

**COMITE TECHNIQUE
REUNION DU
POLE SOUTIEN AU TRAVAIL
DIRECTION DE L'APPUI AUX ENTREPRISES
RAPPORT POUR AVIS**

I. RAPPEL DU CONTEXTE GENERAL DE LA MISE EN PLACE DE LA DIRECTION DE L'APPUI AUX ENTREPRISES (DAEN)

L'organigramme de la DAEN a été présenté en Comité Technique le 27 mars 2017. Pour mémoire l'organisation de la DAEN à l'issue de la préfiguration, reposait sur deux motifs principaux :

- Une organisation au service d'un tissu économique dense, fragile et disparate qu'il fallait accompagner à tous les stades de vie.
- Une organisation reflet d'un cadre normatif qui confère un leadership à l'échelon régional qu'il fallait incarner.

La DAEN est devenue le point centralisateur pour l'institution régionale des demandes exprimées par les entreprises.

C'est une direction qui instruit la plupart des aides directes économiques et qui assure un rôle de « maître d'ouvrage » de l'ensemble des interventions des autres directions régionales agrégées autour des demandes d'entreprises.

Elle contribue à la compétence exclusive conférée à la Région sur le champ des aides économiques, ce qui suppose le pilotage de l'ensemble des interventions du bloc communal (notamment par voie de convention) et la production d'un rapport annuel de suivi des aides.

Cette direction repose sur 4 services :

1. « SAF : fonction Supports »
2. « Force de contact entreprises »
3. « Appui aux RH des Entreprises »
4. « Ingénierie et Consolidation financière »

II. UN CONTEXTE PARTICULIER LIE A LA GESTION DE LA CRISE ECONOMIQUE ET A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE RELANCE

A. Un surcroît d'activité lié à la prise en charge de la crise économique

Depuis le mois de mars 2020, la DAEN est en première ligne pour que la Région puisse apporter une réponse concrète aux sollicitations des entreprises.

Ceci s'est traduit par une explosion de son portefeuille d'entreprises suivies. A titre d'exemple la DAEN a enregistré plus de 3000 demandes d'entreprises dès le mois de mars (juste avant le confinement) soit le triple de son activité annuelle recensé en 72 heures.

A cette inflation de dossiers à suivre se sont rajoutées des tâches supplémentaires directement liées à la crise :

- mobilisation dans le cadre du guichet unique.
- modification de dispositifs pour qu'ils soient plus adaptés à la nature des demandes (délibérations de modification des cadres).
- contractualisation avec le bloc communal pour permettre un interventionnisme économique de cet échelon.
- participation à toutes les instances de suivi type task force (comité des financeurs, comité de financement de l'économie, CODEFI, CODEFI élargis, cellules de veille, points bilatéraux BPI, échanges banques etc...).
- reporting spécifique
- rééchelonnement des avances remboursables déjà consenties
- création de nouveaux dispositifs (ex REBOOST)

B. Un plan de relance qui surajoute une charge de travail

La spécificité de cette crise économique liée à la crise sanitaire est sa dimension multifacettes : urgence extrême ou tension de trésorerie pour certaines entreprises, enjeux de relocalisations ou croissance externe pour d'autres, nécessité de transformation de modèles pour certaines, restructurations, etc....

La crise ne se traduit pas par la même temporalité, les mêmes problématiques mais elle percute toutes les entreprises, tous les modèles.

De fait, l'enjeu de relance est total : à la fois conjoncturel et structurel.

Là encore, la DAEN est sur tous les fronts : dossiers de relocalisation qui se multiplient, enjeux de transformation des sociétés, accompagnement et suivi des restructurations, des PSE...

Les dossiers pilotés par la DAEN sont au cœur du plan de relance.

Ces sujets majeurs viennent se rajouter au traitement de l'urgence économique qui reste d'actualité pour de nombreux secteurs.

Là encore, outre la multiplication des dossiers, le plan de relance induit une série de tâches complémentaires à traiter : reporting, articulation crédits européens notamment REACT UE, suivi instances, dialogue avec les services déconcentrés de l'Etat pour articulation avec le plan national de relance, guichet unique, suivi et présentation du plan de relance dans les territoires etc...

C. Ces changements majeurs, ce moment historique induisent une adaptation de l'organisation pour traiter avec rigueur et professionnalisme les demandes d'entreprises

L'immensité de la tâche, l'importance majeure du sujet plaident pour une adéquation de moyens humains et organisationnels avec ces enjeux.

Il est donc proposé dans le présent rapport d'analyser service/service le contexte général, les évolutions liées à la crise et les modifications à apporter.

Ces dernières reposent sur des ajustements organisationnels et des créations de poste.

III. ANALYSE PAR SERVICE DES EVOLUTIONS ATTENDUES

A. SAF

1) Descriptif du service

Pour plus de lisibilité et d'efficacité de l'action régionale, la Région a décidé de mettre en place une « Agence des Entreprises », basée sur un regroupement de 3 entités existantes : la Direction de l'Appui aux Entreprises (DAEn), la mission Hauts-de-France Financement (MHDF) et la récente Direction de l'Innovation et de la Performance Industrielle (DIPI).

Pour incarner concrètement la mise en place de ce collectif, constituer un élément structurant de ce regroupement et mutualiser les moyens, il a été créé un Service Administratif et Financier mutualisé unique de cette Agence.

Par ailleurs, au-delà de la simple mutualisation, et au vu de la nature des dossiers et des politiques menés (*notamment l'importance grandissante des prêts et avances remboursables prise dans les dispositifs mis en œuvre*), il est apparu nécessaire de structurer le SAF autour de 2 cellules :

- Une cellule « Prêts et recouvrement », pilotée d'Amiens
- Une cellule « Subventions, abondement de fonds et partenariats », pilotée de Lille

Animée chacune par des responsables de service adjoints

Le SAF « Agence des Entreprises » est composé aujourd'hui de :

- 1 responsable de service
- 2 responsables de service adjoint
- 1 Cadre Administratif et Financier
- 11 Gestionnaires Administratifs et Financiers

2) des dispositifs qui ont fortement évolué, un contexte tendu

Par souci de réactivité vis-à-vis des entreprises, l'Agence des Entreprises met en œuvre des dispositifs critérisés, avec délégation du Président, qui évitent de devoir passer des délibérations pour chaque décision, et qui peuvent donc être traités au fil de l'eau.

Il s'agit :

- des 2 volets « Réha » et « Mobi » du soutien régional à l'artisanat commerce,
- du dispositif « aide à la transition numérique des artisans commerçants » (INAC)
- et prochainement, le dispositif VTE, *Volontaires Territoriaux en Entreprises*.

Pour ces dispositifs, le SAF assure également le travail d'instruction, qui prend beaucoup de temps dans la mesure où les critères qui ont été fixés ne peuvent pas prévoir tous les cas, chaque dossier étant différent. En effet, il ne s'agit pas seulement de vérifier si tous les documents demandés au bénéficiaire sont en notre possession, mais bien d'effectuer un véritable travail d'instruction en déterminant dans les devis envoyés par les bénéficiaires ce qui est recevable de ce qui ne l'est pas, et en déduire le montant de la subvention.

Ces dispositifs lancés fin 2018 connaissent une montée en charge régulière et importante.

Par ailleurs, dans le cadre du Plan de Relance mis en œuvre par la Région pour faire face à la crise économique, il a été décidé :

- pour les dispositifs Réha, Mobi et INAC, de faire passer le taux de subvention de 20 à 40 %, avec les budgets nécessaires,
- pour l'aide au développement des TPE, de passer d'avance remboursable à subvention, également avec le budget nécessaire,
- pour les VTE, de mettre en place une enveloppe financière conséquente (300 dossiers attendus en 2021)

Ces évolutions provoqueront, sans aucun doute, un afflux des demandes, qui participeront très directement à la relance économique, de l'artisanat commerce, très durement touché par la crise économique.

A noter également que dans le cadre du Fonds COVID Relance, lancé par la Région en partenariat avec les EPCI, les Départements, la Banque des Territoires, et jusqu'alors confié à 2 opérateurs, et qui posait un problème juridique, la DGFIP et la DGCL ont demandé aux Régions concernées, dont les Hauts-de-France, de se mettre en conformité d'ici au 31 décembre, et d'internaliser les opérations de paiements et de recouvrement.

Sans oublier les demandes d'aides financières d'entreprises en difficulté, de taille très diverse, qui ne cessent d'affluer....

Toutes ces évolutions toucheront un SAF « Agence des Entreprises » déjà très fortement sollicité avec des dispositifs d'urgence : Fonds 1^{er} secours COVID, Hauts-de-France Prévention COVID, nécessitant un travail d'instruction et de mise en œuvre, très important, dans des délais d'urgence.

Les effectifs du SAF « Agence des Entreprises » sont d'ores et déjà insuffisants pour traiter, avec réactivité les dossiers en cours, hors dossiers fonds COVID Relance, non encore internalisés. A noter à ce propos qu'un agent de la cellule « Prêt Recouvrement » vient déjà renforcer l'équipe de la cellule « Subventions » débordée par la montée en charge des dossiers Réha, Mobi et INAC.

3) Modifications proposées du service

▪ Création de postes

Eu égard aux évolutions indiquées ci-dessus, il est proposé **de créer 2 postes de Gestionnaire Administratif/ve et Financier/ère (B2)** pour pouvoir faire face avec efficacité au Plan de Relance annoncé et mis en œuvre par la Région, hors conséquences de l'internalisation du Fonds COVID Relance qui restent à mesurer, mais qui auront des répercussions indéniables en terme de charge de travail (250 dossiers aujourd'hui déposés auprès des 2 opérateurs).

Ces postes seraient affectés à la cellule « Subventions – Partenariat », la plus en surcharge actuellement.

▪ Evolution de poste :

- Un poste de Gestionnaire Administratif/ve et Financier/ère existe aujourd'hui à la cellule « Subventions – partenariat », en charge du FEADER IAA, qui l'occupe une

grande partie de son temps. **Il est proposé de qualifier son poste en « gestionnaire de fonds européens » (B1)**, avec l'accord de l'agent.

B. SARHE (Service d'Appui aux Ressources Humaines des Entreprises)

1) Descriptif du service

Le Service d'appui aux RH des entreprises est un service dédié au développement et à la structuration des RH dans les entreprises dans un objectif de développement et de pérennisation de l'entreprise et d'une meilleure employabilité des salariés.

Il relève de la Direction de l'Appui aux Entreprises. Il est actuellement structuré comme suit :

- 1 responsable de service
- 2 chargés de mission

L'action économique du service vise principalement 3 objectifs :

- Accompagner les réorganisations et le développement des RH dans les entreprises en soutenant les plans de développement des compétences,
- Favoriser les reprises et les implantations d'entreprises en proposant un accompagnement à la montée en compétences des nouveaux recrutés,
- Accompagner les restructurations en favorisant le maintien en emploi et à défaut l'employabilité des salariés menacés d'un licenciement économique

Pour cela, le service mobilise principalement 2 dispositifs :

- Le Dispositif de Développement des Ressources Humaines (DVRH),
- Le Pass Médiation

Mais l'activité du service comporte aussi un volet sans incidence financière : il s'agit de constituer, entretenir et solliciter un réseau d'acteurs des restructurations afin d'avoir accès à une information qualifiée et fiable lors d'annonce de fermeture de site notamment.

Il a également en charge le suivi des dossiers sensibles du point de vue social (PSE, fermetures de site important, etc.)

2) un contexte qui a fortement évolué...

L'activité du service a augmenté chaque année en doublant son budget initial, passant d'un budget de 2.5 M€/an à la création du service à un budget qui se stabilise depuis 2 ans à 5.5 M€.

La transformation des OPCA en OPCO et leur réorganisation, les récentes lois sur la formation professionnelle, impliquent une augmentation significative du nombre d'entreprises sollicitant la Région **(+ 30% de dossiers entre 2018 et 2020)**

La crise sanitaire récente laisse craindre une année 2021 difficile : nombre de PSE sont d'ores et déjà engagés et le nombre d'emplois concernés est parfois très important : BRIDGETSTONE, AIRBUS (STELIA), etc.

Parallèlement, les implantations sont aussi en augmentation, notamment dans le domaine des énergies propres (ACC par exemple).

3) Modifications proposées du service

Création de poste :

Afin de faire face à cette augmentation d'activité d'une part et d'ajuster son organisation à son activité réelle (sur la base d'un budget ayant doublé depuis 2016), il est proposé **de créer un poste d'assistant de mission rattaché au métier d'Assistant/e administratif/ve et/ou financier/ère (B3)** au sein du service dont les missions principales sont :

- Aider à l'instruction d'un dossier d'aide à la formation, notamment dans la constitution du dossier administratif,
- Suivre les conventions et préparer les demandes de soldes intermédiaires,
- Préparer les éléments de soldes finaux,

C. Service Relations Entreprises

1) Descriptif du service.

La Direction de l'Appui aux Entreprises est le point centralisateur pour l'Institution régionale des demandes exprimées par les entreprises.

La nouvelle méthodologie d'accompagnement des entreprises repose sur une prise en compte de l'ensemble des problématiques de l'entreprise et une centralisation de l'instruction (accompagnement des investissements, du plan de formation, de l'innovation, des enjeux environnementaux et énergétiques, renforcement des fonds propres, soutien du BFR, aides à l'export etc...). Il s'agit de simplifier les rapports entre l'entreprise et la Région.

La mise en place récente d'un numéro unique et d'une adresse mail dédiée participent de cette volonté.

Au sein de cette direction, le service « relations entreprises » est l'entité à la fois territorialisée avec deux points d'attache, Lille et Amiens, et spécialisée (agroalimentaire et invest).

Ce service est structuré de la manière suivante :

- Des chargés de missions territoires, qui ont la responsabilité d'un secteur géographique. Ils sont en contact permanent avec les entreprises, les services de l'Etat, les intercommunalités, les consulaires et autres organisations au service des entreprises. Ils suivent les demandes des entreprises et proposent la mobilisation d'une aide, d'un dispositif régional ou orientent vers un outil ou vers un partenaire. Ces chargés de missions se spécialisent également dans le suivi de certaines filières.
- Des chargés de missions thématiques spécialisés en agro-alimentaire et en Invest, ont pour mission d'accompagner les investisseurs qui souhaitent s'implanter ou se développer en Région Hauts-de-France et montent les dossiers dans un contexte spécifique, les fonds européens FEDER ou FEADER.
- Des assistants de missions sont chargés d'assurer les premiers contacts avec les entreprises et de préparer et suivre les délibérations mobilisant les aides régionales.

2) un contexte qui a évolué...

La mise en place de nouveaux dispositifs d'aides « soutien régional à l'artisanat commerce » et « transition numérique des artisans-commerçants ». Ces aides prennent de plus en plus d'importance au sein du service.

Ces dispositifs bien que critérisés et mis en place de façon plus automatisés nécessitent une instruction homogène sur l'ensemble du territoire régional.

Les chargés de missions territorialisés sont de plus en plus sollicités pour faire un accompagnement individualisé des demandes et amenés à faire de plus en plus d'animation auprès des partenaires du territoire.

Les missions invest au sein du service ont pris de plus en plus d'importance, avec la mise en place d'un marché pour réaliser de la prospection sur toute la France. Ce marché comporte également la possibilité de mise en avant sur un site internet des offres immobilières des partenaires régionaux. La gestion de ces offres est assurée par le service et le prestataire.

3) Modifications proposées du service

Ajustements et transferts

Afin d'obtenir une instruction homogène des dispositifs critérisés, il est proposé de **modifier un poste** occupé, avec l'accord de l'agent, **de chargé de mission territorialisé (A3) en poste de chargé de mission thématique (A3)** spécialisé dans les dispositifs d'aides artisanat-commerce et plus généralement sur la création et les TPE.

Pour répondre à l'accroissement d'activité des missions « invest » du service, il est proposé de **transférer un poste d'assistante de direction rattaché à la cellule Direction vers le service « Relations Entreprises » et le transformer en gestionnaire administratif/ve (B2)**, avec l'accord de l'agent. Cette assistante effectue actuellement ces missions pour le service.

Les 2 postes existants d'Assistants administratifs voient leur intitulé changé en **assistant/e de mission rattaché au métier d'Assistant/e administratif/ve et/ou financier/ère (B3)**.

D. Service ingénierie et consolidation financière.

1) Descriptif du service

Il est actuellement structuré comme suit :

- 1 responsable de service
- 1 responsable de projet
- 2 chargés de mission

L'action du service vise principalement 4 objectifs :

- Soutenir les TPE en proposant une solution inédite et discrète afin de leur permettre de rebondir en lien avec les acteurs de la prévention (Tribunaux de commerce, administrateur et mandataires judiciaires).
- Accompagner les entreprises structurantes (PME et ETI) en transformation et en crise afin de concourir à la préservation de l'activité économique et des emplois. Ces solutions peuvent se faire en anticipation, en prévention (mandat ad'hoc et conciliation) ou en procédure collective (sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire).
- Développer un réseau de contacts privés et publics sur le champ de la transformation, de la prévention des difficultés et du financement. La Région a pour objectif d'être au cœur des échanges avec les acteurs de la transformation pour participer au sein de cette communauté d'acteurs et se mobiliser dès que les situations des entreprises l'exigent.
- Préserver les intérêts économiques et financiers de la Région dans le suivi des prêts et avances remboursables accordées.

Pour cela, le service mobile principalement 4 dispositifs, 3 en prêts et 1 en accompagnement d'expertise :

- Le Fonds de premier secours (F1PS) en partenariat avec les tribunaux de commerce des Hauts-de-France,
- Hauts-de-France Prévention (HDFP) cofinancé par la Chambre de Commerce et de l'Industrie Régionale (CCIR)
- L'avance remboursable consolidation financière (COFI)
- Le marché d'expertise pour accompagner les entreprises en difficulté

2) un contexte en évolution pour soutenir les entreprises dans la transformation et/ou en crise.

Depuis 2008, les crises économiques, financières et désormais sanitaires se succèdent et bouleversent les économies nationales et régionales. La Région Hauts-de-France n'a pas été épargnée notamment sur le secteur industriel. En même temps, elle conserve des acteurs économiques avec des tailles critiques suffisantes dans plusieurs secteurs d'activités lui permettant d'avoir des leviers d'action pour rebondir (automobile, ferroviaire, agroalimentaire, industrie de l'image, retail...). Pour autant, réussir cette transition demandera aux dirigeants d'entreprises d'accepter de transformer leurs modèles économiques existants. Bien que l'anticipation soit la meilleure solution, c'est souvent sous la contrainte que les entreprises acceptent de revoir leur fonctionnement. Le service ingénierie et consolidation financière (ICF) intervient principalement dans cette phase de vie de l'entreprise c'est-à-dire quand il y a une crise. Quand le mal est trop profond et que les acteurs publics sont saisis trop tardivement, cela peut entraîner des drames économiques et sociaux (TIM, JEAN CABY, NOYON, CAMAIEU...).

L'un des enjeux de la direction appui aux entreprises à travers le service ICF est de poursuivre la structuration de son accompagnement sur le volet défensif auprès des TPE et PME.

3) Modifications proposés du service

Depuis 2016, Le service ingénierie et consolidation financière a déployé plus de 600 prêts et avances remboursables pour près de 85M€ de financements décaissés concernant plus de 20 000 emplois. Les principaux acteurs accompagnés ont été les TPE à travers le cadre « Fonds de 1^{er} secours » qui a permis de soutenir plus de 450 TPE à travers 17M€ de financements concernant plus de 2300 emplois. La cible moyenne étant une TPE employant 5 salariés et sollicitant un financement de 38 000 €.

Création de postes :

Afin de faire face au suivi des prêts accordés et d'en assurer le bon recouvrement tout en assurant une qualité de service auprès des TPE soutenues, **il est proposé de créer deux postes d'assistant de mission rattaché au métier d'Assistant/e administratif/ve et/ou financier/ère (B3)** au sein du service dont les missions principales sont :

- Suivre les prêts et avances remboursables, principalement les fonds de premiers secours, afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des remboursements par celles-ci et de pouvoir être leur interlocuteur pendant la durée de la convention.
- Aider à l'instruction et vérifier les demandes de réaménagement de la créance régionale avant leur passage en commission.
- Préparer et consolider les éléments de suivi.

E. Direction

La gestion de la crise et du plan de relance pèse également sur la charge de travail du directeur notamment au travers de :

- La supervision de dossiers complexes
- Le management à distance
- La mise en place de nouvelles politiques publiques : aides directes, indirectes, outils financiers
- La supervision du reporting et les demandes presse, communication liées au plan de relance
- La nécessaire compréhension des nouveaux paradigmes des entreprises
- Le pilotage budgétaire
- Le pilotage des fonds européens (nouvelle programmation et REACT UE).

La DAEN ne dispose pas, historiquement, de poste de directeur(rice) adjoint(e)

Il est proposé d'en **créer un poste de directeur(rice) adjoint(e) (A1.4)** et de le positionner notamment sur :

- Le suivi de dossiers transversaux complexes (notamment Fonds européens, territorialisation, communication).
- L'innovation publique (propositions sur nouveaux outils / univers économique mouvant)
- La mise en place des outils de management (notamment à distance)
- Le pilotage RH
- Le renforcement du reporting (via un outillage de pilotage et de suivi des politiques publiques)

- La mise en place d'une culture de la « qualité » de la relation usager.

IV. METHODE DE CONCERTATION DES AGENTS

Les dispositions évoquées dans le présent rapport ont fait l'objet de différents échanges et de concertation avec les équipes de la DAEN selon les modalités suivantes :

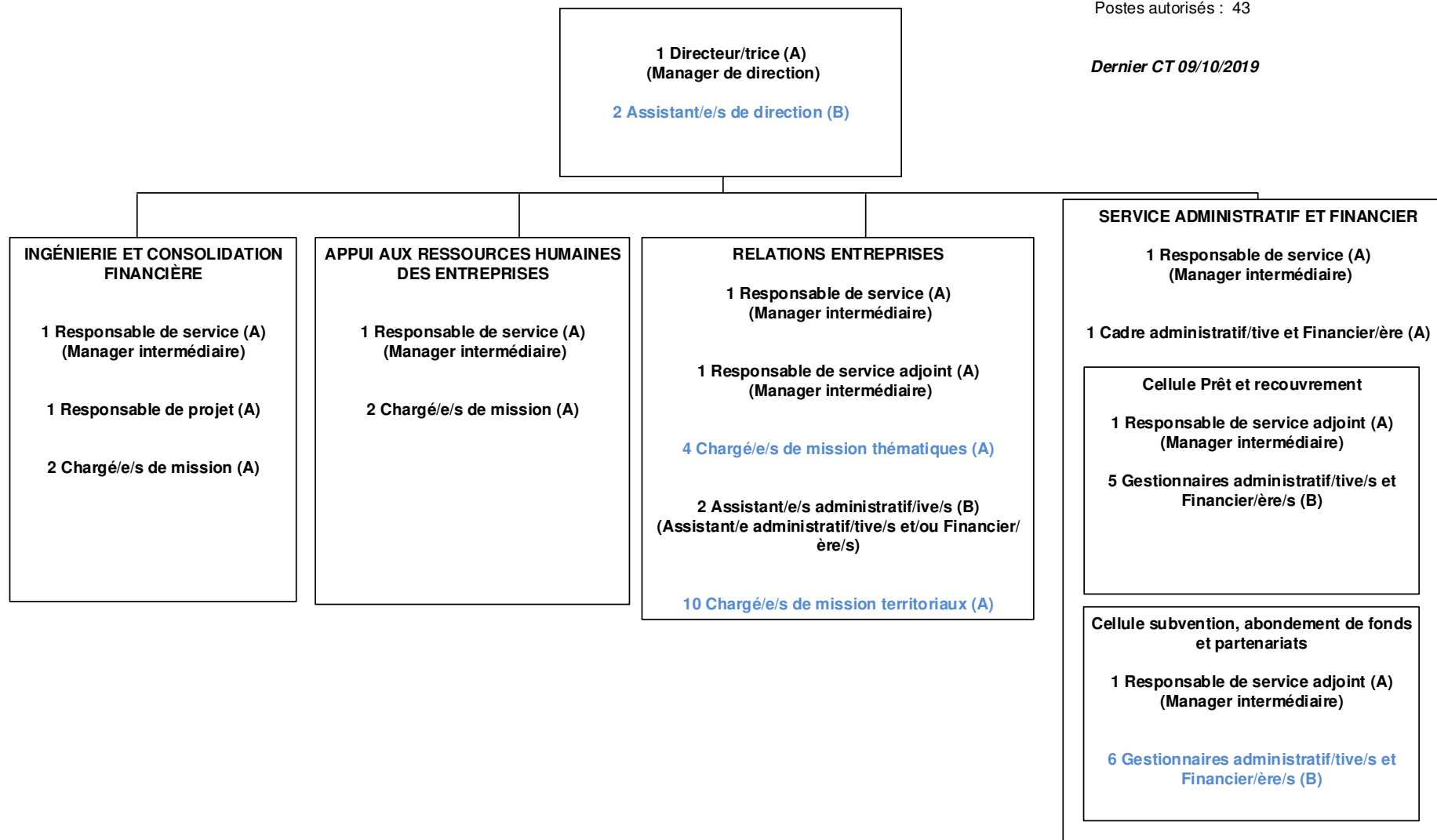
- Echanges avec les membres du comité de direction (CODIR) lors de plusieurs temps de travail : 28 septembre, 5 octobre et 19 octobre 2020.
- Echanges dans chacun des services lors des différentes réunions de services qui ont suivi les 3 réunions du CODIR évoquées
- Séminaire programmé le 15 octobre avec l'ensemble de la direction (élargie à l'agence des entreprises) annulé pour raisons sanitaires et remplacé par un échange entre la Direction et les agents via réunions de service programmés au fil de l'eau en octobre et début novembre
- Echanges individuels entre la Direction et les responsables de services courant septembre et octobre et présentation de solutions / service
- Echanges entre la Direction et les agents via les réunions de service élargies courant octobre et début novembre.

DIRECTION DE L'APPUI AUX ENTREPRISES

HAUTS-DE-France
ORGANIGRAMME SOURCE

Postes autorisés : 43

Dernier CT 09/10/2019



DIRECTION DE L'APPUI AUX ENTREPRISES

HAUTS-DE-France
ORGANIGRAMME CIBLE CT du 23 NOVEMBRE 2020

Postes autorisés : 49

Dernier CT 09/10/2019

