COMITE TECHNIQUE
REUNION DU 11 JUILLET 2022

PÔLE STRATEGIE REGIONALE

AGENCE HAUTS-DE-FRANCE 2020-2040

RAPPORT POUR AVIS

1 Contexte

L'Agence Hauts-de-France 2020-2040 porte les missions suivantes : élaboration et mise en œuvre du Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), accompagnement des stratégies régionales et de leur traduction opérationnelle, développement de la prospective et de l'innovation publique, production, mutualisation et diffusion de la connaissance. Elle a été initialement intégrée au pôle « Equilibre des Territoires » notamment en raison de l'élaboration du SRADDET. En effet, les synergies entre l'Agence, la Direction de l'Aménagement du territoire et du logement (DATL), la Mission Transition Numérique et la Direction de la Biodiversité ont été essentielles pour garantir une bonne coordination des réflexions. Depuis la création de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 en avril 2019, le contexte a évolué de manière significative :

- Le SRADDET a été adopté et approuvé. Il est désormais dans une phase de mise en œuvre. Or, le caractère transversal de nombreux objectifs du SRADDET nécessite une coordination inter-pôle accrue : le foncier, l'énergie, les déchets et l'économie circulaire, le littoral…
- Les transitions constituent une priorité politique du second mandat, nécessitant une impulsion forte et une forte articulation entre les politiques sectorielles. L'ambition REV3 doit désormais irriguer l'ensemble des schémas ((Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation *(*SRESRI*),* Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles *(*CPRDFOP)) et des politiques régionales, justifiant une approche stratégique partagée et transversale.
- Le contexte climatique, les enjeux énergétiques et environnementaux, la sobriété foncière, l'économie circulaire impliquent de véritables changements de modèles qu'il convient d'outiller et d'accompagner. Afin de massifier les transformations, les stratégies doivent être opérationnalisées, via une ingénierie adaptée et des moyens notamment en lien avec les Programmes Opérationnels Européens.

Cette double nécessité de transversalité et d'opérationnalisation montre bien l'intérêt pour l'Agence d'intégrer un nouveau Pôle stratégie régionale *(CF. Rapport Pôle stratégie régionale),* permettant à la fois de développer les liens avec la Direction Troisième Révolution Industrielle, la Direction Europe, la Direction des Relations Internationales et la Délégation auprès de l'Union Européenne et aussi de bénéficier d'un positionnement plus adapté à l'exercice de ses missions.

L'intérêt est manifeste mais il ne suffit pas. Une intégration réussie au nouveau pôle doit s'appuyer d'une part sur une adhésion des agents au projet et d'autre part sur une organisation la plus adaptée possible au regard des missions de l'Agence. Une méthodologie de concertation a donc été définie permettant aux agents de s'impliquer à chaque étape de la démarche.

2 La méthodologie de concertation

Le Comité Technique du 28 février 2022 a acté le principe de la création d'un pôle « stratégie régionale » dans l'organigramme général de la Région Hauts-de-France (phase 2). Une **première série de réunions** par service / mission a été initiée afin de recueillir les interrogations des agents. Ceux-ci ont rapidement exprimé le souhait que cette intégration au futur pôle permette d'améliorer certains modes de fonctionnement et de gouvernance et de mieux valoriser les expertises. **Un travail de bilan et définition de perspectives a donc été engagé de manière collective** s'appuyant à la fois sur un séminaire de l'équipe de Direction (Directeur, Directeur adjoint, responsables de services et adjointe, responsable de projet SRADDET) et des contributions par service (étape 1).

Un document « bilan et perspectives » a ainsi été co-élaboré avec l'ensemble des équipes, permettant d'identifier :

- Des questionnements sur certains sujets portés par l'Agence au regard du changement de pôle
- Des réussites collectives à valoriser
- Des pistes d'amélioration

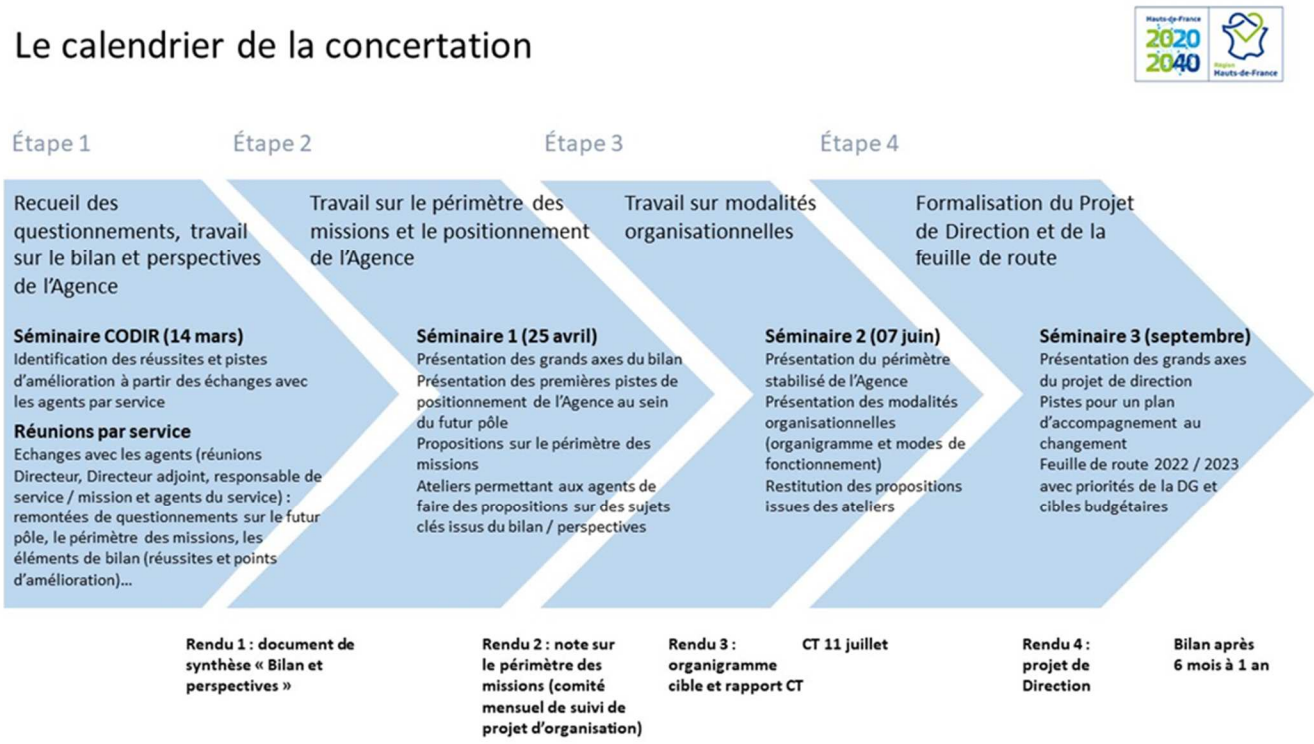
Un **premier séminaire a été organisé avec l'ensemble des agents le 25 avril** afin de présenter les grands axes du bilan, les premières pistes de positionnement de l'Agence au sein du futur pôle ainsi que les propositions sur le périmètre des missions (étape 2). Des ateliers ont par ailleurs permis aux agents de formuler des propositions.

Les sujets en débat ont non seulement fait l'objet de séances de réflexion avec les agents concernés mais aussi avec le pôle « Territoires et transitions » (DATL, conseillers techniques du DGA « Territoires et Transitions »).

L'étape 3 a permis d'engager une phase plus organisationnelle après une validation par la Direction Générale du périmètre des missions de l'Agence. **Un second séminaire a été organisé le 07 juin** afin de présenter aux agents l'arbitrage de la DGS (périmètre inchangé des missions de l'Agence) et les modalités organisationnelles. Une restitution des ateliers a par ailleurs été assurée afin de partager les nombreuses propositions émises par les agents de même qu'un travail de priorisation et d'approfondissement de ces dernières

Le 07 juin, la méthodologie et les arbitrages sur le périmètre de l'Agence ont été présentés aux organisations syndicales dans le cadre du **Comité de suivi de la réorganisation**.

Le transfert de l'Agence au sein du nouveau Pôle ne doit toutefois pas se limiter à la réflexion sur le périmètre des missions et la formalisation d'un organigramme. Il est d'une part nécessaire de caractériser la place de l'Agence dans le nouvel écosystème du pôle et donc les liens avec les autres Directions, et d'autre part d'établir une feuille de route 2023 traduisant les priorités de l'Exécutif et de la feuille de route DGS. Un troisième séminaire sera proposé en ce sens à l'automne 2022.



3 Les principaux enseignements et conclusions de la concertation

A l'issue des deux premières étapes de concertation et de travail de bilan, il en est globalement ressorti que les missions exercées par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040 sont complémentaires et fortement indissociables :

- L'**élaboration et la modification du SRADDET ne peuvent être dissociées de sa mise en œuvre,** les équipes étant communes. Globalement, ce sont les mêmes agents qui élaborent les objectifs et les règles en matière de gestion économe de l'espace, d'aménagement, de climat air énergie et de gestion des déchets qui accompagnent leur traduction dans les planifications locales (animation régionale des Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT), plans climat-air-énergie territorial (PCAET), Ateliers Régionaux des Acteurs de l'Aménagement (ARAA), suivi territorial…)
- **L'observation et le pilotage de la donnée nourrissent à la fois l'élaboration des schémas mais aussi leur mise en œuvre, leur suivi et, à terme, leur évaluation.**
- **Les gouvernances régionales liées à la mise en œuvre du SRADDET** (Commission Consultative de Prévention et de Gestion des Déchets, futur Comité Régional de l'Energie, future gouvernance régionale de l'observatoire régional du foncier…) **sont positionnées sur un registre à la fois stratégique et opérationnel** (débats autour de priorités partagées et d'orientations communes et outillage des territoires) et **nécessitent d'importants moyens d'observation** (Observatoire Déchets Matières, observatoire climat air énergie, observatoire foncier, occupation du sol en 2 dimensions (OCS2D)…)

- L**a plateforme de données Géo2France** consolide les mutualisations de données entre acteurs régionaux et territoriaux et développe les synergies pour les données à produire collectivement (notamment OCSD 2D).
- **Les travaux du Collège de prospective sont issus des éléments de stratégie de la Région (SRDEII, SRADDET,…), ils les nourrissent et sont aussi des prolongements de certains de leurs aspects.**
- **Le Contrat de Plan Etat Région (CPER) contribue à la mise en œuvre du SRADDET, tout comme les contractualisations territoriales intégrées** (Métropole Européenne de Lille (MEL), Amiens Métropole…).

Il en est également ressorti plusieurs questionnements sur certains sujets portés actuellement par l'Agence :

- **Les contractualisations avec la MEL et Amiens Métropole** : une première analyse et les échanges avec les agents montrent que le maintien du pilotage de ces contractualisations au sein de l'Agence est préférable, non seulement au regard de leur caractère stratégique et transversal mais au si en raison des synergies à trouver avec les 2 ITI au sein du futur pôle « stratégie régionale ».

- **L'Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier (ERBM) et le Pacte pour la réussite de la Sambre-Avesnois-Thiérache (SAT)** : trois hypothèses ont été identifiées : un maintien au sein de l'Agence, un transfert à la DATL et un transfert auprès du DGA Territoires et Transitions. Une analyse des différents scénarios a été réalisée, en s'appuyant notamment sur une concertation avec les deux agents concernés et la responsable de service, mais aussi la DATL, le DGA Territoires et Transitions par intérim et des deux conseillers techniques. Trois arguments plaident en faveur de la première hypothèse :

    - ces deux démarches sont très transversales et intégrées justifiant un pilotage stratégique en dehors des pôles opérationnels (le pôle Territoires et Transitions étant un pôle parmi les autres pour la mise en œuvre de ces deux contrats)
    - les liens avec les autres sujets portés par l'Agence sont importants : liens avec le CPER, liens avec les SCoT, liens avec les ingénieries des territoires (Mission Bassin Minier, Agences d'urbanisme…), enjeux d'observation et de mutualisation de données…
    - Au sein du futur pôle, la combinaison des expertises de la DTRI et de l'Agence est un atout majeur pour favoriser le développement du caractère stratégique de ces contrats et leur accompagnement nécessairement transversal : stratégie foncière, stratégie énergétique, approches innovantes, appuis sur mesure…

- **Le suivi des deux Etablissements publics fonciers (EPF)** : l'Agence a vocation à monter en puissance sur la stratégie foncière régionale en lien avec le SRADDET. Cette stratégie nécessite de mettre en place une gouvernance régionale, des moyens d'observation et une animation (SCoT, PCAET, Parcs Naturels Régionaux…). Dans ce cadre il apparait important que l'Agence puisse s'appuyer sur plusieurs opérateurs ou partenaires afin d'opérationnaliser la stratégie (EPF, EPFLO, future foncière régionale, Société d'Etablissement Foncier et d'Etablissement Rural (SAFER)…). Il est donc proposé que l'Agence garde le pilotage des deux EPF, tout en associant la DATL sur l'aspect programmation (communication des opérations).

- le **Rapport Annuel de Développement Durable** : celui-ci aurait pu être rattaché à la DG (en cohérence avec le pilotage des autres rapports : rapport d'activités général et rapport égalité F/H) ou à la Direction de la Qualité et de la Performance, la dimension suivi d'activité des directions opérationnelles n'étant pas présente au sein de l'Agence. Les liens entre ce rapport et les missions du service « Transition Climatique et planification déchets » étant toutefois significatifs, il a été proposé de le maintenir à l'Agence en l'affectant à ce service.

Le travail de concertation avec les agents et les autres Directions a également mis en lumière une nécessité de clarifier les responsabilités et les circuits concernant la **gestion du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER)** sur les aspects déchets, climat, air, énergie (avec le DTRI et la Direction de la Biodiversité notamment).

4 Principaux ajustements organisationnels

Au regard de la stabilité des missions de l'Agence, **l'organisation en 5 services est maintenue**. La concertation et le travail de bilan ont mis en évidence la réussite de cette organisation depuis trois ans. Non seulement, les services fonctionnent de manière optimale avec un niveau d'expertise et de production reconnus mais la transversalité inter-service s'est fortement développée.

En revanche, **la mission « coordination et partenariat » disparait au profit d'une organisation plus adaptée pour plusieurs raisons** :

- elle a porté des sujets très hétérogènes (SRADDET, Conférence Territoriale de l'Action Publique, résidences, rapport DD…) ne permettant pas de créer une cohésion importante au sein de la mission.
- Depuis sa création, la dimension partenariats a été très investie par les services, laissant finalement peu d'espace à la mission sur ce sujet.

Pour autant, deux sujets nécessitent une coordination transversale et une mobilisation inter-services : le SRADDET (et le lien avec les autres schémas) et les résidences (volonté de les développer et d'élargir leur champ, en lien avec les sujets portés par l'Agence et le futur pôle « stratégie régionale ».

Un responsable de projet (SRADDET) et un conseiller technique (Résidences) seront désormais rattachés à l'équipe de Direction afin d'assurer ce portage et cette animation transversaux.

Le poste de chargé(e) d'études est transféré au Service Observation et Prospective, la dimension « ressources / études » s'inscrivant bien dans l'ADN du service. Ce poste sera toutefois mutualisé avec les autres services, notamment sur la dimension benchmarking et identification d'exemples de projets opérationnels s'inscrivant dans les priorités de l'Agence (projets exemplaires en matière de centre-ville centre-bourg, projets industriels innovants, projets d'aménagements / fonciers innovants, projets d'adaptation au changement climatique innovants, approches déchets innovantes, etc)

Un poste de conseiller technique (A2.2) est transformé en poste de responsable de projet (A2.2) et intégré au service Transition Climatique et Planification Déchets. Déjà en charge du rapport

Développement Durable, il interviendra en renfort sur les aspect climat / énergie (notamment le futur Comité Régional de l'Energie).

Agence hauts de France 2020-2040

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CT DU 29/11/2021

Postes autorisés : 64

Pour information, contrat de projet : 1

1 Directeur/trice (A)

1 Directeur/trice adjoint/e (A)

1 Assistant/e de direction (B)

1 Cadre administratif-ive et financier/ère (A)

Mission coordination et partenariats

1 Responsable de projet (A)

2 Conseiller/ère technique (A)

1 Chargé-e d'études (A)

Service « Observation et prospective »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de service adjoint/e (A)

11 Chargé/e/s de mission (A)

1 Gestionnaire administratif/ive et financier (B)

2 Concepteur-trice-s maquettiste (B)

Service « SIG et appui à la connaissance »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de projet (A)

3 Administrateurs des systèmes d'information

2 Technicien/ne/s SIG (B)

4 Géomaticiens (A)

1 Gestionnaire de base de données (B)

Pour information, contrat de projet :
1 Administrateur des systèmes d'information (A)
Observatoire Déchet Matière (ODEMA)

Service «Aménagement régional »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de projet (A)

6 Chargé/e/s de mission (A)

1 Gestionnaire administratif/ive et financier (B)

Service « Contractualisation et appui à l'action territoriale »

1 Responsable de service (A)

1 Assistant/e administratif/ve et/ou financier/e (B)

2 Responsable de projet (A)

5 Chargé/e/s de mission (A)

Service « transition climatique et planification de déchets »

1 Responsable de service (A)

3 Responsable de projet (A)

5 Chargé/e/s de mission (A)

1 Gestionnaire administrative et financière (B)

Agence hauts de France 2020-2040

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CT DU 11/07/2022

Postes autorisés : 64

Pour information, contrat de projet : 1

1 Directeur/trice (A)

1 Directeur/trice adjoint/e (A)

1 Assistant/e de direction (B)

1 Cadre administratif-ive et financier/ère (A)

Approches transversales (SRADDET, résidences)

1 Responsable de projet (A)

1 Conseiller/ère technique (A)

Service « Observation et prospective »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de service adjoint/e (A)

11 Chargé/e/s de mission (A)

1 Chargé-e d'études (A)

1 Gestionnaire administratif/ive et financier (B)

2 Concepteur-trice-s maquettiste (B)

Service « SIG et appui à la connaissance »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de projet (A)

3 Administrateurs des systèmes d'information

2 Technicien/ne/s SIG (B)

4 Géomaticiens (A)

1 Gestionnaire de base de données (B)

Pour information, contrat de projet :
1 Administrateur des systèmes d'information (A)
Observatoire Déchet Matière (ODEMA)

Service «Aménagement régional »

1 Responsable de service (A)

1 Responsable de projet (A)

6 Chargé/e/s de mission (A)

1 Gestionnaire administratif/ive et financier (B)

Service « Contractualisation et appui à l'action territoriale »

1 Responsable de service (A)

1 Assistant/e administratif/ve et/ou financier/e (B)

2 Responsable de projet (A)

5 Chargé/e/s de mission (A)

Service « transition climatique et planification de déchets »

1 Responsable de service (A)

4 Responsables de projet (A)

5 Chargé/e/s de mission (A)

1 Gestionnaire administrative et financière (B)