

## Diagnostic territorial de Basse-Normandie

**Rappel :** circulaire du Premier ministre n° 5770-SG du 18 février 2015 relative à la réorganisation des services régionaux de l'État - diagnostic territorial - Date d'échéance : 30 avril 2015

### 1 Le territoire

Le diagnostic territorial de la région Basse-Normandie est l'occasion de rappeler quelques-uns des nombreux atouts de cette région.

Dès le moyen-âge, la Basse-Normandie a été aux avant-postes de l'ouverture au-delà des frontières. Ainsi, le trésor de la tapisserie de Bayeux est là pour nous rappeler que, dès l'an Mil, la région devient une terre de passages, et de conquête, l'un des premiers carrefours de l'Europe. La bataille d'Hastings en 1066, remportée par Guillaume II de Normandie, que l'Histoire retiendra sous le nom de Guillaume le Conquérant, donnera non seulement, pendant quelques décennies, un même souverain à deux terres si différentes mais symbolisera, déjà, la confluence des langues, des cultures, des histoires qui est la richesse du continent européen.

C'est ce qui fait de la Basse-Normandie une terre de culture. L'essaimage architectural n'a pas d'équivalent et la région compte un patrimoine parmi les plus importants de France. Si le style des maisons à colombage marque l'empreinte de la représentation normande, le voyageur attentif observera tour à tour les façades gothiques de certaines églises et traversera la Normandie ducale marquée par les fortifications et les châteaux. Il contempera également le Mont Saint-Michel et sa baie qui se trouvent en Basse-Normandie occidentale.

Terre de culture et de modernité également. Les peintres impressionnistes ont fêté les paysages rayonnants de la région, faisant de la Basse-Normandie le berceau d'un des courants artistiques majeurs de l'histoire de l'art. La littérature n'a pas ignoré ni le bocage, ni le littoral, à travers par exemple les figures célébrées de Barbey d'Aurevilly et de Marcel Proust dont 2013 a marqué le centenaire de la publication d'*A la recherche du temps perdu*, chef d'œuvre de la littérature mondiale.

La Basse-Normandie a su aussi développer un potentiel industriel et trouver la force de se tourner constamment vers l'avenir. Ainsi, la filière nucléaire, historiquement centrée sur l'énergie, se développe maintenant vers des applications dans le domaine de la santé (hadronthérapie notamment). Les domaines d'excellence sont nombreux et c'est ici, par exemple, que le pôle de compétitivité des transactions électroniques sécurisées a inventé les puces qui ont révolutionné l'usage immatériel de l'argent. Aujourd'hui se préparent les énergies de demain, renouvelables, non polluantes, notamment à travers l'éolien off-shore et l'hydrolien, lequel peut se développer sur ce territoire bordé de 700 km de côtes.

La Basse-Normandie est au cœur d'un espace unique entre terre et mer : l'agriculture, l'agro-alimentaire et les produits de la mer, héritages de l'histoire, demeurent trois clés pour l'avenir de l'économie bas-normande. La région s'est ainsi démarquée par ses produits de qualité, notamment avec ses nombreuses appellations d'origine protégée : le camembert de Normandie, le livarot ou le Pont l'Évêque ont une réputation mondiale. C'est une force à l'heure des marques et du produit rare.

Enfin, la Basse-Normandie est une terre de liberté : c'est ici que le vent de la Libération a d'abord soufflé pour le reste de l'Europe. En 2014, nous avons célébré le 70ème anniversaire du Débarquement et de la Bataille de Normandie. Le territoire en porte les stigmates avec la quasi totalité de ses villes et bourgades reconstruites après guerre, certaines, comme sa capitale, avec une grâce architecturale certaine.

### a Caractéristiques clés du territoire (géographiques, historiques, économiques...)



Avec une superficie de 17 589 km<sup>2</sup>, la Basse-Normandie est un territoire très étendu sur 276 km de la Pointe Nord-Ouest (Cherbourg) à la Pointe Sud-Est (Le Theil), sur 187 km de la pointe Sud-Ouest (Le Mont Saint-Michel) à la pointe Nord-Est (Honfleur). De ce fait, il existe des tropismes forts vers la Bretagne (Rennes est à 107 km de Granville et de Domfront ; Saint-Malo est à 47 km de Pontorson) vers les Pays-de-Loire (Le Mans est à 56 km d'Alençon) vers le Centre Val-de-Loire (Tours est à 155 km d'Alençon).

De longue date, le territoire bas-normand est polarisé par Caen pour de très nombreuses fonctions supérieures (académiques, judiciaires, financières, d'enseignement supérieur, médicales) tant en ce qui concerne les représentants du secteur public que du secteur privé. Caen exerce ainsi déjà une réelle fonction métropolitaine (cour d'appel, rectorat, agence régionale de santé, centre hospitalier universitaire, établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche, ...) autour de laquelle se sont installées de nombreuses activités du secteur privé (juristes, médecins et chercheurs, banques, ...). Dans le cadre de la réforme territoriale, il est important que la capacité métropolitaine de Caen soit préservée pour éviter de fragiliser l'équilibre de ce territoire.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, la région Basse-Normandie compte 1 477 205 habitants dont 47 % dans le Calvados, 34 % dans la Manche et 20 % dans l'Orne. Elle se classe ainsi au 18<sup>ème</sup> rang des 22 régions métropolitaines françaises du point de vue du nombre d'habitants et au 16<sup>ème</sup> rang en termes de densité de population (24 habitants/Km<sup>2</sup>).

Malgré un solde migratoire nul, la population de Basse-Normandie continue d'augmenter légèrement chaque année du fait d'un solde naturel positif (plus de naissances que de décès). La part des moins de 20 ans (23,8 %) est supérieure à celle des plus de 65 ans (20,1%) contre respectivement 25,1 % et 17,9 % au niveau national.

L'indice de développement humain, qui prend en compte l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le niveau de vie, est de 0,703 en Basse-Normandie (pour un indice national de 0,737).

Bordée par la Manche et constellée de villes moyennes et de petits pôles ruraux, la région compte 1420 communes, 3 communautés d'agglomérations, 108 communautés de communes et 2 communautés urbaines, Caen et Cherbourg, dans lesquelles vit un tiers de la population de la région.

La Basse-Normandie se caractérise par une large exposition côtière avec 700 km de côtes (220 en Haute-Normandie).

Caractérisé par l'importance des espaces agricoles, le territoire bas-normand est réparti comme suit :

- 74 % en zones agricoles (moyenne métropolitaine : 51%),
- 17 % en zones naturelles (moyenne métropolitaine : 40%),
- 9 % en zones artificialisées (soit exactement la moyenne métropolitaine).

Le PIB bas-normand s'établit à 36,4 milliards d'euros en 2012, soit - par habitant - 24 597 €, ce qui situe la région au 18ème rang des 22 régions métropolitaines (le PIB moyen/habitant est de 31 420 €).

Le taux de chômage au 2ème trimestre 2014, de 9,1 %, est légèrement inférieur au taux métropolitain (9,7%). Au 3ème trimestre 2014, le taux de chômage bas-normand est de 9,3 %, classant la région au 15ème rang des 22 régions métropolitaines. Depuis 2005, l'évolution trimestrielle du taux de chômage constatée en Basse-Normandie situe la région au-dessous de la moyenne métropolitaine.

En 2013, la répartition des emplois par secteur d'activités est la suivante, par rapport à la répartition métropolitaine :

- agriculture : 5 % (2%)
- industrie : 15 % (13%)
- construction : 7% (6%)
- tertiaire : 73 % (79%)  
dont tertiaire non marchand : 32 %  
et tertiaire marchand : 41 %.

En Basse-Normandie, les établissements agricoles représentent un quart des établissements de la région, alors qu'ils ne représentent que 12 % en France métropolitaine.

La Basse-Normandie est une région très engagée pour l'emploi et la formation :

- 140 346 élèves, 71 886 collégiens, 46 599 lycéens, 37 061 dans l'enseignement supérieur, 579 apprentis dans l'éducation nationale ;
- et dans le secteur agricole : 7 140 élèves et 1 375 apprentis ;
- un taux de réussite au baccalauréat de 87,3 %.

Avec ses nombreux organismes de recherche, la Basse-Normandie est à la pointe de l'innovation pour :

- les technologies et les services numériques : des premières mondiales aux expérimentations grandeur nature avec notamment la technologie sans contact ;
- les matériaux et l'industrie avec une R&D de premier plan pour des matériaux plus performants et moins polluants : recherches notamment réalisées par le GANIL (grand accélérateur national d'ions lourds) ;
- la santé avec des équipes de recherche reconnues mondialement notamment dans les traitements du cancer (hadron thérapie notamment) et des neurosciences.

Ainsi, la Basse-Normandie, c'est :

- 2 % de la production scientifique française en Physique,
- une dépense intérieure en R&D (DIRD) qui représente 374,3 M€ en 2009, et place la région au 16ème rang métropolitain.

Grande région touristique, la Basse-Normandie compte de nombreux sites touristiques : le Mont-Saint-Michel et son abbaye qui attirent plusieurs millions de touristes chaque année, la Tapisserie de Bayeux, le cimetière militaire d'Omaha Beach, la Pointe du Hoc, le Mémorial de Caen, le Musée du débarquement à Arromanches, la Basilique de Lisieux, la Rade de Cherbourg, sans oublier la côte fleurie avec Deauville, Trouville et Honfleur.

## b Forces et faiblesses

Cela sera rappelé dans les modalités de gouvernance, mais il convient de noter, ici, la qualité de la politique partenariale, marque de fabrique de la Basse-Normandie, qui constitue une véritable force dans tous les domaines : culturel, éducatif, environnemental, énergétique, maritime, urbanistique, associatif, politique, agricole, ....

Les forces et faiblesses de chaque secteur d'activités sont développées dans les dossiers thématiques préparés par les directrices et directeurs régionaux des services déconcentrés et des opérateurs de l'État.

Ne sont indiquées ici que les forces et faiblesses transversales à plusieurs secteurs d'activités.

### Les forces de la Basse-Normandie :

Une situation géographique qui constitue une force pour tout le territoire :

- l'extraordinaire exposition maritime avec une longueur du trait de côte de 700 km qui permet le développement de nombreuses activités : construction navale civile et militaire, transports maritimes transmanches, activités portuaires, pêche, cultures marines, aquaculture, plaisance, tourisme et loisirs littoraux, patrimoine maritime et activités industrielles maritimes, protection de l'environnement marin et littoral ainsi que la recherche scientifique marine.
- la proximité de l'axe Seine et d'infrastructures majeures (complexe industrialo-portuaire du Havre) est particulièrement favorable pour les entreprises et donc pour l'emploi.

Des atouts pour développer une offre d'énergie décarbonée (énergies marines renouvelables et hydrogène) dans une région contribuant déjà à l'indépendance énergétique de la France (électricité produite à 95 % d'origine nucléaire, représentant 4 % de la production nationale).

Une terre très fertile et un climat qui en font l'une des premières régions agricoles et agro-alimentaires :

- 74 % du territoire sont des sols cultivés ou en herbe (pour 51 % en moyenne en France métropolitaine) ;
- une région d'élevage, 3ème région laitière de France (2ème bassin laitier avec la Haute-Normandie)
- une industrie agro-alimentaire très liée aux productions animales avec 496 établissements (5 % du total national) et 16 000 salariés (4 % du total national et 4,6 % des emplois régionaux)
- une grande diversité de productions agricoles avec des filières importantes : légumes, porcs, lin, et une filière équine remarquable (55 000 équidés, soit la 1ère région française).

Un patrimoine architectural et environnemental dense et varié qui constitue une véritable richesse notamment en termes d'attractivité touristique et autour duquel s'est instituée une politique partenariale particulièrement forte :

- Trois splendeurs inscrites au patrimoine mondial par l'UNESCO : le Mont-Saint-Michel et sa baie, les tours de la Hougue et de Tatihou construites par Vauban et la Tapisserie de Bayeux.
- Un patrimoine architectural d'une densité et d'une qualité exceptionnelles – tout à fait comparables à ceux des régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et de Rhône-Alpes pourtant beaucoup plus étendues – avec 1824 édifices classés ou inscrits au titre de monuments historiques et 2015 objets mobiliers également protégés.

Le dynamisme très prononcé de ses habitants, favorable au développement de la recherche :

- avec l'implantation d'infrastructures de renommée internationale (GANIL, Cyceron ...) qui attirent et permettent le développement de compétences de recherche reconnues autour de nombreux organismes de recherche et de nombreux établissements d'enseignement supérieur : CNRS, ANSES (agence nationale chargée de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), IFREMER, CEA, IRSN, INRA, école nationale supérieure d'ingénieurs de Caen, école supérieure d'ingénieurs des travaux de construction de Caen ;

- de nombreux pôles de compétitivité :
  - Hippolia (unique réseau national innovant de la filière équine) ;
  - TES (Transactions électroniques sécurisées) ;
  - Mov'éo (automobile, ingénierie routière, transports collectifs) ;
  - Valorial (agroalimentaire) ;
  - Mer Bretagne (produits de la mer) ;

Une solidarité remarquable, vecteur de développement :

- avec un maillage territorial de la médecine de premier recours particulièrement important en Basse-Normandie ;
- une économie sociale et solidaire très développée, y compris au sein du monde étudiant (une maison des élèves très dynamique, une épicerie solidaire pour les étudiants) ;
- un réseau associatif développé et une silver économie en croissance.

#### Les faiblesses de la région :

Un territoire contrasté maillé de villes moyennes qui abrite, notamment, des espaces fragiles, une population âgée, moins qualifiée et aux revenus faibles (Sud Cotentin, Sud Manche/Ouest de l'Orne, Sud Pays d'Auge, Nord Perche) et où l'emploi recule.

Un étalement urbain consommateur de foncier et d'énergie : les transports, l'habitat et les locaux d'activité représentent plus de 80 % de l'énergie consommée, participant à l'accroissement des émissions de gaz à effet de serre et à la vulnérabilité énergétique des ménages.

Une économie mixte dépendante et disséminée dont les enjeux sont nombreux : promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, orienter les activités vers des fonctions à plus forte valeur ajoutée, renforcer l'attractivité touristique par une coordination et une amélioration de la chaîne touristique.

De grandes difficultés financières pour les hôpitaux publics de la région qui nécessitent une redéfinition de l'offre de soins hospitalière.

Un caractère maritime prononcé mais des usages à concilier : les espaces marins et littoraux de la Basse-Normandie cumulent de nombreux intérêts (économiques, énergétiques, touristiques, environnementaux) mais aussi des risques (submersion marine consécutive au changement climatique, érosion, pollution accidentelle) difficilement conciliables et sources de conflits d'usage.

Un solde migratoire négatif des jeunes diplômés qui nécessite un renforcement de l'attractivité de la région et, parallèlement, un travail auprès des familles et des jeunes pour promouvoir les formations dans l'enseignement supérieur (le taux d'accès au niveau 4 est actuellement inférieur à la moyenne nationale).

### **c Grands projets structurants pour la région et grands enjeux**

- La reconstruction du Centre hospitalier universitaire de Caen pour des considérations de sécurité, confirmée par les ministres en charge de la Santé en septembre 2010 puis en janvier 2013 et pour laquelle, les études de programmation ont d'ores déjà été engagées. Il s'agit d'un dossier à multiples dimensions :
  - sanitaire en premier lieu,
  - chantier de retrait d'amiante d'ampleur très importante (nécessité de compétences spécifiques notamment),
  - aspects de transports et d'évacuation des déchets.
- Le dossier du Mont-Saint-Michel et les engagements de la France vis-à-vis d'un site inscrit au patrimoine mondial, attirant 2,3 millions de visiteurs par an : dès 2006, la mission de

coordination des travaux de rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (185 M€) a été confiée au Préfet de la région Basse-Normandie ; en 2013, il a été nommé préfet coordonnateur de la mise en œuvre du plan de gestion UNESCO pour le bien « Mont-Saint-Michel et sa baie » ainsi que de la conduite des réflexions portant sur la gouvernance future du Mont et de sa baie à l'échelle inter-régionale avec les grandes collectivités. Plusieurs services de l'État sont particulièrement concernés par ce dossier : DRAC et Centre des monuments historiques, DREAL, SGAR, Préfectures, sous-Préfectures et directions départementales, aux côtés des collectivités locales et de la société civile.

- Le développement des énergies maritimes renouvelables qui constitue un enjeu majeur pour la Basse-Normandie : construction d'un parc éolien en mer à Courseulles-sur-Mer (de 450MW) et installation de deux fermes pilotes hydroliennes au Raz Blanchard en vue d'un développement commercial (plus de 1,5GW) ; ré-industrialisation du port de Cherbourg (près de 120M€ investis par les collectivités) ; implantation des usines de pales éoliennes d'Alstom pour 3 parcs français, et de pré-assemblages des machines pour les parcs normands de Boulogne-sur-Mer et de Fécamp (EDF) ; implantation des usines d'hydroliennes d'Alstom et de DCNS.
- La gouvernance régionale des Nouvelles technologies de l'information et de la communication : la Basse-Normandie se caractérise par une gouvernance totalement intégrée des sujets numériques. Depuis 2001, une instance de concertation du numérique est très active : elle rassemble État, Conseil régional, conseils généraux, agglomération de Caen la mer.
- La réforme de la politique agricole commune est un véritable enjeu pour la Basse-Normandie notamment parce que sa mise en œuvre est plus complexe pour l'élevage et le bocage et que les effets de cette nouvelle politique seront particulièrement marqués.

## 2 Les organisations (par service déconcentré périmètre RÉATE, hors RÉATE et opérateurs)

Chaque service déconcentré et opérateur de l'État, membre du Comité de l'administration régionale de Basse-Normandie, a constitué un dossier qui répond aux items cités ci-dessous. Ces treize dossiers sont joints au présent document. Il convient de préciser que la direction interrégionale de la mer Manche Est-mer du Nord, qui a présenté un dossier, n'est pas réellement concernée par la fusion des deux régions puisqu'elle demeurera sous l'autorité hiérarchique du Préfet de Normandie et l'autorité fonctionnelle du Préfet maritime et agira sous l'autorité fonctionnelle de deux préfets de région (Normandie d'une part et Nord-Pas-de-Calais-Picardie d'autre part) et non plus de quatre actuellement.

- a Enjeux de politiques publiques et priorités
- b Caractérisation de l'organisation (modes de travail, articulation avec les partenaires, notamment les conseils régionaux,...)
- c Forces et faiblesses sur les principales missions et les principaux processus internes (pilotage, gestion des risques, performance,...)
- d Opportunités / risques au regard du projet de fusion (pour les régions concernées)

## 3 Les ressources

- a—Enjeux RH : Etat des lieux des effectifs de la région au niveau régional et départemental-
  - i Plafonds d'emploi, sur et sous-effectifs
  - ii Analyse GPEC : pyramide des âges, compétences rares,...

Conforme à la méthodologie établie par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, un dossier spécifique est joint à la présente note.

De façon synthétique, il apparaît que les effectifs des services régionaux et opérateurs de l'État, membres du CAR, s'élèvent à 2 771 agents. 44 % d'entre eux ont des missions de nature strictement régionale (1219 agents), 66 % exercent des fonctions dans des unités territoriales ou délégations territoriales (1 552 agents). Le détail par service est présenté en annexe 1.

Toutefois, cette analyse synthétique devra être expertisée, service par service. En effet, comme exposé ci-après, les unités ou délégations territoriales du Calvados sont installées dans les mêmes locaux que les directions régionales. Par conséquent, un grand nombre de fonctions support sont supportées par les directions régionales. Pour celles qui ne seront plus installées dans le Calvados, les moyens des unités et délégations territoriales devront être actualisés, en fonction des modifications de missions éventuellement.

S'agissant de l'exercice des compétences rares, il convient de distinguer deux cas : en premier lieu, le défaut attractivité qui raréfie les compétences disponibles au fil des mobilités des cadres et conduisent à des mutualisations pour que les missions puissent être exercées. En second lieu et dans le secteur de la DREAL il apparaît des compétences critiques, comme la sécurité des digues et barrages liée au risques naturels ( littoral ), l'inspection du travail en carrière ou le domaine des produits chimiques au travers des risques technologiques. Le souci d'optimisation des moyens et des niveaux de mobilisation minimale de ces compétences pointues, ont conduit le service de la prévention des risques de la DREAL de Basse-Normandie à exercer certaines missions en lien avec le service de la Haute-Normandie.

- b Enjeux immobiliers au niveau régional : état des lieux, forces et faiblesses, projets en cours,...

L'état des lieux des services régionaux et opérateurs de l'État en Basse-Normandie montre que les regroupements de services, initiés dans le cadre notamment de la réforme de l'administration territoriale de l'État ont tous été réalisés. Chaque direction régionale, y compris l'ARS, la DRFIP, comprend désormais, sur un seul site, l'ensemble de ses services y compris l'unité ou la délégation territoriale du Calvados. Pour l'INSEE, le groupement des deux sites caennais est en cours et devrait être réalisé en septembre 2016. Il n'y a plus de questions immobilières en suspend pour les services régionaux bas-normands.

- c Enjeux liés aux systèmes d'information et aux NTIC (télétravail, espace collaboratif...)
- d Etat des lieux des mutualisations déjà réalisées (fonction achats, ...)

En ce qui concerne la fonction achats, depuis la création des missions régionales achats en 2010, la Basse-Normandie s'est engagée vigoureusement dans une démarche de mutualisation des marchés régionaux interministériels :

- maintenance de ventilation, chauffage et climatisation,
- prestations de nettoyage,
- petits travaux d'entretien des bâtiments,
- maintenance de systèmes de sécurité incendie et d'équipements de lutte contre l'incendie,
- location de machines à affranchir,
- maintenance des ascenseurs.

En outre, la mission régionale achats accompagne divers services de l'État dans l'établissement de marchés publics pour les places en crèches et les réservations d'hôtels pour l'hébergement d'urgence (la Basse-Normandie a été précurseur pour ce dernier).

Enfin, un marché interministériel et interrégional (avec la Haute-Normandie) est en cours de procédure pour la valorisation des travaux d'économie d'énergie réalisés par l'État en régions Haute et Basse-Normandie via le dispositif des certificats d'économie d'énergie.

De nombreuses autres mutualisations ont été réalisées :

- une plate-forme Chorus commune à la DRAAF et à la DREAL, pilotée par la DRAAF avec des agents des deux ministères (cela devra être un point d'attention de la fusion) ;

- un guichet unique pour le FEDER depuis les programmes 2000-2006, établi au SGAR, afin que les porteurs de projets n'aient qu'un interlocuteur. Les services déconcentrés émettent seulement un avis technique avant la programmation puis certifient la bonne réalisation de l'opération financée ;
- un guichet unique pour les demandeurs d'asile en Basse-Normandie avec l'installation de l'OFII au sein de la préfecture du Calvados ;
- entre la DREAL et la DDTM du Calvados :
  - la DREAL assure pour la DDTM 14 les fonctions liées au standard, à la communication, à la documentation, à l'archivage et à l'assistance informatique ;
  - la DDTM 14 assure pour la DREAL les fonctions logistiques (courrier, reprographie, maintenance des bâtiments, gestion et entretien du parc automobile) et juridiques ;
  - la DREAL assure pour l'Agence de sécurité nucléaire l'ensemble des fonctions supports (hors RH) ;
- entre la DRAAF et les DDI sur certaines fonctions rares ou expertes : 1 poste forêt, 1 poste d'inspection en pharmacie vétérinaire ;
- depuis avril 2012, la délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE) pallie l'absence de chargé-e de mission départemental-e dans le département de la Manche, et ce malgré une équipe composée de trois agents seulement.
- la DRJSCS réalise, depuis plusieurs années, plusieurs missions pour le compte des DDI (1 DDCS et 2 DDCSPP) :
  - la tarification des établissements sociaux et des associations tutélaires et le contentieux associé,
  - la tarification des mandataires judiciaires pour la protection des majeurs,
  - la saisie dans Chorus des opérations des BOP 163 et 219,
  - l'accueil physique et téléphonique des usagers de la DDCS 14,
  - la gestion RH des agents du BOP 124.

En outre, la plupart des directions et opérateurs régionaux assurent de nombreuses fonctions supports non seulement pour les unités ou délégations territoriales du Calvados mais aussi pour certaines directions départementales interministérielles. Elles ont également, parfois, choisi de supporter plus de réduction d'effectifs pour que les DDI puissent conserver un effectif adapté aux missions confiées. La prise en compte du fonctionnement global des services bas-normand et des modalités de la poursuite de ce fonctionnement dans un paysage recomposé sera donc un enjeu à ne pas négliger.

Enfin, des mutualisations avec la Haute-Normandie existent déjà :

- à l'ARS de Basse-Normandie, la vacance du poste d'agent comptable a conduit à réaliser la fusion des postes bas et hauts normands. Le partage immédiat de ces fonctions facilitera les opérations de rapprochement budgétaire et comptable des deux ARS ;
- la DRAAF de Basse et celle de Haute-Normandie :
  - activités exercées en commun : pilotage du plan Ecophyto, études, assurance qualité ; dans l'enseignement agricole : inspection de l'apprentissage, délégation pour les technologies de l'information et de la communication, délégation pour l'ingénierie de formation ; dans le domaine sanitaire : correspondant pour les systèmes d'information ; comptes de l'agriculture, ....
- la DRAAF BN héberge l'assistante sociale et l'inspecteur hygiène et sécurité au travail de tout le périmètre normand ;

Sur ce thème des mutualisations, un point particulier doit être consacré ici à l'INSEE :

D'une part, depuis la fusion en 2011, de l'ancienne direction régionale de l'INSEE et de l'ex Service statistique du Secrétariat d'État à l'industrie, l'INSEE en Basse-Normandie compte parmi ses quatre services le service de statistiques d'enquêtes nationales auprès des entreprises industrielles (ce qui représente 108 agents (sur les 193 agents installés à Caen).

D'autre part, depuis deux ans, l'INSEE a décidé de transférer certains travaux des directions régionales soit en les centralisant dans quelques directions régionales soit en les confiant au nouveau centre statistique de Metz. La DR de Basse-Normandie verra ainsi le transfert des travaux sur la connaissance locale de l'emploi et des entreprises vers le centre de Metz en 2016. En sens inverse, la DR Basse-



Normandie a accueilli, en 2013, les travaux de production et de traitement statistique des indices de prix de vente industrielle en provenance de la DR Rhône-Alpes, renforçant ainsi la vocation de traitement des statistiques industrielles de la DR de Basse-Normandie.

#### 4 La gouvernance locale

- i Caractérisation des principales instances et des modes de fonctionnement au niveau régional et dans l'articulation région/département

Une des grandes forces de la Basse-Normandie réside dans la qualité des partenariats et des échanges que les services des différentes institutions entretiennent entre eux. Cette qualité se retrouve dans toutes les politiques publiques mises en œuvre tant au sein des services et des opérateurs de l'État, qu'avec l'ensemble des collectivités locales, les professionnels et leurs représentants, les partenaires de la société civile, les organismes consulaires etc....

- ii Forces et faiblesses de la gouvernance régionale (instances de pilotage et de coordination, processus de décision, ...)

De nombreuses instances de pilotage, de concertation, de coordination ont été instituées pour chacune des activités conduites, et fonctionnent avec succès. Un des défis de la nouvelle configuration va être de maintenir cette qualité avec des interlocuteurs différents et peut-être une culture et des pratiques différentes.

- iii Zoom sur le dialogue social : modalités pratiquées, représentants en place...

En Basse-Normandie, il existe un réel dialogue social tant au niveau régional, mis en œuvre notamment au sein de la Section régionale interministérielle de l'action sociale (SRIAS) et au sein des différents services régionaux,

Sur la réforme territoriale, il existe une inquiétude réelle de la part des agents notamment sur l'implantation géographique du chef-lieu de région et des services de l'État ainsi que sur l'évolution des missions. Cette incertitude nécessite d'être prise en compte par les managers pour qu'elle ne conduise pas les collaborateurs à se sentir en difficultés, ni ne provoque une fuite des compétences qui serait préjudiciable à l'exercice des missions. A noter que la résidence administrative caennaise est une destination recherchée et les agents s'implantent. Le turn over est assez faible et l'ancienneté moyenne importante.

\*\*

Dans les semaines et mois qui viennent, les équipes de préfiguration, participeront à la définition des organisations cibles des services régionaux et des opérateurs de l'État, ainsi qu'aux différents processus de pilotage qu'il conviendra d'harmoniser, de modifier, etc. ...

D'ores et déjà, les directrices et directeurs régionaux des services et opérateurs concernés ont commencé à travailler avec leurs homologues hauts-normands pour établir des diagnostics comparatifs et des perspectives d'évolution. Ces travaux sont présentés dans les treize dossiers joints.

Trois points semblent devoir être mis en exergue parallèlement :

- l'attention particulière qui devra être portée au déséquilibre territorial qui pourrait apparaître notamment en termes économiques et sociaux dans le cadre de cette fusion ;
- l'accompagnement des personnels dans cette période de changement ;
- la modification de toutes les instances régionales, l'adaptation de toutes les délégations de signature et de pouvoir, dans les mois qui viennent pour que l'État en région puisse être en ordre de marche dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;

Enfin, il conviendra de s'attarder sur la situation spécifique de la Préfecture actuellement chef-lieu de la région qui ne le serait plus le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Jusqu'alors les directions régionales et les opérateurs de l'État sont les interlocuteurs privilégiés du Préfet de département chef lieu de la région. Beaucoup de dossiers de nature départementale étaient évoqués voire traités avec les cadres régionaux. Les DDI calvadosiennes mutualisent fréquemment les compétences avec le niveau régional.

A compter du 2 janvier 2016, en Normandie, quelque soit le chef lieu de région qui sera défini provisoirement, une des deux préfectures ne sera plus celle du chef lieu. Pour celle qui ne le sera plus, il conviendra de définir les nouvelles modalités de fonctionnement des services déconcentrés et des opérateurs de l'État. La rareté de certaines compétences conduira sans doute à imaginer des organisations bidépartementales, notamment avec l'Orne.

-----