

50374
1994
228-3

228-3

TOME 3

ANNEXES



ANNEXES CAS 1

- ANNEXE 1: EXEMPLE DE TYPOLOGIE DES POLITIQUE DE LA D.A.T.
- ANNEXE 2: TABLEAU DE FINANCEMENT
- ANNEXE 3: PROPOSITIONS DE I.S.L.

ENVIRONNEMENT / EAU

--> Typologie des politiques CPER / PIR / FEDER

CPER + FEDER	PIR + FEDER	PIR
<p>. CONTRATS DE RIVIERE</p> <p>Type d'intervention</p> <p>Les contrats balisent l'ensemble des éléments de valorisation envisageables</p> <ul style="list-style-type: none"> - hydraulique - assainissement - aménagement d'espaces de loisirs - sensibilisation à l'environnement - ... <p>Financements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédits de droit commun - FEDER : finance uniquement le volet hydraulique - CPER : finance les volets hydrauliques, aménagement et sensibilisation à l'environnement 	<p>. ASSAINISSEMENT DU LITTORAL</p> <p>Type d'intervention</p> <p>En fonction des sites choisis et d'une hiérarchisation des travaux</p> <p>Financements déclencheurs (multiplication par 3 des investissements des communes)</p> <p>Financements</p> <ul style="list-style-type: none"> - PIR : Compléments de financement apportés par la Région à hauteur de 10 à 20 % par opération (part marginale des programmes) - FEDER : sur les zones éligibles. financement des programmes à hauteur de 10 à 20 %. 	<p>. PREVENTION ET LUTTE CONTRE LA POLLUTION</p> <p>Type d'intervention</p> <p>Actions spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévention du bruit : "Plans locaux de bruit" - Fonds d'aide et de conseil "environnement" pour les entreprises (financé à 50/80 %) - Actions ponctuelles <p>Financement</p> <p>PIR</p>

Financement

■	CPER	89/93	- Contrats de rivières	Etat	2 MF/an
				Région	2 MF/an
■	PIR	89/93	- Assainissement du littoral		4 MF/an
			- Prévention et lutte contre la pollution		1 MF/an
■	FEDER 89/91		- Contrats de rivière	1ère dotation	5,3 MF
				augmentée à	7 MF
			- Assainissement du littoral	1ère dotation	13, MF
				augmentée à	15,5 MF
		92/93	- "Mesure eau"		50 MF

- **Point clé : Négociation du CCA**

-> **Objectif spécifique :**

Alimenter la négociation par l'élaboration, pour chacun des secteurs et au niveau de la Direction, d'une proposition stratégique et opérationnelle d'intervention.

-> **Procédures à mettre en place**

1 - Information initiale des services sur :

- . l'évaluation des enveloppes globales susceptibles d'être attribuées
- . le calendrier des rencontres de négociation et échéance de production des propositions
- . les grands axes de la politique à mettre en oeuvre définis par le Conseil Régional et la Direction

2 - Elaboration de propositions sectorielles :

Définition et déclinaison des contenus et des programmes à proposer par les responsables sectoriels, en coordination avec leurs homologues de l'Etat :

- . définition de la stratégie sectorielle et des grands axes d'intervention
- . identification des types d'opération
- . positionnement par secteur de l'articulation Contrat de plan / Politique d'initiative régionale / FEDER
- . définition des sous-enveloppes (par secteurs et éventuellement intersectorielles, lorsqu'une mesure concerne plusieurs secteurs ; exemple : agglos et habitat)

=> Construction d'une proposition de programme sectoriel

3 - Mise en cohérence au niveau de la DAT :

- . réunion inter-sectorielle DAT : présentation et confrontation des propositions sectorielles
- . arbitrages par la direction et définition d'un programme régional
(cohérence CCA/CPER/plan national/plan régional)

4 - Retour d'information et révision des programmes :

nécessité d'un retour effectif des arbitrages internes et d'une possibilité réelle d'amendement par les services

=> Elaboration d'une proposition globale du Conseil Régional

5 - Négociation Etat/Région/CEE :

Identification des éléments retenus et rejetés, et du montant des engagements financiers

6 - Retour d'information et révision des programmes :

nécessité d'un retour effectif des arbitrages externes et d'une possibilité réelle d'amendement par les services

=> Elaboration du Programme définitif (CCA)

-> **Indicateurs et données significatives**

- Dates des courriers entre l'Etat et la Préfecture, et la Préfecture et la Région
- Transmission effective des informations initiales
- Retour effectif des arbitrages

• **Point clé : Instruction des dossiers**

-> **Objectifs :**

Pertinence et efficacité de l'instruction des dossiers réalisée de façon :

- . interne (Région)
- . partenariale (Etat/Région)
- . externe (dossiers instruits par l'Etat uniquement)

-> **Procédures à mettre en place**

- Communication par courrier des décisions de rejet aux maîtres d'ouvrages concernés
- Maîtrise de la répartition des dossiers entre les techniciens Etat et Région pour le pilotage de l'instruction par l'une ou l'autre des institutions, et réelle co-instruction
- Traitement des dossiers dans des délais minimum
- Connaissance par les Région des dossiers instruits uniquement par l'Etat (dossiers non financés dans le cadre du contrat de plan)

-> **Indicateurs et données significatives**

- Nombre de dossiers d'information envoyés aux maires et aux autres institutions
- Part des dossiers instruits par la Région
- Part des dossiers FEDER ne faisant pas l'objet d'un rejet
- Délais d'instruction : temps entre la réception de la demande éligible et le passage en commission
- Causes de mobilisation du FEDER sur un dossier : consommation de crédit, répartition géographique, raisons politiques ...

• **Point clé : Prise de décision**

-> **Objectifs :**

- Equilibre)
- **Transparence** > des circuits de décision
- Cohérence)

-> **Procédures à mettre en place**

- Transmission par l'Etat à la Région, des dossiers proposés au financement FEDER sans contrepartie Région
- Simultanéité des courriers d'engagement financier du Préfet et du Président de la Région (demande formelle au Préfet de retarder ses envois)

-> **Indicateurs et données significatives**

- Dates des courriers de notification Préfet/Président de la Région

• **Point clé : réalisation de bilans**

-> **Objectif :**

Réaliser des bilans globaux et par opération

-> **Procédures à mettre en place**

- Obtenir des rapports d'exécution et états de réalisation des maîtres d'ouvrage
- Demander aux maîtres d'ouvrage les rapports d'activités qualitatifs et quantitatifs sur certains projets
- Etablir des rapports d'activités des différents secteurs sur les mise en oeuvre des politiques

-> **Indicateurs**

- Nombre d'états de réalisation transmis par les maîtres d'ouvrage
- Nombre de rapports d'activités et de bilans sur l'impact des interventions financées

ANNEXES CAS 2

- ANNEXE 1 et 2: ARTICLES DE PRESSE
- ANNEXE 3: RAPPORT D'AUDIT STRATEGIQUE DE L'A.R.D.- JUIN 1993
- ANNEXE 4: ORGANIGRAMME
- ANNEXE 5, 6, 7, 8 et 9: TABLEAUX DE BORD



22 juin 1993

Audit en chaud et froid

Annoncé en septembre, réalisé de février à mai par un cabinet parisien, l'audit de l'Agence Régionale de Développement vient de donner lieu à un « pavé » d'environ 300 pages... et ce n'est qu'un début.

La synthèse de quelques feuillets communiquée hier à la presse souffle le chaud et le froid, alterne bonnes et mauvaises appréciations sur l'A.R.D.

Le rapport caractérise l'Agence par « son morcellement et son absence de formalisation » en ajoutant qu'elle « relève plus d'un agrégat d'entités hétérogènes et semi-indépendantes que d'une architecture cohérente ».

L'audit mettra probablement fin à la querelle sur le nombre de salariés de l'A.R.D. Le document recense « 139 postes correspondant à 129,7 équivalents temps plein ». Il relève que sur la période 1990-1992, les effectifs ont augmenté de 15 % mais il note que « sous réserve d'appréciation concernant deux postes dont la définition est en cours de réalisation, il n'y a pas d'emploi non justifiable à l'A.R.D. ».

Comptes équilibrés

Les comptes globalement équilibrés de l'agence la placent à l'abri d'un dépôt de bilan comme ce fut le cas de l'ORCEP. Le rapport d'audit qui examine leur évolution sur trois exercices (90-91-92) fait néanmoins apparaître « une augmentation sensible des charges (31 %) et une dégradation du résultat qui

passé de 1,8 MF soit 4 % du budget à -0,6 MF soit -1,3% ». Il précise que « l'augmentation des frais de personnel explique presque exclusivement la variation des charges ».

Les auteurs de l'audit jugent que « les moyens de l'A.R.D. sont relativement modestes ». Ils épinglent plusieurs points noirs « l'informatique de gestion hétérogène et en grande partie obsolète »... « la dispersion géographique des locaux et la fragmentation de l'organigramme »... « l'insuffisance des procédures de prévision et de suivi » tout en relevant « des améliorations depuis l'arrivée du Directeur Général » (la nomination à ce poste de l'ex-directeur de cabinet de Noël Joseph avait fait jaser dans l'opposition).

Quelle efficacité ?

Le document note également que « les six véhicules de l'Agence, de cylindrée moyenne ou faible, ne semblent pas faire l'objet d'un usage abusif ».

Dans leurs conclusions les auteurs de l'audit relèvent que « la qualité des productions est satisfaisante » et soulignent que « la nécessité de l'existence de l'A.R.D. semble faire l'unanimité ». Mais ils se gardent bien de s'engager dans un jugement d'ensemble en se bornant à noter : « il est difficile d'apprécier l'efficacité de l'ARD compte tenu du caractère immatériel et non répétitif des missions ». Prudence, prudence...

D.S.



22 juin 1993

CONSEIL REGIONAL

On va resserrer les boulons de l'A.R.D.

Depuis l'automne dernier, on entendait, tout et le contraire de tout à propos de l'Agence Régionale de Développement. L'A.R.D. c'est un gros morceau : le premier des organismes satellites du conseil régional avec 140 collaborateurs, un budget global de 44 millions de F et des missions allant de l'aide aux entreprises à la défense du consommateur en passant par la planification et la statistique ou encore l'observation des formations et qualifications...

Fer de lance du développement économique pour les uns, danseuse coûteuse voire placard doré pour vrais-faux salariés mais authentiques permanents politiques pour les autres, passerelle nécessaire entre la gauche et les milieux d'affaires régionaux dans les années 80 ou encore machine à produire de volumineuses et stériles études... depuis l'arrivée des Verts à la tête du conseil régional mais surtout en raison de la montée en puissance de l'U.P.F. et du groupe Borloo, l'A.R.D. se trouvait sur la sellette. Au point d'être parfois soupçonnée de connaître des dérapages dignes d'un « ORCEP bis ».

Sous surveillance

Depuis l'automne, l'Agence travaillait au centre d'une triple bataille : politique pour son contrôle, technique au sujet de ses missions (les groupes U.P.F. et Borloo dénonçaient les « doublons » avec d'autres organismes), financière à propos de ses moyens (la masse salariale avait augmenté de 22 % entre 90 et 91).

Dossier sensible, l'A.R.D. était placée sous surveillance dès septembre puisque au nom de la transparence, Marie-Christine Blandin y avait annoncé un audit.

Symbole du climat ambiant : le budget de fonctionnement de 21 MF pour 1993 avait été amputé de moitié, 10 MF étant « gelé » dans l'attente des résultats de ce fameux audit. C'est ce document qui a été présenté hier aux élus et aux socio-professionnels de son conseil d'administration.

Ni accablant, ni flatteur

Ce document n'est ni accablant, ni flatteur (lire ci-dessous). Il tord le cou à la plupart des soupçons antérieurs tout en pointant des dysfonctionnements. Il va déboucher sur une réorganisation de l'A.R.D., le consensus là dessus ne fait pas de doute. Reste à en décider la forme.

« Ce n'est pas un audit sanction ou punition et personne n'a réclamé la disparition de l'Agence » résumait après la présentation d'hier Christian Bataille. Le vice-président (P.S.) chargé de l'action économique attend d'ailleurs comme une suite logique le déblocage des 10 MF permettant à l'A.R.D. de boucler l'année.

Il est trop tôt pour savoir si l'U.P.F. et le groupe Borloo, qui ont pris acte du rapport, l'entendront encore de cette oreille après un examen approfondi. Les premiers commentaires de Philippe Vasseur par exemple étaient critiques : « Je reste sur ma faim, cet audit a coûté cher pour pas grand-chose ».

En guise de conclusion, les auteurs du document ont multiplié questions et suggestions à propos d'une A.R.D. revue et corrigée. Aux élus d'y apporter leurs réponses le 9 juillet. Mais d'ici-là, la Chambre régionale des Comptes qui a mené une mission à l'A.R.D. pourrait elle-aussi rendre ses observations. Un audit peut en cacher un autre.

Dominique SERRA

NOTRE RÉGION

n° 26

juin 1993

LES AUDITS

Le Conseil Régional peut s'attendre à d'autres épreuves. Les organismes qu'il finance (ou au financement desquels il participe) sont sur la sellette. Après l'ORCEP, c'est l'Agence Régionale de Développement (ARD), qui est passée au tour. Le conseiller régional Jacques Crapet (UDF-RPR), veut que toute la lumière soit faite sur cet organisme dont les effectifs et le budget ont singulièrement augmenté d'un seul coup. Et à chaque fois maintenant qu'il faut voter des crédits pour un organisme de ce genre, il y a une demande d'audit, c'est-à-dire une vérification des comptes.

C'est encore le cas pour la SEPAC (Société d'Équipement du Pas-de-Calais) qui vient de faire l'objet d'une augmentation de capital. Déjà la SEPAC attend le rapport que la Chambre Régionale des Comptes doit remettre en septembre. C'est dire le climat de méfiance qui existe actuellement.



22 juin 1993

Audit contrasté à l'agence de développement

« Tout est en règle mais il reste à mettre de l'ordre »

« **I** l est difficile d'apprécier l'efficacité de l'ARD, compte tenu du caractère immatériel et non répétitif des missions... si la qualité des productions est satisfaisante, la dispersion géographique, la fragmentation de l'organigramme, l'insuffisance des procédures de prévision, constituent des handicaps certains... L'audit demandé par les élus et la présidence du Conseil régional sur les activités de l'agence régionale de développement ne laisse pas apparaître de révélations particulières. Rien à voir de toute manière avec le même genre de document qui avait été réalisé pour l'ORCEP : pas de « trou » financier même si on constate une « dégradation du résultat avec un léger déficit pour 1992 (600.000 F du fait des retards de subventions) et une augmentation des charges de personnel de 31 % en trois ans (90 à 92).

Pas de trace non plus d'une gabegie de personnel : sauf pour deux postes (en cours de « clarification ») « il n'y a pas d'emploi non justifiable à P.A.R.D. (qui emploie 139 personnes).

De même, on ne semble pas rouler ici « carrosse », « les six véhicules de l'agence, de cylindrée moyenne ou faible, ne semble pas faire l'objet d'un usage abusif » affirment les auteurs du rapport.

Bref, « il n'y a pas d'os dans le pâté » affirme M. Roger Seguy, le président de la Chambre régionale de commerce, qui apparaît comme la caution du patronat régional aux travaux de l'agence régionale de développement. Ayant accepté d'être le trésorier de l'institution, c'est lui qui a désigné le cabinet d'audit : S.V. et G.M., un cabinet consultant parisien où travaille un Lillois, M. Philippe Ginessy, qui a signé le rapport.

Légalement, tout est donc en règle : il n'empêche que le rapport se montre assez sévère quant à l'organisation de l'agence. « La principale caractéristique de la structure actuelle de l'ARD est son morcellement et son absence de formalisation, écrivent les auditeurs et de ne pas comprendre le système de la

il simplement observer et informer, faire des études de fond ou aller jusqu'à entreprendre des actions ? Enfin, l'agence doit-elle tout faire ou « gérer une complémentarité avec des partenaires externes » ?

Une conclusion soumise : la nécessité d'une direction générale forte et reconnue. Un passage qui conviendra très bien à M. Rémi Pauvros qui a été nommé à cette fonction et dont l'audit salue l'action : « des améliorations ont été observées depuis l'arrivée du directeur général » déclarent les auteurs.

C.V.

Des réactions

« Ce rapport ne révèle pas d'anomalies spectaculaires » affirme M. Christian Bataille, le vice-président P.S. du Conseil régional : « Nous restons sur notre faim » rétorque M. Philippe Vasseur (UPF). L'opposition n'a pas voulu faire de commentaires sur l'audit qui a été remis hier aux élus régionaux à propos de l'Agence régionale de développement. Le texte de 300 pages a été livré en début d'après-midi à l'entrée de la commission « Economie » et les participants membres de l'UPF estimaient qu'ils n'avaient pas eu, matériellement, le temps d'en prendre connaissance. A suivre donc.

Dans l'ensemble, ce document présente un double aspect : sur le plan légal et financier aucune « dérive » (du type ORCEP) ne semble apparaître. Le rapport en cours de la Chambre des comptes d'Arras devait le confirmer. Par contre, le fonctionnement de l'agence pose plus de questions. Le Conseil régio-

nal devra trancher sur la vocation que doit avoir un tel organisme sur l'opportunité et l'ampleur de ses missions.

On aura une première idée de ce que souhaitent les élus lors de la Commission permanente du 9 juillet. Il leur faudra alors décider s'ils débloquent ou non les 10 millions de francs qui étaient gelés dans l'attente, justement, de la publication de cet audit. En cas de blocage l'agence ne pourrait plus poursuivre ses missions : on n'en est pas là !

Dans une conférence de presse, M. Bataille a donné des chiffres : l'agence régionale de développement emploie 130 personnes dont 43 au Centre régional de la Consommation, 40 à la direction du développement économique, 10 à la direction du plan et de la statistique (qui va sans doute rejoindre la direction des affaires économiques du Conseil régional), 8 à l'Observatoire régional des qualifications, 5 au projet européen Comet (stages pour étudiant) 3 à la Mission nouvelle qualification...

Le budget est posé de 35 millions en 1990 à 43 millions en 1992 dont 29 millions venant dans la région 4,8 de l'Etat, près de 4 millions de la C.E.E. et 4 millions venant de ressources diverses.

Des sommes importantes qui sont à la fois destinées à aider les entreprises et les consommateurs. Il appartient aux élus de toutes tendances de décider de l'avenir de l'A.R.D. certains voulaient en faire un « Mitl » à la nordiste. Il faudra peser les ambitions, l'efficacité et les moyens !

AUTREMENT DIT

N° 22 - 25 juin 1993

ARD: Un audit gentil

La montagne aurait-elle accouché d'une souris? La question vaut d'être posée après la lecture du résumé de l'audit consacré à l'Agence Régionale de Développement. A deux exceptions près, ses 144 membres exercent des *"prestations croisées, reconnues et justifiées."* Sur les 139 postes correspondant compte tenu des temps partiels à 129,7 équivalents temps plein, le Centre régional de la Consommation en occupe 43, la direction du Développement Économique, 39,4 et la Direction de la Planification et des Statistiques 10,2. Si Philippe Ginesty, auteur de la synthèse pour le cabinet SV&GM, observe une augmentation de 31% des charges de 1990 à 1992 et une dégradation du résultat de +1,8MF en 1990 à -0,6MF en 1992, il souligne surtout que *"les moyens de l'ARD sont relativement modestes, abstraction faite du centre de formation Multimédia."* Il explique ce déficit par des retards de paiement du Conseil Régional des budgets accordés et ne trouve pas dysfonctionnements caractéristiques si

ce n'est l'absence d'une direction générale avant l'arrivée du directeur actuel dont la présence a déjà redonné une certaine cohérence à l'ensemble. En deux mots pas de quoi fouetter un chat. On va donc tout droit vers un débat "piégé" lors de la discussion publique concernant ce rapport et les choix à faire. Car comment juger de la valeur d'actions dont la mission et les objectifs faisaient l'objet d'un auto-mandatement de l'ARD? Philippe Ginesty pose trois questions au Conseil régional concernant l'ARD: Pourquoi un tel organisme se justifie-t-il? Quelle est la largeur de son champ d'action? Quelle la hauteur de ce champ? Quel est son mode de relation avec les organismes existants? De vraies questions qui appellent un vrai débat et de vraies réponses pour la sérénité des employés de l'ARD et le budget du Conseil régional pour lequel l'ARD entre pour 55MF, locations de bureaux incluses. Des bureaux que l'audit propose de regrouper pour plus de cohérence. J.C.B. ■



16 octobre 92

RÉGION

M^{me} Blandin propose une redéfinition des missions de l'Agence régionale de développement

Mme Marie-Christine Blandin a proposé hier une transformation et une redéfinition des missions de l'Agence Régionale de Développement. Elle présidait hier soir l'assemblée générale de cet important organisme associé au Conseil régional et chargé du développement économique de la Région.

Il gère entre autres le Centre régional de la consommation. Une autre assemblée, extraordinaire, se tiendra dans les trois mois pour fixer les bases de cette transformation. Le Conseil d'Administration de l'Agence désignera alors un nouveau président qui ne sera pas obligatoirement le Président du Conseil Régional comme actuellement.

L'assemblée générale d'hier soir, composée de trente-quatre membres dont vingt conseillers régionaux et dix membres du C.E.S.R. (Comité Economique et

Social Régional) a adopté les rapports financier et d'activité du Président sortant, M. Noël Joseph, par 16 voix et 9 abstentions. Elle a désigné un nouveau conseil d'administration de quatorze membres dont cinq de la majorité, quatre de l'opposition, un membre de Génération Ecologie et quatre membres du C.E.S.R.

C'est M. Christian Bataille (P.S.) qui a été désigné comme premier vice-Président et Mme Merchez (C.E.S.R.) deuxième vice-Président. un troisième poste, proposé à l'opposition a été refusé par cette dernière et mis ainsi en réserve.

Par contre, on a remarqué que M. Roger Seguy, Président de la Chambre Régionale de Commerce avait accepté le poste de trésorier, ce qui est considéré comme un consensus de la part de certains milieux économiques régionaux.

Rappelons que l'Agence Régionale de Développement gère un important budget de 41 millions de francs dont 14 pour le développement économique et presque autant pour la consommation (Centre Régional de la Consommation, bulletin (clips), etc) 173 salariés travaillent à l'Agence dont 72 % du budget consiste en frais de personnel. Ce budget est alimenté à raison de 28 millions par la Région, 6 par l'Etat, 2,3 par des fonds divers venant notamment de l'Europe, etc. Les comptes révèlent pour le dernier exercice un solde positif de 28.000 francs...



16 octobre 1992

Nouvelle présidente de l'Agence Régionale de Développement M^{me} Blandin : trois mois pour redéfinir les orientations et les missions

« On se revoit dans trois mois ». En accédant à la présidence de l'Agence Régionale de Développement, Marie-Christine Blandin a demandé ce laps de temps pour « recadrer » la mission de cet organisme associé du conseil régional.

CRÉÉE en 1982, l'A.R.D. a pour mission de développer une politique de soutien économique, favoriser l'environnement à la création d'activités et d'emplois et de contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises et de leur insertion dans les échanges internationaux.

La nouvelle présidente de l'Agence n'entend pas revenir sur ces grandes lignes. Mais lors de l'assemblée générale de cet organisme qui s'est tenue hier, Marie-Christine Blandin a tenu à proposer, sinon à dégager des orientations qui enrachent l'action de l'A.R.D. dans une politique de développement local. « Il faut faire du développement l'affaire de tous les acteurs et de tous les citoyens. C'est dans ce cadre que l'Agence doit être un lieu ouvert à tous, un lieu de dialo-



(Ph. J. Chaumont "La Voix")

gue et de concertation où les politiques de développement sont rendues lisibles ».

La nouvelle présidente souhaite clairement que l'Agence se rapproche du terrain prenne en compte les expressions des milieux associatifs et rééquilibre ses interventions autour de quatre thèmes : « action prioritaire en direction des zones les plus en difficulté ; attention particulière au développement des pays ruraux ; ouverture plus grande aux problèmes de l'économie sociale ; meilleure

articulation des dimensions économiques et sociales dans les projets de développement ».

Pour pouvoir mettre en œuvre ces nouvelles orientations, Marie-Christine Blandin a souhaité que le conseil d'administration réfléchisse autour de trois objectifs. Le premier portant sur une réforme des statuts « devrait consacrer l'ouverture à la société civile et aux autres collectivités territoriales ».

Le deuxième vise à redéfinir

les liens de l'Agence avec le conseil régional et le troisième à renouveler les méthodes de travail.

Pour entériner ces nouvelles orientations, une assemblée générale extraordinaire se tiendra dans trois mois. A l'issue de la réunion, M^{me} Blandin s'est déclarée satisfaite de la composition du nouveau conseil d'administration qu'elle a qualifié « d'arc-en-ciel ». Cinq conseillers régionaux de la majorité, quatre de l'opposition et un de Génération Ecologie siègent dans la nouvelle instance qui comprend 14 membres. Les conseillers régionaux de l'opposition ont, par ailleurs, refusé une vice-présidence que leur proposait M^{me} Blandin.

Présidente : Marie-Christine Blandin. Premier vice-président : Christian Bataille. Second vice-présidente : Evelyne Janssens Merchez. Secrétaire : Patrick Leroy. Secrétaire adjoint : Henri Bailleul. Trésorier : Roger Séguy. Membres : André Flajolet, Jacques Crapet, Louis Dewerd, Raymond Vaillant, Serge Janquin, Jean Dehandschowercker.

J.-F. G.

**AGENCE REGIONALE DE
DEVELOPPEMENT
DE LA
REGION NORD PAS-DE-CALAIS**

oOo

**Audit stratégique,
organisationnel et financier**

oOo

Tome 1 : RAPPORT

12 Juin 1993

S O M M A I R E

	Pages
1 • INTRODUCTION	
1.1 Contexte et objectifs de l'étude	4
1.2 Déroulement des travaux	6
1.3 Plan du rapport.....	7
 2 • PRESENTATION DE LA STRUCTURE	
2.1 Un organigramme d'ensemble morcelé et non formalisé.....	9
2.2 Fiches de synthèse par mission/service.....	13
 3 • ANALYSE CRITIQUE DU FONCTIONNEMENT	
3.1 Répartition et évolution des effectifs.....	21
3.2 Situation budgétaire	33
3.3 Les moyens de l'ARD.....	43
3.4 L'efficacité des services de l'ARD	49
3.5 Procédures transverses	55
 4 • ANALYSE CRITIQUE DES MISSIONS	
4.1 Une grande diversité de missions, trois champs d'action privilegiés	65
4.2 De l'observation à l'action, différents niveaux d'implication	69
4.3 La diversité des statuts et tutelles n'est pas un obstacle à l'unité de l'ARD	73
4.4 Des modes de saisine insuffisamment formalisés	77
4.5 Les cas de réelle concurrence vis à vis des nombreux partenaires externes sont marginaux.....	83

5 • PROPOSITIONS D'OPTIONS STRATEGIQUES

5.1 Principe de ce chapitre	85
5.2 Première décision : maintien de l'ARD.....	86
5.3 Deuxième décision : la largeur du champ	88
5.4 Troisième décision : la hauteur du champ	95
5.5 Quatrième décision : le mode de relation avec les autres organismes existants.....	99
5.6 Conséquence des choix d'options	102

**6 • PROPOSITIONS D'EVOLUTION DES STRUCTURES ET DES
PROCEDURES GENERALES**

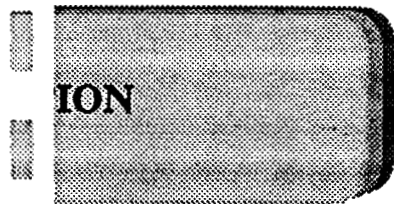
6.1 Structure.....	104
6.2 Procédures internes	116
6.3 Procédures en relation avec le Conseil Régional	120

7 • PROPOSITION D'UN OUTIL DE PILOTAGE

7.1 Objectifs de l'outil.....	127
7.2 Présentation de l'outil	129
7.3 Documents intervenant dans la procédure de pilotage.....	132

**8 • PROPOSITION D'UN CALENDRIER SYNTHETIQUE DE
MISE EN OEUVRE**

8.1 Calendrier Général	155
8.2 Options stratégiques.....	158
8.3 Implantation	159



1.1 Contexte et Objectifs de l'étude

Fondée en 1982¹ par le Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais pour l'assister dans la mise en oeuvre de sa politique, l'Agence Régionale de Développement est une association qui occupe 163 personnes et nécessite aujourd'hui un budget de fonctionnement annuel de l'ordre de 45 MF financé pour environ 70% par le Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais et pour le solde, notamment, par l'Etat et la CCE.

Lors de l'Assemblée Générale d'octobre 1992, Madame BLANDIN, Présidente de l'ARD, a soumis trois objectifs à la réflexion du Conseil d'Administration :

- l'ouverture à la société civile et aux autres collectivités territoriales ;
- la redéfinition des liens de l'agence avec le Conseil Régional ;
- le renouvellement des méthodes de travail.

Les dispositions arrêtées depuis témoignent de cette volonté d'ouverture. Une réflexion stratégique a été entreprise et une première série de mesures concrètes a été adoptée, notamment au niveau des ressources humaines.

Jadis structurée comme un ensemble de projets à forte autonomie, l'Agence Régionale de Développement souhaite fédérer désormais les différentes activités autour d'un "projet d'entreprise" cohérent. Il s'avère en effet nécessaire de procéder au "positionnement stratégique" de l'ARD qui doit poursuivre sa mission dans le cadre de son mandat initial mais en intégrant l'existence de tous les organismes qui de près ou de loin contribuent à la recherche du développement du Nord Pas-de-Calais ; il convient d'agir avec eux dans un esprit de complémentarité au service de cette cause commune. La présence, au poste de Trésorier, de Monsieur SEGUY, Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, s'inscrit dans cette logique. Une autre tâche à laquelle doit s'attacher la Direction consistera à optimiser l'utilisation des ressources au sein de la structure unifiée de l'ARD.

¹ Dans un premier temps hébergée par le CERES, l'ARD a été dotée de statuts propres en novembre 1984.

L'Administration nous a confié la
Stratégie Organisationnel et Financier destiné à
réviser :

Les mesures administratives permettant à l'ARD
de fonctionner avec toute la souplesse
nécessaire ;
la stratégie tant sur le plan économique
que financier.

Appréhender ses productions (qualité,
quantité).

Choisir des grandes orientations de
la stratégie de collaboration avec les

partenaires :

les méthodes et des procédures actuelles,

la matière de structures et de
financier,

la stratégie.

1.2 Déroutement des travaux

Les travaux ont été menés en étroite collaboration avec un groupe de travail composé de :

- M. SEGUY, Trésorier de l'ARD,
- M. BRETT, Conseiller de la Présidente,
- M. PAUVROS, Directeur Général de l'ARD,
- MM. GINESTY et TARDIEUX, Consultants SV&GM réalisant la mission.

Ce groupe de travail s'est réuni une fois par semaine tout au long de l'étude, commencée le 17 Mars 1993 et qui a pris fin le 12 Juin 1993, par la remise du présent rapport.

Par ailleurs, un comité de pilotage intégrant, outre les membres du groupe de travail, le Vice-Président délégué à l'ARD et des membres du Conseil d'Administration représentant les diverses composantes politiques, s'est réuni à trois reprises :

- le 09 Avril 93 (présentation de la méthodologie, orientation de l'étude),
- le 07 Mai 93 (point sur les travaux, éléments de constat et première approche des orientations stratégiques),
- le 04 Juin 93 (présentation synthétique des résultats du diagnostic, et débat sur les orientations stratégiques).

L'association du personnel à la réflexion a été aussi étendue que possible, plus de trente personnes ayant été rencontrées dans le cadre d'entretiens individuels ; on soulignera à ce propos l'excellente coopération fournie par les différents services.

Pour ce qui est des partenaires externes :

- une réunion fructueuse avec les Directions du Conseil Régional s'est tenue le 11 Mai 93,
- vingt deux partenaires externes ont été consultés par voie de questionnaire,
- un entretien a été organisé le 07 Juin 93 avec un représentant de la Maison des Professions.

1.3 Plan du rapport

Nous examinerons successivement :

- Au plan de l'analyse de l'existant :
 - * la **structure** interne de l'ARD telle que nous pouvons l'observer aujourd'hui, et les remarques qu'elle suscite (§ 2),
 - * le **fonctionnement** constaté de l'Agence et son efficience (§ 3),
 - * les **missions** assurées, tant sous l'angle de l'exercice de la tutelle que de leur positionnement par rapport à l'environnement (§ 4).
- Au plan des préconisations :
 - * les **options stratégiques** envisageables tant en terme de périmètre d'activité que de partenariat (§ 5),
 - * les propositions d'**évolution des structures** et des **procédures** basées sur un scénario d'options stratégiques (§ 6),
 - * un **outil de pilotage** pour l'ARD (§ 7).
- Au plan des modalités de mise en oeuvre :
 - * le **calendrier** synthétique proposé pour la mise en oeuvre de la réforme (§ 8).

**2. PRESENTATION DE
LA STRUCTURE**

2.1 Un organigramme d'ensemble morcelé et non formalisé

Créée en 1982, comme un contrat géré par le CERES, autonome depuis Novembre 84, l'ARD était initialement organisée en deux entités (DDE et DPS) s'appuyant sur des services généraux communs. La structure a évolué au fil des ans sans qu'une réflexion d'ensemble ait présidé à cette évolution qui s'est produite "au coup par coup".

On citera parmi les principaux facteurs d'évolution :

- l'intégration, en 1987, du CRC (anciennement rattaché à l'ORICEP) qui est devenu, ex aequo avec la DDE mais devant la DPS (d'un effectif plus faible et dont le rôle est plus orienté vers la réflexion que vers l'action), l'un des deux piliers de l'ARD ;
- la création de cellules-projets issues de la DPS (COMETT en 1987, ORFQE en 1989, mais existant au sein de la DPS depuis 85) ;
- l'intégration au sein d'une structure régionale (l'ARD) de missions ou projets initiés par l'Etat (MNQ en 1987, CLIP au sein du CRC) ;
- l'hébergement de structures inscrites au contrat de plan (Espace Connexion) ;
- la création de structures ou services s'inscrivant dans le cadre de projets européens (EIC, AEIC, participation à l'IEIC...).

Jusqu'à la nomination, en septembre 92, d'un Directeur Général (N.B. : le poste était prévu dès la création de l'ARD, en 1984), le seul point commun entre les différentes entités était les services généraux dont la mission est, encore à ce jour, plus d'exécution comptable et administrative que de gestion.

Le sentiment d'appartenance à l'ARD pouvait être tenu jusqu'à cette date pour quasi-inexistant, l'ARD étant identifiée généralement à la DDE et aux services généraux (i.e : le 185, Boulevard de la Liberté). Il va de soi que la dispersion des implantations, les différences de statuts, de missions, ainsi que la diversité des interlocuteurs ne sont pas pour faciliter la naissance d'un esprit d'entreprise commun.

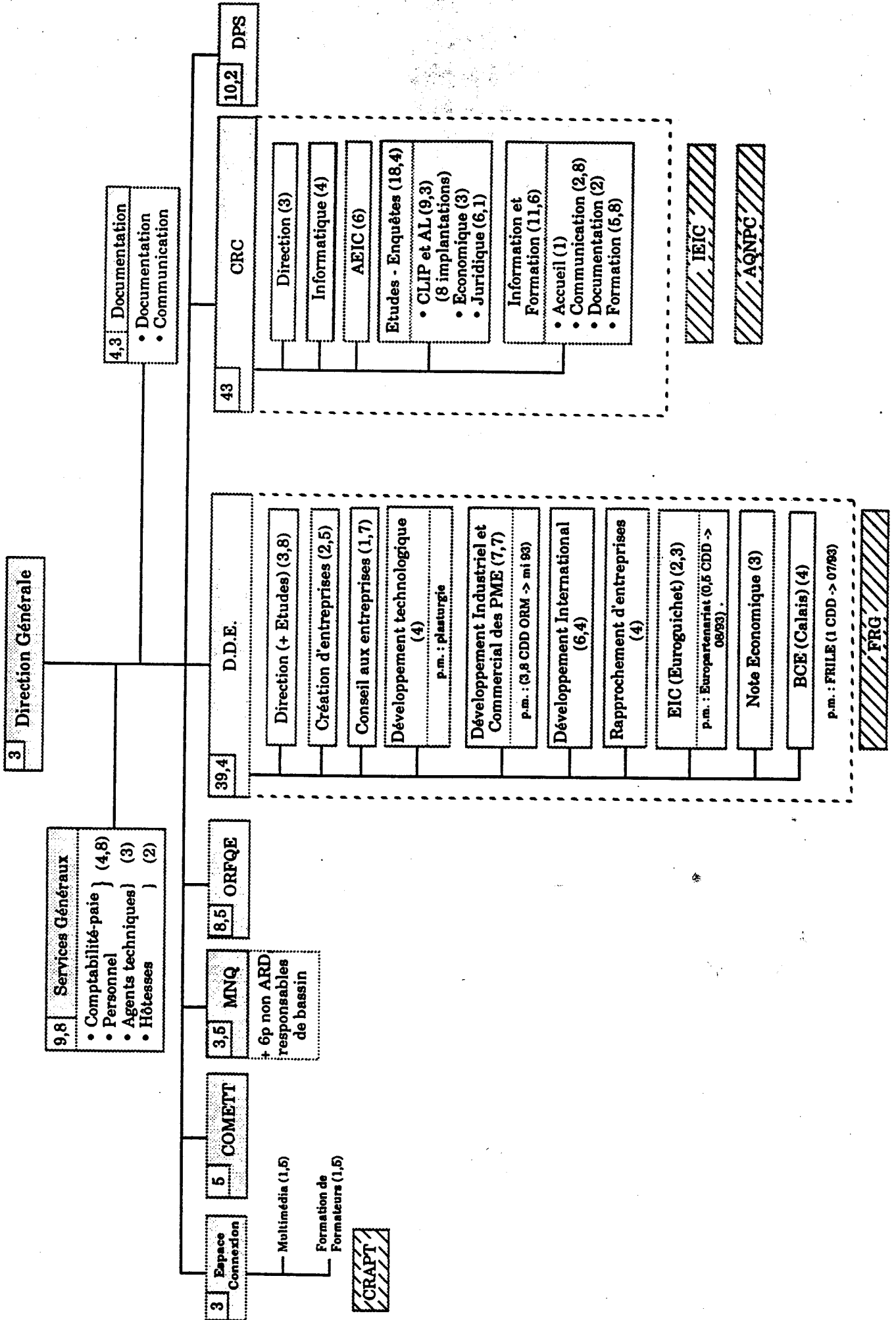
A titre d'illustration, on relèvera les points suivants :

- Bien que les comptes de l'ARD fassent l'objet d'un document unique, le budget 93 est la première présentation globale du budget de l'ARD (la DM1 92 affectait néanmoins également cette forme).
- Il n'existe pas d'organigramme de l'ensemble de l'ARD (il n'existe pas non plus d'organigramme de la DDE, quant à celui du CRC, il est en cours de réaménagement).

Un organigramme de principe de l'ARD est présenté en page suivante. Cet organigramme appelle les commentaires ci-dessous :

- les effectifs mentionnés sont des équivalents temps plein au 31/03/93 (hors CDD expirant courant 93, hors remplacement pour congé maternité). Sont pris en compte tous les emplois exercés au profit de l'ARD (même s'ils sont payés par le Conseil Régional ou l'Education Nationale, à l'exception des 6 postes de responsables de bassin de la MNQ) ; ne sont pas pris en compte les salariés payés par l'ARD travaillant pour des organismes connexes : FRG, IEIC, AQNPC, Conseil Régional (sauf pour ce qui est du Conseil Régional, les salaires sont dans la quasi totalité des cas refacturés),
- les organismes connexes hébergés dans des locaux communs sont figurés pour information, en grisé (FRG, IEIC, AQNPC, CRAPT),
- le rattachement du service documentation (aux services généraux ou à la DDE) n'est pas explicitement défini,

(139 personnes, soit 129,7 équivalents temps plein, non compris 5,3 CDD expirant à mi-93)



- l'EIC, rattaché à la DDE, constitue par convention avec Bruxelles et les autres partenaires (CRCI - CCI Lille et CISE - Maison des Professions) une entité autonome dotée notamment d'une identité bancaire spécifique.

Cet organigramme reflète un déséquilibre important entre les tailles des différentes structures.

Parmi les sept entités directement rattachées à la Direction Générale (hors services généraux et assimilés) :

- deux (DDE, CRC) comptent une quarantaine de personnes ;
- trois (DPS, ORFQE, MNQ) regroupent chacune une dizaine de personnes ;
- deux (COMETT, Espace Connexion) sont de taille encore plus restreinte (respectivement 5 et 3 personnes, encore faut-il remarquer que deux entités distinctes peuvent être identifiées au sein de l'Espace Connexion).

L'organigramme interne des deux principales directions n'est guère plus satisfaisant :

- morcellisation de la DDE en petites unités (une dizaine) qui, bien que collaborant fréquemment et partageant parfois leurs secrétariats, n'en ont pas moins un assez fort degré d'autonomie ;
- organigramme plus de forme que de fait au sein du CRC, et dont la redéfinition est envisagée par le responsable.

2.2 Fiches de synthèse par mission/service

L'analyse du fonctionnement et des missions des différentes composantes de l'ARD a été menée sur la base d'entretiens avec, outre les responsables de chacune des entités directement rattachées au Directeur Général, des représentants de la quasi-totalité des services ou sections d'organigramme.

L'analyse des rapports d'activité ainsi que des documents relatifs aux budgets et aux effectifs a permis de compléter l'information nécessaire à la connaissance des services et d'en synthétiser les principaux éléments sous la forme de fiches (cf. note d'accompagnement des fiches en Annexe 2).

Ces fiches de synthèse ne visent pas à détailler l'intégralité des caractéristiques de chacun des services. Elles mettent plus particulièrement l'accent sur un certain nombre de points :

- Page 1 :

- les données générales de l'organisation (effectifs, implantation, budget),
- les statuts et modes de saisine.

- Pages suivantes :

- les possibilités de quantification ou de suivi de l'activité (optique "tableau de bord"),
- le positionnement par rapport aux autres acteurs (partenaires au sein de l'ARD et à l'extérieur de l'ARD, "concurrents"),
- le rattachement à une politique régionale.

Huit fiches "page 1" ont été établies (DDE, COMETT, MNQ, ORFQE, Espace Connexion - 2 fiches -, CRC, DPS). Les fiches "pages suivantes" ont été réalisées à un niveau plus fin de l'organigramme (21 fiches).

Il n'a pas été émis de fiche pour les services généraux ni pour les organismes connexes à l'ARD (FRG, AQNPC, IEIC).

L'ensemble des fiches a été remis au Directeur Général de l'Agence. Les remarques par thème (organisation, statuts, missions, efficacité, mode de saisine) sont abordées aux chapitres 3 et 4 du présent rapport. Seules sont listées ci-après quelques appréciations qualitatives relatives à la position de certains services (ou missions) au sein de l'organigramme :

- **Direction du Développement Economique (DDE).**
L'organigramme d'ensemble est fractionné en une dizaine de petites cellules dont certaines sont à la fois suffisamment proches et complémentaires pour que des regroupements puissent être envisagés. Des réunions de coordination d'ensemble de la DDE n'interviennent en moyenne que tous les mois (hors réunions partielles sur des projets ou sujets spécifiques).
- **DDE : Développement industriel et commercial des PME, développement international, développement technologique :**
Des rapprochements (voire une fusion) peuvent être envisagés entre ces différentes entités : statut identique, domaines d'activité connexes, nombreux interlocuteurs communs.
- **DDE : Développement industriel et commercial des PME, tableau de bord :**
En vue d'une meilleure utilisation de ses potentialités, cette entité devrait voir ses objectifs mieux détaillés. Sa position pourrait être plus centrale au sein de la DDE, voire de l'ARD. Un rapprochement avec le service documentation de l'ARD et/ou certains observatoires existant au sein de l'ARD pourrait être envisagé.
- **DDE : Développement industriel et commercial des PME, Observatoire Régional des Marchés (ORM) :**
Cette mission, financée sur politique, devrait prendre fin à mi-93, en dépit de l'apparent bon niveau de satisfaction observé quant à la qualité de ses réalisations. Ceci permettrait de remettre à disposition du service le CDI qui, outre les 4 CDD (3,8 équivalents temps plein), participe à ses travaux.

- **DDE : Conseil aux entreprises, création d'entreprises, rapprochement d'entreprises :**
Ces trois entités de faible taille (1,7 à 4 personnes) pourraient être rapprochées : elles ont notamment en commun la caractéristique d'assister les entreprises dans les domaines juridique et administratif.

- **DDE : Conseil aux entreprises :**
Bien que juridiquement distinct, le FRG est très proche de ce département : l'activité du personnel se partage entre les deux entités.

- **DDE : Rapprochement d'entreprises :**
Son activité étant en baisse (prise en compte accrue des missions par les acteurs privés), ce service a été partiellement et temporairement réorienté vers l'international (opération Europartenariat).

- **DDE : Bourse Contact Entreprise (BCE) :**
Sa mission (liée à la réalisation du lien fixe Transmanche) touchant à sa fin, certains cofinanceurs (CISE, TML) envisagent de se retirer, ce qui pourrait se traduire par une fermeture de la BCE à mi-93.
Géographiquement distincte (implantée à Calais), dépendant de ses financeurs, la BCE constitue depuis sa création (il y a 5 ans) une entité relativement autonome.

- **DDE : EIC (Euroguichet) :**
Rattaché à la DDE, l'EIC est en fait très indépendant (pour partie en raison de ses statuts). Il existe environ 25 EIC en France (hébergement variable, souvent auprès des CCI). L'EIC Nord Pas-de-Calais présente la spécificité d'être physiquement atomisé en trois cellules (une auprès de chacun des partenaires : Maison des Professions pour le CISE, CCI Lille pour la CRCI, ARD pour le Conseil Régional). Si l'un ou l'autre des partenaires (la CCI par exemple) était prêt à reprendre l'ensemble de la structure, un désengagement du Conseil Régional (et de l'ARD) pourrait être envisagé.

- **DDE : Note Economique :**

Isolée au sein de la DDE, la Note Economique constitue un outil important (diffusion : 5000 exemplaires). Une meilleure utilisation doit en être faite par :

- rapprochement avec les autres acteurs ARD en matière de documentation et de communication,
- communication accrue avec les services de la DDE (voire de l'ARD) et, au minimum, instauration d'un comité de rédaction.

- **Service documentation de la DDE (de l'ARD ?) :**

Ce service était initialement un support de la DDE (principalement) et de la DPS (à un degré moindre). Il constitue le principal centre de documentation de l'ARD. Sans préjuger d'un éventuel rapprochement avec d'autres centres de documentation, son positionnement dans l'organigramme est flou à trois titres :

- rattachement hiérarchique à la Direction Générale, à la Direction du Développement Economique ou à la Direction des Services Généraux ?
- intégration ou non de la fonction communication de l'ARD à ce service ?
- quels sont les liens avec l'EIC ?

- **COMETT :**

Association informelle créée pour gérer le programme COMETT, la cellule est fortement autonome. Disposant d'une large liberté de manoeuvre par rapport au Conseil Régional, elle subit un contrôle fort de la part de Bruxelles.

Son positionnement dans un organigramme structuré peut être envisagé dans un axe formation ou population, principalement dans une optique d'aide administrative destinée à encourager des coopérations transnationales en matière de formation supérieure.

- **Mission Nouvelle Qualification (MNQ) :**

La MNQ constitue (avec les CLIP et antennes locales du CRC) une des seules missions à implantations locales de l'ARD.

La MNQ est une mission nationale, dont les deux tiers des effectifs sont fournis directement par l'Etat, une partie des effectifs restants étant financés (refacturation) par l'Etat. Le Conseil Régional pourrait ainsi éventuellement abandonner le contrôle (exercé via l'ARD) de la MNQ.

Le positionnement de la MNQ au sein d'un organigramme structuré de l'ARD pourrait être envisagé selon l'axe formation/population (auprès, par exemple, de l'Espace Connexion et de la structure Etat que constitue le CRAPT), comme organe chargé d'études, d'actions expérimentales ou d'actions de conseil dans le domaine de la qualification de la main d'oeuvre régionale.

- **ORFQE**

Cette cellule, qui regroupe une dizaine d'acteurs, est chargée d'observer et d'anticiper sur les formations, les qualifications et l'emploi ; elle élabore par ailleurs des outils d'aide à la décision pour les choix locaux d'orientation des formations. Elle dispose d'une très large autonomie vis à vis de la Direction Générale.

Le positionnement de l'ORFQE au sein d'un organigramme structuré de l'ARD pourrait être envisagé selon l'un ou/et l'autre des axes ci-après :

- formation (thématique),
- observatoires et documentation (fonctionnel), soit à des fins d'alimentation d'un tableau de bord général, soit par le biais d'enquêtes sectorielles, ponctuelles ou récurrentes,
- participation à des réflexions locales ou nationales.

- **Espace Connexion :**

Petite cellule fortement autonome et de surcroît divisée en deux entités. Il est souhaitable qu'elle soit intégrée à une unité plus importante (synergie des actions, meilleure utilisation des moyens conséquents d'Espace Connexion).

- **Centre Régional de la Consommation (CRC) :**
Le CRC, de taille équivalente à la DDE, est structuré en un nombre plus restreint d'unités (de taille supérieure à celles de la DDE). Sa restructuration interne, en cours, en sera facilitée.
Les missions, qui revêtent des aspects très divers, relèvent toutes d'un domaine d'action bien spécifique : l'assistance aux consommateurs et associations de consommateurs. A ce titre, le CRC apparaît comme une entité homogène pour laquelle la question du rattachement à l'ARD doit être étudiée, la réponse ne pouvant être fournie qu'après clarification des objectifs (et du champ d'action) de l'ARD et des volontés du Conseil Régional (cf § 5).

- **CRC : Antennes locales, CLIP**
Ces deux activités font appel à du personnel de terrain implanté localement. Les activités sont néanmoins différentes : doivent-elle être fusionnées ou séparées ?

- **CRC : Antennes locales**
Les attributions des antennes locales sont insuffisamment définies ; leur encadrement n'est pas assuré. La question du maintien au sein du CRC de cette activité, proche de l'aide sociale, se pose : le CRC ne doit-il pas se contenter d'un rôle d'appui (via le service juridique) en relais des communes, associations et travailleurs sociaux ?
En cas de maintien, il conviendrait d'opérer dans un contexte plus structuré (spécifications de fonctions, encadrement).

- **CRC : AEIC, service juridique, antennes locales.**
Un rapprochement entre ces entités est envisageable.

- **CRC : Communication et relations médias.**
Dans l'éventualité d'une politique de communication centralisée de l'ARD, l'action du service communication du CRC devrait être contrôlée par la communication de l'ARD.

- **CRC : Informatique**
Ce service réalise de nombreux travaux de développement (notamment au service de l'AEIC).

- **DPS : Direction de la Planification et de la Statistique**

Cette direction entretient des relations fonctionnelles très importantes avec le Conseil Régional : son rattachement (du moins pour la partie Planification) au Conseil Régional serait logique mais se heurte à des problèmes de statut du personnel.

L'organigramme interne de la DPS doit être formalisé.

Le positionnement de la personne en charge de l'Europe doit être clarifié.

- **Toutes Directions : documentation, communication**

Une mise en commun des moyens et une harmonisation des méthodes sont indispensables pour ces deux fonctions d'appui. Néanmoins, un éventuel regroupement des différentes cellules n'est pas envisageable avant un regroupement physique sur un même site des composantes de l'ARD.

ANNEXE 5.0.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE	année _____
SERVICE (ou Direction) :	date création: / / 199_
Nom et signature responsable service	date actualis.: / / 199_

fiche de présentation du projet N° _____

Nom du projet :

Description du projet (nature et éventuels éléments de quantification)

date début prévue : date début réelle : motif du décalage :

date fin prévue : date fin réelle : motif du décalage :

date passage en Commission : date passage en Commission Permanente :

chargé de mission responsable : autres dates-clés

origine (demandeur) et justification du projet

nb : tous montants en KF, toutes prévisions de dépenses TTC

	recettes (KF)					dépenses exercice (KF) (hors dépenses en nature)	charge de travail (h*j)		
	total	dont autres certains	dont autres aléatoire	dont région	dont région exercice		totale	CDI exercice	CDD exercice
prévu									
réalisé									

cofinancements certains (nom du cofinancier, montant, conditions particulières, date)

cofinancements aléatoires (nom du cofinancier, montant, date, nature du risque)

dépenses prises en charge directement par d'autres partenaires (nom, montant, nature, justificatif)

budget demandé à la région pour l'exercice
 (préciser notamment date versement souhaité et commenter : % ou budget fixe ou pouvant déraiper suite désistements)

échancier de prévisions et réalisations

mm/aa											
dép (p)											
dép (r)											
rec (p)											
rec (r)											

état d'avancement, chiffres-clés et commentaires sur l'avancement

subventions attendues dans les deux mois, subventions à relancer

ANNEXE 5.1.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année _____

p 1/3

SERVICE (ou Direction) :

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

signature Directeur Général

date : / / 199_

Total prévision d'activité du service

	charge (h*j)	budget (KF)	description des financements hors CR : montant KF, origine, date prévisionnelle
activités permanentes			
petites actions spécifiques			
projets spécifiques			
projets spécifiques (CDD)		XX	
total			
ressources actuelles			
(dont ___ p chargés de mission ou équivalents = h*j, ___ p secrétariat ou équivalent = h*j, ___ p CDD = ___ h*j)			
proposition d'évolution des ressources permanentes :			
besoin en ressources exceptionnelles (CDD sur projets spécifiques) :			

Activités permanentes

Activité	quantificateur (si activité quantifiable)	nombre	charge (h*j)	budget (KF)
administration				
Total des prévisions d'activités permanentes	XXX	XXX		

Commentaires sur les prévisions en matière d'activités permanentes :

ANNEXE 5.3.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE	année _____	p 3/3
SERVICE (ou Direction) :		
Nom et signature responsable service	date : / / 199_	
signature Directeur Général	date : / / 199_	

synthèse des fiches prévisionnelles de projets spécifiques

désignation, montant et origine des cofinancements	date début prévue	date fin prévue	charge CDI (h*j)	charge CDD (h*j)	budget total (KF)	dépenses réalisées (KF) (*)	budget exercice (KF)	cofinancements reçus (*)	cofinancements prévus	N° référence commentaire
										1
										2
										3
										4
										5
										6
										7
										8
										9
										10
										11
										12
Total	XX	XX								

<p><u>Commentaires sur l'avancement des projets sur plusieurs années</u></p>	<p>N° réf.</p>
--	----------------

(*) ne renseigner que dans le cas d'une opération sur plusieurs exercices nb : tous montants en KF

ANNEXE 6.1.

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : /199_ p 1/4

SERVICE (ou Direction) :

Nom et signature responsable service

date : / /199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / /199_

Données Générales

	du mois	mois précéd.	année précéd.	Commentaires sur les évolutions du mois		
postes pourvus (hors CDD) équivalents temps plein postes inscrits au budget postes vacants nombre de CDD						
	du mois (KF)	depuis le 01/01 (a)	budget annuel (b)	% (a)/(b)	% théor.	Explication dépassement (ou retard)
dépenses de personnel (1)						
autres dépenses (réalisé) autres dépenses (engagé) ppaux postes autres dépenses						
recettes réalisées (2) . Conseil Régional . Etat . CCE . . . propres						
<u>subventions ou recettes attendues (désignation)</u>			date	montant	explication retard, demande de relance	
. . .						

Commentaires sur les données budgétaires et comptables :

(1) : salaires bruts hors charges patronales, projection selon état provisoire de la paie

nb : tous montants en KF

(2) : hors recettes globales suivies par les services généraux

ANNEXE 6.2.

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : /199_ p 2/4

SERVICE (ou Direction) :

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / / 199_

quantification des activités permanentes du mois

activité	indicateur (nature et unité)	du mois	depuis le 01/01	sur 12 mois	même mois année précéd.	N° référence commentaire

Commentaires sur l'activité du service, sur les évolutions constatées et prévues

N° réf.

ANNEXE 6.3.

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : /199_ p 3/4

SERVICE (ou Direction) :

Nom et signature responsable service

date : / /199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / /199_

Petites actions spécifiques depuis le début de l'année

	date	demandeur	charge (h*j)	budget (KF)
Actions réalisées et chiffres-clés				
Actions projetées à court terme				
Total	XX	XX		
Rappel budget	XX	XX		
% consommation budget	XX	XX	%	%

Commentaires sur les petites actions spécifiques réalisées ou projetées :

ANNEXE 6.4.

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : /199_ p 4/4

SERVICE (ou Direction) :

Nom et signature responsable service

date : / /199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / /199_

État d'avancement financier par projet (budgété-b- ou nouveau-n-)

désignation et nature (b ou n)	date début	date fin (initiale)	date fin (actua- lisée)	budget initial	budget (actua- lisé) (d)	dépenses (réel + engagé) (e)	recettes (réel) (f)	% conso crédits (e)/(d)	% couver- ture (f)/(e)	% avanct. physique estimé	N° référence commen- taire
											1
											2
											3
											4
											5
											6
											7
											8
											9
											10

Commentaires sur l'avancement des projets et chiffres-clés (en cas de dérapage ou de projet nouveau notamment)

N° réf.

colonnes (d) (e) et (f) : renseigner en KF (dépenses externes) et/ou en hommes*jours (temps passé en interne)

nb : tous montants en KF

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : 07/1993 p 1/4

DONNEES GENERALES

Nom et signature responsable

date : / / 199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / / 199_

Personnel	du mois	mois précéd.	année précéd.	de l'année	nombre de jours ouvrés du mois :
	Commentaires sur les évolutions du mois				
postes pourvus (hors CDD)					
équivalents temps plein					
postes inscrits au budget					
postes vacants					
nombre de CDD					
heures supplémentaires (h)					
absences (j)	2 p				10 Abs, 1 CDD.
congés exceptionnels (j)					
congés (j)					

détail des postes CDD (service, %, motif, date début, date fin)

- 1 poste CDD à 90% 20/09 → 02/10/93, (50% Place vacante, 50% CDD), surcharge travail lié à un déménagement
- 1 poste CDD à 100% 01/02/92 → 31/11/93 pour place qualifiée provisoirement. 90% - durée contractuelle
- ~~1 poste~~

détail des mouvements de personnel du mois (y compris modifications d'horaires et mutations internes)

- nb: - 1 poste Europe budgétaire DPS est totalisé avec les effectifs des généraux
- tous les postes 1 CDD ouvert de révision (100%) en CDI, poste existant au budget
 - effectifs comptabilisés dans services généraux: DG et chargés de mission directement rattachés (2) administration (4,8), documentation, services généraux (1), documentation (3,5) communication (1)
 - sans DDD: 1 CDI et en charge parental d'élève catégorisé (non remplacé)
1 CDI (de miss. noté ds) en charge longue maladie

ventilation des effectifs par section (ég. tps plein)	salariés mois précédent			salariés du mois			mis à disposition		mis à disposition	
	CDI	CDD	total	CDI	CDD	total	par CR	par autre	du CR	d'autre
Services Généraux	15,5	1	16,5	15,5	1	16,5	1,8	-	-	-
DDE (hors BCE)	32,3	1	33,3	32,3	1,9	34,2	4,6	-	2	-
BCE	4	-	4	4	-	4	-	-	-	-
DRFQE	8,3	1	9,3	8,3	1	9,3	-	-	-	-
MNQ	3,5	-	3,5	3,5	-	3,5	-	1	-	-
COMETT	5	-	5	5	-	5	-	-	-	-
Espace Connexion	3	-	3	3	-	3	-	-	-	-
CR (hors CLIP et AEIC)	22,3	2	24,3	22,3	2	24,3	7	-	-	1
CLIP	8,3	0	8,3	8,3	0	8,3	2	-	-	-
AEIC	9	0	9	9	0	9	-	-	-	-
DPS	9,8	0	9,8	9,8	0	9,8	1	1	5,5	-
livres (FRG, AQNPC ...)	6,1	-	6,1	6,1	-	6,1	-	-	-	-
Total	127,1	5	132,1	127,1	5,9	133	16,4	2	7,5	1

ARD / TABLEAU DE BORD MENSUEL D'ACTIVITE

mois de : /199_ p 2/4

DONNEES GENERALES

Nom et signature responsable

date : / /199_

Nom et signature responsable services généraux

date : / /199_

Données comptables et financières						
Dépenses	du mois (KF)	depuis le 01/01 (a)	budget annuel (b)	% (a)/(b)	% théor.	Explication dépassement (ou retard)
dépenses de personnel (1)						
autres dépenses (réalisé)						
autres dépenses (engagé)						
ppaux postes autres dépenses						
. fournitures						
. tél., affranchisst						
. loyers, edf, ...						
. déplacements						
. documentation						
. communication						
. études						
.						
. investissements						
Total dépenses						
Recettes						
. Conseil Régional						
. Etat						
. CCE						
.						
. propres						
Total recettes						
ventilation des dépenses par section analytique	du mois (KF)	depuis le 01/01 (a)	budget annuel (b)	% (a)/(b)	% théor.	Explication dépassement (ou retard)
Services Généraux						
DDE (hors BCE)						
BCE						
ORFQE						
MNQ						
COMETT						
Espace Connexion						
CRC (hors CLIP et AEIC)						
CLIP						
AEIC						
DPS						
divers (FRG, AQNPC ...)						
Total						
Commentaires sur les données budgétaires et comptables (hors trésorerie, cf p 3/4)						

(1) : salaires bruts hors charges patronales, projection selon état provisoire de la paie

nb : tous montants en KF

Annexe 8.1

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année 1994

p 1/3

SERVICE (ou Direction) : Développement des entreprises/Technique

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

signature Directeur Général

date : / / 199_

Total prévision d'activité du service

	charge (h*j)	budget (KF)	financements externes : montant KF, origine, date prévisionnelle)
activités permanentes	423		
petites actions spécifiques	57		
projets spécifiques	516		
projets spécifiques (CDD)	410	XX	
total	1406		
ressources actuelles			

(dont 2 p chargés de mission ou équivalents = 440h*j, 1 p secrétariat ou équivalent = 22h*j, ___ p CDD = ___ h*j)

proposition d'évolution des ressources permanentes : 1 mi-temps CM + 1 secrétaire temps plein

besoin en ressources exceptionnelles (CDD sur projets spécifiques) : 330 J CM + 80 J Secrétaire

Activités permanentes

Activité	quantificateur (si activité quantifiable)	nombre	charge (h*j)	budget (KF)
Information - Formation - Documentation			50 J	
Relations avec partenaires - Recherche - conception de projets			37 J	
Gestion - Animation d'équipe			10 J	
Hommes-ressources spécialisés Technique pour les collègues du groupe Développement des entreprises et ceux de l'observatoire	1/10 temps per CM		45 J	
Accueil - Conseil de créateurs, responsables ou techniciens d'entreprises	5 demi-journées /Mois		30 J	
Politique technologique régionale : réflexions, études de propositions (1)	1/2 temps Directeur d'études		110 J	
Secrétariat			141 J	
administration				
Total des prévisions d'activités permanentes	XXX	XXX	423 (1)	

Commentaires sur les prévisions en matière d'activités permanentes :

(1) Suites du "Chantier Transversal Technologie", en liaison avec la DGS et les Services Techniques concernés du Conseil Régional.

(2) 282 jours Chargés de Mission

141 jours Secrétariat

Effectif :

- A Temps plein
- B 1/2 temps Technologie
- C 1/2 temps Qualité-Méthode de Production
- D Temps plein (80 % pendant 6 mois pour formation).

ANNEXE 8.2.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année 1994

p 2/3

SERVICE (ou Direction) : Développement des Entreprises/Technique

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

signature Directeur Général

date : / / 199_

Petites actions spécifiques

Type d'action	demandeur ou type de demandeur	nombre d'actions	charge (h*j)	budget (KF)
Participation Réseau Diffusion Technologique	Association RDT		2x5	
Participation Réseau TII	Association TII		4	(1)
Suivi Opérations antérieures en qualités	COTON FLOR, FETANOR, CETIM (1ère opération)		4 2	
Commissison APPLICA	C Régional / CCI LRT		3	
Réseau VALUE	C Régional (DRIT)		4	
Phase Certification de l'opération "Réussir la qualité en mécanique	C Régional (DAE)		4	
Réunion Réseaux SPRINT à Bruxelles	Union Européenne		2	2 (1)
Participation TT Days SPRINT			5	5 (1)
Secrétariat			19	
Total des prévisions de petites actions spécifiques	XXX		57	(2)

Commentaires sur les prévisions en matière d'activités spécifiques :

(1) Dépenses de déplacement [calculées après subvention de l'Union Européenne]

(2) 38 jours Chargés de mission

19 jours Secrétariat

ANNEXE 8.3.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année 1994

p 3/3

SERVICE (ou Direction) : Développement des entreprises/Technique

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

signature Directeur Général

date : / / 199_

synthèse des fiches prévisionnelles de projets spécifiques

désignation, montant et origine des cofinancements	date début prévue	date fin prévue	charge CDI (h*j)	charge CDD (h*j)	budget total (KF)	dépenses réalisées (KF) (*)	budget exercice (KF)	cofinan- cements reçus (*)	cofinan- cements prévus	N° référence commentaire
LAJEMAT	92	94	5		1 999					1
GOTECH	92	94	5		1 008,1					2
Propriété Industrielle	93	95	5		292,95					3
INTERREG Cat 2	93	95	35		535					4
Corresp. Méca	93	94	15		204,75					5
Répertoire Qualité	93	94	40		250					6
Qualité IAA	93	95	15	220 (2)	1 050					7
Méthodes de production	93	94	7		392					8
TUT étude	94	94	12	90 (3)	659,91					9
TUT Répertoire	94	94	2	20 (3)	432,3					10
Veille stratégique	94	98	25		367,66					11
Mission Matériaux	94	98	10		500					12
A REPORTER	XX	XX	176	330						

Commentaires sur l'avancement des projets sur plusieurs années

N° réf.

(2) 220 J Chargé de mission, niveau Ingénieur Qualité

(3) 110 J Chargé d'études -Opérations à réaliser avec le Groupe Observatoire-Information.

(*) ne renseigner que dans le cas d'une opération sur plusieurs exercices

nb : tous montants en KF

ANNEXE 8.4.

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année 1994

p 3/3

SERVICE (ou Direction) : Développement des entreprises/Technique

Nom et signature responsable service

date : / / 199_

signature Directeur Général

date : / / 199_

synthèse des fiches prévisionnelles de projets spécifiques

désignation, montant et origine des cofinancements	date début prévue	date fin prévue	charge CDI (h*j)	charge CDD (h*j)	budget total (KF)	dépenses réalisées (KF) (*)	budget exercice (KF)	cofinan- cements reçus (*)	cofinan- cements prévus	N° référence commen- taire
REPORT			176	330						1
										2
INTERREG Réseau	93	94	18		840					3
Nouveaux Matériaux Eurorégion	94	94	30		130					4
Atlas régional Nx Mat.	94	94	10		Pas connu					5
										6
Secrétariat			282 (1)	80 (2)						7
										8
										9
										10
										11
										12
Total	XX	XX	516	410						

Commentaires sur l'avancement des projets sur plusieurs années

N° réf.

(1) 185 J de secrétariat des chargés de mission CDD et 117 J de secrétariat Projets Spécifiques [hors répertoire qualité].

(2) 80 J de secrétariat imputable à l'opération Répertoire Qualité.

(*) ne renseigner que dans le cas d'une opération sur plusieurs exercices

nb : tous montants en KF

ARD / PROGRAMME PREVISIONNEL D'ACTIVITE

année 1991/1992

SERVICE (ou Direction) D. D. E

Nom et signature responsable service

date création: / / 199_

date actualis.: / / 199_

fiche de présentation de projet

Nom du projet :

MISSIONS JEUNES COMMERCIAUX DANS L'INDUSTRIE

Description du projet (nature et éventuels éléments de quantification)

Renforcer le potentiel commercial d'une P.M.I. en confiant une mission d'études et d'actions commerciales à un étudiant en techniques de commercialisation bénéficiant de l'encadrement d'un conseiller.

date début prévue : Sept. 91

date début réelle : Sept. 91

motif du décalage :

date fin prévue : Sept. 92

date fin réelle : Sept. 92

motif du décalage :

chargé de mission responsable :

origine (demandeur) et justification du projet

A.R.D. / D.D.E. - Cette proposition d'action fait suite à une enquête sur le potentiel commercial des P.M.I. du secteur des biens d'équipement qui a mis en évidence la fragilité de leur structure commerciale.

nb : tous montants en KF, toutes prévisions de dépenses TTC

	recettes (KF)					dépenses exercice (KF) (hors dépenses en nature)	charge de travail (h*j)		
	total	dont autres certains	dont autres aléatoire	dont , autres en nature	dont région		totale	CDI exercice	CDD exercice
prévu	/	/	/	/	395KF	395 KF	1350H	1350H	
réalisé	/	/	/	/	391KF	391 KF	1530H	1530H	

cofinancements certains (nom du cofinancier, montant, conditions particulières, date)

/

cofinancements aléatoires (nom du cofinancier, montant, date, nature du risque)

/

dépenses prises en charge directement par d'autres partenaires (nom, montant, nature, justificatif)

/

budget demandé à la région pour l'exercice

(préciser notamment date versement souhaité et commenter : budget fixe ou pouvant déraiper suite désistement partenaires)

395 KF

échéancier de prévisions et réalisations

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
dép (p)	142	58							97			98
dép (r)	119	58							97			117
rec (p)												
rec (r)												

état d'avancement et commentaires sur l'avancement

67 missions ont effectivement été réalisées avec un degré de satisfaction des entreprises et des étudiants qui souhaitent voir ce type d'action se poursuivre.

subventions attendues dans les deux mois, subventions à relancer

A.R.D./D.D.E.

Nom du responsable du projet :

Origine, demandeur : A.R.D. / D.D.E.

Nom du projet :

Missions Jeunes Commerciaux dans l'Industrie

Partenaires :

Conseillers EGEE, Départements Techniques de Commercialisation des I.U.T. de Dunkerque, Lens, Roubaix, Valenciennes, Cabinet SCOREX,

Description du projet :

Renforcer le potentiel commercial d'une P.M.I. en confiant une mission d'études et d'actions commerciales à un étudiant en techniques de commercialisation bénéficiant de l'encadrement d'un conseiller spécialisé.

Cette opération s'articule sur deux années civiles : dernier trimestre de l'année N , trois premiers trimestres de l'année N+1

Cette opération comprend les phases suivantes :

- Promotion de l'opération auprès des P.M.I. régionales (mailing, plaquette de présentation).
- Information et sensibilisation des conseillers.
- Information et sensibilisation des Etudiants en Techniques de Commercialisation.
- Logistique de l'opération : préparation, mise en place et coordination de l'opération, mise en relation des partenaires pour la réalisation des missions, animation de l'équipe de conseillers, suivi technique des missions
- Evaluation des acquis commerciaux pour les entreprises et les étudiants dans la phase finale de l'opération.

Budget :

	1989-1990 (*)	1990-1991	1991-1992	1992-1993
<i>Budget demandé (*)</i>	177 900 F	261 000 F	395 000 F	391 500 F
<i>Budget réalisé</i>	177 900 F	240 325 F	391 593 F	

(*) : financement 100 % région

Echéancier et réalisations :

	1989-1990 (*)	1990-1991	1991-1992	1992-1993
<i>Date de début prévue</i>	09/89	09/90	09/91	09/92
<i>Date de début réalisée</i>	09/89	09/90	09/91	09/92
<i>Date de fin prévue</i>	06/90	09/91	09/92	09/92
<i>Date de fin réalisée</i>	06/90	09/91	09/92	-
<i>Nombre de missions prévues</i>	10	50	70	70
<i>Nombre de missions réalisées</i>	11	59	67	73
<i>Nombre de conseillers</i>	1	18	21	24
<i>Charge travail chargé de mission</i>	0.5	0.5	0.25	0.25
<i>Charge de travail secrétaire</i>	0.5	0.5	0.5	0.5

(*) Année expérimentale :

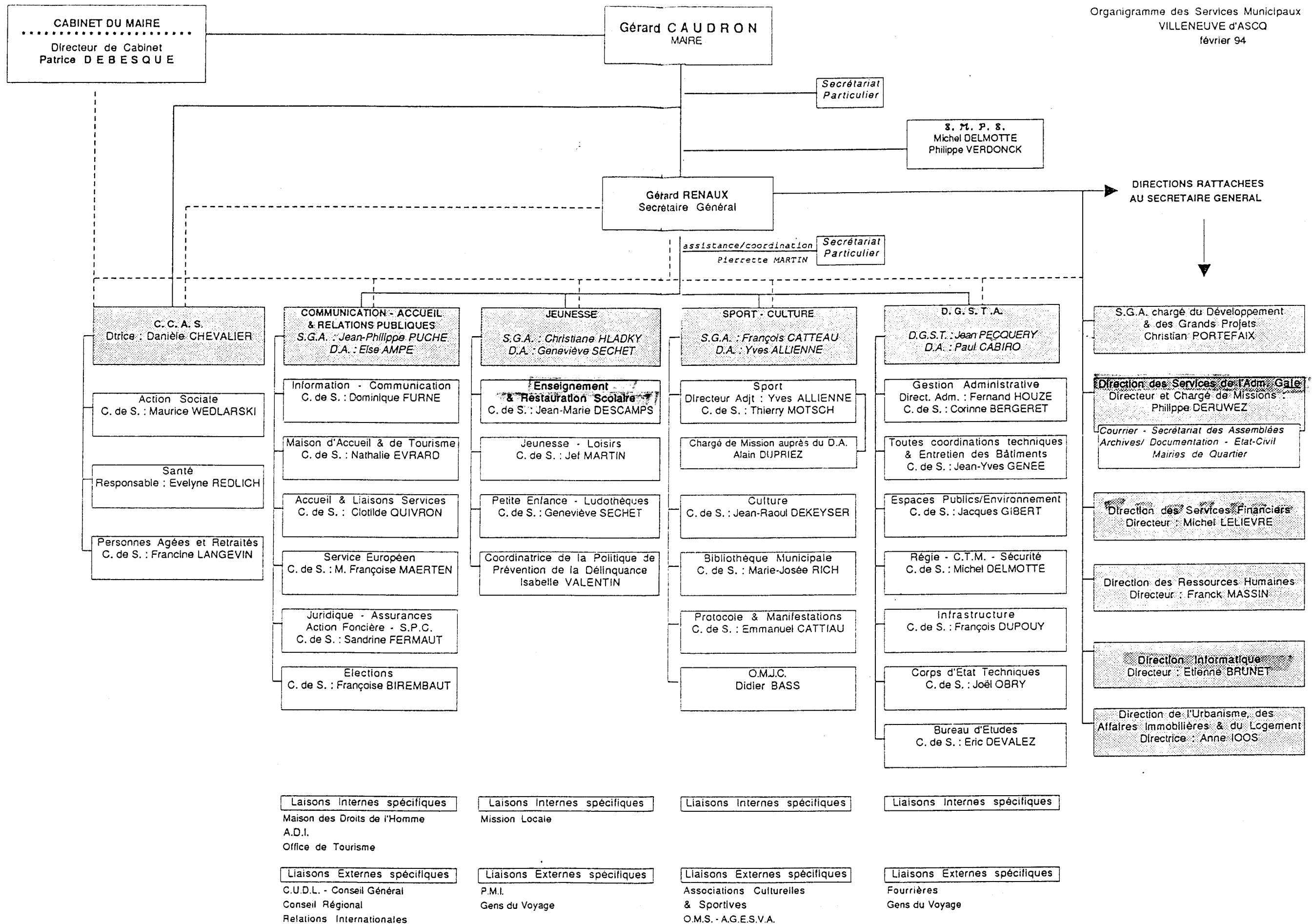
Secteur géographique du Valenciennois, un seul Département Techniques de Commercialisation : Valenciennes, un seul conseiller : Cabinet SCOREX.

ANNEXES CAS 3

-ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DES SERVICES MUNICIPAUX

**- ANNEXE 2: COMPTE RENDU DU DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE
DE 1994**

**-ANNEXE 3: UNE TECHNIQUE AU SERVICE DE LA GESTION ET DU
CONTROLE: LE SYSTEME POUCE ET PUCE**



ANNEXE 1.



Adjoint au Maire
Hôtel de Ville
B.P. 89 - 59652 Villeneuve d'Ascq cédex
Téléphone : 20.43.50.50

VILLENEUVE D'ASCQ
Villeneuve d'Ascq

B

CONSEIL MUNICIPAL DU 28 JANVIER 1994
DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE DE 1994

Je vous rappelle que, dans un délai de 2 mois précédent l'examen du budget, la loi du 6 Février 1992 impose à l'administration territoriale l'organisation d'un débat sur les orientations budgétaires.

Le débat d'orientation budgétaire permet au Maire de présenter et de commenter les grandes options ou projets d'une politique définie par lui-même et la majorité municipale.

Ces options et projets pour l'année à venir :

- d'une part, sont conformes au programme municipal largement approuvé par les villeneuvois en 1989
- d'autre part, se doivent de répondre aux intérêts mêmes de la population en fonction de la conjoncture du moment.

C'est donc à la demande du Maire, par délégation en tant qu'Adjoint aux Finances, et au nom de la majorité municipale que ce rapport a été établi.

Comme tous nos autres débats, le débat d'orientation budgétaire doit être démocratique.

Pour cela, il donne une occasion supplémentaire aux membres du conseil municipal de s'exprimer, d'approuver, de contester, de refuser, d'interroger ou d'exposer des propositions différentes de celles avancées... étant entendu que toute proposition fera l'objet d'une étude d'opportunité et de coût par la commission chargée du dossier.

Le rapport que j'ai à vous présenter ce soir répond donc aux principes mêmes de la loi et au souci que nous avons toujours eu de gérer les finances de la ville en totale transparence.

Entre 1986 et 1991, le développement de la ville et la gestion saine des finances communales permettaient d'équilibrer les comptes sans augmentation de la pression fiscale.

1992 fut le premier exercice budgétaire difficile. Notre rigueur n'a pas suffi à maintenir cet équilibre. Nous avons été contraints de majorer les taux d'imposition de 4 %

L'an dernier, la préparation du budget s'annonçait plus délicate encore... La réalité a été conforme à nos prévisions.

Nous nous sommes adaptés à la crise et l'effort collectif de la majorité municipale et de l'administration a permis de maintenir les taux d'impôts locaux au même niveau qu'en 1992.

Qu'il s'agisse :

- de l'augmentation de la C S G
- de l'augmentation de la cotisation ASSEDIC
- de l'augmentation de la taxe sur les carburants
- du blocage des salaires de la fonction publique en 1993
- des non-révalorisations des retraites et pensions, des allocations familiales, de l'aide au logement, également en 1993
- de la réduction du taux de couverture maladie
- de la remise en cause de la retraite à 60 ans
- de la baisse des pensions de retraite de la sécurité sociale
- de l'augmentation des cotisations aux mutuelles
- de la remise en cause des prestations versées aux chômeurs,

ces mesures ont largement contribué à rendre la crise plus amère pour tous, plus douloureuse encore pour les catégories les moins favorisées... et ce n'est pas une prime de rentrée scolaire, ni une baisse de quelques points d'impôts sur le revenu, réellement significative pour les ménages ayant des revenus élevés, qui modifieront l'inquiétude des gens et leur déception.

Bien sûr aucun d'entre-nous ne conteste les difficultés actuelles. La crise existe bien. Elle sévit partout dans le monde, en Europe, dans notre pays, dans notre région...

Cette période est pénible pour tout le monde... y compris pour ceux qui ont la charge de gouverner notre pays.

Les dispositions prévues concernent notamment :

- . la baisse de la dotation de compensation de la TP,
- . le gel de la D G F ainsi qu'une réforme visant à diminuer les concours financiers de l'Etat pour le fonctionnement des collectivités locales,
- . la diminution de la dotation aux instituteurs,
- . la réduction du Fonds de Compensation de T V A sur les investissements de 1995

et ce n'est pas terminé puisqu'à cela s'ajoutent :

- . les dispositions restrictives de l'Etat et de la CRAM dans la prise en charge des aides ménagères et des aides à domicile aux personnes âgées ou handicapées
- . le désengagement, depuis quelques années convenons-en, des caisses d'allocations familiales et plus récemment du Département, dans leur soutien au profit des centres sociaux
- . la réduction par le Département de l'aide sociale pour les logements-foyers et les personnes âgées
- . la diminution des remboursements du Département des frais de dossier d'aide sociale,
- . la définition plus limitative des bénéficiaires des contrats "Emploi Solidarité"
- . sans oublier les difficultés auxquelles sont confrontées les P A I O et les missions locales victimes, elles-aussi, des restrictions budgétaires.

Enfin, avec la tentative de remise en cause de la loi Falloux, le Gouvernement a fait une démonstration de la légèreté de ses propositions.

Il est vrai qu'après moins d'un an de pouvoir du gouvernement Balladur, le bilan et les perspectives sont bien sombres !

Qui peut les contester ?

Que sont devenus les réformes annoncées, les promesses de renouveau et de progrès, le changement attendu ?

Qu'en est-il des critiques acerbes et des attitudes souvent hostiles de la majorité actuelle à la politique menée par ses prédécesseurs ?...

...Un contexte économique encore plus dégradé, encore plus injuste et un gouvernement qui bénéficie du désarroi d'un peuple inquiet pour son avenir subissant plus qu'il n'approuve une politique discutable dont l'efficacité reste à démontrer.

Face à cette situation, que pouvons-nous faire et surtout quels sont les choix possibles pour la Ville ?

Depuis 1977, sous l'impulsion de Gérard Caudron, la majorité municipale a mené une politique offensive, une politique de progrès.

Depuis 1977, elle a créé, maintenu et diversifié des services de bonne qualité... tous les domaines d'activités sont couverts.

Je pense que le récent sondage réalisé par la Voix du Nord a été particulièrement révélateur de la satisfaction des villeneuvois.

Avec le Maire, je prends, nous prenons l'engagement formel de n'avoir recours à l'impôt qu'après avoir largement et minutieusement exploré les économies encore possibles sur les dépenses après plusieurs années de rigueur budgétaire.

. par majoration des tarifs appliqués aux utilisateurs des structures municipales

Lors du dernier conseil municipal, nous avons voté l'actualisation de ces services... Elle se traduit par une hausse de 3 % environ.

Nous aurions pu aller au-delà, mais nous n'avons pas voulu pénaliser les utilisateurs de nos équipements.

*** soit on réduit les dépenses**

. par fermeture de certains équipements...

Très franchement, pouvons-nous imaginer la fermeture d'une crèche, d'une piscine, d'un centre de vacances ... même si l'on sait qu'aujourd'hui de nombreuses communes y sont contraintes.

Ni les efforts entrepris, ni la volonté politique engagée depuis des années, ne peuvent être remis en cause.

- . la mise en place et la réactualisation permanente d'un plan pluri-annuel de fonctionnement adapté aux circonstances
- . une plus grande responsabilisation du personnel municipal de tous grades dont la motivation est aussi l'assurance du succès de notre politique.

Mais venons-en maintenant à la présentation "chiffrée" du débat d'orientation budgétaire :

*** La section INVESTISSEMENTS**

Les dispositions de "crise" arrêtées dès l'exercice 1992, nous permettent aujourd'hui d'éviter de sérieux ennuis financiers.

Où en serions-nous si nous avions maintenu coûte que coûte tous nos projets initiaux ?

Le décalage dans le temps, l'étalement du financement de certains travaux, la réduction de certaines enveloppes, nous permettent d'aborder cette période difficile dans des conditions acceptables tout en maintenant notre capacité d'investissements à un niveau correct et surtout en préservant l'avenir.

En 1993, nos ambitions ont dû être limitées à 74 millions de francs avec un emprunt à 33,5 MF.

En 1994, nous serons contraints de réduire cette somme à 70 MF environ.

L'enveloppe d'entretien du patrimoine est maintenue à 9 MF, tandis que nous envisageons de réduire de 8 à 7 millions les acquisitions de matériel et de mobilier, l'économie réalisée portant essentiellement sur le mobilier de bureau.

Je précise que ces chiffres sont susceptibles d'évoluer en fonction des éléments définitifs que nous n'obtiendrons que dans les semaines à venir.

Tous les engagements fixés par le programme municipal d'investissements de 1989 à 1995 seront réalisés ou engagés avant la fin de ce mandat...

Seul l'aménagement du centre-ville a été reporté à une date ultérieure... les jours meilleurs finiront bien par revenir.

*** La section FONCTIONNEMENT**

. Les Recettes

A deux mois du budget primitif, je n'ai, je vous l'ai déjà annoncé, aucun chiffre précis à vous présenter.

S'agissant d'un débat d'orientation budgétaire, je ne vous donnerai donc que des estimations, dont certaines sont assez approximatives, ou des tendances constatées à cette époque de l'année.

Là encore, il faut espérer qu'il n'y aura pas d'autres mauvaises nouvelles.

. Les Dépenses

Par rapport au BP 1993, les dépenses de 1994 devraient progresser d'environ 3 %.

Les différentes masses de dépenses nécessitent quelques commentaires :

- Les frais de personnel

Poste le plus important du budget (environ 48 % des dépenses) à effectif constant, il augmenterait de 6 % environ...

Ce chiffre tient compte :

- des augmentations de salaires, promotions, échelons d'ancienneté, de l'application des accords Durafour, qui constituent les éléments essentiels de cette majoration : 5 %

- d'un effort particulier en faveur des C.E.S. (contrats Emploi Solidarité) : 1 % soit 1,9 MF consécutif à l'augmentation des effectifs employés.

Par contre, un effort particulier sera réalisé en vue d'améliorer la procédure et réduire le coût des remplacements de personnel en arrêt pour congés, maladie, grossesse etc...

. Le prélèvement

Augmentation estimée à 2 MF... près de 12 %

Le prélèvement est constitué principalement de l'annuité de remboursement de l'emprunt (part de capital).

La renégociation des annuités d'emprunts à des taux d'intérêt moins élevés qu'au moment où ils ont été contractés, constitue un élément particulièrement positif des activités financières de 1994.

Elle permettra une économie substantielle dont on connaîtra le montant exact dans quelques semaines à l'issue des négociations en cours.

. Les subventions aux associations

Augmentation estimée à 2,8 MF soit 7,5 %.

A elle seule, la subvention de l'amicale du personnel augmente de 1,6 MF.

Je rappelle qu'elle est constituée par le 13e mois et les tickets restaurant attribués au personnel en très forte progression.

Nous reviendrons sur les subventions qui font également partie des objectifs prioritaires.

Si l'objectif du budget 1994 est d'abord le respect des engagements fixés par le programme municipal de 1989 à 1995 et le maintien des activités engagées, plusieurs dossiers sont jugés comme prioritaires.

Ils feront l'objet d'une attention particulière de notre part en 1994.

Il s'agit de :

- . l'image de notre ville et sa promotion
- . l'action sociale ,
- . l'action envers la jeunesse
- . la sécurité
- . La vie associative

*** l'Image de notre ville et sa promotion**

La disparition de l'enseigne prestigieuse de Bull a porté un coup à notre ville.

Néanmoins, Villeneuve d'Ascq reste une ville dont le rayonnement se confirme au fil des ans.

Son originalité de Technopole Verte, sa renommée de ville jeune et dynamique doivent être renforcées.

En 1994, nous devons développer plus encore nos liens avec les universités et les grandes écoles.

Les effets de la crise inquiètent et découragent...

La M A T et l'Office du Tourisme multiplieront leurs actions dans ce sens avec les élus mais aussi avec les villeneuvois.

*** L'Action Sociale**

En ces moments difficiles, plus que jamais, nous devons marquer notre attention et notre solidarité envers les plus démunis... et ils sont de plus en plus nombreux !

La solidarité et la justice sociale ne font visiblement plus vraiment partie des préoccupations de l'Etat.

La crise, le chômage, la pauvreté, durement ressentis dans notre région, se traduisent par une augmentation des secours du C.C.A.S. de près de 30 % l'an, tandis que le nombre de RMistes est en hausse de 25 %

Malgré cela, l'Etat, la CRAM, le Département, dirigé par la droite, réduisent leurs participations financières.

L'effet conjugué des constatations qui précèdent, devrait majorer l'enveloppe de l'action sociale d'environ 3,1 MF.

La majorité municipale s'engage bien entendu à maintenir toutes ces aides à ceux qui en ont le plus besoin... et de le faire dans un esprit d'aide à l'insertion dans la société.

Au-delà de l'aspect budgétaire, Monsieur le Maire, dans son discours aux responsables d'associations, souhaitait reconnaître mieux qu'aujourd'hui le droit des jeunes à l'expression avec des structures élues dans les quartiers et les maisons de jeunes.

De même, il concevait avec les associations des "contrats d'objectifs jeunes" dans les domaines du sport et de la culture pour mieux les aider à s'insérer dans la société...

Il s'agit de pistes intéressantes sur lesquelles il conviendra de réfléchir et d'avancer.

Il nous appartient de mobiliser nos énergies pour aider les jeunes à traverser cette période de leur existence que la crise rend particulièrement difficile.

Nous poursuivrons et même accentuerons nos efforts pour qu'ils retrouvent l'espoir dont ils ont tant besoin à leur âge et une perspective d'avenir autre que le chômage ou l'assistanat.

La jeunesse, le Maire le rappelle souvent, c'est l'avenir et la vie de toute société.

Bien entendu, toutes les autres activités dont bénéficient les jeunes villeneuvois : centres de vacances, centres de loisirs, sports, etc... seront maintenues sans aucune restriction.

Il est présent sur le terrain et d'ores et déjà très apprécié.

Le renforcement de ce service en 1994 dépendra de la mesure faite de l'efficacité de ses interventions et du degré de satisfaction de la population.

Si tel est le cas, et nous avons aujourd'hui de bonnes raisons de le penser... nous en renforcerons les moyens.

La toxicomanie fait également partie de nos préoccupations.

La Mairie renforcera son concours dans la prévention et l'information, notamment en aidant davantage le CRID qui a prouvé son efficacité par son travail actif et compétent sur le terrain.

Mais là encore, au-delà des discours, l'Etat doit assumer ses responsabilités, tenir ses engagements et y mettre les moyens en terme de prévention, de répression et de soins.

*** La Vie Associative**

Les associations constituent les forces vives de notre ville. Elles couvrent des activités variées.

Elles sont source de vie, de convivialité, de solidarité et d'animation dans les quartiers.

Pourtant leur rôle dans les quartiers est incontournable, le travail réalisé dans des conditions souvent difficiles mérite notre considération et notre soutien.

La ville ne peut supporter seule la charge résultant du désengagement de l'Etat, du Département ou des caisses d'allocations familiales, mais elle veillera à éviter la dégradation du service rendu par ces structures en faisant pression sur les organismes financeurs.

Cette action est d'ailleurs déjà engagée depuis quelques semaines.

Mes Chers Collègues,

Mon rapport a peut-être été un peu long. Vous voudrez bien m'en excuser... mais il m'était difficile de ne pas rappeler dans le détail, assez impressionnant je dois dire, les effets désastreux d'une crise et les décisions de l'Etat qui touchent l'ensemble des français, mais également les collectivités dont certaines connaîtront sans aucun doute de sérieux problèmes financiers.

La disparition de deux entreprises classées parmi les plus importantes de la ville, est un coup dur pour le personnel qui se retrouve sans emploi... c'est aussi un coup dur pour notre image et pour les finances de la ville qui, en 1995, verra ses recettes fiscales amputées de plus de 10 MF.

UNE TECHNIQUE AU SERVICE DE LA GESTION ET DU CONTROLE: LE SYSTEME POUCE ET PUCE

1) Présentation

Comme dans la plupart des grandes villes, les habitants de Villeneuve d'Ascq et les services de la ville sont confrontés à un certain nombre de problèmes. Pour les habitants, ces problèmes sont entre autres:

- l'inscription aux différents services et la multiplicité des démarches nécessaires,
- le paiement du service par le bénéficiaire ou plus exactement la partie qui lui revient,
- la demande d'un tarif personnalisé en fonction des ressources familiales.

Pour les services, il faut:

- assurer une certaine discrétion,
- percevoir des petites sommes qui alourdissent la gestion,
- faire face aux files d'attente qui nuisent à la qualité du service.

La carte à puce se présente comme la solution pour "facilité la ville aux usagers" mais également aux services. La carte, appelée Pouce et Puce, est un système monétique, c'est à dire un moyen de paiement basé sur l'électronique et l'informatique dont les exemples les plus répandus dans le public sont les cartes bancaires et les cartes de crédit (personnalisées) ou les cartes téléphoniques (anonymes).

La mise en place du système monétique pour l'ensemble des services qui s'y prêtent prendra entre deux et trois ans. Dans un premier temps, seuls la restauration scolaire, les centres d'accueil et de loisirs (CAL) et les centres de loisirs sans hébergement (CLSH) du mercredi sont concernés.

Par la suite, la piscine, la bibliothèque, et la restauration pour personnes âgées devraient être gérés par la carte à puce.

1.1 Fonctionnement de la carte:

Le système est basé sur une carte à mémoire d'identification (c'est à dire une carte personnalisée dans laquelle figure le nom, prénom et adresse), un compte familial d'avance sur consommation, des "bornes", c'est à dire des appareils de lecture des cartes situés dans les lieux nécessaires (écoles, CAL...). Il y a un compte par famille mais une carte par utilisateur (c'est à dire le plus souvent par enfant) ou bénéficiaire des prestations municipales.

Les bornes sont placées sur les lieux de passage des utilisateurs. Elles sont programmables depuis un système central. Elles proposent selon l'heure de la journée différents services (ex: le

matin, la restauration scolaire; le soir, le CAL). Elles enregistrent l'inscription au service demandé si la carte est valide, et refusent si la carte est en opposition. Elles affichent le solde du compte. Elles transmettent les informations contenues deux fois par jour au système central.

1.2 Les avantages du système Pouce et Puce:

- Les parents n'auront plus à se rendre dans les mairies pour acheter les tickets de "cantine" ou du CAL. Il leur suffira d'envoyer un chèque à la régie centrale.
- La carte n'a aucune valeur intrinsèque. Ni elle, ni la borne ne contiennent d'argent. Sa perte n'entraîne que la perte de la valeur "matière", c'est à dire 30 Francs.
- L'agent municipal ne comptera plus les billets mais se consacrera à l'accueil des enfants.
- La carte évite la discrimination entre enfants, puisqu'elle est la même pour tous.

2) L'étude

Une étude a analysé l'impact de la carte sur l'organisation des mairies. En effets, avec la mise en route progressive de la carte, les mairies de quartier ne distribueront plus les tickets de cantine. Il s'ensuit une nouvelle disponibilité qu'il faut organiser, et notamment le déplacement d'une partie du travail des mairies de quartier vers la régie centrale. L'étude s'est penchée sur trois aspects:

- l'analyse de l'organisation actuelle de chaque mairie de quartier
- les attentes de la population
- la recherche de l'amélioration de l'efficacité des services de la mairie

L'étude se compose de deux parties: un diagnostic et des propositions.

2.1 Le diagnostic

Il s'agit d'obtenir trois types d'information:

- connaître la charge de travail des mairies de quartier en terme de délivrance de tickets avant la mise en route de la carte,
- connaître le montant des chèques qui seront traités par la régie centrale,
- comprendre l'organisation des mairies de quartier avant l'arrivée de la carte et les attentes de la population.

La méthode

La méthode utilisée consiste dans un premier temps à collecter des informations quantitatives comme le nombre de tickets de restauration scolaire et de CAL délivrés, le nombre de familles, le nombre d'enfants concernés, les différents modes de paiement, le temps passé à ces tâches.

Les moyens utilisés pour obtenir ces informations sont entre autres le dépouillement des clôtures de caisses, les relevés de temps des semaines-test, les données informatiques.

Ce travail est complété par la collecte d'informations qualitatives et notamment par des entretiens avec les personnes des mairies de quartier. Ces entretiens ont porté sur l'opinion concernant la population qu'elles rencontrent, l'organisation interne de chacune des mairies (ex: fréquentation de la mairie dans la journée, dans la semaine, dans le mois), la façon dont s'effectue le remplacement des personnes absentes, la polyvalence des tâches à effectuer.

Les résultats

Le nombre de jours dans l'année retenus pour faire les calculs est de 230 soit 46 semaines (c'est à dire que 6 semaines de mi-juillet à fin Août ne sont pas retenues). Les principaux résultats quantitatifs sont les suivants:

- le nombre d'enfant par famille est de 2,17 avec des variations d'un quartier à l'autre,
- le temps passé à la délivrance des tickets est en moyenne de 7 minutes soit l'équivalent de 4000 heures par an pour les paiements en chèques (64%) ,
- 2300 heures par an pour les paiements en espèces (36%). A l'avenir, les paiements par chèque se feront toujours en mairie alors que les paiements en espèce se feront à la régie.

La charge de travail représentée par le temps de délivrance des tickets payés par chèques correspond à 4000 heures par an, soit 2,5 postes de travail par an, et 35000 passages de moins en mairie de quartier (ce n'est pas le chiffre exact car les gens peuvent passer en mairie pour d'autres raisons que l'achat des tickets)

- 20 % des achats se font à moins de 100 Francs
- 33 % des achats se font en espèces
- il existe de fortes variations d'un quartier à l'autre
- la périodicité des achats est la suivante:

dans la journée: aux entrées et sorties d'école, le soir

dans la semaine: le mercredi et le samedi matin

dans le mois: au début du mois.

Les résultats qualitatifs sont les suivants.

Le public est globalement satisfait par le service des mairies de quartier. La variété des tâches est importante, d'où la nécessaire polyvalence des agents. La présence de deux agents en même temps est un minimum. Le fait qu'il manque quelqu'un (pour cause de congés maladie ou autre) est à l'origine d'une grande partie des problèmes d'organisation interne.

2.2 Propositions

Les horaires d'ouverture

Apporter un meilleur service à la population implique de faire coïncider les heures d'ouverture des mairies avec les périodes où la demande est forte, et réduire les heures lorsque la demande est plus faible.

L'étude propose d'aménager et d'agrandir les plages horaires d'ouverture de la façon suivante: ouvrir les jours les plus chargés (c'est à dire le mercredi et le lundi) de 8h30 à 12h et de 14h30 à 18h30, le samedi de 8h30 à 12h30. Pour les mardis, jeudis et vendredis, adopter les mêmes horaires avec une demi-journée de fermeture, le matin de préférence.

Ces horaires supposent deux agents en poste à raison de 37 heures par agent, et une amplitude de fonction de 44 heures par semaines dont 38 heures d'accueil.

Composition des équipes

Un tableau reprend mairie de quartier par mairie de quartier, le nombre d'agents, le nombre d'heures de travail par semaine et le gain d'heures hebdomadaire.

	Actuellement		Dans le cadre du projet Pouce et Puce			
	Nb d'agent	Total d'heures hebdomadaires	Gain	Total d'heures hebdomadaires	Total en nombre de postes	Nombre d'agents
Cousinerie	3	111h	18h	93h	2,5	2+1/2
Bourg	3+1/2	129h30	16h	113h30	3	3
Annapes	3+1/2	129h30	10h	119h30	3,2	3+1/2
Asq	3	111h	8h30	102h30	2,8	3
Breucq	3+1/2	128h30	11h30	117h	3,2	3
Totaux	16+1/2	609h30	64h	545h30	14,7	15

Il s'agit donc de maintenir 15 agents en postes au lieu de 16 1/2 actuellement. La régie centrale qui aura en charge la carte est constituée de 3 personnes. Sa mission consiste à assurer l'accueil pour la délivrance des tickets de restauration ou de CAL.

Il faudra également mettre au point une équipe d'appoint, polyvalente, qui puisse travailler dans toutes les mairies lorsqu'il manque du personnel. Quant au 1 1/2 poste des mairies de quartiers, il ira en mairie ou à la régie où le travail est complètement différent.

Assurer la polyvalence

L'équipe d'appoint et la régie centrale devront être capable d'assurer toutes les tâches existantes dans les mairies afin d'assurer les remplacements de personnel manquant, d'où l'importance d'apporter à ce personnel la formation adéquate. D'autre part la demande

d'information pose parfois des problèmes au personnel de mairie qui ne sait pas toujours précisément ce qui se passe dans la ville. La régie centrale pourrait jouer ce rôle de centre d'information. En effet, elle est à la fois proche de la population et de ses demandes lorsqu'elle va en mairie de quartier, et proche des services centraux de la mairie par son positionnement géographique à l'hôtel de ville.

A terme, l'objectif est que tous les chèques soient traités par la régie centrale, et que les paiements en espèces soient supprimés.

L'étude permet de mieux comprendre le fonctionnement général de la restauration scolaire et les incidences du nouveau système sur l'organisation générale. Il s'agit désormais de regarder le système Pouce et Puce sous l'angle du contrôle de gestion. En effet, si le système entraîne des changements organisationnels, il est aussi un outil de contrôle qui apporte de la transparence mais qui pose des problèmes directement liés à cette transparence.

ANNEXES CAS 4

- ANNEXE 1: RAPPORT SUR LE DEROULEMENT DE L'EVALUATION PLURALISTE DU CONTRAT DE PLAN PARTICULIER " MAITRISE DE L'ENERGIE"

- ANNEXE 2: PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS DU CONTRAT DE PLAN PARTICULIER (1984-1988)

"3 IN" INFORMATION ET INNOVATION INDUSTRIELLES

Conseil Régional
du Nord Pas de Calais

Délégation Régionale
de l'AFME

**EVALUATION PLURALISTE
du
Contrat de Plan Particulier
"MAITRISE de L'ENERGIE"**

(Rapport sur le déroulement)

Jacques de SAINT-MARTIN
3 novembre 1989

SOMMAIRE

- Quelques types d'évaluation
- Pourquoi une évaluation du Contrat de Plan particulier Maîtrise de l'Energie ?
- Pourquoi une démarche pluraliste ?
- Déroulement de l'évaluation
 - Phase 1 : Conception du dispositif
Elaboration du Cahier des Charges
 - Phase 2 : Fonctionnement du dispositif
- Observations
 - Insatisfactions
 - Acquis
- Ce qui reste à faire
- Annexe
 - Compte-rendu de la dernière réunion du Comité de pilotage

QUELQUES TYPES D'EVALUATION

EVALUATIONS	Outils essentiels	Objectifs poursuivis	"Valeurs" ou "Logiques" dominantes
<i>de type:</i>			
"juridique"	"Audit"	Vérifier le respect des règles administratives	Respect de la "Loi" Rigueur Culture "bureaucratique"
"économique"	"Audit"	Vérifier que les ressources ont été affectées conformément aux décisions de départ	Rationalité Honnêteté (du "Service Public", ...)
<i>démarches</i>			
"structurante"	<ul style="list-style-type: none"> . Groupe de Pilotage restreint (forte implication des commanditaires) . Enquêtes, diagnostics (avec si possible participation des commanditaires),... . Outils de réflexion stratégique 	Définir une stratégie globale et des actions concrètes en découplant Faciliter l'appropriation des conclusions par les acteurs concernés en vue d'une mise en oeuvre de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> . Confiance entre commanditaire et intervenant . Dialogue . Culture "managériale"
"pluraliste"	<ul style="list-style-type: none"> . Groupe de Pilotage associant sur un pied d'égalité commanditaires (concernés au premier chef par l'évaluation) et partenaires (clients, "société civile", "autres institutionnels",...) . Enquêtes, diagnostics, ... 	Créer un lieu de concertation, de négociation permanente	<ul style="list-style-type: none"> . Confiance . "Faire avec" . Démocratie . Culture participative

POURQUOI une EVALUATION du CONTRAT de PLAN PARTICULIER "MAITRISE de L'ENERGIE" ?

- Contrat de plan signé en 1984
 - > fin 1987, on pense au renouvellement... il est logique d'évaluer ce qui a été fait pour infléchir éventuellement les orientations dans le cadre du nouveau contrat de plan
- Conjoncture sombre pour la politique nationale de Maîtrise de l'Energie (et pour l'AFME)
 - > Il faut justifier de l'intérêt de cette politique
- Une opportunité qui se dessine : financement de la programmation par la Communauté Européenne

POURQUOI une EVALUATION PLURALISTE ?

- Désir d'engager le débat avec tous les partenaires a une époque où la politique de Maîtrise de l'Energie est fortement remise en cause
- Conformité avec le système de valeurs des deux équipes : (DR AFME + Agence Régionale)
- (Lecture de l'ouvrage d'Eric MONNIER)

DEROULEMENT de L'EVALUATION

Phase 1 : CONCEPTION du DISPOSITIF ETABLISSEMENT DU CAHIER DES CHARGES

Conditions de départ difficiles (fin 1987, début 1988)

- pas de délégué en titre à l'AFME
- dialogue difficile à établir de manière structurée entre les deux commanditaires (Conseil Régional + D.R. AFME)

verbiage

Travail préalable très approfondi

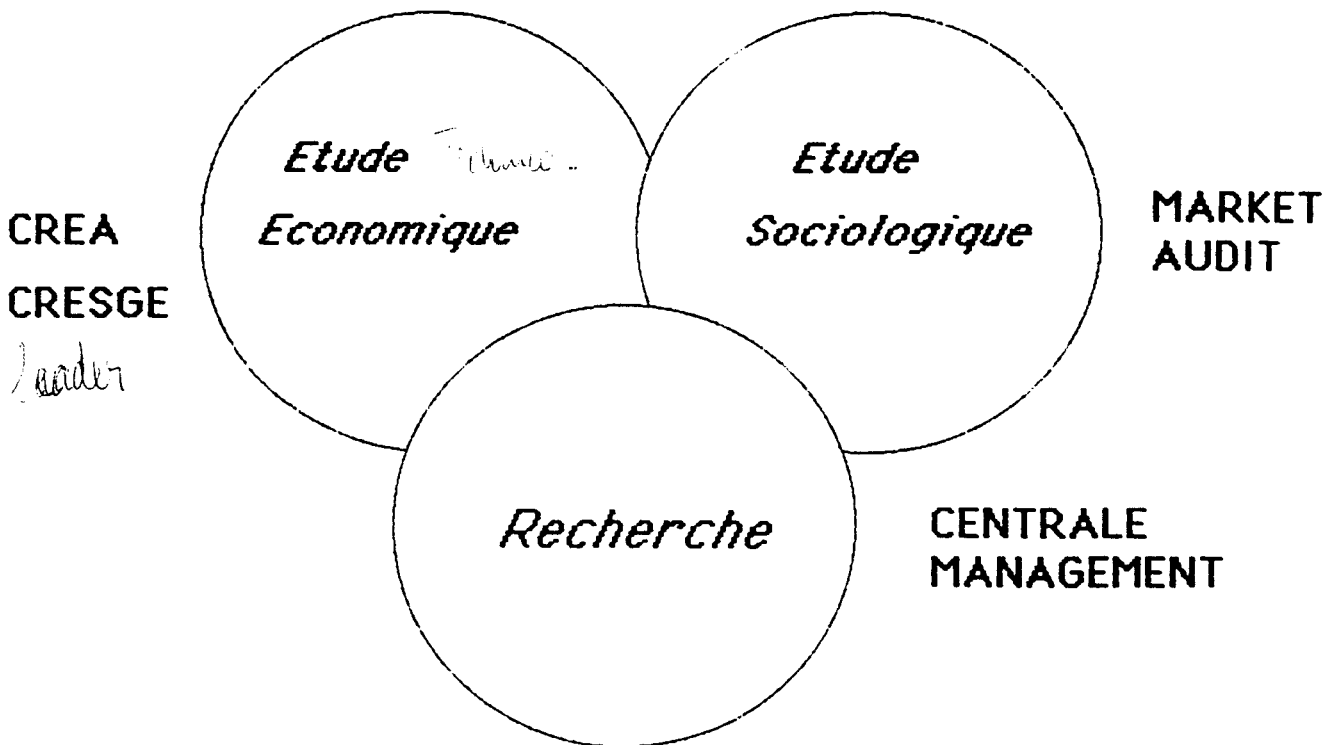
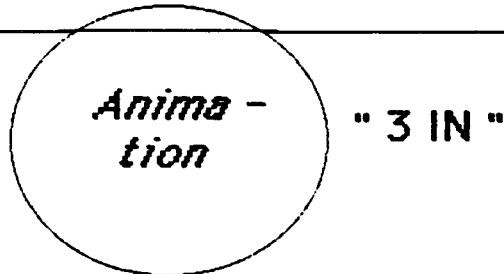
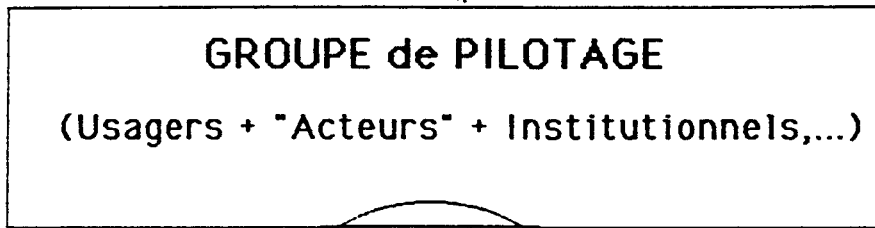
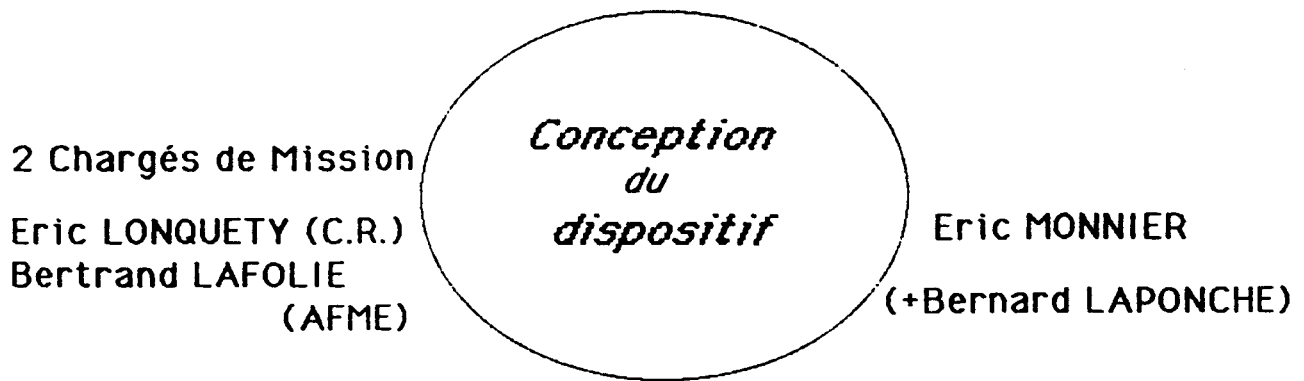
- Désignation de deux Chargés de mission :
 - Eric LONQUETY (Conseil Régional)
 - Bertrand LAFOLIE (D.R. AFME)
 - Travail avec : Eric MONNIER
 - > définition du dispositif *et embauches*
- Bernard LAPONCHE
- > contenu technique du cahier des charges

Résultats :

- Accord de principe sur le dispositif (MM. Christian BATAILLE et Jacques VANHOVE)
- M. VON SCHOLTZ (CCE) donne son accord pour présider le Comité de Pilotage
- Cahier des Charges très précis: objectifs, dispositif, méthodologie
- Etablissement d'une première liste de membres du Comité de Pilotage
- Etablissement des critères de choix pour sélectionner le cabinet chargé d'animer le Comité de Pilotage (expérience en matière d'évaluation dans un esprit proche de la démarche pluraliste, compréhension de la méthode proposée)
- Choix du Cabinet " 3 IN "

*Cahier des Charges
pas exact.*

EVALUATION PLURALISTE : SCHEMA D'ENSEMBLE



Phase 2 : FONCTIONNEMENT du DISPOSITIF

Le schéma ci-après rend compte globalement du fonctionnement du dispositif mis en place

Etapes "Acteurs"	1 <i>24</i>	2 <i>5</i>	3 <i>8</i>	4 <i>8</i> <i>juin</i>
Groupe de Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des objectifs - Modalités de fonctionnement - Cahier des charges pour les Bureaux d'Etudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des Bureaux d'Etudes - Méthodes d'investigation - Cibles, délais, thèmes à explorer 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des 1ers constats effectués par les Bureaux d'Etudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des préconisations des Bureaux d'Etudes étayées sur leurs constats Préconisation du Groupe de Pilotage (Printemps 1989)
Équipes opérationnelles C.R. + Délégation AFME)	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des Bureaux d'Etudes chargés du diagnostic - Validation technique des hypothèses de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Apports d'infos générales aux Bureaux d'Etudes (documents, statistiques,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Infos des équipes opérationnelles - Apport de nouveaux éléments 	<ul style="list-style-type: none"> (actions, procédures diffusion,...) Rapport final (à partir du regroupement des Bureaux d'Etudes des préconisations du Groupe de Pilotage)
Bureaux d'Etudes chargés du diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Concertation entre les trois Bureaux d'Etudes - Désignation d'un "Chef de Projet" (M. Boussebard, CREEA-CRESGE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête - Recueil d'infos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil d'infos complémentaires - Synthèses - Rapports des Bureaux d'Etudes 	

OBSERVATIONS GENERALES

Insatisfactions :

- **Faible taux de participation** des membres du Comité de Pilotage aux cinq réunions (le monde des entreprises en particulier a été très peu représenté)

Causes :

- . Options prises pour la constitution du groupe (nombre, choix des personnalités très occupées par ailleurs,...) | *oui*
- . Explicitation des objectifs insuffisante au départ | *il y en avait pas*
- . Problèmes de relance ? de comptes-rendus ? | *peut être*

- **Niveau d'expression insuffisant** des membres du Groupe de Pilotage. Seule la première réunion (expression des attentes) et la dernière (travail à partir des préconisations des bureaux d'études) ont donné lieu à débat :

Causes :

- . Thèmes des réunions
les réunions 2. 3. 4 ont porté sur des aspects techniques (modalités d'enquête, constats chiffrés,...)
- . Problèmes d'animation
(Place trop large laissée aux exposés des Bureaux d'Etudes ; Diversité d'expression insuffisamment exploitée,...)

RMS

- **Implication trop progressive** des Bureaux d'Etudes

Causes :

- . On a opté pour le choix de Bureaux d'Etudes régionaux qui ne connaissent ni les divers aspects de la maîtrise de l'énergie, ni le contexte institutionnel *disons franchement: RIEN (avant, pendant, après)*
- . Une volonté de "pureté" par rapport au dispositif pluraliste a peut-être freiné les équipes concernées dans leur désir d'informer les Bureaux d'Etude *Pas sérieux*
- . Un des responsables d'études a quitté son organisme en cours de démarche *et le BDE était responsable de la qualité et de la continuité du*
✓

- **Prise en compte insuffisante** des résultats de l'évaluation pour alimenter une réflexion stratégique commune des deux commanditaires :

Causes :

- . Choix de l'approche pluraliste *Non, réfléchi d'une part. D'autre part, en dehors du pluralisme qui interdit à terme tout "reproche", les enseignements sont*
- . Contexte de départ (relations entre commanditaires, perspective ouverte par la programmation) *à la fois maigres (on s'y attendait) et forts (on peut s'en servir)*
- . Pluralité d'intervenants extérieurs *Carences de li quantitatif / réel à contibalaner de li suivi du 3^e Plan par des enquêtes.*

Les acquis :

- **Intérêt** manifesté pour l'originalité de la démarche (membres des deux équipes concernées, membres du Groupe de Pilotage) | oui
- **Confirmation** de l'intérêt porté par les divers publics au maintien d'une politique de Maîtrise de l'Energie | oui
- **Découverte** ou confirmation d'un certain nombre de points susceptibles d'éclairer une stratégie : la programmation
 - . choix des cibles
 - . fonctionnement administratif
 - . attentes des principaux partenaires
 - . détection de nouveaux "relais"
 - . communication
 | oui
- **Amélioration** des outils de suivi des dossiers (qui devrait déboucher à terme sur une meilleure "évaluation permanente" de l'impact du FRME) | A voir lesquels?

- **Amélioration** des connaissances de deux Bureaux d'Etudes régionaux dans le domaine de la Maîtrise de l'Energie | C'est partide si bas que je considère que c'est tj's E

- **Formation** des deux Chargés de mission et meilleure définition de leur rôle au sein des deux équipes | Non, leur formation prof. était faite, seule reste, etc'est bep,

- **Meilleure concertation** entre les deux commanditaires | le manquement d'un

- **Possibilité**, pour les deux commanditaires, de tirer les enseignements de l'expérience (démarche "pluraliste") pour de futures évaluations (quel qu'en soit l'objet) | mouvement et d'une réflexion en secteur public.

?

CE QUI RESTE A FAIRE

Veiller à une bonne exploitation des résultats par les deux commanditaires :

- Prise en compte pour la programmation | oui
- Adoption de mesures concrètes et "visibles" | oui ⇒ réunion en équipe
- Mise en place d'indicateurs de suivi | oui, quand?

Conclure la démarche avec le Groupe de Pilotage :

- Une manifestation :
Groupe de Pilotage + public élargi | 22/12
- Pérennisation du Groupe | oui ds l'esprit, à recomposer



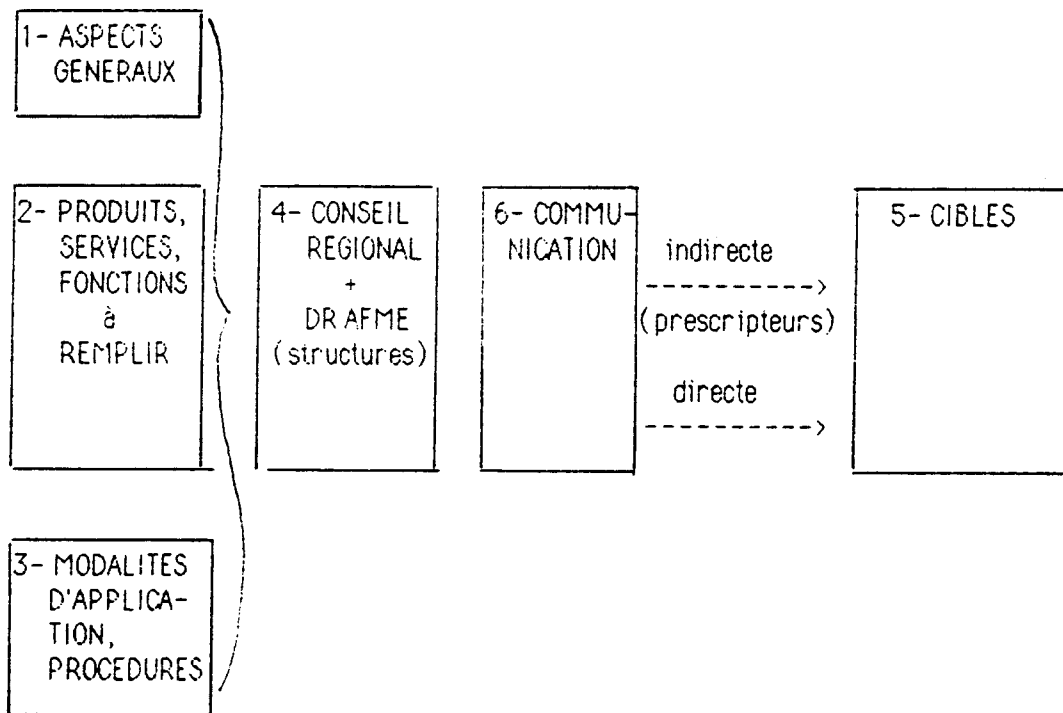
Comité de Pilotage
"Maîtrise de l'Energie"
Région Nord - Pas de Calais

COMPTE RENDU DE LA 5ème REUNION

I - OBSERVATIONS, PRECONISATIONS du GROUPE de PILOTAGE

Les éléments recueillis au cours de la dernière réunion ont été regroupés par thèmes.

Le schéma adopté est le suivant :



1 - ASPECTS GENERAUX

- > Les enjeux structurants de la maîtrise de l'énergie sont importants.
- > Le montant du FRME est-il ou non suffisant ?
 - Il est d'autant plus difficile de répondre à cette question qu'il y a confusion, dans l'esprit des bénéficiaires, entre FRME et FSGT.
 - De l'avis des Bureaux d'Etudes le montant de 24 MF n'a rien d'excessif.
- > Un débat de fond reste ouvert :
 - Aujourd'hui que la facture énergétique a décru, que les gros utilisateurs d'énergie ont déjà réalisé des économies appréciables, il apparaît que le rôle incitatif des subventions est encore plus important que dans le passé si l'on veut poursuivre la politique de maîtrise de l'énergie.
 - ... or, cette politique est reconnue comme "utile" par la majorité des personnes interviewées.
- > Dans une région comme le Nord-Pas de Calais, le poids des traditions n'a-t-il pas tendance à rendre le public moins sensible qu'ailleurs à l'aspect énergétique ? Il faut être à l'affût des signes d'évolution des mentalités du grand public, souvent plus rapide que celle des "autorités", notamment sur les thèmes énergie et cadre de vie.
- > Les résultats de l'enquête CREA devront être approfondis pour alimenter la réflexion stratégique vers les divers types de publics (entreprises et collectivités locales).
- > Les recommandations de Market Audit peuvent déboucher rapidement sur des actions en matière de communication.

2 - PRODUITS SERVICES FONCTIONS à REMPLIR

Constats à partir des travaux des Bureaux d'Etudes :

Le rôle de "subventionneur" des instances régionales (Délégation Régionale de l'AFME et Conseil Régional) n'apparaît pas comme prioritaire dans la demande exprimée par les personnes interviewées (encore que, ainsi qu'il est indiqué ci-dessus, le rôle incitatif des subventions augmente au fur et à mesure que :

- 1 - les gros consommateurs d'énergie ont déjà pris des mesures pour réduire leur consommation,
- 2 - le temps de retour escompté diminue en raison de la baisse ou de la stagnation du coût de l'énergie.

La demande de conseil est importante.

a) - Aspects financiers :

Face à des ressources limitées, n'y a-t-il par lieu de proposer de nouvelles formes d'aides financières ?

- > Ne pas limiter les aides aux seuls investissements mais aider également l'exploitation.
- > Associer subvention et conseil.
- > Envisager des procédures de financements-relais.
- > En ce qui concerne les Bureaux d'Etudes, ils ne sont pas en mesure d'assurer à eux seuls l'ensemble des coûts, surtout lorsqu'il s'agit de projets lourds et (ou) innovants. Il serait souhaitable de rechercher des partenaires (constructeurs de matériels,...) pour assurer le financement du "hard".

b) - Importance de la Notion de Conseil

Des fonctions ont été évoquées par les Bureaux d'Etudes :

"Conseiller énergie" :

cette notion est intéressante quoique difficile à mettre en oeuvre. N'est-ce pas la fonction essentielle à développer au sein des équipes opérationnelles du Conseil Régional et de l'AFME ?

Conseiller technologique :

Un métier à approfondir.

Des actions variées à mener en matière de transferts de technologie :

- > Sélection et sensibilisation des laboratoires compétents et motivés.
- > Amener les laboratoires à "décliner leur curriculum vitae" (comme le font les cabinets de consultants) : décrire en termes de "fonctions" les services qui peuvent être rendus aux entreprises ou collectivités locales.
- > Approfondir la notion de "Club" (difficile à mettre en oeuvre) ou plutôt de réseau de compétences (recherche, centres techniques, prescripteurs...).
- > Travailler en liaison avec les Bureaux d'Etudes motivés par le transfert (en dehors de la SECA - déjà engagée dans des travaux avec l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis - le nombre de Bureaux d'Etudes régionaux susceptibles d'être intéressés par des opérations de transfert est très limité).
- > Chercher à mobiliser certains acteurs aujourd'hui peu impliqués (CETE, Chambres de Commerce et d'Industrie, ...).
- > Approfondir la notion de "critères de proximité" : d'après les résultats d'enquête recueillis par les Bureaux d'Etudes, ce critère ne serait pas déterminant alors que d'autres enquêtes démontrent le contraire.

c) - Rôle dans le développement économique local

- > Valoriser les filières locales ou régionales
- > Valoriser les compétences locales (exemple : opération piscines)
- > Transferts de technologies (voir ci-dessus).

d) - Stratégie "produits"

- > Pérennisation des actions :
Eviter les opérations "coup de poing"
La pérennisation est importante, notamment lorsqu'il s'agit d'engager des collaborations avec les acteurs économiques tels que les Bureaux d'Etudes (durée à envisager : 3-5 ans).
- > La stratégie "produits" implique une réflexion concertée des acteurs sur :
 - nature des actions à mener
 - plan de communication
 - procédures de suivi et d'évaluation.

3 - MODALITES D'APPLICATION - PROCEDURES

Constats :

- De nombreuses études n'ont pas débouché sur des travaux (en particulier la disparition du FSGT a amené certains à "ranger des projets dans des cartons").
- Les délais d'instruction et de prise de décision sont considérés comme longs par les entreprises ou collectivités.
- > Améliorer les délais d'instruction, alléger les procédures (un délai d'un mois serait considéré comme satisfaisant par les bénéficiaires).
- > Pourrait-on envisager une incitation à passer de l'étude aux travaux, par exemple : pour un temps de retour escompté inférieur à un an.
(N.B. : il n'est pas dans les habitudes des instances régionales d'envisager des mesures coercitives de ce type).
- > Suivi contrôle : une clause avait été prévue lors de la signature des premières conventions : qu'en est-il de l'application ? Ne pourrait-on pas la remettre en vigueur ?
- > Habitat collectif : étudier la mise en place de "contrats d'objectifs".

4 - CONSEIL REGIONAL et DELEGATION REGIONALE de l'AFME (aspects structurels)

Constat :

Les rôles respectifs, les spécificités des deux instances sont mal perçus par les "clients" et une clarification paraît nécessaire.

- > Envisager un "guichet unique" (boite postale unique pour les deux acteurs concernés).
- > Proposer au Conseil Régional la création d'une cellule de réflexion (en particulier sur les aspects "stratégie de communication").

5 - CIBLES

Entreprises :

- > Intensifier l'action en direction des PME-PMI.(en dehors de FETANOR qu'a-t-on fait comme opérations groupées ?)
- > Faut-il éliminer du champ d'intervention les entreprises dont le siège se trouve hors région ?
(NB : en raison des mouvements de fusion ou d'absorption, leur nombre va croissant)

H.L.M.

Habitat individuel

6 - COMMUNICATION

Constats : le FRME est mal connu

l'AFME a une plus grande notoriété que le Conseil Régional

Emetteurs de messages multiples :

- AFME Paris
- Délégation régionale de l'AFME
- Conseil Régional
- Délégation Régionale de l'AFME + Conseil Régional (autour du FRME).

a) - Niveaux de communication :

National : "intérêt général", stratégie, enjeux nationaux

Régional : plus ciblé sur : comportements locaux

enjeux régionaux

Le message "régional" a un effet rassurant sur les destinataires (notion de pérennité).

b) - Messages, supports :

. Donner aux messages un aspect marketing : ciblé, agressif.

. Valoriser les "belles réalisations" : on pourrait éditer des fiches portant les logos AFME = Conseil Régional + Bureaux d'Etudes impliqués dans la réalisation.

(Cela contribuerait simultanément à la promotion de la politique régionale et des Bureaux d'Etudes concernés)

. Définir des argumentaires par cible (en s'appuyant, en particulier, sur les travaux de Market Audit).

c) - Méthodes - Canaux :

. Adapter à chaque cible

. Utiliser en particulier tous les réseaux de prescripteurs :

- Fédérations (fédération hospitalière, fédérations d'entreprises,...)
- CCI, Essor PMI (qui jouit d'une bonne audience)
- DDE (subdivisionnaires,...)
-

. Tester des formes nouvelles (ex.: marketing téléphonique auprès des particuliers en habitat individuel)

II - SUITES A DONNER

Une réunion pourrait se tenir, dès que possible, avec la participation du Président BATAILLE.

Ordre du jour :

1 - Réunion rapide (1 heure) du Comité de Pilotage

2 - Information à la presse sur :

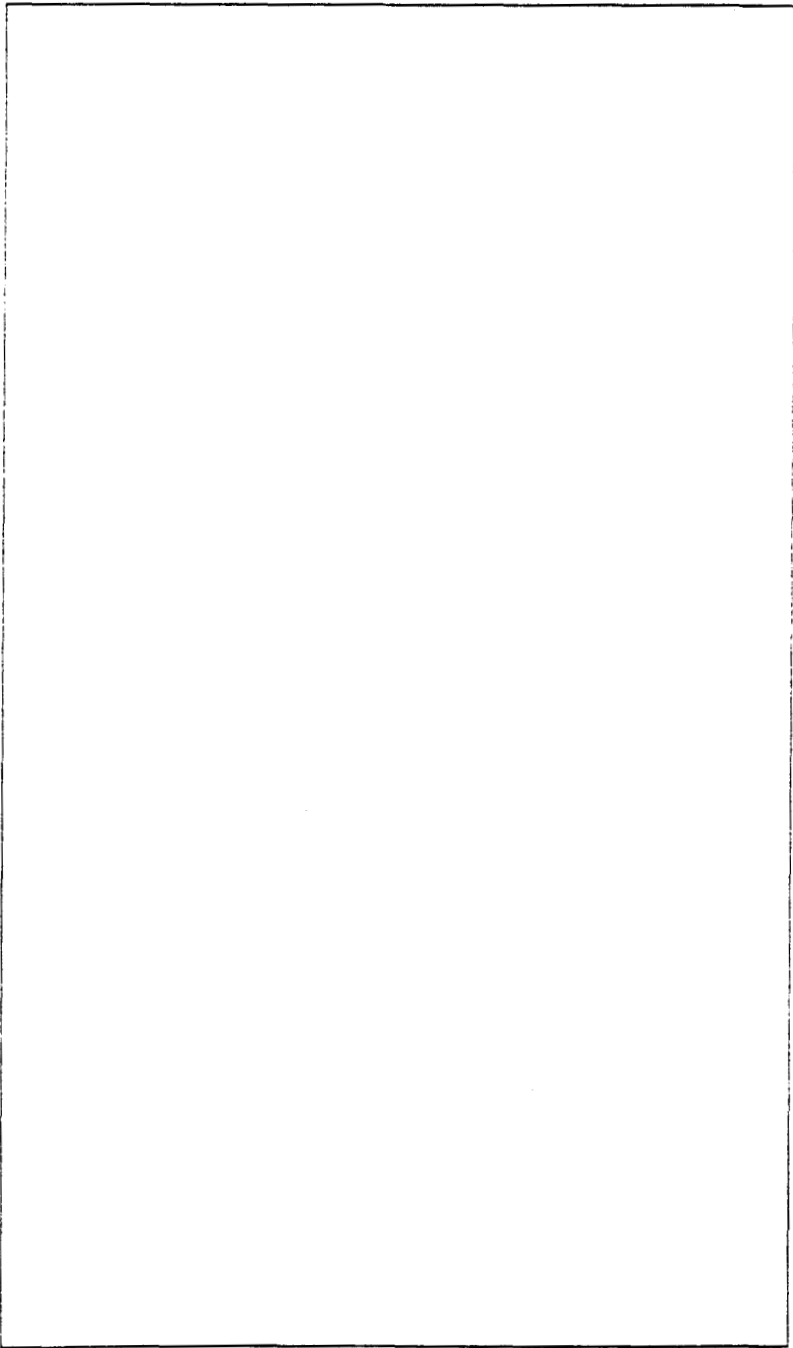
. les travaux du Comité de Pilotage

. les orientations retenues.

D'ici là :

- > Le Conseil Régional et la Délégation Régionale de l'AFME auront à travailler sur les préconisations du Groupe de Pilotage en vue d'apporter des réponses, en tenant compte des contraintes.
- > Des éclairages complémentaires pourront éventuellement être sollicités sur tel ou tel aspect.

MAITRISER L'ENERGIE DANS LE NORD PAS-DE-CALAIS
Contrat de Plan Particulier



principaux enseignements et conclusions

1984 • 1988

DEPUIS 1982, LA DECENTRALISATION A PERMIS DE RECONCILLIER CITOYENS, ASSOCIATIONS ET ELUS LOCAUX, AVEC LES GRANDS CHOIX DE LA SOCIETE. DES LORS, LE CONSEIL REGIONAL NORD PAS-DE-CALAIS ET L'AGENCE FRANÇAISE POUR LA MAITRISE DE L'ENERGIE ONT DECIDE DE TRAVAILLER ENSEMBLE, TRADUISANT LEUR VOLONTE PAR LA SIGNATURE DU CONTRAT DE PLAN PARTICULIER "MAITRISE DE L'ENERGIE" EN 1984. ILS ONT MENE

UNE POLITIQUE ACTIVE DE LIAISON ETROITE AVEC AUSSI NOMBREUX ET EN EFFET, AVEC

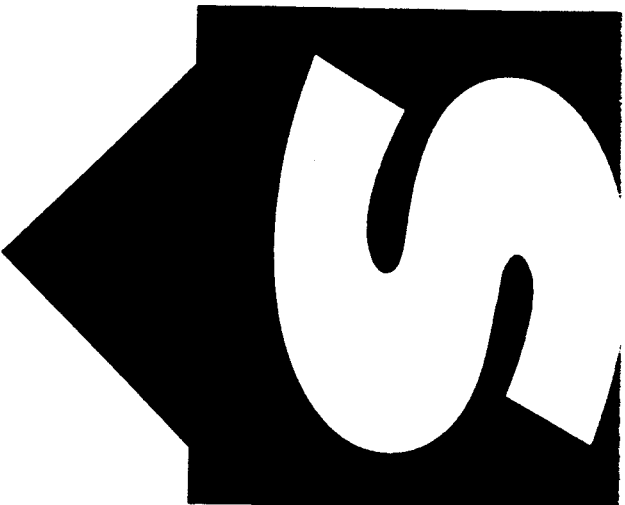
PRIX DE L'ENERGIE REDECOUVERT

IBLE D'AGIR SUR LES ECONOMIES D'ENERGIES NOUVELLES

DES COUTS ECONOMIQUES COUTS D'INVESTISSEMENTS DE PRODUCTION D'ENERGIE ET LES COUTS D'IMPORTATION. VOICI L'EVALUATION DES 5 PREMIERES ANNEES DE CETTE POLITIQUE. LE CONSEIL REGIONAL ET L'AGENCE FRANÇAISE POUR LA MAITRISE DE L'ENERGIE ONT CONFIE LA REALISATION A SES ACTEURS: PRES-SCRIPTEURS, BENEFICIAIRES ET INSTITUTIONS. L'ESPRIT DE PARTENARIAT QUI A GUIDÉ CETTE ACTION A INSISTÉ POUR SUIVI.

MAITRISE DE L'ENERGIE, EN LES CONSOMMATEURS DIVERS SOIENT-ILS. L'INSTABILITE DES GIE, NOUS AVONS QUI IL ÉTAIT POSSIBLE CONSOMMATIONS PAR GIE, DE VALORISER LES ET RENOUEVELABLES, A PLUS AVANTAGEUX QUE LES

PLUS AVANTAGEUX QUE LES

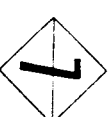


t é m o i g n a g e

OMMAIRE

PME/PMI, mieux consommer pour mieux produire	6
Habitat, prêts pour le grand frisson	8
Collectivités locales, un bon conseil vaut mieux qu'un long discours	10
Textile, la fibre énergie	12
Santé, économies d'énergie, on ne déclare pas forfait	14
Réseau de chaleur, un bon tuyau	16

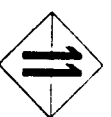
Un vaste potentiel



Un objectif important



Un apport extérieur



Élargir la concertation



Développer la communication



Suivre et évaluer les actions

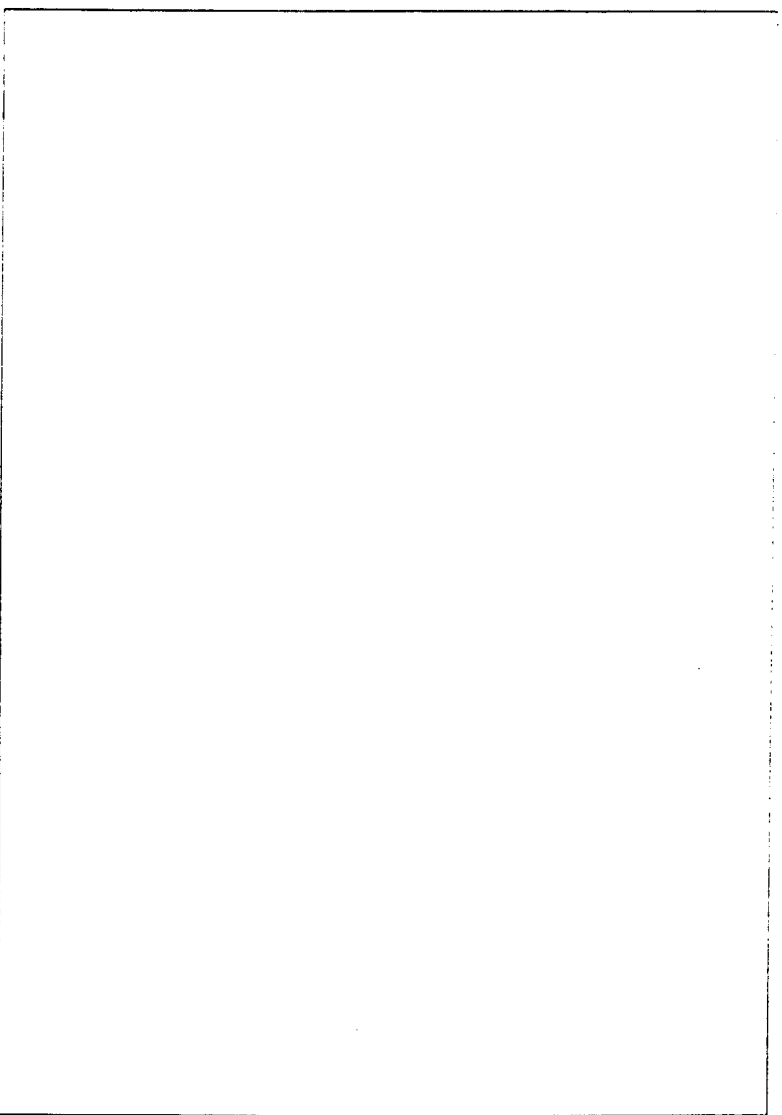


LA REGION
NORD-PAS DE CALAIS
RECELE UN VASTE
POTENTIEL DE MAITRISE
DE L'ENERGIE
EXPLOITABLE A DES COUTS
RAISONNABLES.

UN VASTE POTENTIEL

Economiser l'énergie est très souvent moins coûteux
que la produire, la transporter et la distribuer.
Les investissements suscités par les subventions restent,
pour chaque usager, d'un bon niveau de rentabilité
même en période de chute des prix pétroliers.

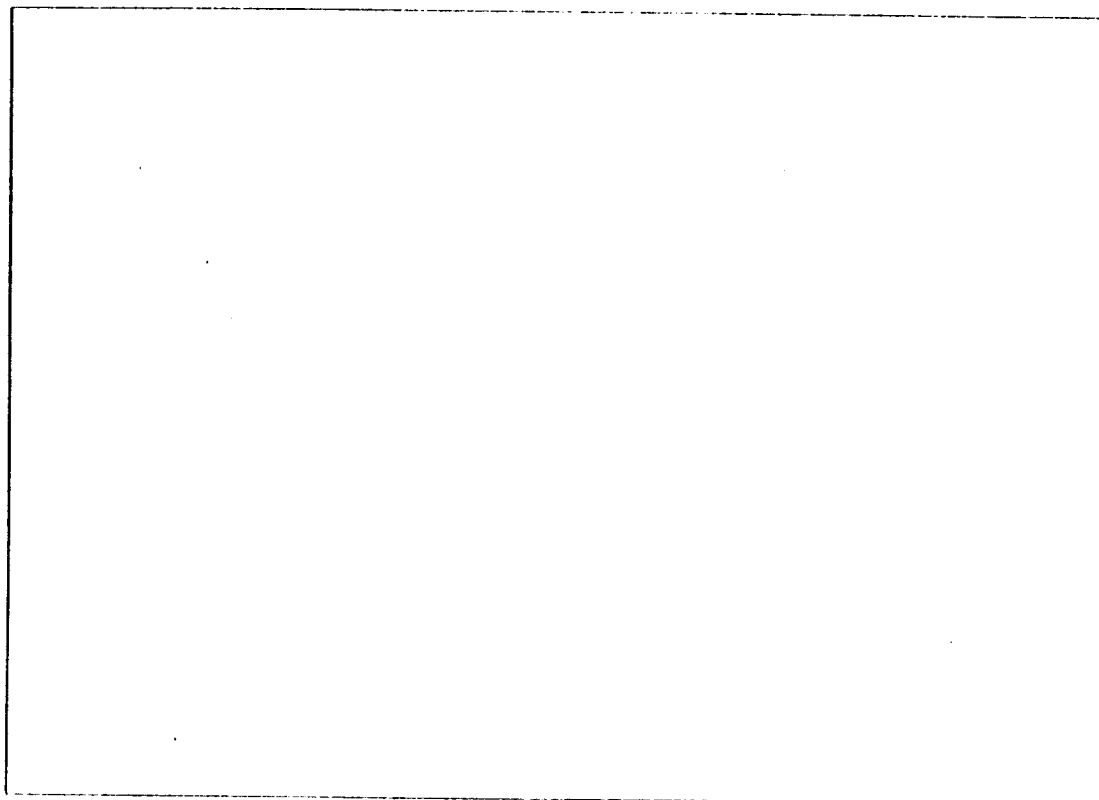
POUR LES ACTEURS
ECONOMIQUES
DE LA REGION
(ENTREPRISES,
COLLECTIVITES LOCALES,
ETABLISSEMENTS
DE SANTE,
D'ENSEIGNEMENT,
EXPLOITATIONS
AGRICOLLES...), QU'ILS AIENT
OU NON BENEFICIE
D'UNE SUBVENTION,
LA MAITRISE DE L'ENERGIE
RESTE UN OBJETIF
IMPORTANT.



UN OBJETIF IMPORTANT

Les enquêtes sur le terrain ont mis en évidence les impacts multiples des actions de Maîtrise de l'Énergie qui vont bien au-delà des économies financières : l'habitat a vu son confort augmenter, les établissements publics ont amélioré leur qualité d'accueil et les entreprises ont réduit la pénibilité des tâches et ont augmenté leur productivité. Ces actions ont de plus participé à la réduction de la pollution. Pour ces différentes raisons, les acteurs économiques envisagent à l'avenir de poursuivre des investissements dans ce domaine.

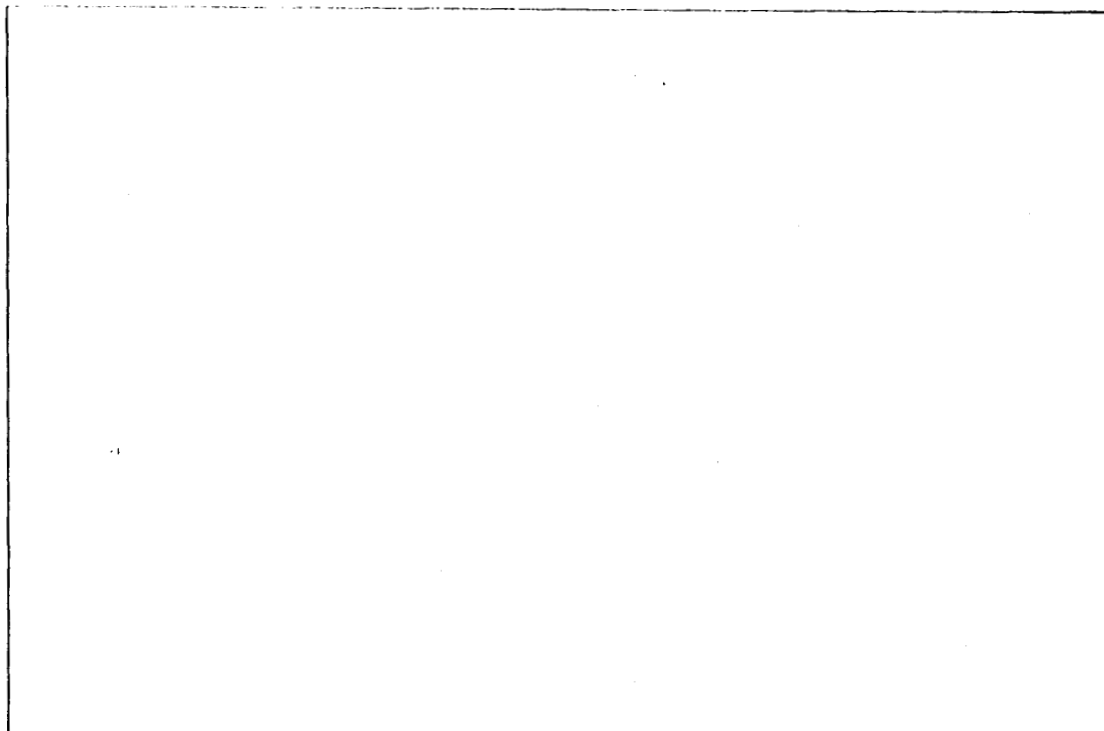
LES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES
ET LE SECTEUR TERTIAIRE
SONT SENSIBLES
A L'APPORT
DE COMPETENCES
EXTERIEURES.



UN APPORT EXTERIEUR

Si les acteurs économiques considèrent aujourd'hui que la subvention pourrait être déterminante, elle ne leur paraît plus suffisante pour les décider à investir. Ils souhaitent que le Conseil Régional et l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie leur apportent davantage de conseils notamment pour l'établissement de ratios comparatifs, de base de données, de méthodes standards de diagnostic, de méthodes de calcul de rentabilité d'un projet, de formation et d'informations techniques et économiques sur les équipements. Ils perçoivent les procédures d'attribution des subventions comme lourdes, longues et trop administratives et souhaitent qu'elles soient simplifiées.

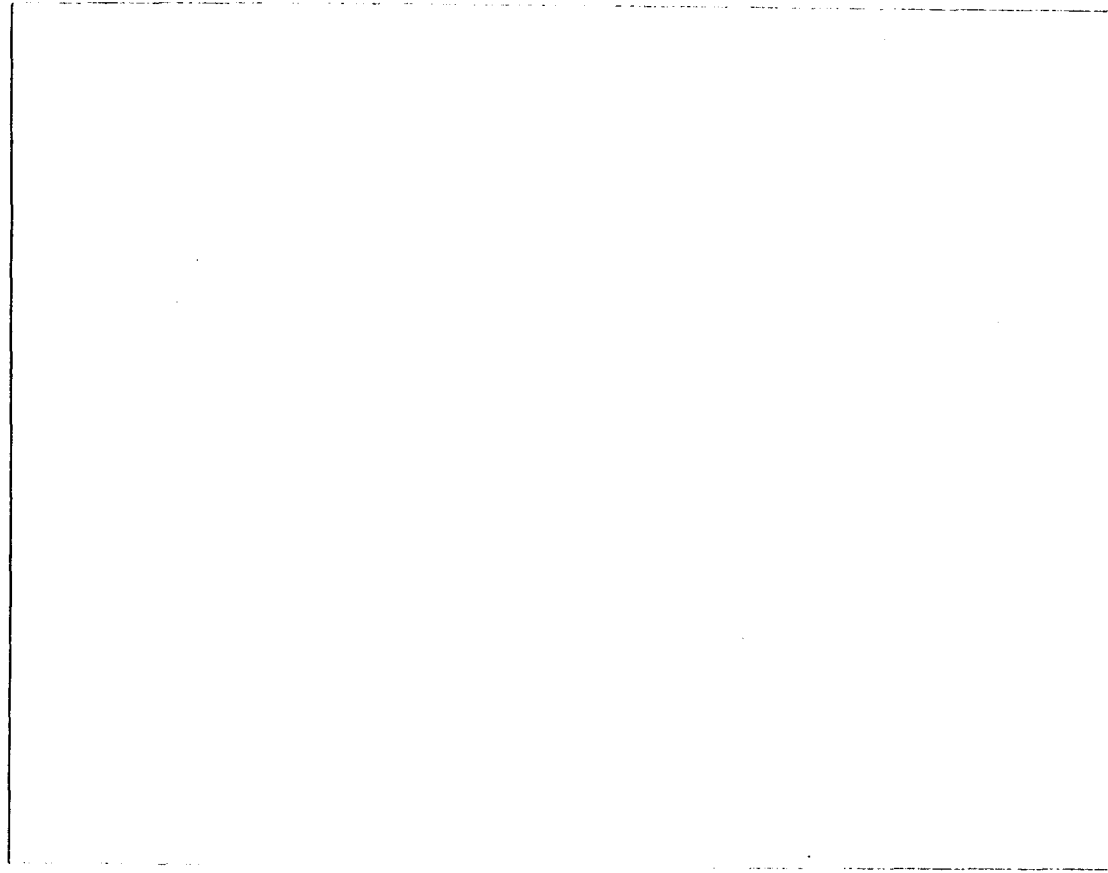
ELARGIR A L'ENSEMBLE
DES SECTEURS
ECONOMIQUES,
LA CONCERTATION
A L'AIDE DE RELAIS
TELS QUE,
SYNDICATS, FEDERATIONS
PROFESSIONNELLES,
DIRECTIONS
DEPARTEMENTALES
DE L'EQUIPEMENT...
AFIN DE DEMULTIPLIER
L'ENSEMBLE DES ACTIONS
DU CONSEIL REGIONAL
ET DE L'AGENCE
FRANÇAISE
POUR LA MAITRISE
DE L'ENERGIE.



ELARGIR LA CONCERTATION

Les actions engagées, notamment en direction du secteur tertiaire, et plus précisément des collectivités locales, ont permis de développer le savoir-faire de l'ingénierie. Elles ont également étendu un réseau de relations et d'informations.

Fort de cette expérience, le renforcement de la concertation avec les relais professionnels favorisera la couverture du secteur industriel et confortera le Conseil Régional et l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie davantage dans le rôle d'organismes d'animation, d'orientation et de conseil que dans ceux de "guichets-payeurs".



DIFFUSER DAVANTAGE
LES RESULTATS
DES ACTIONS INNOVANTES
ET EXEMPLAIRES.

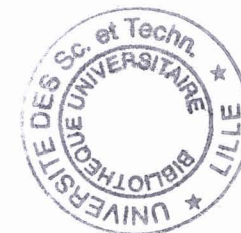
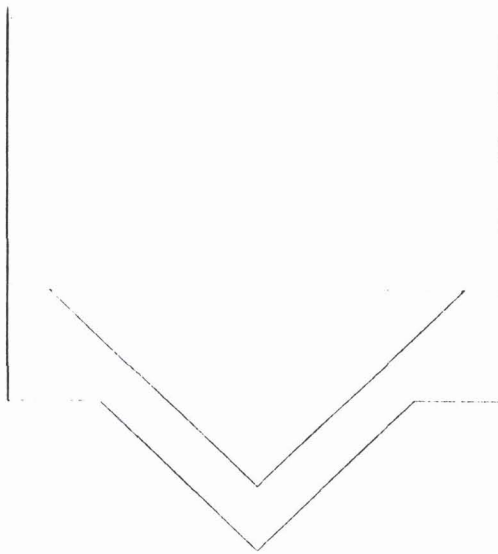
DEVELOPPER LA COMMUNICATION

Une communication active aura pour objectifs d'une part d'informer les maîtres d'ouvrages potentiels sur les opérations qu'ils sont susceptibles de réaliser et d'autre part de permettre, à la lumière des résultats acquis, de continuer la sensibilisation et de montrer que même en période de bas coût de l'énergie, sa maîtrise reste profitable.

ETABLIR
UNE PROCEDURE
DE SUIVI ET D'EVALUATION
DES OPERATIONS
DU CONSEIL REGIONAL
ET DE L'AGENCE
FRANÇAISE POUR
LA MAITRISE DE L'ENERGIE
DES LA DEFINITION
D'UN PROGRAMME
D'ACTION.

SUIVRE ET EVALUER LES ACTIONS

Les effets sur l'emploi, l'environnement, le développement économique local qui s'ajoutent à la réduction de la facture énergétique, orienteront la décision d'investir et l'appréciation des actions. Un cahier des charges établi au préalable permettra d'évaluer avec l'ensemble des partenaires la validité des actions et de définir les corrections nécessaires.



remerciements

NOUS TENONS A REMERCIER LES PERSONNES QUI ONT REALISE CETTE EVALUATION AVEC LE CONCOURS DES BUREAUX D'ETUDES ET ONT AINSI CONSTITUE LE GROUPE DE PILOTAGE.

M. Francis ALDEBERT. Directeur de la Société d'Etudes et de Conseils ALDEBERT. Président de la Chambre des Ingénieurs Conseils de France, Nord, Valenciennes.

• **M. Christian BATAILLE.** Vice-Président du Conseil Régional Nord Pas de Calais. Président du Fonds Régional pour la Maîtrise de l'Énergie. Député du Nord.

M. Philippe CHANUT. Chargé de Mission, au Secrétariat Général des Affaires Régionales, Préfecture de Région Nord Pas de Calais

M. Jacques CRAPET. Conseiller Régional Nord Pas de Calais. Membre du Comité de Gestion du Fonds Régional pour la Maîtrise de l'Énergie.

M. Jean CORTOIS. Conseiller Régional Nord Pas de Calais. Membre du Comité de Gestion du Fonds Régional pour la Maîtrise de l'Énergie

M. Jacques DELAMARRE. Président de l'Association Technique pour les Économies d'Énergie, Nord Pas de Calais.

M. Jean-Luc DELECLUSE. Secrétaire Général de la Ville de Dunkerque. Ancien Directeur de l'Agence d'Urbanisme et de Développement de la région Flandre Dunkerque.

M. Didier DELMOTTE. Directeur du Plan, Équipement, Travaux et Techniques du CHR de Lille.

M. Jacques DUBOIS. Délégué Général de la Fédération des Industries Agro-Alimentaires du Nord.

M. Jean-Claude EUGENEE. Intendant du Lycée Technique d'État d'Armentières. Secrétaire National du Syndicat des Intendants de l'Éducation Nationale.

M. Joël HEBRARD. Directeur de la Planification et de la Statistique. Agence

Régionale de Développement du Conseil Régional Nord Pas de Calais.

M. Serge JANQUIN. Conseiller Régional Nord Pas de Calais, Membre du Comité de Gestion du Fonds Régional pour la Maîtrise de l'Énergie.

• **M. Michel LAMBLIN.** Directeur de l'Agence Régionale de l'Énergie du Conseil Régional Nord Pas de Calais.

M. Luc LEGRAS. Directeur Général de l'O.P.A.C. du Pas de Calais.

M. Xavier LOTT. Directeur de l'Informatique et de la Politique Technique des ILM - Paris.

M. Philippe MARQUESTE. Service programmation de la recherche, Direction de la Recherche, AFME PARIS.

M. François MOISAN. Chef du service programmation de la recherche, Direction de la Recherche, AFME PARIS.

M. Marc MONTUELLE. Conseiller Régional Nord Pas de Calais.

M. Pascal PERCQ. Journaliste à NORD-ECLAIR.

M. Claudine RICHEL. Responsable de la Cellule Technique du Bâtiment et Énergie, Direction Départementale de l'Équipement du Nord.

M. Jules RIVET. Vice-Président du Conseil Régional des Industries Mécaniques et de Transformations des Métaux, Nord Pas de Calais.

Mme Christine SAUVET. Directrice de la Recherche et de la Technologie au Conseil Régional Nord Pas de Calais.

• **M. Jacques VANHOVE.** Délégué Régional de L'AFME Nord Pas de Calais.

M. Maurice VANLAEYS. Directeur de la Teinturerie du Pile. Président de la Commission Technique de FETANOR.