour le CERDD, celui-ci développera les missions suivantes :

missions	Spécificités
Veille ⁵	outils-acteurs-projets-lois-méthodes-événements-innovations
Observation / mesure	Climat (pressions/état/réponses) – engagements DD - impacts
Analyse	Co-production – partenariats - référentiels
Animation	Débats – mise en réseau
Capitalisation	Web - écrits
Diffusion	Web - animation
Accompagnement	renforcé vers l'action

Annexe 10 - Le Web 2.0

Le Web 2.0 - Collaboration

La mise en place de nouvelles plateformes permet aux usagers de créer et de partager des contenus Web riches. L'interactivité est à la mode, l'utilisateur est à la fois consommateur et producteur de contenu. On voit alors apparaître les blogues; la baladodiffusion; le partage de vidéos, de photos et de musique; le système de « tags »; les fils RSS; ainsi que la prolifération des réseaux sociaux.

Source : [http :conceptart.ca](http://conceptart.ca)

⁵ La veille est l'observation permanente des acteurs du marché, des partenaires et de l'environnement.

Annexe 11 - Les évolutions du Web

Le web est sans nul doute une technologie majeure du 21^{ème} siècle. Et si sa nature, sa structure et son utilisation ont évolué au cours du temps, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié nos pratiques commerciales et sociales.

Le web 1.0, encore appelé web traditionnel, est avant tout un web statique, centré sur la distribution d'informations. Il se caractérise par des sites orientés produits, qui sollicitent peu l'intervention des utilisateurs. Les premiers sites d'e-commerce datent de cette époque. Le coût des programmes et logiciels propriétaires est énorme et l'explosion de la bulle.com, en 2000, remet en question cette approche de la toile.

Le web 2.0, ou web social, change totalement de perspective. Il privilégie la dimension de partage et d'échange d'informations et de contenus (textes, vidéos, images ou autres). Il voit l'émergence des réseaux sociaux, des smartphones et des blogs. Le web se démocratise et se dynamise. L'avis du consommateur est sollicité en permanence et il prend goût à cette socialisation virtuelle. Toutefois, la prolifération de contenus de qualité inégale engendre une infobésité difficile à contrôler.

WEB 2.0	Web social
Focus	connecte les personnes, orienté communautés et « tribus » (web démocratisé)
Objectif	partager du contenu
Concept	interactions – conversations entre utilisateurs
Données	Multiplication des programmes open source qui démocratisent le web.
Contenu	contenu illimité créé par des utilisateurs amateurs et professionnels
Outils de communication	réseaux sociaux – plateformes collaboratives SMS – MMS – video-streaming
Applications	Multiplication des applications participatives pour communiquer (blog, twitter), partager (facebook, linkedin, flickr, youtube, etc.), transformer des données (RSS & XML)
Utilisateur	Consommateur et acteur. Néanmoins, seule une minorité devient auteur « read & write » ; la majorité se contente d'un engagement restreint « read & share »
Flux	« many to many » – échanges dynamiques
Tactiques marketing	pay per click advertising, marketing viral, WOM (bouche à oreille), SEM (search engine marketing) soit l'optimisation du référencement des sites sur les moteurs de recherche
Relation	distribuée, segmentée, échanges
Obstacles	Infobésité: trop de contenu de qualité très inégale. Accessibilité: Technologie ne permet pas encore une vraie portabilité. Manque de personnalisation : il est difficile de sortir du lot

Source : <http://blog.c-marketing.eu/>