

À tous les personnels du Cerema

Bron, le 4 décembre 2017

Chères et chers collègues,

J'ai présenté ce matin ma démission aux ministres de tutelle de notre établissement.

\* \* \*

Démissionner est un acte qui ne me ressemble pas, et je souhaite m'en expliquer brièvement.

Je considère que ce choix s'impose à moi car je ne suis plus en situation, depuis le 21 novembre, de diriger le Cerema<sup>1</sup>.

Diriger, ce n'est pas « avoir autorité » ; c'est, dans toutes les langues que je connais, un synonyme de « conduire ». Diriger un collectif ou un établissement, c'est proposer un sens, une direction, et un chemin pour s'engager ensemble dans cette direction. J'en suis profondément convaincu : on ne peut diriger un collectif que s'il est en mouvement.

C'est en ce sens que je ne suis plus en situation de diriger le Cerema. Je ne suis plus en capacité de proposer une démarche pour poursuivre les travaux de préparation des projets de service des directions techniques et territoriales. Je ne suis pas en situation de continuer la tournée des directions techniques et territoriales que j'avais entreprise pour pouvoir échanger avec vous sur l'avenir de l'établissement, sur le scénario difficile que je portais pour son évolution, et sur la préparation de son contrat d'objectifs et de performance ou des projets de service. Pour tout dire, j'exclus de mener l'analyse à *égalité* de quatre scénarios de restructuration lourde – comme cela a été annoncé le 21 novembre – car cela ne ferait que multiplier les situations de très grande inquiétude au sein de l'établissement.

La cohérence de mon engagement au service du Cerema me conduit à constater cette situation d'empêchement et à en tirer les conséquences. Ma décision de quitter l'établissement dans les meilleurs délais était irrévocable dès le 21 novembre. J'ai donc informé les cabinets des ministres de tutelle de ma démission – et proposé de rester jusqu'à la séance du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> décembre. J'ai demandé que soit nommé aussi rapidement que possible un directeur général par intérim qui sera chargé de gérer les affaires courantes<sup>2</sup> jusqu'à la nomination du prochain directeur général.

Je quitte le Cerema avec regret mais sans amertume. Nous avons eu un échange très clair avec la direction du cabinet de Monsieur Hulot lorsque je l'avais informée de l'annonce que je comptais faire le 18 octobre. Il était très clair que je portais sous ma seule responsabilité le scénario que je considérais comme le moins douloureux pour l'évolution de l'établissement et pour ses agents, et que ce scénario n'était pas validé par l'État. J'avais dit aussi à la direction du cabinet ma conviction que, lorsqu'un établissement est en situation difficile, il revient aux dirigeants de s'engager et d'accepter de prendre des risques, y compris celui d'être désavoué.

\* \* \*

---

1 Le 21 novembre, la secrétaire générale de nos ministères de tutelle a convoqué une réunion des quatre organisations syndicales représentatives du Cerema pour leur annoncer sa décision de suspendre le projet de fermeture de la direction territoriale Ile-de-France.

2 Il n'y aura pas de vacance de la responsabilité de gestion à la tête du Cerema : je continue à assurer la gestion des affaires courantes jusqu'à la nomination d'un directeur général par intérim.

Je suis bien conscient que j'ai ma part de responsabilité dans le fait que, au moment où je le quitte, le Cerema est un établissement qui n'a pas totalement achevé sa construction et qui a encore des fragilités. Toute l'équipe de direction n'a pas ménagé ses efforts au cours de ses 4 ans – et je saisis l'occasion de remercier tous ses membres pour leur engagement et pour tout ce que nous avons partagé et porté ensemble – mais je pars conscient de ce qui a pu manquer dans mon action, et avec le regret de n'avoir pas su faire mieux sur différents registres.

Bien sûr, je pars aussi avec le grand regret de laisser notre établissement dans une phase de fortes turbulences, où il est loin d'avoir surmonté les secousses de cet automne, notamment celle de mon annonce du 18 octobre ; et le regret de cette tournée qui restera inachevée alors qu'elle devait nous permettre de commencer à retrouver notre cohésion.

\* \* \*

Il m'en coûte beaucoup de quitter notre établissement auquel j'ai été très attaché depuis sa création (et sa préfiguration), et de vous quitter. Même si nous avons connu beaucoup de difficultés, diriger le Cerema a été pour moi une grande chance, un honneur et une fierté, et bien souvent un plaisir. J'ai beaucoup appris durant ces (presque) six années – en comptant la préfiguration. Vous êtes très nombreux que je souhaiterais remercier personnellement et dont je garderai longtemps le souvenir.

La création de notre établissement a été une grande aventure collective. Je sais que je vous ai beaucoup demandé, et vous avez beaucoup donné de vous-mêmes. Vous avez contribué avec beaucoup de compétence et d'énergie à ce grand et beau projet. Votre engagement au service des missions du Cerema et votre attachement à nos métiers ont très souvent fait mon admiration. Au moment de vous dire « au revoir », je souhaite vous exprimer tous mes remerciements et toute ma reconnaissance.

Nous avons accompli ensemble une tâche considérable. Je tiens à vous le dire avec force, malgré les difficultés actuelles : nous pouvons, vous pouvez tous être fiers du chemin parcouru. En quatre ans, nous avons bâti un organisme d'expertise de dimension nationale mobilisé sur de grands enjeux de politiques publiques, avec des positionnements nouveaux intéressants à la fois l'État et les collectivités territoriales ; nous avons fusionné 11 services et créé un établissement unique, visible et reconnu au niveau national et dans les territoires. Je mesure constamment, lorsque je rencontre des clients et partenaires de notre établissement, que la reconnaissance de notre action et le rayonnement du Cerema ne cessent de s'amplifier.

\* \* \*

Je tiens aussi à dire mes remerciements aux représentants du personnel du Cerema pour la qualité du dialogue social dans nos instances d'établissement. Même si je sais y avoir manqué dans la circonstance très singulière de mon annonce du mois d'octobre, qui n'a été précédée d'aucun dialogue, je veux souligner que nous avons su nouer avec la grande majorité de vos représentants un vrai dialogue, avec des échanges authentiques, du respect mutuel et une forme de confiance mutuelle même sur nos sujets de désaccord. Je suis persuadé que notre dialogue a été une chance pour l'établissement au cours de cette période de construction, et je les en remercie.

Mes derniers mots avant de conclure seront pour les personnels de la direction territoriale Ile-de-France :

Je suis bien conscient que mon annonce du 18 octobre vous a profondément choqués et plongés dans de grandes inquiétudes concernant votre avenir ; je sais qu'elle a créé de vraies situations de souffrance, auxquelles la direction de votre direction territoriale a apporté la plus grande attention. Nous avons eu le 20 octobre au Bourget une assemblée générale de trois heures et demie qui a été remplie d'émotion mais aussi de dignité, d'écoute et de respect, et je vous en ai tous remerciés ; ce fut un moment très fort que je me rappellerai longtemps. Maintenant que le projet de fermeture de votre direction territoriale est suspendu – et maintenant que l'annonce de mon départ est connue – je souhaite très sincèrement à chacun de vous de réussir à surmonter progressivement cette secousse, avec le soutien de votre encadrement.

\* \* \*

Je ne sais pas ce que sera l'avenir de notre jeune établissement mais je sais qu'il peut et qu'il doit le construire en s'appuyant sur ses acquis que nous avons forgés ensemble depuis quatre ans. Je souhaite vraiment « bonne chance » au Cerema, et je vous demande à tous de rester très attentifs à sa cohésion et à la solidarité qui nous unit.

J'adresse à chacune et chacun de vous tous mes souhaits de bon courage et mes vœux de réussite dans la poursuite de vos activités.



Bernard Larrouturou