

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### DEMARCHE DE CONCERTATION

Le Pôle « Travail : entreprises et emploi » cherche à repenser son action pour en améliorer l'efficacité.

Les directions se donc attelées à rechercher des synergies et des axes de progrès au regard des enjeux politiques et stratégiques :

- davantage de cohérence,
- une plus grande fluidité,
- un meilleur service rendu aux usagers
- une lisibilité accrue aussi bien au sein de l'institution qu'en dehors, pour simplifier les démarches des partenaires et porteurs d'actions.

Certaines pistes émergent et notamment le besoin de (re)définir la notion *d'emploi*. Selon les directions et les dispositifs mobilisés, l'appréhension du sujet est hétérogène, vu selon le prisme de l'« accès à l'emploi » ou de l'« accompagnement du développement économique des entreprises ». La meilleure articulation de ces deux composantes, connexes sans être imbriquées, permettra de mieux répondre aux enjeux via :

- la clarification du fléchage des aides selon leur ciblage
- un travail de simplification et de rationalisation des dispositifs pour être plus lisible auprès des entreprises en réfléchissant à la fusion de certaines aides.

Il est proposé :

- de repenser l'action de la Région dans des logiques de parcours associant accompagnement et financement
- le développement d'une meilleure communication interne et externe
- une gouvernance plus fluide et plus claire avec les acteurs, opérateurs et partenaires.

Le Pôle sera également plus agile en intégrant le retour d'expérience comme *modus operandi* à différents niveaux.

Ces réflexions d'ensemble, discutées par tous les agents concernés et partagées par la hiérarchie, président au positionnement des thématiques portées par les directions dans l'organigramme, dont le calendrier ci-dessous permettra d'apprécier les modalités de concertation.

Dates	Sujets de concertation
<b>Judi 28 avril</b>	CODIR : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour de la présentation en EDG du 12 avril</li> <li>- Organisation des réunions thématiques</li> <li>- Validation de la démarche de concertation</li> <li>- Feuille de route du pôle</li> </ul>
<i>Du 28 avril au 05 mai 2022 : élaboration de la feuille de route du pôle</i>	
<b>Judi 05 mai</b>	CODIR : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en commun de la feuille de route</li> </ul>
<i>Mardi 17 mai 2022 : présentation de la feuille de route du pôle en EDG</i>	
<b>Phase de concertation</b>	Réunions thématiques : Attractivité et export (DPEAP, DAEN, DTRI, pôle PEI, NFI) – <b>Mercredi 18 mai – 10 h 30 – 12 h</b>

	<p>TPE, économie de proximité (DPEAP, DAEN, DPRE)  <b>Jeudi 12 mai – 9 h 30 – 11 h</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation (DIPI, DPEAP, DTRI, HDFID)  <b>Vendredi 20 mai – 14 h – 16 h</b></li> <li>- Filières (DIPI, DPEAP, DTRI) (HDFID)  <b>Lundi 16 mai – 10 h 30– 12 h 30</b></li> <li>- Emploi (DPRE, DFP, DAEN, DPEAP)  <b>Mardi 24 mai – 14 h – 16 h</b></li> <li>- Territoires (DPRE, DFP, DAEN, DPEAP)  <b>Mercredi 25 mai – 10 h – 12 h</b></li> <li>- Finances (SCP, MHDF, DAEN, DPEAP, DTRI, FCFE)  <b>Jeudi 19 mai – 14 h – 16 h</b></li> </ul>
<b>Mois de mai</b>	<p>Réunions inter-DGA et directeurs sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le positionnement de la DTRI (Laura, Vincent, Stéphane) –<b>10 mai –</b></li> <li>Le positionnement de la pêche (Laura, Vincent, Nicolas, Bertrand) -  <b>Vendredi 13 mai</b></li> <li>Le positionnement de l'orientation/SPRO (Laura, Giovanni, Thibaut, Agnès)  <b>Lundi 30 mai</b></li> </ul>
<b>Mardi 24 mai</b>	<p>CODIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour des déplacements Région Grand Est et Aquitaine sur l'innovation</li> <li>- Restitution des premières réunions thématiques et des réunions inter-DGA</li> </ul>
<b>Lundi 30 mai</b>	<p>CODIR : mise en commun de l'évaluation des politiques publiques</p>
<i>Mardi 07 juin : présentation de l'évaluation des politiques publiques en EDG</i>	

<b>Dates</b>	<b>Sujets de concertation</b>
<b>Mardi 31 mai</b>	Réunions bilatérales DGA-directeurs sur la restitution des groupes de travail
<b>Jeudi 02 juin</b>	<p>CODIR : suites des réunions thématiques sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le positionnement de l'innovation</li> <li>- L'emploi</li> </ul>
<b>Jeudi 09 juin</b>	<p>Réunions DGA-directeurs-responsables de service sur le positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la pêche</li> <li>- De l'économie circulaire</li> <li>- De l'économie de proximité</li> </ul>
<b>Mercredi 15 juin Jeudi 24 juin</b>	Réunions DGA, directeur et service « économie circulaire » sur le positionnement du service
<b>Jeudi 16 juin</b>	Réunion DGA-directeur et service sur le positionnement de l'export et l'INVEST

<b>Mercredi 22 juin</b>	CODIR : - Présentation de la réorganisation du pôle (organigramme)
<b>Du 20 au 1<sup>er</sup> juillet</b>	Organisation de séminaire dans chaque direction : présentation de la nouvelle organisation - Vendredi 24 juin : DAEN-DIPI-MHFF - Lundi 27 juin : DPEAP - Lundi 27 juin : DPRE - Jeudi 30 juin : DTRI
<i>Suite séminaire : temps de dialogue avec les agents</i>	
<b>Dates à caler</b>	Réunion de restitution aux agents de chaque direction en présence des organisations syndicales
<b>2<sup>ème</sup> quinzaine de juillet</b>	Rédaction du rapport CT

*Lundi 03 octobre 2022 : comité technique*

<b>Phase d'organisation</b>	<b>Mardi 31 mai</b>	Réunions bilatérales DGA-directeurs sur la restitution des groupes de travail
	<b>Jeudi 02 juin</b>	CODIR : suites des réunions thématiques sur : - Le positionnement de l'innovation - L'emploi
	<b>Jeudi 09 juin</b>	Réunions DGA-directeurs-responsables de service sur le positionnement : - De la pêche - De l'économie circulaire - De l'économie de proximité
	<b>Mercredi 15 juin Jeudi 24 juin</b>	Réunions DGA, directeur et service « économie circulaire » sur le positionnement du service
	<b>Jeudi 16 juin</b>	Réunion DGA-directeur et service sur le positionnement de l'export et l'INVEST
	<b>Mercredi 22 juin</b>	CODIR : - Présentation de la réorganisation du pôle (organigramme)
	<b>Du 20 au 1<sup>er</sup> juillet</b>	Organisation de séminaire dans chaque direction : présentation de la nouvelle organisation - Vendredi 24 juin : DAEN-DIPI-MHFF - Lundi 27 juin : DPEAP - Lundi 27 juin : DPRE
	<i>Suite séminaire : temps de dialogue avec les agents</i>	
	<b>Dates à définir</b>	Réunion de restitution aux agents de chaque direction en présence des organisations syndicales
	<b>2<sup>ème</sup> quinzaine de juillet</b>	Rédaction du rapport CT

*Lundi 11 octobre 2022 : comité technique*

**Pièces jointes ci-dessous : les synthèses des groupes de travail**

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique TPE, Economie de proximité Jeudi 12 mai 2022

**Directions invitées :** DPEAP – DAEN – DPRE

**Préambule :**

1. Est-ce que c'est pertinent de garder ces 5 thématiques (TPE, artisanat, commerce, ESS et entrepreneuriat) ensemble sous la bannière « économie de proximité » ? Ou faut-il traiter à part la TPE avec un volet spécifique sur la digitalisation et un autre volet "classique" sur le développement ou la consolidation ?
2. Est-ce qu'on doit rassembler l'animation des partenariats (ESS et entrepreneuriat) et le financement des entreprises ?
3. Quelle relation construire avec les territoires (EPCI, communes) ?

#### CONTEXTE

La définition de l'économie de proximité n'est pas toujours partagée collectivement, c'est un concept à géométrie variable qu'il est nécessaire de préciser. Certains autres territoires en France parlent d'économie territoriale. En tout cas, ne parler que des TPE, c'est ne pas faire complètement le lien avec le territoire. Or c'est essentiel. Ce sujet doit être traité en questionnement à la fois la relation de la Région aux TPE mais aussi EPCI et aux communes (beaucoup déploient des dispositifs ou des initiatives à l'attention des TPE).

Sur la question de traiter ensemble les thématiques TPE, artisanat, commerce, ESS et entrepreneuriat, cela apparaît cohérent en ce sens que les dispositifs régionaux de soutien à l'ESS (politique dédiée), à l'artisanat commerce (feuille de route régionale) et à l'entrepreneuriat (chéquier starter puis Maison des Entrepreneurs) s'adressent globalement à des TPE. Ça représente plus de 90 % du tissu économique de la Région et 30 % des offres d'emploi concernent les entreprises de moins de 10 salariés. Les communes et les EPCI sont fortement positionnés sur les TPE. Le problème de l'emploi bloque le développement des entreprises.

Politique régionale concentrée sur l'entrepreneuriat (75 % des créations d'entreprise sont des microentreprises).

Le sujet interpelle beaucoup l'articulation entre la région et les EPCI. Dans ces territoires, pas toujours dotés en ingénierie, les « solutions » et dispositifs mobilisables ne sont pas connus. Et l'idée de se positionner de façon complémentaire à la Région n'est pas toujours partagée. De plus, l'offre aux EPCI n'est pas globale, « packagée ». Du coup ils peuvent se perdre dans la pluralité d'interlocuteurs. Ne pas omettre également que les EPCI sont divers : avec les Communautés d'agglomération, la relation est globalement construite. Avec la Communauté de Commune, c'est beaucoup plus aléatoire selon les territoires.

La Région ne fait pas tout en direct car beaucoup de nos dispositifs ou d'aides sont gérés par des partenaires extérieurs (notamment pour les outils financiers).

Sur l'aide à la création, la DAEN gère l'aide à la création d'entreprises innovantes et industrielles et si le dispositif n'existait pas, les EPCI ne pourraient pas s'engager sur ce thème d'où la mise en œuvre de convention de partenariat d'aide directe Région / EPCI.

En 2017-2018, la DAEN a construit ses partenariats avec les EPCI sur tout le territoire pour créer le lien de proximité.

L'intervention régionale peut être différente selon le territoire (rural, urbain) et le tissu économique.

Il existe 3 types de conventions avec les territoires :

- Stratégique (ne fonctionne pas car non portée politiquement)
- D'aides (majoritaires)
- D'autorisation (1 EPCI sur 2).

Quelles leçons tire-t-on de la crise et du guichet unique ? Peut-on ressortir quelque chose de positif ?

## ETAT DES LIEUX

### Ce qui marche

Des interventions nombreuses (accompagnement, aides directes, financement) à l'attention des TPE sur chacun des thématiques ESS, artisanat commerce et entrepreneuriat

Des partenariats structurés ont pu être posés avec plusieurs EPCI sur ces sujets et peuvent constituer une base solide, un exemple dans le cadre du futur SRDEII.

Une ingénierie régionale présente sur ces sujets, mais peut être trop éclatée dans l'institution

Des dispositifs reconnus par les partenaires et les entreprises (prêt croissance, booster TPE, REHA, MOBI, INAC ont été mobilisés de manière croissante sur la durée du mandat précédent).

DAEN : porte d'entrée des demandes des projets économiques. Fait le lien avec les autres directions et les structures extérieures. La connaissance des territoires, des besoins, des attentes permet aux chargés de mission territoriaux d'être les relais de l'information de l'écosystème sur les aides. Ils font vivre les conventions de partenariat Région/EPCI.

Organisation par la DAEN de rencontres régulières avec les EPCI et HDFID et réunions de présentation des aides économiques dans les territoires et réseaux. Participation au comité d'engagement des PlateFormes d'Initiative Locale (PFIL), comités fonds LEADER...

Lien direct des plateformes avec les entreprises. Mise en place de diagnostic RH de Proch'emploi qui ne se limite pas au recrutement.

Communication papier (magazine Hauts-de-France accessible aux TPE et aux habitants).

### Ce qui ne marche pas

Manque de communication auprès des entreprises sur notre rôle de chef de file.

Dans les territoires ruraux, on ne connaît pas les dispositifs de la Région pour l'économie territoriale.

Des dispositifs qui ne répondent pas à toutes les attentes des TPE notamment sur la création d'entreprises (chéquier Starter) et le financement de matériel roulant et d'occasion.

Soutien aux territoires qui ne disposent pas d'ingénierie (plutôt le sud de la région) d'où une action de la Région à développer en direction de ces territoires moins en avance sur le sujet.

Des disparités entre les territoires involontairement ou pas : accentuer surtout pour l'ESS où peu d'EPCI ont conventionné avec la Région.

Des règles du jeu discriminantes (communes de moins de 10 000 habitants, exigence d'un exercice fiscal clôturé ...)

Manque de lisibilité de la Région quand interviennent des partenaires extérieurs sur nos politiques (Starter, HDFID...).

Manque de transversalité entre l'équipe « économie de proximité » de la DPEAP et celle de la DAEN.

L'information sur les aides est trop éclatée entre différents sites, et pas toujours avec une accessibilité optimale.

Manque de temps et de moyens humains pour tout couvrir et gérer.

## PROPOSITIONS

### **Organisation :**

- **Repenser l'accompagnement de la Région à l'attention des TPE dans une logique de Parcours de l'entreprise, en structurant une offre packagée associant accompagnement et financement**
- **Chef de file : contact privilégié**

### **Communication externe et visibilité**

#### **=> Pour les entreprises**

- Mieux articuler, voire regrouper dans une même entité, les interventions régionales à l'attention des TPE (accompagnement, aides directes, outils de financement) pour plus d'efficacité et une meilleure visibilité du soutien régional.

- Avoir un seul portail/site des entreprises facilement identifiable, simple ergonomiquement

- Mieux identifier ce que fait la Région : une convention avec l'entreprise plus stricte (type convention fonds FEDER) est indispensable, prévoir une charte de communication facile à mettre en place avec un kit à fournir prêt à l'emploi (autocollant pour vitrine des commerçants, plaquette à fixer sur la machine financée)

- Prévoir des séances d'animation avec les territoires pour mise en valeur du travail collaboratif

#### **=>Avec les EPCI**

- Convention cadre à mettre en place qui serait personnalisée en fonction des EPCI. Eviter le conventionnement direct avec les communes, rester à l'échelle des EPCI

- Il serait utile, dans la relation aux EPCI, de faire de la « formation » sur nos politiques et dispositifs auprès des collaborateurs de ces intercommunalités. Ceci permettrait de dépasser notre difficulté au

niveau RH. Voire de les amener à intervenir financièrement à nos côtés, en complément de ce qu'on opère nous-mêmes.

- Envisager davantage d'interventions communes ou complémentaires entre Région et EPCI.
- Co-animer (Région en partenariat avec l'EPCI) davantage au niveau territorial le réseau des acteurs intervenants auprès des TPE (chambres consulaires, BGE, Plateformes d'initiatives, réseau France Active, ADIE, Réseau Entreprendre...)

**Communication interne et coordination :**

- Nécessité de mettre en place un CRM interne pour un partage et une centralisation de l'information (lien avec FILECO, Astride). Cet outil permettrait de savoir si une entreprise a été accompagnée par un des agents et si une réponse a été apportée.
- Recentrer dans une entité unique les volets financement et accompagnement pour une efficacité plus grande et permettre une véritable stratégie de communication.
- Installer une gouvernance inter-directions intervenant sur les territoires
- Mutualiser les moyens humains (différencier les équipes « support » et les équipes en « proximité » trouver la bonne articulation) puisque pas de ressources supplémentaires.

**Ingénierie :**

- Proposer une ingénierie territoriale pour accompagner les entreprises dans la demande des aides.

**Evaluation :**

- Evaluer les dispositifs (en cours à l'interne) pour les adapter/réajuster et répondre aux besoins des entreprises
- Dresser un état des lieux du guichet unique des entreprises (réussites/difficultés) mis en place suite à la crise sanitaire
- Formaliser des temps de rencontres semestriels avec les acteurs des territoires pour faire une revue de projets (EPCI, LEADER, CCI, CMAR, CM territoires d'industrie...).

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique Filières Lundi 16 mai 2022

**Directions invitées :** DIPI - DPEAP – DTRI – HDFID - DFP

#### Préambule

Où sont traitées en majeure partie les filières pour le moment ?

-DPEAP : service de Frédéric Singer (filières stratégiques)

-DIPI : parcs d'innovation, pôles de compétitivité, HDFID, centres et plateformes de transfert de technologie.

- DTRI : filières spécifiques rev3 en émergence, dans une approche plus fine dans l'accompagnement (jusqu'à la co-animation des acteurs au travers de collectifs régionaux cf. CORBI, CORESOL,)

1. Beaucoup d'acteurs, beaucoup d'argent public dépensé, peu de visibilité de la Région, et difficulté à mesurer l'impact sur les entreprises : comment redéfinir des règles du jeu plus efficaces avec les filières ?
2. Faut-il resserrer nos priorités, par choix politique et contrainte budgétaire : par conséquent, faire le choix de ne plus soutenir certains opérateurs, voire certaines filières?
3. Faut-il traiter dans un même ensemble l'animation et l'accompagnement des filières ? Faut-il traiter toutes les filières dans un même ensemble ?

#### CONTEXTE

Consensus sur la méthode pour animer une filière : établir une feuille de route partagée entre opérateurs sur la base d'une ambition régionale, puis un plan d'action qui articule les opérateurs. Cette feuille de route couvre plusieurs aspects : innovation, international, compétences...

A noter que la notion de feuille de route n'est pas appliquée, actuellement, sur toutes les filières. Certaines structures restent financées en dehors de ce suivi global et portent soit sur une thématique précise et isolée, soit sur un territoire particulier (exemple : Glass Vallée).

Concernant la feuille de route économie circulaire, l'approche filière est vue de 2 façons => 1/ producteurs de ressources 2/ transition des filières traditionnelles.

C'est plus facile de privilégier certaines filières lorsque des choix politiques sont faits et assumés sur quelques filières, surtout dans le contexte où la contrainte budgétaire est renforcée.

La recherche d'économies n'est pas encore actuellement un élément qui oriente les choix stratégiques.

Du point de vue de la formation professionnelle, il y a aussi un dialogue « filière » dans le cadre du PRF mais il mobilise des acteurs de la formation le plus souvent avec les mêmes difficultés liées au financement et à l'objectivation du travail réalisé. La formation est un élément de l'offre de service régionale aux entreprises.

## ETAT DES LIEUX

### Ce qui marche

Exemple : l'agroalimentaire avec la mise en place du projet HUB Agro qui a permis de mettre autour de la table les nombreux acteurs. Vrai effort de structuration opéré avec des objectifs et des indicateurs.

Un autre exemple est donné dans le domaine des industries culturelles et créatives, en cours d'élaboration.

Pour les opérateurs « filières », il existe en interne une évaluation multi-critères, via une méthode de scoring.

Les parcs d'innovation proposent un cadre de financement simple basé sur des indicateurs.

Priorisation liée à la S3 et à Rev3.

### Ce qui ne marche pas

Plusieurs directions financent les mêmes structures : pas confortable pour les opérateurs et pour les agents Région.

Opérateurs interviennent sur des périmètres identiques qui se sont élargis car besoin de ressources privées. Tous les opérateurs ne doivent pas couvrir tous les besoins des entreprises.

Pas d'imbrication de feuilles de route entre directions

La transversalité interne peut encore être améliorée, par exemple la liste des entreprises accompagnées en matière d'aides directes. Besoin d'un CRM.

## PROPOSITIONS

### **Pré-requis sur la priorisation des filières :**

- Redéfinir au préalable le périmètre de chaque filière,
- S'appuyer sur la S3 ce qui permettrait de se concentrer sur l'essentiel,
- Identifier les structures « doublon » et ne prévoir d'en financer qu'une seule,
- Identifier celles qui travaillent en transversal avec les autres filières et celles qui travaillent en silo,
- Ne pas forcément travailler sur les filières existantes, anticiper les filières de demain (recyclage des batteries).

### **Nécessité de redéfinir les règles du jeu pour le soutien aux filières :**

- Un soutien politique fort est nécessaire. Réaffirmer le rôle de la Région en tant que pilote. Savoir dire stop au financement de certaines actions,
- Etablir une feuille de route concertée à bâtir avec les opérateurs,
- Définir les différents enjeux sur lesquels la Région souhaite faire travailler les opérateurs (marketing, international, RDI, RH, développement),
- Définir des indicateurs clairs et mesurables pour chacune des structures,
- Conditionner le financement aux objectifs mesurés.

### **Affirmer la position et la responsabilité de la Région sur le pilotage de l'écosystème :**

- Définir une gouvernance unique de l'ensemble des filières,
- Définir une tête de réseau avec un consortium d'acteurs en appui pour répartir l'offre de services en réponse aux besoins des entreprises,
- Associer un panel représentatif de chefs d'entreprises qui permettrait de recueillir leur avis sur la façon dont la Région déploie ses services. Ce serait une garantie d'adaptation des dispositifs de la Région, via le retour d'expérience,
- En matière d'évaluation, utiliser l'outil Astride.



## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique Attractivité et export Mercredi 18 mai 2022

**Directions invitées :** DPEAP – DAEN – DTRI – DRI - NFI

**Périmètre de cette réunion :**

- Prospection et accompagnement des implantations et extensions d'entreprises : chez NFI pour les entreprises étrangères (en majeure partie) et à la DAEn pour les entreprises françaises.
- Financement des aides directes aux entreprises à la DAEn.
- Export : fonctions d'animateur, d'opérateur et de financeur rassemblées aujourd'hui à la DPEAP

1. Aides à l'export et animation du réseau (team France export) : faut-il confirmer notre approche intégrée ou faut-il séparer les aides à l'export de l'animation ? Quelle place pour la diplomatie éco? Attractivité économique : faut-il confirmer notre approche distinguant l'animation du réseau Investir (DPEAP) et la mobilisation des aides à l'implantation (DAEN) ?
2. Manque de visibilité et de leadership de la Région : comment faire évoluer nos relations avec nos partenaires (CCI, Business France) ?
3. Est-ce pertinent de rapprocher l'invest et l'export comme c'est le cas dans plusieurs régions françaises et européennes ?

CONTEXTE	
<p>Aujourd'hui, les régions sont les chefs de file de la politique « export ».</p> <p>L'enjeu principal de cette politique est lié au fait qu'il y a encore insuffisamment d'exportateurs en France mais également en Hauts-de-France, même si la part à l'export HDF rapportée au PIB est plus importante que la moyenne française. Ceci renvoie à des causes structurelles.</p> <p>Le développement à l'international n'est pas une chose simple à envisager. Beaucoup d'anticipation et de préparation sont nécessaires. La possibilité d'avoir une expérience de parcours à l'international dans un contexte collectif (mission, salon) est une opportunité, pour mettre toutes les chances de son côté.</p> <p>La Région doit avoir sa propre stratégie internationale indépendamment de ce qu'impulse Business France au niveau national.</p>	
ETAT DES LIEUX	
<u>Ce qui marche</u>	<u>Ce qui ne marche pas</u>
<p>L'attractivité de la Région puisque de nombreux projets ont été accompagnés et d'autres devront voir le jour dans les prochains mois.</p> <p>Les directions se servent quotidiennement du Réseau investir animé par la DPEAP.</p> <p>Le salon SIMI : une vingtaine de co-exposants sur le pavillon régional chaque année depuis 2016 (commercialisation du stand, animation et prospection assurée par la DAEN).</p>	<p>Pas de gouvernance politique.</p> <p>Il y a un manque sur la prospection dans les territoires : « perte en ligne » à ce niveau.</p> <p>Ce sont souvent les mêmes territoires qui répondent aux demandes (fiches projets), les autres ne le font pas faute de disponibilité foncière et immobilière, mais aussi faute d'ingénierie économique.</p> <p>Entreprises françaises, prescripteurs (porteurs de projets) et partenaires du réseau Investir en Hauts-de-France (offres immobilières et foncières) parfois sollicités deux fois (DAEN et</p>

NFI). Problème de cohérence, lisibilité des actions régionales.

La base de données Team France Export n'est pas accessible à tous.

La Communication est à prendre en compte, en appui des organisations. Beaucoup de résultats sont obtenus, mais qui le sait ?

#### PROPOSITIONS

- Mise en place d'une gouvernance politique
- Mieux affirmer la stratégie globale
- **Bien ré-identifier les rôles de la Région et de NFI** vis-à-vis des partenaires du réseau Investir en Hauts-de-France et des partenaires économiques (CCI, pôles de compétitivité, fédérations,) et des prescripteurs (immobiliers, financiers)
- **Partage des données foncières et immobilières entre NFI et la DAEN** pour alimenter les sites internet et harmoniser les actions (complémentarité)

#### Sites internet :

- 1) site internet NFI pour les entreprises étrangères (sélection d'offres premiums), donc en langue étrangère en priorité (anglais,...).
- 2) site internet Région (recensement d'offres plus large) uniquement en langue française.
- 3) les projets réceptionnés sur ces plateformes sont redistribués en fonction de leur origine géographique.

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique Finances Jeudi 19 mai 2022

**Directions invitées :** Agence des entreprises (DAEN, DIPI, MHDF) – DPEAP – DTRI – Proch'emploi -FCFE

**Périmètre de cette réunion :**

- Aujourd'hui, mutualisation du SAF à l'agence des entreprises (DAEN, DIPI et MHFF)
- SAF dédié au sein de la DPEAP et de la DTRI
- Pas de SAF à la direction Proch'emploi : gestion par le SCP
- Un service fonds européens rattaché au pôle depuis avril 2021 composé de 3 secteurs : économie, recherche et TRI.

1. Départ du pôle de la DRESS, départ possible de la DTRI... dans ce nouveau contexte, faut-il rassembler le SAF et les fonds européens ?
2. Faut-il revenir à des SAF et fonds FEDER intégrés à chacune des directions ? Quelle place pour la mission HFFF ?
3. Quelle gouvernance mettre en place pour faciliter la transversalité, le partage d'infos, la sensibilisation des élus ?  
Dans la perspective de développer une culture de recette, s'interroger sur la pertinence d'avoir une visibilité globale sur les différentes sources de financements possibles (fonds Région, FEDER, instruments financiers) pour permettre aux entreprises une meilleure vision ?

#### CONTEXTE

Dans le cadre de la préfiguration, 3 entités ont été mises en place pour la fonction administrative et financière :

- SAF auprès des directions
- SCP auprès des DGA
- Directions supports : DIRFI, DAJ, DIRAP...

La réunion des différentes directions sous une bannière commune (« agence des entreprises ») doit-elle aboutir à un regroupement des SAF ?

Qu'entend-t-on par mutualisation des SAF au sein du pôle ?

La mutualisation ne doit pas aboutir à une « perte de sens » de ce qui est fait dans les SAF.

La mutualisation ne doit pas forcément aboutir à ce qu'un gestionnaire traite tous les dossiers, quel que soit la nature. Il ne s'agit pas d'un pool.

Le rôle d'un SAF au quotidien, c'est de la transversalité permanente, de la résolution de problème dans un souci d'efficacité et de proximité avec les bénéficiaires. Le bon mode de fonctionnement est dans le lien entre le SAF et le service opérationnel. Une mutualisation risquerait une perte de réactivité, une absence de fluidité.

Concernant la Mission HDF Financement, il s'agit d'instruments financiers, et pas de subventions. Les conventions d'appui sont établies par la Mission. Les collègues sont par ailleurs mobilisés sur le suivi des partenaires financiers, du point de vue opérationnel : participation aux comités...

Le service FEDER a été constitué dans un autre contexte. Depuis, la DRESS a changé de pôle. La DTRI va également bouger. Le pôle tend à évoluer vers plus de simplicité dans l'organisation interne, en particulier dans le cadre d'une agence des entreprises élargie. Quid de l'utilité de rassembler fonds FEDER et fonds Région ?

La réorganisation de l'organigramme de l'an dernier n'est pas tout à fait digérée. Attention à ne pas réengager une réorganisation qui fragiliserait encore plus les équipes.

## ETAT DES LIEUX

### Ce qui marche

#### Fonds Région :

Le fonctionnement actuel des SAF est efficace.  
Un binôme naturel a été constitué entre le gestionnaire administratif et financier et le chargé de mission.

#### Fonds FEDER :

La création d'un service fonds FEDER a permis de parler d'une seule voix face à la direction Europe.

### Ce qui ne marche pas

#### Fonds Région :

Manque de temps d'échanges pour la mise en œuvre de nouveaux dispositifs dans un contexte institutionnel où les commandes politiques sont nombreuses.

Ex : INAC (initialement 40 dossiers, 1 400 actuellement). Les délais ne sont plus maîtrisés. Ce dispositif a été mal monté dès le départ, et chacun en souffre aujourd'hui.

Processus de signature des conventions d'aide long et fastidieux, questionnant les bénéficiaires alors que la période COVID a montré des circuits efficaces et simplifiés.

#### Fonds FEDER :

Depuis la création du service FEDER, il y a eu perte de visibilité dans la relation avec les directions.

## PROPOSITIONS

Pour les fonds Région, maintenir les SAF au sein des directions.

Pour les fonds FEDER, si regroupement des directions économiques, il paraît logique de regrouper les 2 services SAF et FEDER.

Besoin de simplification de nos process internes :

- Revoir les circuits de signature des conventions pour certains dispositifs
- Réfléchir sur l'idée de dématérialiser les actes juridiques

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

Réunion Thématique  
Innovation  
Vendredi 20 mai 2022

**Directions invitées :** DIPI – DPEAP – DTRI - HDFID

1. Offre de services aux entreprises sur l'innovation (aides directes, outils financiers, parcs d'innovation, programmes régionaux etc) : des trous dans la raquette ?
2. Relation avec nos opérateurs : comment réaffirmer le rôle de leadership de la Région sur l'innovation ? Dans un contexte de contrainte budgétaire, n'est-ce pas le moment pour clarifier les règles du jeu (avec des obligations de résultats, des indicateurs précis, une gouvernance politique) ?
3. Comment mieux travailler avec les territoires ? Comment mieux connecter le monde de la recherche et l'innovation « entreprises » ?
4. En termes d'organisation, faut-il recentrer le rôle de HDFID, notre agence externalisée, sur l'innovation seule (par exemple, HDFID gère aussi starter) ? Est-ce pertinent d'avoir une agence externalisée sur l'innovation et une équipe "Région" sur l'innovation, elle-même divisée entre la DIPI et la DPEAP qui se partagent parfois un sujet (ex la cybersécurité) ?

### CONTEXTE

Un document de synthèse a été produit et diffusé, pour caractériser l'écosystème d'appui à l'innovation en HDF, et sa complexité.

Remarque formulée : l'innovation sociale n'est pas mentionnée. Or elle serait utile pour travailler sur la question des nouveaux modèles économiques. Idem ADEME, chaire industrielle de la MEL, ou éco-organismes, etc... autant d'acteurs qui viennent compléter le mapping, ce qui étaye la complexité de l'écosystème.

Pour la DIPI, pas de trous dans la raquette mais complexité du paysage régional de soutien à l'innovation en Hauts-de-France. Ecosystème très fourni qui rend peu ou pas lisible l'action de la Région et de ses partenaires auprès des entreprises.

Pour HDFID : ce qui peut manquer actuellement, c'est le diagnostic financier de départ. Il n'est pas utile de financer de l'accompagnement de projet, si la structure financière de l'entreprise n'est pas solide financièrement.

Pour la DTRI : les outils TRI ont une composante innovation : accompagnement de la transformation qui passe souvent par l'innovation. L'accompagnement s'opère à titre individuel, mais également si le projet a une capacité à modifier structurellement la chaîne de valeur.

Par ailleurs, la problématique RH est souvent clé pour l'entreprise. Toutes les entreprises n'ont pas les bonnes ressources => la création de cellules d'innovation partagée, dans l'aéronautique, ou l'électromobilité a démontré tout son intérêt.

Les pôles de compétitivité sont de fait mobilisés sur d'autres sujets que l'innovation, compte-tenu de l'évolution des financements de l'Etat. Il faudrait les mettre sur le cœur de métier : projets collaboratifs à dimension européenne.

Le dialogue avec les opérateurs de l'écosystème relève de plusieurs niveaux. Dialogue de gestion pour le suivi du financement et de la convention, dialogue sur les enjeux et les sujets émergents, au niveau des DAS, ou de l'animation de filière.

En matière d'entrepreneuriat, beaucoup de projets issus d'un accompagnement Starter mériteraient d'être sourcés par les parcs d'innovation. Le sujet de l'innovation n'est pas forcément appréhendé dans l'accompagnement des TPE. Pourtant, il y a intérêt à investir le sujet.

## ETAT DES LIEUX

### Ce qui marche

L'outil « Plug In Lab HdF » existe pour mettre en avant les compétences des laboratoires.

S3, rev3, master plan bioéconomie comportent des plans d'actions auxquels il faudrait se référer.

### Ce qui ne marche pas

3 niveaux d'intervention : aides directes, aides indirectes + accompagnement des opérateurs.

Ne faut-il pas un portail de l'innovation, partant de la typologie de l'entreprise (de la start-up au grand groupe), de sa maturité par rapport au projet d'innovation, puis expliquer l'offre proposée globalement par la Région.

Les opérateurs régionaux pourraient être beaucoup plus prescripteurs de nos aides régionales. Il faudrait s'interroger sur les raisons de cette position, parfois en retenue, ou en retrait.

L'éloignement de la DRESS du pôle PEE est dommageable. Les entreprises expriment la nécessité de mobiliser davantage les talents et ressources dans les labos.

La SATT Nord n'est pas en lien direct avec les entreprises.

BPI : partenaire très efficace, mais il est clair qu'ils captent toute la visibilité, même lorsqu'ils interviennent sur des dispositifs à la demande et sur financement régional.

## PROPOSITIONS

### Offre de services aux entreprises sur l'innovation :

- Mise en place d'un **diagnostic de départ** à destination des entreprises
- Travail de simplification et de rationalisation des aides et dispositifs à faire pour être plus lisible auprès des entreprises. Pour cela **réfléchir à la fusion de certaines aides**.
- **Réduire le nombre de projets financés** pour **aller sur le financement de projets à plus fort impact**
- Se doter d'un **portail entreprises** qui permette aux entreprises de s'y retrouver plus facilement en fonction de leur profil et de leurs besoins. Idée de parcours à bâtir en fonction des profils des entreprises (y compris les artisans, souvent oubliés quand on parle d'innovation)
- Mise en place de **cellules RH partagées entre entreprises** pour les accompagner dans le déploiement de leurs projets par l'innovation

### Relation avec nos opérateurs :

- Identifier préalablement des **thématiques stratégiques fortes pour la région** (exemple : numérique, mobilités, santé et bioéconomie). Ces stratégies devront être **portées politiquement** par l'exécutif régional à l'instar de la bioéconomie avec des moyens dédiés
- Définir par grandes thématiques **les attentes et les missions attendues des opérateurs de la part de la Région** dont la cible sera les entreprises (dont l'innovation)
- Demander aux acteurs de se structurer et de **bâtir des feuilles de route concertées** qui devront être partagées entre les opérateurs pour voir si redondance, complémentarité
- **Examiner les demandes de financement globales** avec des actions qui permettent de répondre aux attentes de la Région Ex : sur les pôles de compétitivité + opérateurs filières : recadrer spécifiquement le rôle de chacun. Repositionner les pôles de Compétitivité sur leur cœur de métier : R&D
- **Demander aux opérateurs de se positionner sur des missions précises et avoir des structures têtes de pont...** qui pourraient être des structures d'innovation (Eurasanté, Euratechnologie...)
- Mobiliser mieux l'écosystème pour **aller chercher des fonds européens, pour déployer nos politiques publiques**.

### Relation avec les territoires :

- **Appels à projets hybrides** à mettre en place pour mieux connecter le monde de la recherche avec le monde des entreprises. Ex : AAP Industrie du Futur
- Revoir la place des plateformes de transfert de technologie dans l'innovation : **un réseau de PFT à mettre en place**.
- **Mieux connecter les labo, la SATT avec les opérateurs de l'écosystème**.
- Plus de rapprochement entre les opérateurs entrepreneuriat et innovation à faire
- Travailler avec la DRESS via une **Task Force**

**Organisation :**

- Mieux identifier le qui fait quoi. Clarifier les positions des uns et des autres
- Se simplifier nous même avant de demander aux opérateurs de se simplifier. Agilité en interne = s'organiser en groupe de travail, en task force,... Attention toutefois à ne pas trop simplifier quelque chose de complexe.

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique Emploi Mardi 24 mai 2022

**Directions invitées :** DPRE – DFP – DAEN - DPEAP

1. L'une des priorités de ce nouveau mandat reste l'emploi : existe-t-il des trous dans la raquette dans nos dispositifs régionaux ?
2. Nos partenaires de l'emploi sont très nombreux et hétérogènes, nous sommes dans un contexte budgétaire restreint : faut-il retravailler nos conventions avec nos partenaires, nos financements et notre gouvernance ?
3. Comment mieux travailler avec les territoires ? Mieux sensibiliser nos élus ?
4. En termes d'organisation, faut-il regrouper tous nos dispositifs pour l'emploi en une seule direction de l'emploi ?

#### CONTEXTE

Travail en cours de la DQP sur le recensement des dispositifs ayant un lien avec l'emploi au sein de la Région.

Besoin de définir la notion d'emploi : tous les services et directions font de l'emploi. Selon les directions et les dispositifs mobilisés, l'appréhension du sujet est diverse, hétérogène. Il y a un intérêt à préciser ce sujet, pour une bonne compréhension collective.

Peu de trous dans la raquette mais une profusion voire une confusion des aides entre celles qui ciblent l'accès à l'emploi et celles qui favorisent le développement économique des entreprises.

Certains publics restent tout de même difficiles à accompagner par la Région : les licenciés économiques, les allocataires du RSA...

Les 3 Gigafactories, et le CSNE représentent à peu près 10.000 emplois à pourvoir. Il y a donc un enjeu fort à réussir à être encore plus efficace dans la médiation vers l'emploi.

La question de l'attractivité des métiers est fondamentale pour que des publics envisagent de se tourner vers les emplois en tension ainsi que la préparation aux métiers de demain.

La relation avec Pôle Emploi, en voie de transformation en « France Travail », est très importante.

**La question est-elle vraiment celle d'une direction de l'emploi ou plutôt celle d'une meilleure prise en compte de la dimension emploi dans l'ensemble de nos dispositifs ?  
Comment peut-on rendre plus cohérente notre intervention en faveur de l'emploi ?**

#### ETAT DES LIEUX

##### Ce qui marche

Les conseillers Proch'Emploi font un accompagnement qualitatif auprès des TPE PME qui n'ont pas de service de recrutement, ne savent pas recruter, ne savent pas valoriser leur « marque Entreprise ».

L'enjeu de proximité est central dans ce travail d'accompagnement des entreprises dans leur volet RH.

Dans les 23 plateformes Proch'emploi, il y a un « pôle dirigeants », qui est un lieu pour mieux faire connaître l'offre de service globale de la Région. Les opérateurs de l'emploi et les

##### Ce qui ne marche pas

La relation avec Pôle emploi est variable en fonction des territoires. En ce qui concerne les parcours vers la création d'entreprise des demandeurs d'emploi, il conviendrait que l'action régionale soit mieux valorisée par Pôle Emploi.

Manque de connaissance des antennes de proximité par les élus locaux.

La relation entre les partenaires diverge en fonction des interlocuteurs et du secteur. Les relations avec les acteurs de l'emploi sont



services développement économique des territoires s'y retrouvent.	hétérogènes. L'objectif de chacun est de trouver sa place.
La Région co-anime avec l'Etat les SPEL.	Manque de visibilité, de clarté, d'accessibilité sur l'ensemble des dispositifs notamment sur les aides accordées aux entreprises.
Les dispositifs couvrent (quasiment) toutes les situations d'entreprises	La question des diagnostics RH a été expérimentée par le passé sans effet sur l'emploi c'est une fausse bonne idée coûteuse.
Instances territoriales multiples dont notamment les SPEL co-animés Etat/Région	Manque de véritable concertation ni de coordination entre les directions.

## PROPOSITIONS

### Dispositifs :

- Créer un « Pass senior entreprise » afin de booster l'accès à l'emploi des seniors car plus de 30 % des chômeurs dans les Hauts-de-France sont des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.
- Emplois transfrontaliers : avoir une aide pour favoriser le retour à l'emploi des DE s'ils trouvent un emploi dans un pays transfrontalier.
- Les dispositifs/aides doivent être complémentaires, il doit y en avoir moins. Définir les dispositifs qui sont avec un objectif emploi (bien définir l'enjeu et la cible) pour les intégrer dans une même entité.
- Réfléchir à la création d'un label RSE pour attirer les candidats.
- L'objectif commun est le plein emploi. Proch'emploi pourrait avoir un rôle d'ensemblier sur les politiques de l'emploi au sein de la Région.

### Collaboration partenariale :

- Il convient de clarifier les offres de service respectives Pôle Emploi / Région, pour renforcer la complémentarité.
- Il faut accentuer les liens avec le Département pour accompagner les personnes éloignées de l'emploi.
- Compte-tenu du nombre d'interlocuteurs techniques de la Région dans les territoires, il serait utile de caler un mode de coordination au niveau local entre acteurs opérationnels.

### Elus :

- Besoin de sensibilisation et de pédagogie au niveau de la communication auprès des élus régionaux.

### Pôle dirigeant/Pr'E :

- Ouvrir le pôle dirigeant aux autres directions.

### Entreprises :

- Aider les TPE/PME à définir clairement leurs besoins en compétences. C'est un manque sur les territoires via l'accompagnement des entreprises, la Région aurait un rôle à jouer en complément des OPCO par exemple.
- Accompagner les entreprises sur les transitions vers les métiers de demain.

### Formation :

- Travailler sur les métiers d'avenir en adaptant des formations actuelles via des modules complémentaires.
- Sécuriser les parcours.
- Rendre plus attractives les filières.

### Organisation :

- Avoir une direction accès à l'emploi.
- Besoin de transversalité entre les directions pour éviter les doublons.
- Répartition des tâches pour se positionner ensemble sur un schéma commun.
- Créer un véritable CRM pour partager et suivre les entreprises.
- Le DVRH est un outil de développement économique qui a à voir avec le projet économique et industriel de l'entreprise et non avec l'intégration de nouveaux recrutés.

## PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

### Réunion Thématique Territoires Mercredi 25 mai 2022

**Directions invitées :** DPRE – DFP – DAEN - DPEAP

**Le périmètre de la réunion :**

Notre organisation dans les territoires :

Proch'Emploi a 23 plateformes territoriales.

La DFP a des chargés de mission territoriaux (une trentaine).

La DAEn a aussi des chargés de mission territoriaux (une petite dizaine).

La DPEAP a deux chargés de mission "secteur territoires" (service entrepreneuriat et développement territorial de Pierre Billoir)

La DIPI a deux chargés de mission qui travaille en lien direct avec les territoires sur la politique des territoires d'industrie

1. Différents modèles de conventionnements possibles avec les territoires : faut-il s'orienter vers une "convention-cadre" unique ?
2. Comment mieux répondre aux besoins d'ingénierie éco des territoires qui n'en ont pas ?
3. Quelle gouvernance mettre en place avec les territoires pour confirmer le rôle de chef de file éco de la Région ?
4. En termes d'organisation, les services éco de la Région sont-ils lisibles ? Existe-il des doublons ou des "zones blanches" ?

#### CONTEXTE

Le découpage territorial mériterait d'être précisé selon les directions. Parfois arrondissement, bassin d'emploi INSEE, EPCI, territoires de projets liés à des filières (ex : Rev3).

Disparité entre les deux ex-Régions : l'ex-Région Picardie a des EPCI plus petits avec moins de moyens et donc moins de projets.

Par ailleurs, il y a autant de conventions que d'EPCI car chacun veut conventionner de manière différente

Le sujet du conventionnement doit être appréhendé du point de vue des territoires et de la lisibilité dont ils disposent sur notre organisation et le qui-fait-quoi. Manifestement notre organisation territoriale est diluée.

Problèmes de temporalité des interlocuteurs, de besoins du moment. De même, il faut prendre en compte le souhait des EPCI eux-mêmes. Or les besoins peuvent être très différents d'un EPCI à l'autre.

En milieu rural, il y a parfois du potentiel en termes de développement économique mais les EPCI concernés n'ont aucune ingénierie pour initier les choses.

Il existe des conventions « obligatoires », mais aussi celles à caractère plus « volontariste ». Sur ces dernières, il faut une doctrine pour savoir si on est proactif et si on se donne les moyens de faire du sur-mesure avec ceux des EPCI qui le souhaitent. A cette occasion, il faudra interroger la place des communes qui souhaitent être actives en action économique.

Il faut également s'interroger sur ce qui nous pousse à conventionner : uniquement logique d'autorisation ? ou également incitation pour que diverses initiatives se déploient davantage ?

On sait aussi que certains EPCI sont moins demandeurs, proactifs. Il faut s'interroger sur notre attitude : laisse-t-on s'installer certains déséquilibres, ou pas ?

Dans le cadre des conventions « volontaristes », il faut également considérer le fait de ne mobiliser que du « droit commun ». Le territoire serait légitime à nous questionner sur l'opportunité du conventionnement si ça n'amène rien de plus.

Une convention unique aurait pour intérêt de mieux valoriser nos actions et d'éviter un potentiel risque de double financement.

Point d'alerte : si la nouvelle convention avec les EPCI n'est pas signée avant le 1<sup>er</sup> janvier 2023, ils ne pourront plus accompagner les entreprises. Le contrôle de légalité et le payeur refuseront les aides.

#### ETAT DES LIEUX

##### Ce qui marche

Le conventionnement obligatoire avec les EPCI et le conventionnement d'autorisation de principe sur le financement des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

Organisation de « revues de projet » (services Région, Etat, EPCI, HDFID, autres acteurs comme CCI ou CMA selon des cas). Rythme : 6 à 8 semaines.

Organisation de comité technique mis en place avec les acteurs emplois formations (pôle emploi, Proch'emploi, départements, consulaires). Rythme : au moins une fois par mois. Les EPCI se donnent un rôle plus fort sur l'emploi et la formation.

Les EPCI veulent une « porte d'entrée » vers les services de la Région. La DAEN joue ce rôle car a la connaissance des territoires, des besoins, des attentes.

Les chargés de mission territoriaux forment un excellent binôme avec les EPCI pour accompagner les entreprises avec des visites communes et l'ajout des partenaires compétents sur la thématique concernée.

Les territoires ayant des ressources et de l'ingénierie n'ont pas de problème pour proposer, agir et avancer.

##### Ce qui ne marche pas

Chaque direction n'a pas le même découpage ni le même périmètre.

Certains partenaires (consulaires) signent des conventions avec les territoires, en faisant état de nos dispositifs.

En milieu rural, il y a parfois du potentiel en termes de développement économique mais les EPCI concernés n'ont aucune ingénierie pour initier les choses.

Transversalité : pas de partenariat à 100% avec l'ensemble des directions et quand elle existe, elle est basée sur la bonne volonté des uns et des autres.

Manque de lisibilité de l'aide régionale quand interviennent des partenaires extérieurs sur nos dispositifs (Starter, HDFID...).

Manque de moyens financiers mais surtout humains dans les EPCI.

Des EPCI sont parfois conditionnés par la parole de partenaires (CCI, CMA) qui décident ce que doit faire le territoire.

Certains pôles d'excellence, pôles de compétitivité restent extrêmement lillois. Il faut voir comment il est possible de les mobiliser dans les territoires.

#### PROPOSITIONS

##### **=>Avec les EPCI**

- Identifier les EPCI qui ne sont pas mobilisés, se faire préciser pourquoi ils ne sont pas volontaires, étudier quels moyens on mobilise pour leur expliquer ce qui est possible de mettre en place avec la Région, puis pour poser les cadres de coopération.

Une convention unique semble intéressante MAIS :

- que va-t'on y mettre car chaque direction a ses contraintes,
- les EPCI ont leurs propres conventions avec les partenaires financés par la Région = souci des financements croisés,
- les Départements ont des conventions valables sur l'ensemble du territoire : comment se fera l'articulation ?

##### Solution possible :

Une convention cadre qui serait personnalisée en fonction des EPCI. Eviter le conventionnement direct avec les communes, rester à l'échelle des EPCI.

##### **=>Avec les structures**

- La Région doit être plus stricte dans les conventions avec les partenaires : obliger les structures que nous finançons à porter une attention plus importante sur tel ou tel territoire/ telle ou telle thématique ou politique.

**=>Organisation :**

- Systématiser des revues de projets avec les autres directions et partenaires (ex : boulonnais avec la DPEAP, DRESS, HDFID et autres selon les dossiers et les thématiques).
- Organiser un COPIL politique une fois par an qui permettrait de donner du relief à ce qui est fait et ce qui est à faire.