BASSE - NORMANDIE

SYNTHESE PAR SERVICE

DRJSCS BASSE-NORMANDIE

EFFECTIFS :

Effectif total : 84 agents , répartis selon les catégories
A+ et A = 53 agents, soit 63 %
B = 17 agents, soit 20 %
C = 14 agents, soit 17 %.

La DRJSCS Basse-Normandie est proche du plafond d'emplois qui lui est notifié : cible à 83,7 ETP au 31 décembre 2015.

La DRJSCS a connu entre 2010 et 2014 un turn-over important qui a été partiellement compensé par des contractuels. A ce jour, il ne reste plus que deux contractuels dont un non renouvelé au PRI 2015, l'autre étant fortement remis en cause (statisticienne).

Types de mouvement à venir	2015	2016	2017	Total général
Fins de contrat (CDD)	1	1	0	2
Fins de mission	0	0	0	0
Départs à la Retraite	2	1	0	3
Total	**3**	**2**	**0**	**5**

L'analyse des âges des agents de la DRJSCS, au XXX, est la suivante :

âge	60-64	55-59	50-54	-49	Total
hommes	9	6	7	22	44
femmes	3	6	13	18	40
total	14,00%	14,00%	24,00%	48,00%	100,00%

MODALITES D'INSTALLATION ACTUELLE :

La DRJSCS de Basse-Normandie est installée sur un seul site à Caen. Elle est colocataire, avec l'ARS et la DDCS du Calvados, d'un bâtiment réceptionné en 2005 qui deviendra propriété de l'Etat en 2040.

La DRJSCS ne dispose pas d'unités ou de délégations territoriales. Elle travaille en lien très étroit avec les directions départementales interministérielles.

ELEMENTS DIMENSIONNANTS :

Compte tenu des problématiques rencontrées dans les différents secteurs dont la DRJSCS à la charge, un certain nombres d'actions structurantes ont été engagées :

Dans le secteur social :

- le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale qui inscrit l'élaboration des diagnostics territoriaux à 360° en lien avec l'ensemble des partenanries tant régionaux que locaux.
- la réforme de la politique de la ville et l'élaboration de contrats de ville

Dans le secteur de la jeunesse :

- le plan priorité jeunesse dont un des objectifs partagés avec le Conseil régional serait d'engager résolument une action de concertation pour la création d'une instance régionale de la jeunesse

Dans le secteur du sport :

- le plan régional santé sport bien-être.
- Il convient de rappeler qu'un grand nombre d'actions sont élaborées conjointement avec les partenaires (élus et mouvement sportifs) dans le cadre de l'instance régionale de concertation du sport.

Dans le secteur de la formation :

- la création du CFA (centre de formations de métiers du sport et de l'animation) qui est une réponse adaptée aux besoins des jeunes en formations.
- Une problématique est à soulever : un sous-amendement à la loi NOTRe est proposé au Sénat par une parlementaire haut-normande pour permettre la création, dans chaque grande région, d'un CREPS. En l'état des échanges avec le Conseil régional, il semblerait que les élus ne soient pas favorables à la création d'un CREPS en remplacement du CSN d'Houlgate.

- la diversité et l'importance du réseau sportif expliquent que l'effectif de la DRJSCS de Basse-Normandie compte 25 conseillers techniques sportifs installés dans les différentes fédérations :

- par ailleurs, 15 agents sont en fonction dans les tribunaux des affaires de sécurité sociale (TASS) et dans les tribunaux du contentieux de l'incapacité (TCI).

A noter le DRJSCS est, en qualité, autorité académique pour les sports et la jeunesse.

En outre, en Basse-Normandie, le DRJSCS est autorité académique pour St Pierre et Miquelon.

LISTE DES PARTENAIRES LES PLUS PROCHES, par ordre de priorité décroissant :

1) Le Préfet de la région, les préfets de département
2) Les directions départementales de la population
2) Les services du Conseil régional
3) Les services de l'Etat en région et en département,
4) Les autres collectivités locales (CG, communes et EPCI)
3) Les opérateurs de l'Etat (ADEME, Agence de l'eau, SNCF, ……)
5) La société civile et notamment le réseau associatif

PROSPECTIVE dans le cadre de la fusion de la Basse et de la Haute-Normandie

La projection des effectifs susceptibles de partir en retraite montre qu'une réduction substantielle pourrait se faire naturellement plus particulièrement sur les métiers nécessitant une spécialisation (médecin, CTS,...). Par conséquent, le rapprochement territorial doit tenir compte de cette évolution pour élaborer un processus, sur les trois ans, de rapprochement territorial.

Enfin, le site Monet à Caen pourrait être dimensionné pour recevoir l'ensemble de la DRJSCS normande à condition qu'une nouvelle organisation soit trouvée avec les deux autres occupants (ARS et DDCS 14).

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES
MINISTÈRE DU LOGEMENT DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ
MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

DIRECTION RÉGIONALE
DE LA JEUNESSE, DES SPORTS
ET DE LA COHÉSION SOCIALE
DE BASSE-NORMANDIE

Direction
Affaire suivie par :
J. MAGDA / V.FIANT
Tél : 02 31 52 73 08
Courriel :
virginie.fiant@ drjscs.gouv.fr

CAEN, le 23 mars 2015

DIAGNOSTIC TERRITORIAL

DRJSCS BASSE-NORMANDIE

Conformément à la circulaire du Premier ministre n° 5770 – SG du 18 février 2015 relative à la réorganisation des services régionaux de l'Etat et à la demande du Préfet de région en date du 5 mars 2015, la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale a établi son diagnostic territorial régional en suivant la trame proposée par la préfecture Basse-Normandie.

Le directeur régional

signé

Joël MAGDA

Trame indicative pour le 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

- I – ELEMENTS DIMENSIONNANTS POUR VOTRE SECTEUR D'ACTIVITE

- Caractéristiques clés du territoire (géographiques, historiques,…)
- Forces et faiblesses
- Grands projets structurants

- II – PHOTOGRAPHIE DE VOTRE ORGANISATION

- Enjeux de politiques publiques et priorités
- Caractérisation de l'organisation (organigrammes détaillés, préciser notamment les directions, services, divisions, bureaux au sein desquels les politiques publiques sont suivies)
- Process de travail selon les grands dossiers ou selon les politiques publiques mises en œuvre
  - partenariats existants
  - modes de travail, articulations avec les partenaires : en général avec les collectivités locales et notamment avec le conseil régional, avec les agences, organismes consulaires, centre de ressources existant, notamment toutes les entités déjà communes aux deux régions normandes
- Forces et faiblesses sur les principales missions et les principaux processus internes (pilotage, gestion des risques, performance,…)
- Opportunités / risques au regard du projet de regroupement avec la Haute-Normandie

- III – PANORAMA DE VOS RESSOURCES

- Enjeux RH : État des lieux des effectifs de la région au niveau régional et départemental
  - Effectifs par service, par catégorie A+,A,B et C ; si possible par implantation
  - Plafonds d'emploi, sur et sous-effectifs
  - Analyse GPEC : prévision de départ à la retraite (souhaits déposés et date limite d'exercice, pyramide des âges, compétences rares,…)
- Enjeux immobiliers au niveau régional : état des lieux notamment en termes de superficie et de qualité de l'occupation (propriété ou location ; dates extrêmes des baux), forces et faiblesses, projets en cours,…
- Enjeux liés aux systèmes d'information et aux NTIC (télétravail, espace collaboratif...)
- État des lieux des mutualisations déjà réalisées (fonction achats, …)

- IV – CARACTERISTIQUES DE LA GOUVERNANCE LOCALE POUR VOTRE SECTEUR D'ACTIVITE

- Caractérisation des principales instances et des modes de fonctionnement au niveau régional et dans l'articulation région/département, pour caractériser les modalités d'action (en d'autres termes, comment l'articulation région/département est mise en œuvre : mutualisations, renforts, etc ...)
- Forces et faiblesses de la gouvernance régionale (instances de pilotage et de coordination, processus de décision, …)
- Zoom sur le dialogue social : modalités pratiquées, représentants en place…

**

Ce diagnostic pourra être enrichi des premiers points d'attention en perspective de la réforme des services déconcentrés :

1. En perspectives de la fusion

   i. Points qui seront impactés dans la gouvernance, les processus de pilotage et d'allocation des compétences (problématiques au sein de l'état, problématiques dans la relation avec les acteurs de la nouvelle collectivité régionale qui sera installée, …)
   ii. Impact sur la stratégie régionale au regard des forces et faiblesses du territoire et d'un contexte de reconfiguration plus large (atouts du territoire à consolider, opportunités à construire avec les autres régions, …)

2. Conséquences pour les organisations

   i. Principaux points à questionner/faire évoluer (processus, modes de fonctionnement, compétences,…)
   ii. Écueils à éviter et facteurs clés de succès de la réforme (leviers RH à envisager, modalités d'accompagnement du changement à envisager pour réussir la fusion, …)
   iii. Au sein de l'état, indiquer les fonctionnalités ou compétences à conserver au niveau métropolitain

3. Modes de concertation envisagés (comités techniques interrégionaux, réunions locales…

Enfin, il convient d'être attentif au déséquilibre territorial qui pourrait apparaître notamment en termes économiques et sociaux du fait de la fusion.

Dans ce cadre, il n'est pas inutile, pour chaque direction, de citer un ou deux établissements publiques ou privés qui pourraient être impactés de façon conséquente par les réorganisations envisagées notamment en cas de déménagement de telle ou telle structure.

I – ÉLÉMENTS DIMENSIONNANTS POUR LE SECTEUR DE LA JEUNESSE, DES SPORTS, DE LA VIE ASSOCIATIVE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA COHESION SOCIALE

a) Caractéristiques du territoire

La Basse-Normandie couvre 3,2% du territoire métropolitain et abrite 2,4 % de la population française. La population est estimée à 1,480 millions habitants dont 688 000 dans le Calvados. Avec une tendance à la baisse des naissances et de hausse des décès qui contribue au vieillissement de la population.

C'est une région qui compte 1812 communes, seulement 14 villes comptent plus de 10 000 habitants et deux tiers des communes en rassemblent moins de 500. Beaucoup de petites communes et seulement 65% de la population vivant dans une commune de plus de 1 000 habitants, la Basse-Normandie est une région fortement rurale.

Beaucoup de jeunes quittent la région pour poursuivre leurs études ou trouver un premier emploi, la Basse-Normandie accueille en revanche des retraités qui s'installent le plus souvent dans les communes rurales ou sur le littoral. Ces migrations, cumulées à l'effet générationnel du papy-boom accentuent le vieillissement progressif de la population fixant la part des seniors âgés de plus de 65 ans à 19 % de celle-ci.

Au sens fiscal du terme, la moitié des ménages bas-normands dispose d'un revenu inférieur à 18 141 euros par unité de consommation. Ce revenu médian est l'un des plus bas de métropole (chiffres 2011).

● SOCIAL – HÉBERGEMENT D'URGENCE

La région est marquée par une pauvreté moins marquée que la moyenne : en 2010, plus de 200 000 Bas-Normands (13,9 % de la population) vivaient sous le seuil de pauvreté, soit un niveau de vie inférieur à 964 euros par mois et par unité de consommation.

Le PIB régional par habitant est de près de 4 000 € inférieur à la moyenne nationale (28 400 €, donnée France, contre 24 595 €, donnée Basse-Normandie en 2012, source INSEE).

Le taux de dépendance économique des personnes âgées à l'horizon 2040 est estimé à 62 en Basse-Normandie, contre 50 en France (source INSEE).

Malgré une population vieillissante, le taux de chômage s'élevait à 9,3% au 3ème trimestre 2014 (source INSEE), dans un contexte à la hausse.

Le taux de pauvreté monétaire observé en Basse-Normandie est cependant légèrement en dessous de la moyenne nationale (14,1 %). Moins touchée par la pauvreté monétaire, la région l'est également moins par la pauvreté institutionnelle, c'est-à-dire la part de bas-normands bénéficiaires de minima sociaux.

La pauvreté concerne davantage les familles monoparentales que les autres ménages, et est également élevée chez les plus jeunes : 20 % des moins de 20 ans vivent sous le seuil de pauvreté, soit une proportion double de celle observée chez les plus de 65 ans.

Chiffres clé :

13,7% de la population régionale vit en dessous du seuil de pauvreté.
Un taux de chômage élevé de 9%.
19,7% de la population dépendant à 50% des prestations CAF.
9434 personnes en situation de handicap.
Un nombre d'allocataires de l'AAH 'allocation adultes handicapés) important (25 012), notamment dans la Manche (10 596 personnes).
17,4 % de logements sociaux.
Un taux d'équipement en places d'hébergement très inférieur à la moyenne (Nombre places en CHRS : 479, CADA : 554, maison relais : 227).
Le département du Calvados est confronté à une hausse importante de l'hébergement d'urgence avec des moyens budgétaires insuffisants.
2,8% de population immigrée.
869 demandeurs d'asile (bénéficiant de l'allocation temporaire d'attente).

● POLITIQUE DE LA VILLE

La Basse-Normandie est inégalement répartie sur le territoire avec des disparités fortes de densités entre le littoral, les grandes villes et le milieu rural.
La Basse-Normandie est une région rurale constellée de bourgs et de villes de taille modeste, et présente un fort caractère périurbain (4è rang en France métropolitaine).
En 2010, 64,5 % de sa population vivait en ville pour une valeur nationale de 82,6 %, ce qui la plaçait au 21ème rang des régions françaises (en métropole).
Caen domine l'armature urbaine et exerce une force d'entraînement pour la région.
Le maillage des villes moyennes (1er rang en termes d'emplois) structure et irrigue le territoire.
Il existe cependant une dichotomie entre la Basse-Normandie urbaine et littorale, attractive, et les espaces ruraux intérieurs, à l'écart des grands flux d'échanges et de communication, fragiles et plutôt en recul sur le plan démographique et économique.

Chiffres clé :

9,4% de la population résidant en quartier « politique de la ville »
Des loyers élevés, avec de faibles taux de vacance, notamment dans le Calvados qui présente une situation de logement extrêmement tendue.
13 quartiers en zone urbaine sensible qui concentrent une forte précarité financière.

● JEUNESSE et VIE ASSOCIATIVE

La Basse-Normandie est une région peu dynamique sur le plan démographique. Sa population progresse grâce au solde naturel. Longtemps déficitaire, le solde migratoire affiche désormais un léger excédent, mais cet équilibre apparent est en réalité en trompe-l'œil :

- La Basse-Normandie est en effet la région la plus touchée par le départ des jeunes, elle a perdu un jeune sur dix, quasiment la plus forte baisse enregistrée au niveau national (21ème rang).
- La région est *a contrario* très attractive pour les retraités (7ème rang), la moitié d'entre eux venant d'Ile-de-France. Les flux d'arrivées de retraités s'équilibrent *grosso modo* avec les flux de départs des jeunes.

La Basse-Normandie fait partie aujourd'hui des régions qui vieillissent le plus vite, cette évolution étant accélérée par le départ des jeunes et l'arrivée de retraités.

Au sein de la région, le **départ des jeunes constitue une nouvelle forme d'exode rural**, privant les territoires d'une partie de leurs forces vives.

Beaucoup de ces jeunes vivent en milieu périurbain, souvent éloignés des centres-villes.

Les enjeux de mobilité sont donc importants.

Concernant la vie associative, la région compterait entre 24 et 27 000 associations en activité en 2013.
En 2012, la région a enregistré 1 110 créations d'associations (575 pour le 14, 341 pour le 50 et 194 pour le 61) pour une tendance nationale de 1 350, la moitié des créations régionales étant sur le Calvados.
En 2013, les bénévoles intervenant dans les associations étaient estimés à 12.5 millions (entre 100 000 et 105 000 pour la région). Les moins de 25 ans représentaient 16% alors que les plus de 70 ans représentaient 38%.

Le secteur associatif a créé depuis 2000 plus de 10 000 emplois en Basse Normandie. Cette croissance s'est ralentie depuis 2010. L'emploi associatif régional représente 12.2% du total de l'emploi privé. C'est dans l'Orne qu'il est le plus important avec 15.3% (11.1% dans le 14 et 12.1% dans le 50). Les emplois sont plus majoritairement présents dans le secteur social (27 203 sur les 47 328 effectifs recensés en région en 2012).

Chiffres clé :

Un réseau information jeunesse bien structuré sur la région.
La mobilité internationale de la jeunesse reconnue par les partenaires avec une forte implication du Conseil régional.
Chaque année, il se crée entre 1 200 et 1 400 associations.
29 727 enfants (0 à 17 ans) accueillis en accueil collectif de mineurs
13 missions locales
300 nouveaux contrats en service civique prévus en 2015 dont 75% des missions ciblent la solidarité, l'éducation pour tous, els loisirs, la culture et la sport.
La région la plus touchée par le déficit migratoire des jeunes.
12,1% des jeunes bas-normands sont sans diplôme.
1 enfant sur 5 vit dans une famille pauvre.
Le taux de pauvreté est de 19,9% chez les 0-17 ans et 18,1% chez les jeunes de 20 à 24 ans.
24% des jeunes de moins de 24 ans sont au chômage.
9274 bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance

● SPORT

Avec 89 % des Français de plus de 15 ans qui déclarent pratiquer au moins une activité physique et sportive dans l'année et surtout les 65 % qui affirment pratiquer un sport au moins une fois par semaine, le sport s'est largement diffusé ces dernières années pour apparaître aujourd'hui comme un véritable fait social.

La Basse-Normandie s'inscrit dans cette tendance avec près de 340.000 licenciés et plus de 4.000 clubs sportifs affiliés.

Avec un environnement naturel préservé très favorable aux sports de nature (471km de linéaire côtier, 17.000 kms d'itinéraires de randonnées pédestres, des rivières et forêts aménagées, …), la Basse-Normandie a su tirer profit de ces conditions de pratique :

- un tiers des associations sportives concernent les sports de nature
- plus de 90 % des fédérations de sports de nature sont représentées en région
- des filières équestre et nautique particulièrement développées

Plusieurs dimensions sont également à souligner sur les sports de nature en Basse-Normandie :

Leur potentiel de développement. Les sports de nature correspondent de plus en plus à un mode de pratique apprécié (contact avec la nature, découverte de l'environnement, sport de plein-air,...).

Cela s'exprime par une hausse spectaculaire des licenciés des sports de nature : 64 % d'augmentation entre 1990 et 2005. À ceci, il faut ajouter une augmentation encore plus spectaculaire des « pratiques libres », hors des clubs. Pour s'en rendre compte, il suffit de voir les voies vertes investies par les coureurs, cyclistes, rollers, marcheurs ou le littoral se couvrir de voiles les week-ends. Des nouvelles formes de pratique se développent également : le longe-côte ou marche aquatique côtière, la marche nordique, le fat-bike,….

Leur potentiel économique. La Basse-Normandie possède des atouts importants (structures hôtelières et de restauration, notoriété internationale, ….).qu'il convient d'utiliser pour développer un tourisme sportif porteur d'emploi et d'activité économique pour la région.

Chiffres clé :

Une région rurale dotée de peu d'équipements sportifs structurants et vieillissants mais favorable au développement des sports de nature (littoral, forêts,…).
500 centres équestres de petites tailles avec une fragilité économique et deux haras nationaux prestigieux : le Haras du Pin et le Haras de Saint-Lô.
Un territoire de détection et de formation.
87 sportifs de haut niveau.
Existence d'un tourisme sportif créateur d'activité économique.
3758 clubs sportifs pour 334 320 licences délivrées.

● MÉTIERS ET FORMATIONS JEUNESSE, SPORT, SOCIAL ET PARAMÉDICAL :

Avec une population active en emploi de près de 590.000 personnes, la répartition de la population active bas-normande est caractérisée par un poids supérieur de l'agriculture et de l'industrie par rapport à la moyenne nationale (+2 points d'écart).

Le poids des actifs non salariés, de 12,7% en Basse-Normandie contre 10,9% en France, témoigne d'une forte présence d'indépendants sur le territoire. Le secteur du tourisme représente 24 080 emplois en moyenne annuelle pour atteindre en pleine saison plus de 32.000 emplois. Le contexte économique et social est caractérisé par un niveau de chômage élevé.

La Basse-Normandie a une faible attractivité. Du point de vue de ses échanges migratoires, la région compte plus de départs que d'arrivées. Par exemple, en 2009, 800 néobacheliers y sont entrés alors que 1550 bacheliers Bas-Normands ont choisi une autre région pour poursuivre leurs études. De même, les jeunes âgés de 20 à 24 ans sont deux fois plus nombreux à quitter la région qu'à s'y installer.

La feuille de route 2015 du CREFOP (comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle) résume le cadre d'intervention des acteurs régionaux en ciblant :

1/ Le développement de l'autonomie des actifs, tout au long de leur vie, adossé à des services publics renforcés : 2015 est l'année du déploiement du parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel au sein de l'éducation nationale, en application de la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République. Elle est également celle de l'entrée en vigueur de la réforme du service public régional de l'orientation, du déploiement du conseil en évolution professionnel et de l'entretien professionnel dans toutes les entreprises.

2/ La mise en œuvre des conditions de réussite du conseil en évolution professionnelle

3/ l'accès à la formation qualifiante tout au long de la vie professionnelle : le déploiement du compte personnel de formation et l'évolution de l'offre de certification liée à ce déploiement sera pris en compte au même titre que la qualité de l'offre de formation régionale et de la complémentarité des dispositifs de formation développés en région

4/ La mise en œuvre de la réforme au sein des entreprises (en particulier au sein des TPE et PME très présentes dans notre région) : le passage d'une obligation de financement à une obligation de former, de recentrer et renforcer les financements régulés via les OPCA et le FPSPP (CIF, Pro, CPF) sur des formations qualifiantes et certifiantes nécessitera un suivi particulier des EDEC, des chartes qualité emploi formation, des démarches de GPEC (branches, entreprises et territoires) en Basse-Normandie.

5/ la politique publique en matière de formation professionnelle des jeunes et des demandeurs d'emploi : la réforme a clairement pour priorité de conduire chacun à un premier niveau de certification justifiant le renforcement des partenariats institutionnels, la coordination des stratégies et la mise en place de services publics innovants (SPRFP – SIEG, prévention des sorties sans qualification, réforme de l'apprentissage…)

6/Sur le champ du marché de l'emploi, un travail renforcé entre les entreprises et le service public de l'emploi sur les modalités de recrutement et garantir une sélection par les compétences.

Chiffres clé :

Nombre de diplômés :
364 diplômes jeunesse et sport du niveau V au niveau II
457 diplômes sociaux
1532 diplômes paramédicaux
7 diplômes VAE JS
1114 diplômes VAE sociaux et paramédicaux
49 passerelles sport BEES/DE

Total : 3523 diplômes délivrés en 2014

Nombre d'autorisation d'exercer : 18 dans trois professions.
Plus de 35 % des visites sur le site Internet se font sur le ruban du Pôle Métiers Formations Diplômes.

b) Forces et faiblesses de la DRJSCS dans le territoire bas-normands

■ Dans le domaine des politiques sociales à la DRJSCS :

Forces :

- La tarification des établissements sociaux est réalisée au niveau régional ce qui a permis de transférer des moyens importants des CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale) vers l'hébergement d'urgence.
- L'excellente collaboration avec le conseil régional dans le cadre de la politique jeunesse.
- Les liens avec les délégués du préfet pour la politique de la ville.

Faiblesses :

- Les difficultés de l'hébergement d'urgence à répondre à la progression constante de la demande d'asile.
- La régulation approximative des dispositifs d'hébergement par les SIAO (services intégrés d'accueil et d'orientations).
- L'offre d'hébergement d'urgence et d'insertion.
- Le lien uniquement fonctionnel avec les DDCS(PP).

Dans le domaine du sport :

Forces :

- Un environnement naturel préservé favorable aux sports de nature.
- L'existence d'une instance de concertation régionale du sport (IRCS) qui facilite le dialogue des acteurs du sport en région.
- Le développement d'un Centre de formation des apprentis aux métiers du sport (CFA).
- La création d'un centre hébergement et de ressources pour les sportifs de haut-niveau à Caen.
- L'expérience des Jeux Équestres Mondiaux et des championnats du Monde de Kayak-polo pour mobiliser les populations les plus vulnérables sur des activités physiques et sportives.

Faiblesses :

- L'absence d'un Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS). Seuls 3 des futurs régions n'auraient pas de Creps dont la Normandie.
- La fragilité financière, structurelle et sportive des clubs professionnels.
- L'absence de salles de grande capacité pour la pratique du haut-niveau et l'accueil de compétitions internationales.

■ Dans le champ des métiers formations et diplômes (jeunesse, sport, social, paramédical) :

Forces :

- Un maillage du territoire des organismes de formation en redéploiement de l'offre concentrée de l'ex- CREPS d' Houlgate fermé en 2009
- Un encadrement sportif qui s'est fortement professionnalisé
- Une dynamique sur l'apprentissage : 3 CFA dont un généraliste et deux sur l'équitation
- Un partenariat avec le Conseil Régional de Basse-Normandie qui trouve une concrétisation : création en 2013 de la commission emploi-formation, émanation l'instance régionale de concertation du sport qui réunit tous les acteurs du sport
- Des pratiques professionnelles rigoureuses : zéro contentieux de perdus depuis 2010 en post-jury
- Forte solidarité des agents du pôle et fort sens du service public
- Reconnaissance de l'expertise Jeunesse et sport par les partenaires (effet autorité académique)
- Une arborescence et des fiches de procédures pour rendre réactives les pratiques
- Une démarche volontariste sur les expérimentations nationales
- Maitrise des systèmes d'informations par l'ensemble des gestionnaires
- Place au CREFOP
- Disponibilité de salles sur le site Monet

Faiblesses :

- Les partenaires qui ont les leviers d'action entre leurs mains
- Un contexte règlementaire non stabilisé.
- Des centres de formations en travail social en concurrence et non en partenariat (UNAFORIS (réseau national des établissements de formation et de recherche en intervention sociale) /Croix Rouge Française)
- Des IFSI en grand nombre (institut de formations en soin infirmiers) (10) et D'IFAS (institut de formation des aides-soignants) (21) multipliant ainsi les procédures
- Un turn-over des personnels du pôle qui empêche la consolidation des pratiques
- Un contrôle pédagogique a minima au regard des effectifs
- Une divergence des calendriers entre Haute-Normandie et Basse-Normandie
- Trois chaînes de commandement étanches entre elles (Direction des Sports/Direction Générale de la Cohésion Sociale/Direction Générale de l'Offre de Soins)
- Absence de pôle formation en ARS (agence régionale de santé)
- Absence d'Inspecteur Jeunesse et Sports ni de CTS (conseiller technique sportif) dans le pôle
- Pyramide des âges élevée/ catégorie
- Difficultés de faire comprendre aux partenaires les règlementations, la technicité de la gestion et le poids des pratiques dans l'affectation des personnels.

c) Les grands projets structurants

L'organisation que la DRJSCS s'est donnée avec la création d'une plateforme des missions transversales et territoriales (PLAM) et les politiques menées sur les territoires permettent de piloter ces grands projets structurants pour la jeunesse, le sport et la cohésion sociale, favorisant le développement du lien social et l'équité territoriale.

La mobilisation de l'ensemble des partenaires, qu'ils soient collectivités locales, (conseil régional, conseils généraux, mairies, …) associations, services de l'Etat, favorise l'émergence de diagnostics partagés, mais aussi l'émergence d'objectifs communs. Ainsi, par exemple, les « Assises de la Jeunesse » qui se sont tenues en fin d'année, ont permis de réactiver le réseau jeunesse, y compris en y associant les élus locaux. Le Conseil Régional et la D.R.J.S.C.S se sont fixés comme objectif d'enclencher une démarche pour aboutir à la création d'une Instance Régionale de la Jeunesse et animation.

■ Le Plan « Priorité Jeunesse »

Il a été adopté lors du Conseil Interministériel de la Jeunesse (CIJ) en 2013, et s'articule autour de 13 chantiers prioritaires déclinés en 65 mesures. Dans ce cadre, une feuille de route « Priorité Jeunesse en Basse-Normandie » a été élaborée pour définir et piloter la mise en œuvre de cette politique. Elle a été présentée en CAR le 27 juin 2013.

La DRJSCS coordonne, suit et évalue la politique Jeunesse en Basse-Normandie en lien avec les orientations ministérielles du CIJ et en tenant compte des spécificités de notre région (les grands évènements internationaux qui ont eu lieu en 2014).

L'élaboration du plan « Priorité jeunesse » a permis de mobiliser les acteurs de la jeunesse, de l'éducation, de la santé et du logement et plus globalement l'ensemble du territoire. Institutions et milieu associatif ont travaillé de concert dans la complémentarité. Les travaux ont permis de prioriser 10 actions pour la région :

A1 : Réactivation du comité régional de développement de l'information de la jeunesse
A2 : Renforcement de la présence éducative des acteurs jeunesse sur Internet
A3 : Structuration de l'offre éducative dans le domaine des médias numériques
A4 : Préparation du comité régional de la mobilité européenne et à l'international
A5 : Création d'une plateforme de la mobilité européenne et à l'international
A6 : Concertation sur la levée des freins spécifiques à l'accession des jeunes au logement
A7 : Rendre les jeunes acteurs de leur santé
A8 : Renforcement du pilotage et de la cohérence des politiques en faveur de la jeunesse
A9 : Promotion de l'engagement des jeunes et de leur participation aux instances de concertation et de leur présence dans les associations
A10 : Observation des comportements, des besoins, des attentes et des usages de la jeunesse

L'année 2014 a déjà permis de réactiver le comité régional de développement de l'information de la jeunesse. **Les assises régionales de la jeunesse** organisées en novembre ont confirmé le besoin de renforcer le pilotage et la cohérence des politiques en faveur de la jeunesse ainsi que la nécessité de créer une **instance régionale de concertation dès l'année 2015**. D'autres actions, soumises à des appels à projets nationaux, sont en attente et devraient se concrétiser au cours de l'année 2015.

● **La montée en puissance du service civique** : les attentats de janvier 2015 ont relevé l'urgence de se retrouver autour de la notion de République et de citoyenneté. Le Président de la République a affirmé la montée en puissance du service civique afin de proposer à chacun le droit universel de s'engager. Le service civique est à la fois un engagement et une expérience de vie supplémentaire dans le parcours des jeunes citoyens. Tout jeune qui le souhaite pourra exercer un service civique. En

Basse-Normandie, une augmentation de 30% du nombre de postes est prévus en 2015 soit environ 90 contrats. Mais le Président de la République prévoit qu'à compter du 1er juin, toutes les demandes seront prises en compte, ce qui va encore davantage faire monter en puissance le service civique (environ 300). A partir des instructions de M. KANNER du 15 janvier 2015, les missions seront proposées en priorités aux jeunes de la politique de la ville, aux jeunes en décrochage scolaire et aux jeunes handicapés.

Dans ce cadre (augmentation du nombre de services civiques et prise en charge de meilleure qualité), la DRJSCS va mettre en place un comité de coordination régional réunissant les DDCS(PP), le Conseil régional, l'association des maires de France, les structures d'accueil, les tuteurs et les jeunes en service civique.

■ Le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale

Le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale auquel ont participé l'ensemble des partenaires institutionnels et associatifs bas-normands a identifié 5 axes prioritaires en Basse-Normandie :

- ✓ le renforcement de son pilotage et de sa coordination,
- ✓ l'amélioration de l'accès aux droits et aux services,
- ✓ la promotion des actions de soutien vers les jeunes et les familles monoparentales,
- ✓ la mise en place d'actions contre l'isolement des personnes en difficulté en milieu rural,
- ✓ la réduction des difficultés du champ hébergement d'urgence.

Les actions menées récemment concernent :

- la réactivation des dispositifs de veille sociale dans le Calvados afin d'adapter selon les territoires de proximité les mesures à engager.
- la réduction des inégalités infra-départementales en matière d'accès aux droits
- des actions contre l'isolement des personnes en difficulté en milieu rural dans le Calvados et la Manche
- la prévention de la précarisation, promotion de l'autonomie des jeunes.

● **L'élaboration des diagnostics territoriaux à 360°** visent à favoriser des solutions territorialisées et décloisonnées en matière d'hébergement et de logement - volet hébergement-logement du plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.
Le niveau régional (SGAR, DRJSCS et DREAL) coordonne la démarche d'élaboration des diagnostics départementaux et assure la consolidation régionale des données collectées. Des rencontres régulières seront programmées entre la DRJSCS et la DREAL.

Il assure le suivi des travaux d'élaboration des diagnostics départementaux et viendra en appui des départements en tant que de besoin dans l'appropriation des outils mis à leur disposition ainsi que dans l'analyse des données nationales et locales collectées qui permettront in fine la consolidation régionale, des diagnostics départementaux.

Il appartient à chaque département de décider du démarrage des travaux en tenant compte de la durée d'élaboration des diagnostics dont la finalité est prévue fin du premier semestre 2015 en partenariat avec le conseil général, l'ensemble des services concernés par les champs de la veille

sociale, de l'hébergement, du logement et de l'accompagnement en particulier les SPIP, les équipes territoriales aux droit des femmes, les ARS et l'éducation nationale.

Les étapes de la mise en œuvre :

- Etape 1 : lancement et cadrage de la démarche jusqu'à fin décembre 2014 ;
- Etape 2 : conduite des analyses et formalisation du diagnostic jusqu'à fin avril 2015 ;
- Etape 3 : exploitation du diagnostic jusqu'à fin juin 2015.

Il est prévu la participation systématique de la DREAL lors des conférences téléphoniques.

Capitalisation des diagnostics nationaux et régionaux par la DRJSCS et la DREAL, qui complètent la prémaquette de chaque département, avec mutualisation interministérielle assurée par le SGAR par la mise en place d'une plate-forme collaborative qui accueillera également les diagnostics départementaux.

Coordination régionale avec les partenaires régionaux incontournables pour promouvoir l'information et le soutien aux diagnostics départementaux (ARS, Rectorat, FNARS, Mouvement associatif, Conseil Régional, ARML, AR HLM …).

■ Le plan régional santé sport bien-être

Une instruction commune de la Ministre chargée de la Santé et de la Ministre chargée des Sports du 24 décembre 2012 a décidé de la mise en place dans chaque région d'un Plan Régional Sport Santé Bien-être (PRSSBE), copiloté par l'Agence Régionale de Santé et la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS), et qui a comme objectifs principaux d'augmenter le recours aux activités physiques et sportives (APS) comme traitement non médicamenteux et de développer la recommandation des APS par les médecins et autres professionnels de santé.

Les deux objectifs principaux de ce plan sont :

- Augmenter le recours aux activités physiques et sportives (APS) comme traitement non médicamenteux
- Développer la recommandation des APS par les médecins et autres professionnels de santé

Dans ce cadre, en 2014 un premier diagnostic a été engagé :

Enquête auprès des structures sportives : 1300 envois pour repérer celles qui proposent de l'activité physique adaptée (APA), enquête auprès de tous les EHPAD (232) de Basse-Normandie pour les interroger sur la proposition d'APA auprès de leurs résidents. 94 établissements ont répondu, enquête auprès des foyers logements, enquête auprès des structures d'hébergement de personnes en situation de handicap, ateliers sport santé de l'Instance Régionale de Concertation sur le Sport (IRCS).

Des actions sont financées dans le cadre de l'Appel à Projet Prévention de l'ARS et du CNDS, ainsi que sur le budget sport :

- Projet « Initier et Maintenir une Activité Physique Avec un Cancer » (IMAPAC) : fin novembre 140 patients ont été inclus dans le protocole, 36 éducateurs sportifs sensibilisés à

la spécificité de l'APA, une trentaine de structures ont conventionné avec le réseau Onco Basse-Normandie.
● Projet Intervention auprès des Collégiens centrée sur l'Activité Physique et la Sédentarité (ICAPS)
● Ateliers d'activités physiques à destination des seniors
● Centre Sportif Normand d'Houlgate : Séjours « sport santé seniors », Séjours pour les patients cardiaques ou pour patients atteints d'obésité : 20 patients en deux stages en ont bénéficié, et sept éducateurs sportifs ont suivi une formation d'APA spécifique pour public cardiaque.

Un site a été créé : www.sport-santebassenormandie.fr. Il permet aux patients et aux prescripteurs de trouver les structures sportives proposant de l'activité physique adaptée en fonction de leur pathologie.

■ la réforme de la politique de la ville et l'élaboration de contrats de ville

Les objectifs :

- Recentrage des priorités sur le droit commun
- Redéfinition de la géographie prioritaire des quartiers politique de la ville

La réforme de la politique de la ville a été l'aboutissement de la réforme de la géographie prioritaire lancée par le Secrétaire Général du comité interministériel à la ville le 19 février 2013. Cette dernière s'est traduite par :

● La création du commissariat général à l'égalité des territoires par le Décret n° 2014-394 du 31 mars 2014 qui regroupe les missions des services de l'ACSé, de la DATAR et du comité interministériel de la ville. Il conçoit, prépare et met en œuvre la politique nationale d'égalité des territoires, dont il assure le suivi et la coordination interministérielle. Il est chargé, en particulier, de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de la ville.

● La publication, le mardi 17 août 2014, par le ministre de la ville de la nouvelle carte des quartiers prioritaires.

La DRJSCS œuvre à la mise en place d'outils communs tels que les portraits de quartiers, une meilleure connaissance des crédits de droit commun affectés à des actions sur les quartiers prioritaires, à l'usage des directions départementales de la cohésion sociale et des délégués du préfet. Ils seront des supports pour les acteurs des quartiers concernés par la rédaction des contrats de ville.

■ Une instance régionale de concertation du Sport bas-normande : Lieu d'expression et d'échanges

L'instance de concertation régionale du sport n'est pas une assemblée, un comité qui se verrait confier des responsabilités ou aurait vocation à coordonner les interventions des acteurs des sports en région. C'est un lieu d'expression et d'échange librement consenti où des synergies peuvent être dégagées. Tel est en tout cas la volonté du CROS, du Conseil régional et de la DRJSCS depuis sa création en décembre 2011.

Les thèmes sont proposés par les acteurs et la DRJSCS se mobilise en particulier sur les thèmes suivants :

● **L'emploi et la formation** : Atelier co-animé par la DRJSCS et le conseil régional.

● **Le sport santé** : un atelier a été ouvert cette année et est co-animé par le médecin du CROS et le médecin conseiller de la DRJSCS. Un espace sur lequel la DRJSCS va s'appuyer pour décliner le plan régional de sport santé bien-être.

● **Le soutien aux évènementiels** : issu de la volonté très forte de la région et de la DRJSCS d'organiser en région la ressource bénévoles, matériels, compétences autour des grands évènements sportifs. Les JEM auront été un déclencheur pour mobiliser ces organisateurs bas-normands et laisser un héritage en termes d'organisation (réflexion sur une plateforme partagée entre organisateurs pour mutualiser du matériel, des fiches de procédure, des listes de bénévoles, des compétences,…)

● **Les sports de nature** : proposé par la Commission départementale des Espaces Sites et Itinéraires de la Manche, la DRJSCS y voit l'occasion de sensibiliser le mouvement sportif aux problématiques d'accès des sites de pratiques et de protection de l'environnement mais aussi de collaborer plus étroitement avec les collectivités territoriales, en particulier avec les Conseils Généraux.

● **La relation ville/club** : cette commission a largement échangé sur la façon dont ville et club devaient pouvoir dialoguer à travers le projet associatif et le projet de territoire et construire ainsi un véritable partenariat.

■ La création d'une instance régionale de concertation de la jeunesse

Dans la poursuite de la dynamique des assises régionales de la jeunesse de novembre 2014, la DRJSCS et le Conseil régional souhaitent mettre en place dès cette année une instance régionale de concertation de la jeunesse. Le cadre ci-dessous doit être validé prochainement lors d'une réunion entre la DRJSCS et le Conseil régional :

Une démarche organisée en deux temps :

- Elaboration d'un état des lieux (recensement des avis et des besoins),
- Mise en place d'un comité de suivi ou comité scientifique (appui sur l'expertise de l'INJEP ou d'un autre organisme susceptible d'apporter conseil et recul dans la phase de préparation).

Repérage des points de fragilité pouvant entraver la mise en œuvre d'une telle instance

Un projet autour de plusieurs objectifs :

- Renforcer le dialogue structuré,
- Favoriser l'articulation de la nécessaire complémentarité des éducations formelles et non-formelles au regard des autres politiques où la jeunesse est concernée.
- Aider à la mise en place de politiques publiques complémentaires en faveur de la jeunesse
- Faciliter l'échange d'information et de bonnes pratiques
- Permettre le dialogue entre les partenaires jeunesse (experts, jeunes) via les réseaux sur les territoires.

L'Instance fonctionnera :

- Selon le principe de subsidiarité : elle ne se saisira que de questions non traitées par ailleurs par des instances telles que le CREFOP, le CESER (Conseil Economique, Social et Environnemental Régional), Commissions départementales JEPSVA, instances territoriales, etc.
- Dans un périmètre défini : toutes les questions liées à la jeunesse non prises en compte par les instances citées plus haut.

■ Un centre de ressources pour les athlètes de haut niveau

Un travail de concertation avec le Conseil régional et le mouvement sportif a initié une action collective concernant la création d'un centre ressources pour des athlètes de haut niveau. De même, cette dynamique partenariale a permis la création d'un centre de formation des apprentis des métiers du sport et de l'animation résultant d'un diagnostic montrant la faiblesse de l'apprentissage, contribuant ainsi à l'objectif national de développement de l'emploi.

L'absence d'un centre d'hébergement et de ressources pour les athlètes de haut-niveau est pointée depuis près de 30 ans par l'ensemble des acteurs du sport de haut-niveau bas-normand. Cette structure a vocation à offrir un hébergement adapté mais aussi à proposer des ressources utiles aux sportifs de haut-niveau et en devenir : accompagnement à la scolarité (tutorat, cours de soutien ou de rattrapage, orientation scolaire,…), suivi médical (kinésithérapeute, ostéopathe, médecin), aide à l'insertion professionnelle, recherche de partenaires, …

A ce titre, la DRJSCS de Basse-Normandie pilote un groupe de travail pour la préfiguration de l'organisation et du fonctionnement de ce Centre d'Hébergement et de Ressources pour les Athlètes de Haut Niveau. Une démarche est en cours pour l'intégration du Centre d'Hébergement et de Ressource au réseau du Grand INSEP.

Six pôles espoirs : basket, cyclisme, judo, canoë kayak, tennis de table et voile.
Trois structures associées : aéroclubs de Caen, Hockey club de Caen et le Dispositif Régional d'Excellence Kayak Polo.
Deux centres de formations de clubs professionnel : Stade Malherbe de Caen et l'USO Mondeville Basket.

Ce projet de centre d'hébergement et de ressources, financé par le Conseil régional dans le cadre de la rénovation des internats de l'agglomération caennaise, accueillera 84 sportifs logés dans une structure indépendante au lycée Laplace. Des ressources seront proposées (accompagnement scolaire, suivi socioprofessionnel, consultation médicale et paramédicale, salle de musculation,...) aux sportifs logés en internat mais aussi aux sportifs de haut-niveau non résidents. La DRJSCS travaille sur les modalités d'organisation et de fonctionnement d'une telle structure. La première pierre devrait être posée en juin 2015.

■ Le CFA (centre de formation des apprentis) des métiers du sport et de l'animation : une réponse au besoin de formation des jeunes bas-normands

En réponse aux besoins de formation initiale des jeunes bas normands, le pôle « Métiers Formations Diplômes » de la DRJSCS a impulsé dès 2012 le projet du CFA PERFORMA des métiers du sport et de

l'animation. Le CFA a ouvert ses portes en 2013 pour, au départ, neuf apprentis préparant un DEJEPS tennis ou un BPJEPS activités gymniques de la force et de la forme ou un BPJEPS activités physiques pour tous.

En 2014, le CFA a élargi son offre sur le BPJEPS activités aquatiques et de la natation et a triplé le nombre d'apprenti (27 apprentis).

Le projet de développement du CFA a pour cible 100 apprentis en 2017 sur diverses formations du niveau 4 au niveau 3 dont, en nouveauté, le basket, le football, les activités nautiques et le sport collectif. Le CFA travaille déjà avec le CFA Haut-Normand dans une logique de répartition harmonieuse de l'offre de formation sur le territoire. Les autorités académiques sont associées.
Le CFA, fortement soutenu par la DRJSCS, prendra son autonomie à compter de septembre 2015.

■ Le CREFOP

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, a créé les comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP).

Cette instance qui assure à l'échelle régionale, l'articulation des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles s'est installée en Basse-Normandie lors de l'assemblée plénière du 5 janvier 2015, qui a pris en compte dans sa réflexion, un contexte de double réforme :

- la réforme territoriale qui identifie à moyen terme un fonctionnement à l'échelle de la Normandie
- la réforme de la formation qui renforce les modalités de collaboration du CREFOP avec le Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (CNEFOP).

Six commissions ont été créées, en prenant en compte l'organisation mise en œuvre au sein du CNEFOP et du CREFOP de Haute-Normandie et les Présidents de ces commissions ont été désignés :

Commission des comptes – (président : Serge TURPIN – UPAR - partenaires sociaux)
Commission évaluation – (président : Philippe SCELIN – CGPME - partenaires sociaux)
Commission parcours professionnels – (président : Yanic SOUBIEN – Région)
Commission développement des compétences et des qualifications – (présidente : Anne-Marie COUSIN – Région)
Commission territoires – (président : Olivier DELILLE - CFDT - partenaires sociaux)
Commission PRITH – (président : Eudes de MOREL – DIRECCTE – Etat)

La DRJSCS est membre de toutes les commissions sauf la PRITH.

■ Le schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des délégués aux prestations familiales.

Dans le cadre du Schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des majeurs et des délégués aux prestations familiales, un avenant a été validé en 2014 par l'ensemble des partenaires afin de s'adapter aux besoins de la population dans l'attente de la réalisation du schéma 2015-2019.

Ce travail est mené avec les directions départementales de la cohésion sociale (et de la protection des populations) et a pour objectif l'harmonisation régionale des pratiques**.** La DRJSCS a rencontré les partenaires et acteurs : mandataires judicaires à la protection des majeurs (services, individuels et préposés d'établissement), financeurs, conseils généraux, juges, tous parties prenantes du futur schéma qui sera prochainement réalisé.

■ Un sous-amendement parlementaire à la loi NOTRe proposé au sénat par une parlementaire haut-normande pourrait permettre au centre sportif d'Houlgate de réintégrer le réseau national des Creps.

La loi est actuellement en discussion à l'assemblée nationale. L'enjeu serait de conforter la place et les moyens d'action de l'État en région dans le champ des formations et du haut-niveau. Des moyens humains et financiers sont prévus sur ces établissements. C'est aussi le meilleur moyen d'intégrer le réseau du Grand Insep qui pourrait mettre à disposition ses ressources au profit des sportifs de haut-niveau régionaux.

Globalement, les grands projets en cours devront s'inscrire dans une perspective de rapprochement territorial avec la Haute-Normandie nécessitant un repérage des politiques des deux directions régionales et l'identification de convergences possibles.

D'ores et déjà, des rencontres prospectives ont été organisées avec la direction régionale de Haute-Normandie. A titre d'exemple, on peut citer la rencontre annuelle organisée par la DRJSCS de Basse-Normandie avec le mouvement sportif et le Conseil régional au centre sportif de Houlgate en présence de la DRJSCS et du CROS de Haute-Normandie.

De plus, depuis le mois de septembre 2014, les deux DRJSCS ont établi une méthode de rapprochement afin de « se connaître et se reconnaître » et faire participer les cadres supérieurs et l'ensemble des agents aux réflexions sur les politiques, l'adéquation missions/moyens, comparer les méthodes de travail et analyser les forces et faiblesse de chacun, les opportunités à saisir et les points de vigilance. Cette méthode doit également favoriser le sentiment commun d'appartenance.

II – PHOTOGRAPHIE DE LA DRJSCS

a) Enjeux de politiques publiques et priorités

Axe 1 : Conforter le rôle de l'Etat comme garant de la cohésion sociale et territoriale

1) Renforcer la coordination et la cohérence des plans.

La multiplicité des plans mis en œuvre par la DRJSCS nécessite de donner une meilleure visibilité aux élus et partenaires des politiques menées par l'Etat dans la région. C'est pourquoi, la direction régionale a pour objectif de coordonner les différents plans et favoriser une plus grande transversalité (plan contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, plan priorité jeunesse, démarche d'élaboration des nouveaux contrats de ville, déclinaison opérationnelle de la feuille de route ministérielle en matière d'égalité femmes-hommes, PRAPS (programme régional d'accès à la prévention et aux soins), Projet régional santé-sport-bien-être, en lien avec la DRJSCS de Haute-Normandie.

2) Favoriser l'émergence d'une politique régionale de la jeunesse concertée.

Les assises régionales de la jeunesse se sont fixées un certain nombre d'objectifs dont la création d'une Instance de Concertation de la Jeunesse qui devrait voir le jour en 2015. La DRJSCS co-pilotera avec le Conseil régional le processus qui devrait aboutir à cette création. L'une des tâches de ce partenariat sera de décloisonner les secteurs de l'Education formelle et non formelle et faire émerger une culture commune mais également développer une nouvelle forme d'accompagnement.

3) Consolider le rôle de régulation des SIAO (service intégré d'accueil et d'orientation)

La DRJSCS, en lien avec les directions départementales, devra effectuer un diagnostic sur le fonctionnement et les perspectives des SIAO, en repérant les difficultés qui entravent le bon fonctionnement de ce dispositif.

4) Redéfinir la politique d'hébergement régional :

- En menant une réflexion sur une meilleure réponse adaptée aux besoins du territoire et sur la restructuration de l'offre d'hébergement d'urgence, en lien avec l'élaboration des diagnostics territoriaux partagés « à 360° ».
- En achevant la restructuration de l'offre des CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale) dans le cadre du développement des différentes formes de logements accompagnés (diversification de l'offre) et en assurant le pilotage et le suivi du déploiement de l'ENC.

5) Favoriser le développement de l'activité sportive dans la cadre de la cohésion sociale :

En facilitant l'accès des publics les plus éloignés de la pratique sportive, en ciblant les publics fragilisés (publics féminins, publics en situation de handicap, publics en difficulté sociale,….) et les territoires carencés (quartiers politique de la ville, zone rurale à

revitaliser,….) tout en s'appuyant sur les dispositifs existants (politique de la ville, jeunes scolarisés, part territoriale du CNDS, PEDT, BOP,…)

- **En développant le sport-santé** à la fois pour préserver la santé par le sport (prévention universelle) mais aussi dans l'accompagnement de certaines pathologies (prévention prescrite). La DRJSCS devra décliner en commun avec l'ARS et les DDCS les différentes actions santé/sport. Elle va s'appuyer sur les réseaux existants en mettant en relation les associations sportives et le corps médical pour proposer des parcours d'activités physiques adaptées (séniors, obèses, handicapés, personnes atteints de pathologies cardiaques,…) mais aussi affirmer le rôle de l'activité physique dans les projets régionaux de santé, les contrats locaux de santé,…. L'articulation des actions de prévention de la DRJSCS/DDCS(PP) avec l'ARS est recherchée en particulier dans le cadre du plan régional du sport santé bien-être et de l'appel à projet du CNDS.

- **En travaillant sur l'observation du territoire**, en se dotant d'outils nouveaux et partagés avec le mouvement sportif et les collectivités territoriales pour identifier les territoires carencés. Un travail spécifique sur « sport et inclusion sociale » est également proposé aux DDI en focalisant notre action sur un nombre limité de cibles pour optimiser notre impact et mieux évaluer notre intervention.

- **En progressant dans la régionalisation du CNDS (centre national pour le développement du sport)**, en proposant une forme d'intervention nouvelle en concertation avec les directions départementales et le mouvement sportif.

- **En développant le sport de haut-niveau** : soutenir les structures d'entraînement des parcours d'excellence sportive (pôle espoir, centre de formation des clubs professionnels) et accompagner les sportifs de haut-niveau dans la réussite de leur projet de vie (aménagements scolaire ou professionnelle, conditions d'entrainement, suivi médical et paramédical, organisation de la reconversion….).

- **En plaçant les plans de développement au centre de la politique sportive régionale** et ainsi permettre à l'Etat de se positionner en qualité de partenaire des associations et non en simple financeur.

- **En soutenant la dynamique de l'Instance de Concertation Régionale du Sport** co-présidée par le Conseil Régional, le CROS et la DRJSCS en participant de façon active à ses travaux et en renforçant nos collaborations avec le mouvement sportif et les collectivités territoriales.

- **En développant les formations sportives** en accompagnant les organismes de formations et en créant une offre d'apprentissage diversifiée avec le développement des CFA.

- En mobilisant la MICE (mission inspection contrôle évaluation) pour **accompagner les DDI dans la politique de contrôle des établissements d'APS (activités physiques et sportives)** et les CTS pour apporter de l'expertise dans les champs d'intervention les plus spécifiques.

- En accompagnant les acteurs sportifs et les collectivités territoriales sur des projets soutenus par **des fonds européens**.

- **En capitalisant et en développant la dynamique des grands évènements internationaux** (70ème anniversaire du Débarquement, Jeux Equestres Mondiaux, championnats du monde de Kayak-polo, championnats du monde de karting).

6) Etre en appui dans le cadre de la politique de la ville.

Pour soutenir la mise en œuvre des nouveaux contrats de ville (2014-2020), la DRJSCS en lien avec les directions départementales, mettra à disposition des outils d'observation sociale indispensables aux acteurs de la politique de la ville.

7) Consolider l'observation et la prospective.

L'observation et la prospective sont deux éléments indispensables dans le pilotage des politiques territorialisées. La DRJSCS s'est récemment organisée (Plateforme des missions transversales et territoriales) afin d'assurer une ingénierie d'observation. Elle devra, en 2015, être en capacité d'assurer, en routine, une production d'informations nécessaires à la mise en œuvre des politiques.

8) Mener un diagnostic sur les politiques sociales et leur convergence entre la Haute et la Basse Normandie dans le cadre de la réforme territoriale.

Axe 2 : Contribuer au développement et au maintien de l'emploi et des qualifications

1) La DRJSCS s'inscrira dans l'objectif national de l'amélioration de l'emploi et des qualifications en :

- Déployant dans les différents champs de ses compétences une stratégie de création d'emplois.

- **Participant et en étant acteur du CREFOP** qui croise les regards sur l'emploi et la formation sous la présidence alternée de l'Etat et de la Région.

- **Portant et soutenir les projets de développements des CFA** (participer au comité régional des orientations pour l'apprentissage piloté par le Conseil régional de Basse-Normandie et confortant le centre de formation des apprentis (CFA), de création récente, dans le champ du sport).

- En renforçant **l'adéquation entre la formation professionnelle et les débouchés en matière d'emploi (**participation au comité de pilotage national des emplois d'avenir du secteur de l'animation et du sport ainsi qu'au comité technique « emplois d'avenir » en Basse-Normandie et au comité des financeurs. Elle a ainsi, grâce aux remontées des DDCS/PP et aux éléments récoltés par la MITOP (Mission Territoire, Observation, Prospective), pu travailler, en lien étroit avec les autres services concernés, à la mise en œuvre **d'un plan de formation adapté aux emplois créés, permettant ainsi une meilleure adaptabilité à l'emploi et facilitant ainsi une employabilité à l'issue des contrats).**

- **En facilitant dans le secteur sportif la structuration d'une branche professionnelle et une meilleure connaissance du secteur de l'emploi**

  Le champ du sport (comme celui de l'animation) est un secteur qui s'est professionnalisé tardivement. Il possède des caractéristiques particulières (beaucoup de temps partiel, des employeurs de faible taille, une atomisation du champ, un recours important aux contrats aidés…). Le manque de structures représentatives de ce secteur fragilise incontestablement le dialogue social et la reconnaissance institutionnelle de ce secteur comme porteur d'emploi. La mise en place dans le cadre de l'instance régionale de concertation du sport d'une commission « emploi-formation » vise à pallier ces déficits.

- **En favorisant la structuration des Ligues et comités, des clubs sportifs Bas Normands en développant au travers des Emplois Sportifs Qualifiés soutenus dans le cadre du CNDS l'offre de professionnels sportifs qualifiés.** Ainsi 36 nouveaux postes de travail ont été créés en 2014 (contre 13 en 2013). Par ailleurs l'enquête d'insertion professionnelle menée en 2014 a montré qu'au terme des quatre années de soutien financier du CNDS, c'est plus de 82% des postes de travail qui étaient pérennisés.

2) Poursuivre la mise en œuvre des PEDT et la formation des jeunes :

- En participant au déploiement de la réforme des rythmes scolaires et si besoin en levant les obstacles qui relève du domaine de compétence de la DRJSCS.

- En soutenant la vie associative, notamment par la formation des bénévoles et l'aide aux associations de jeunesse et d'éducation populaire en développant de nouveaux axes de formations.

- En développant des actions de formation pour les tuteurs et les jeunes en lien avec les institutions et les acteurs de la vie associative (Service Civique) et surtout en créant un comité de coordination du service civique qui va très prochainement monter en puissance (volonté du Président de la république).

3) Favoriser le rapprochement territorial avec la Haute Normandie en identifiant les besoins de formation des deux régions et proposer des réponses communes.

Axe 3 : Prévenir les ruptures sociales et accompagner les publics fragiles et les jeunes

Dans ce cadre, il est assigné à la DRJSCS les priorités suivantes :

1) Elaborer de manière concertée le schéma régional des mandataires judiciaires à la protection des personnes et des délégués aux prestations familiales.

Ce schéma devra prendre en compte l'ensemble des mesures définies par cette loi et intégrer par conséquent les actions menées par les conseils généraux, la justice, les associations, les représentants des mandataires judiciaires de protection individuels. Il conviendra d'intégrer dans cette démarche les représentants des bénéficiaires.

2) Assurer la régionalisation de l'hébergement d'urgence dans le cadre de la garantie de l'exercice du droit d'asile.

Les objectifs estimés de cette régionalisation seraient, tout en essayant de lutter contre les filières, d'améliorer la répartition territoriale des demandeurs d'asile dans les 3 départements. L'objectif est d'augmenter le pourcentage d'hébergés en CADA (centre d'accueil des demandeurs d'asile) des demandeurs d'asile en cours de procédure et à diminuer le nombre de nuitées d'hébergement d'urgence. Cela devrait contribuer au désengorgement des établissements du département du Calvados.

3) Définir un outil permettant d'évaluer l'impact de la réforme de la famille sur les REEAP (réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement aux parents) et la, médiation.

Axe 4 : Garantir la sécurité de nos concitoyens

1) Elaborer et mettre en œuvre le Programme Régional et Interdépartemental d'Inspection Contrôle Evaluation (PRIICE) avec les Directions départementales :

- En accompagnant les DDCS(PP) dans le contrôle des Vacances organisées adaptées (VAO) et les accueils collectifs de mineurs (ACM).

  199 contrôles ACM (accueil collectif de mineurs)
  139 contrôles EAPS (établissement d'activité physique et sportive)
  101 contrôles CNDS
  19 contrôles sur les postes d'adultes relais et sur les subventions politiques de la ville
  1 inspection en centre d'hébergement d'urgence
  16 contrôles sur le service civique
  7 contrôles de VAO (vacances organisées adaptées)
  15 contrôles sur les sessions BAFA/BAFD

- En développant les inspections, les contrôles des établissements sociaux : CHRS, services de protection des majeurs, mandataires…

- En poursuivant les inspections des établissements d'activités physiques et sportives (EAPS).

- En faisant un diagnostic des méthodes et procédures_d'inspection, de contrôle et d'évaluation pour favoriser une pratique commune dans le cadre du rapprochement territorial.

- En s'inscrivant dans la démarche nationale de l'Inspection, Contrôle, Evaluation notamment sur l'analyse des risques.

2) Elaborer un plan d'inspection sur l'apprentissage.

Le Président de la République a décidé de relancer l'apprentissage afin d'atteindre en 2017 un objectif de 500.000 jeunes en apprentissage. Dans le cadre de la mise en œuvre de la circulaire du 7 janvier 2015 relative à la relance de l'apprentissage dans les métiers du sport et de l'animation, la DRJSCS de Basse-Normandie s'est organisée comme suit :

- installation le 3 février 2015 de la mission régionale de l'apprentissage réunissant les responsables de service et agents dont les activités sont en lien avec l'apprentissage,
- désignation des agents représentant la DRJSCS dans la gouvernance du CREFOP,
- nomination d'une inspectrice de la jeunesse et des sports comme inspectrice de l'apprentissage,
- inscription de la DRJSCS dans l'objectif triennal « 2015-2017 » de répartition des apprentis dans les métiers du sport et de l'animation fixé à la région, soit : 20 apprentis en 2015, 35 apprentis en 2016 et 50 apprentis en 2017.

Dans le champ du sport, l'objectif est d'atteindre 6.600 jeunes fin 2017. Pour cela, la DRJSCS a engagé plusieurs initiatives :

- L'inscription sur le CNDS régional 2015 d'une aide de 30.000 € pour soutenir les employeurs primo demandeurs d'apprentis et attirer ainsi l'attention du mouvement sportif peut mobiliser sur ce dispositif de formation ;
- Une information (réunions, documents d'information) engagée depuis le mois de janvier auprès des ligues et comités départementaux sportifs pour faire la promotion de l'apprentissage ;
- L'aide à la mise en place d'un CFA des métiers du sport en Basse-Normandie (soutien financier, humain et immobilier pendant la phase de création de ce CFA) ;
- Le rapprochement avec le Conseil Régional pour articuler nos aides et coordonner nos initiatives (proposition d'une convention d'engagement de la DRJSCS et du Conseil Régional en faveur de l'apprentissage qui pourrait être signée en mai-juin 2015)

3) Installer et conforter la nouvelle organisation du contrôle antidopage :

- En donnant au conseiller interrégional anti dopage (CIRAD) de Haute et Basse Normandie les moyens d'intervenir en Basse Normandie.
- En favorisant la mise en place d'une cellule interrégionale anti dopage où participerait la justice.

Axe 5 : Valoriser et optimiser l'action des services du réseau Jeunesse, Sport et Cohésion Sociale

1) Poursuivre la collaboration avec les DDCS(PP) :

- En permettant un pilotage régional de qualité par la tenue de collège des directeurs, des séminaires DRJSCS/DDCS(PP).

- En définissant des procédures permettant en amont un véritable dialogue de gestion (lettres de pré cadrage élaborées en juin, échanges avec les directions départementales, présentation aux préfets…).

- En favorisant le développement de l'expertise par la tenue des pôles de compétence.

2) **Favoriser la mutualisation des moyens et des ressources** entre la DRJSCS et les DDCS(PP) notamment concernant les compétences rares et les formations métiers.

3) Améliorer le Contrôle Interne Comptable et le suivi financier avec les DDCS(PP)**.**

4) Adapter l'organigramme à l'évolution des missions et des emplois.

5) **S'inscrire dans la démarche de rapprochement territorial et repérer les synergies** possibles entre la Haute et Basse-Normandie afin de favoriser l'efficacité et l'efficience des politiques territorialisées.

● **Pour indications : les budgets 2015**

Budgets opérationnels de programmes en Basse-Normandie	**Montant**
BOP 104 Intégration et accès à la nationalité française	**128 770**
BOP 304 inclusion sociale, protection des personnes et économie sociale et solidaire	**8 388 485 €**
BOP 157 Handicap et dépendance	**Non reçu**
BOP 163 Jeunesse et vie associative	**467 054 €**
BOP 177 Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables	**17 410 359 €**
BOP 219 Sport	**173 300 €**
BOP 303 Immigration et asile	**7 460 000 €**
BOP 124 conduite et soutien des politiques Masse salariale	**332 772 €** **10 338 811 €**
CGET	**104 500 €**
CNDS	**2 914 743 €**
TOTAL (sans le bop 157)	**47 718 794 €**

En conclusion :

Le document stratégique régional, qui décline les enjeux de politiques publiques et les priorités de la DRJSCS de Basse-Normandie, s'inscrit dans le projet stratégique élaboré par le préfet de région. L'année 2015 sera marquée par la réforme territoriale et les différentes démarches préparatoires au rapprochement. La DRJSCS devra, donc, assurer parallèlement et de manière conjuguée les actions territoriales définies par la directive nationale et le processus de création d'une DRJSCS Normande.

Dans le cadre de la création d'une DRJSCS normande, il sera nécessaire de consolider une présence et une intervention fortes de l'Etat en région dans le champ de la Jeunesse, des sports et de la cohésion sociale qui devront s'appuyer sur une meilleure fluidité entre le niveau régional et départemental pour apporter aux citoyens, aux partenaires et aux préfets de région et de département la plus grande cohérence, efficacité et efficience possibles.

Le niveau régional doit être structuré autour des missions stratégiques, d'animation et de pilotage. D'une part, ce rôle de stratège implique un travail d'analyse, de réflexion et de proposition de choix, visant au déploiement efficient des politiques publiques au plan territorial. D'autre part, dans des régions dorénavant composées de davantage de départements, la mission d'animation des compétences-métiers s'avèrera encore plus indispensable pour assurer l'équité territoriale.

Enfin, pour ce qui est des compétences relatives aux arbitrages financiers sur les allocations de moyens et les ressources humaines, dans un contexte de baisse des crédits, et sur un territoire plus vaste, sera un des enjeux majeur, que devront relever les DRJSCS. Elles devront se doter d'outils de connaissance des caractéristiques sociales et économiques des territoires et des populations plus performants.

Ce type d'approche nécessite la mobilisation de compétences professionnelles de qualité, ce qui suppose une politique de ressources humaines volontariste pour les nouvelles DRJSCS.

Au-delà des fonctions d'animation, de pilotage et de gestion des ressources, l'échelon régional devra garder, sur le plan opérationnel, les missions qui relèvent de son exercice exclusif : sport de haut niveau, la formation et la certification, etc. - ainsi que des fonctions opérationnelles exercées avec l'échelon départemental, dès lors que le niveau d'efficience est clairement régional ou en fonction d'enjeux de mutualisation de moyens.

Les liens entre les services départementaux et les services régionaux doivent être structurés de manière à préserver les logiques de métier, d'expertise et des politiques à mener.

b) Caractérisation de l'organisation

L'action des DRJSCS revêt trois caractéristiques principales : une approche interministérielle très marquée, l'exercice de missions thématiques spécifiques, et la mise en œuvre de missions transversales

1) Une approche interministérielle très marquée

Les DRJSCS ont un caractère interministériel très affirmé qui les amène à assurer auprès des préfets de région un rôle non contesté « d'ensemblier » de différents services d'Etat régionaux, départementaux ou d'agences, et de thématiques complexes et multilatérales, notamment dans les champs de la jeunesse et de la cohésion sociale.

Cette caractéristique s'est traduite concrètement dans la mise en œuvre du plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, des mesures du comité interministériel de la jeunesse, du plan sport-santé-bien être ou, dernièrement, des nouveaux contrats de ville. De nombreux ministères et partenaires extérieurs participent à ces chantiers. Ce sont les DRJSCS qui ont été désignées par les préfets de région pour animer et coordonner ces démarches novatrices sous leur autorité et au sein des CAR. Ce nouvel objectif interministériel, issu de la REATE, dans un souci de meilleures cohérence, efficacité et efficience de l'action de l'Etat, est pleinement incarné par nos DRJSCS.

Ce « chef de filat » au sein de l'Etat, sous l'autorité du préfet de région, justifié par la multiplicité et la diversité des acteurs qui concourent à la cohésion sociale et territoriale est pertinent et doit être renforcé.

2) L'exercice de missions thématiques spécifiques

Les DRJSCS mettent en œuvre des politiques publiques qui s'appuient sur des compétences métiers spécifiques et fortes. Quatre piliers peuvent être dégagés :

- la lutte contre la pauvreté, la précarité, les exclusions, les discriminations, sujets vitaux pour assurer à une société, équité, égalité et qualité de vie.
- la jeunesse, avenir d'une nation, au travers des thématiques d'engagement, de volontariat, de participation, d'expression, d'écoute et de réussite éducative des jeunes.
- la performance sportive, avec des enjeux fondamentaux d'image de notre pays à l'international, sans oublier l'égalité d'accès aux activités sportives pour le plus grand nombre et sur tous les territoires, notamment ceux les plus sensibles.
- la promotion de la vie associative et de l'éducation populaire, ciments d'une société, lieu où la mixité sociale reste toujours présente avec une attention particulière aux problématiques du bénévolat, un des symboles par excellence de l'engagement citoyen.

3) La mise en œuvre de missions transversales

Quatre domaines doivent être cités car ils traversent chacune de nos missions :

- la formation et la certification dans les champs du social, du paramédical, du sport et de l'animation
- l'inspection, le contrôle et l'évaluation, missions régaliennes indispensables à une bonne mise en œuvre de nos politiques publiques et à la sécurité des citoyens
- le soutien au développement des politiques de l'emploi, l'animation et les services à la personne, caractéristiques de notre secteur, étant porteurs de création d'emploi non négligeable
- la fonction « observations-études-statistiques », indispensable au portage des missions des directions régionales sus citées et, au demeurant, souvent identifiée comme centre de ressources par le SGAR et les services partenaires.

L'énumération de ces missions montre leur caractère indispensable et la nécessité, de par leur nature, d'un portage par l'Etat et ses services déconcentrés fondé sur les notions d'équité territoriale et de cohésion sociale.

La REATE a consacré la création des DRJSCS en leur confiant des missions issues de la scission des DRASS et, pour partie, des DDASS, de la déconstruction des DRDJS et de l'intégration des Dr de l'Acsé. Deux réseaux distincts ont ainsi été créés : l'un au niveau régional, les DRJSCS et l'autre au niveau départemental, les DDCS et DDCSPP. Pour l'échelon départemental, ces nouveaux formats de directions ont été conçus sous le seul vocable de cohésion sociale.

La plus-value des services déconcentrés réside dans la compétence « métiers » de ses personnels. C'est cette logique « métiers » qui doit être préservée si l'on veut que l'Etat reste le partenaire fort et avisé de collectivités régionales puissantes et d'EPCI spécialisés et professionnalisés.

4) Les missions pilotées par la DRJSCS :

► La DRJSCS porte l'ensemble des politiques publiques en matière de cohésion sociale des politiques sociales, sportives, de jeunesse, de vie associative et d'éducation populaire.
► Exerce les fonctions de pilotage, de programmation, d'appui et d'expertise, de coordination, de formations et de certifications.
► En région, elle en définit les conditions et veille à la cohérence de l'application des orientations et des instructions données par les ministres.

La DRJSCS exerce les missions de pilotage, de programmation, d'appui et d'expertise, de formations et de certifications dans les domaines des politiques sociales, sportives, de jeunesse, de vie associative, d'éducation populaire et de politique de la ville. En région, elle en définit les conditions et veille à la cohérence de l'application des orientations et des instructions données par les ministres.

« La cohésion sociale, c'est la capacité de la société à assurer le bien-être de tous ses membres, incluant l'accès équitable aux ressources disponibles, le respect de la dignité, l'autonomie personnelle et collective et la participation responsable ».

● Les politiques sociales

Pilotage et coordination des politiques sociales :

- prévention et lutte contre les exclusions,
- protection des personnes vulnérables,
- accès à l'hébergement,
- intégration sociale des personnes handicapées,
- politique de la ville,
- prévention et lutte contre les discriminations,
- promotion et égalité des chances….

Mise en œuvre des politiques de jeunesse, de vie associative et d'éducation populaire :

- l'information de la jeunesse, son intégration et son engagement dans la société,
- le développement de son autonomie, sa mobilité internationale,
- la promotion de l'éducation populaire aux différents âges de la vie,
- le développement de la vie associative,
- La formation et reconnaissance des bénévoles,
- la promotion du volontariat…

Le pôle des politiques sociales s'est restructuré en janvier 2015 afin d'être plus en adéquation avec les missions à exercer et pour favoriser la transversalité.

Le pôle est composé de 17 agents :

- d'un responsable de pôle
- d'une adjointe
- de 6 unités :
    - politique de la ville (un cadre A et une assistante cadre C)
    - programmation planification financement (un cadre A et un cadre B)
    - budget tarification des établissements sociaux (un cadre A, 2 cadres B)
    - jeunesse, vie associative (2 cadres A, 1 cadre B et 2 cadre C)
    - territoire et cohésion sociale (1 cadre B)
    - TASS/TCI (3 agents Etat et 6 agents sécurité sociale).

Catégories A : 1 ICE ASS (inspecteur classe exceptionnelle affaires sanitaires et sociales), 2 attachés principaux, 2 IASS (inspecteur affaires sanitaires et sociales), 1 professeur de sports, 1 CEPJ (conseiller d'éducation populaire et de jeunesse)
Catégories B : 6 secrétaires administratifs
Catégories C : 4 adjoints administratifs

● **La vie sportive :** composée de 29 agents :

- l'accès à la pratique sportive, au sport de haut niveau et au sport professionnel, à la formation et à la certification dans le domaine des activités physiques ou sportives,
- développement maîtrisé des sports de nature,
- développement de la médecine du sport, de la prévention du dopage et de la lutte contre les trafics de produits dopants,
- recensement et la programmation des équipements sportifs,
- prévention des incivilités et la lutte contre la violence dans le sport,
- protection de la santé des sportifs,
- le sport handicap,
- l'emploi sportif.

La DRJSCS apporte, avec l'accord du préfet de région, son concours au délégué territorial du Centre national pour le développement du sport, pour la mise en œuvre des missions de cet établissement dans la région.

L'organisation interne du pôle repose sur des métiers différents :

- le **responsable du pôle** veille à la mise en place du projet de pôle et assure la coordination du service ;

- les deux **assistantes** du pôle qui contribuent au bon fonctionnement du service et apporte une contribution active à la mise en œuvre des projets ;
- les **Conseillers d'animation sport** qui mettent en œuvre les missions du pôle en tant que chefs de projets ;

- les **Conseillers techniques sportifs** qui placés auprès des fédérations contribuent, en tant qu'agent de l'Etat, à mettre en œuvre la politique sportive ministérielle tout en participant au développement du projet fédéral. Cette configuration particulière nécessite un cadre d'emploi précis. La lettre de mission des CTS a cette vocation : le DRJSCS établit la lettre de mission pluriannuelle sur la base des propositions transmises par le DTN qui aura recueilli l'avis du président de la ligue ou du comité régional ainsi que celui de l'agent intéressé.

- le **médecin conseiller** qui intervient et apporte son expertise aux projets développés autour du sport-santé et de la médecine sportive ;

- Le **Correspondant InterRégional Anti Dopage (CIRAD)** qui, sous l'autorité du Préfet de Basse-Normandie, anime la commission de lutte contre les trafics de Basse-Normandie et sous l'autorité du Directeur des contrôles de l'AFLD décline localement la stratégie nationale de contrôle et diligente les contrôles anti-dopage. Il exerce les mêmes fonctions sur le territoire haut-normand.

● **Les métiers, formations et diplômes :** composé de 14 agents

Ses missions sont définies par le code de l'action sociale et la famille, le code la santé publique, le code du sport et le code de l'éducation et intègrent une dimension européenne.

- mise en œuvre des politiques de l'Etat en matière de formation initiale et continue (formations sociales et paramédicales, formations et certifications en matière de jeunesse, d'éducation populaire et de sport),
- recensement des besoins de formation,
- délivrance des diplômes,
- organisation des jurys relatifs à ces diplômes,
- contrôle et évaluation des organismes de formation,
- mise en œuvre de l'offre publique de formation.

L'organisation interne du pôle repose sur des métiers différents :

- la **responsable du pôle** veille à la mise en place du projet de pôle et assure la coordination du service ;
- la **secrétaire** du pôle contribue au bon fonctionnement du service et apporte une contribution active à la mise en œuvre des projets ;
- les **Personnels Techniques et pédagogiques et l'attaché d'administration** mettent en œuvre les missions du pôle en tant qu'ingénieurs pédagogiques ;
- les **gestionnaires de formations et de diplômes** suivent au niveau administratif les dossiers confiés.

L'organigramme révisé d pôle au 1er octobre 2013 montre une amorce d'organisation intégrée. Toutefois, au bout de quarte années de fonctionnement, il est constaté que la juxtaposition des anciens services de formation de l'ex DRASS et de l'ex DRDJS a montré des pratiques et des fonctionnements très différents avec des mutualisations (VAE, sécurité juridique des actes, surveillance d'épreuves) mais réduites. Les différences entre les deux systèmes de formation (délégation de la ministre pour l'un, numérus clausus ou décentralisation pour l'autre), la multiplicité des métiers couverts dans le champs de l'animation et du sport, pour des petits nombres de stagiaires et le poids important des formations sociales et paramédicales n'ont pas facilité la mise en place de solutions communes de gestion.

L'appareil de formation est organisé par grands systèmes qui relèvent de cadres institutionnels et d'acteurs différents. Chaque système s'appuie sur des relais territoriaux.

La formation initiale est découpée en académie pour l'Education Nationale, en région pour Jeunesse et Sport et la DRAAF.

La formation continue des salariés s'inscrit aux niveaux déconcentrés des services publics de l'emploi et s'articule avec les branches professionnelles, les dispositifs de formation destinés aux jeunes sans qualification et aux demandeurs d'emploi.

Pour les formations sociales et paramédicales, la DRJSCS travaille dans le cadre de l'autorité préfectorale :

La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales a redistribué les cartes entre collectivités territoriales et Etat en matière de formations sociales et paramédicales.

Depuis le 1er janvier 2005, la région est en effet compétente pour définir et mettre en œuvre la politique de formation des travailleurs sociaux, pour agréer les établissements de formation, assurer le financement nécessaire à la mise en œuvre des formations initiales préparant à un diplôme de travail social et que pour attribuer des aides aux étudiants inscrits dans un cursus de formation initiale dans ces établissements. L'Etat, en revanche, conserve la définition des orientations des formations sociales. Il garde également ses prérogatives en matière de création, d'organisation et de délivrance des diplômes de travail social.

Depuis 2006, partenariat avec l'université pour la mise en LMD des diplômes paramédicaux et compétence pédagogique des ARS depuis 2010.

Pour les formations jeunesse et sport, la DRJSCS est autorité académique. A ce dernier titre, le service procède à l'habilitation annuelle ou pluriannuelle des organismes de formation souhaitant préparant à un diplôme du champs sportif. Il suit ensuite le déroulement de la formation, supervise les certifications déléguées à l'organisme de formation dans le cadre de l'habilitation et organise certaines épreuves certificatives. Il organise enfin les jurys et délivre les diplômes. Ces interventions se font dans le cadre des dispositions prévues dans le code du Sport.

Pour mémoire, la Basse-Normandie est autorité académique de St Pierre et Miquelon.

5) Un pôle sanitaire et social :

La DRJSCS de Basse-Normandie est implantée sur le site Monet qui abrite à la fois :

- **la Direction Départementale de la Cohésion sociale du Calvados (DDCS 14)**
- **et l'Agence Régionale de santé (ARS) de Basse-Normandie.**

Le bâtiment est situé sur la commune de CAEN, au sud de la ville et à la limite de la commune d'IFS, 2 place Jean NOUZILLE. La Préfet de région en charge du schéma pluriannuel de stratégie immobilière a validé au CAR du 24 septembre 2009, la démarche d'implantation immobilière, sur le site Monet de l'ARS, la DRJSCS et de la DDCS 14.

L'identification d'un lieu unique pour la DDCS du Calvados et la DRJSCS de Basse-Normandie est un élément essentiel pour favoriser un bon fonctionnement des services. Elle permet de mutualiser les fonctions supports et de conserver une bonne lisibilité externe pour les principaux partenaires et usagers.

Dans ce cadre, les trois administrations ont mutualisé un certain nombre de fonctions.

6) L'organisation

La DRJSCS de Basse-Normandie est organisée en quatre pôles sous la responsabilité chacun d'un responsable de pôles puis de pilotes d'unité :

- Pôle des politiques sociales (17 agents)
- Pôle vie sportive (29 agents)
- Pôle métiers formations diplômes (14 agents)
- Pôle ressources et moyens (11 agents)

Et une plateforme des missions transversales et territoriales avec 6 missions (6 agents) **:**

- Mission inspection contrôle évaluation
- Mission territoire observation prospective
- Mission analyse diagnostic prospective RH/Finances
- Mission développement interne et accompagnement
- Mission système d'informations et communication
- Mission contrôle interne comptable.

● **Une organisation nouvelle suite à une démarche globale de changement engagée en 2011**

En février 2011, la DRJSCS a engagé une Démarche Globale de Changement avec pour ambition d'améliorer notre organisation en favorisant la transversalité pour une expertise renforcée.

A ce titre, les agents ont travaillé au sein d'instances de concertation entre juin et septembre 2012 afin de réfléchir à leur mission et aux possibles évolutions. L'ensemble des agents ayant des missions transversales a également participé à un séminaire de concertation où ils ont proposé un certain nombre d'améliorations possibles de notre organisation et des hypothèses de changement.

Suite à ce séminaire, les propositions faites ont été analysées par les responsables (directeur, directeur adjoint, adjoint au directeur et responsables de pôles) lors d'un séminaire des cadres. Elles ont permis aux responsables de s'interroger sur une nouvelle configuration de l'organisation dont le but est d'optimiser notre fonctionnement.

Un nouvel organigramme a été proposé au Comité Technique (CT) du 26 février 2013 dans lequel une « plateforme des missions transversales et territoriales » a été créée.

Le rôle de la plateforme des missions transversales et territoriales sous l'autorité de Monsieur Malick KANE, est de regrouper les activités et les agents ayant un rôle transversal d'appui, d'expertise, d'analyse et de prospective pour les pôles et la direction. D'une manière générale elle doit permettre un meilleur fonctionnement de la DRJSCS.

6 missions sont regroupées au sein de la PLAM : composé de 7 agents et de 13 en appui :

► Une **Mission Inspection, Contrôle, Evaluation, (MICE)** dont le rôle est d'inspecter, contrôler et évaluer les politiques, institutions, services,… relevant de la compétence de la DRJSCS, d'élaborer et mettre en œuvre le plan régional et interdépartemental d'inspection

de contrôle et d'évaluation en partenariat avec les DDI, de venir en appui juridique et contentieux aux DDI, d'animer le réseau inter régional, …(1 ETP A et 0,5 B).

► Une **Mission Territoires, Observation, Prospective, (MITOP)** dont le rôle est de d'être en capacité d'observer, d'analyser et de diagnostiquer (territoire, population,…), de projeter des hypothèses pour déterminer les politiques (jeunesse, sport, éducation populaire, cohésion sociale) à venir, de rénover et/ou élaborer les outils d'observation, d'analyse, de diagnostiquer et de faire une projection, d'accompagner les pôles dans l'élaboration des politiques,…(2 ETP A et 0,5 C).

► Une **Mission Analyse, Diagnostic, Prospective RH/Finances (MIDIP)** dont le rôle est de développer et mettre en œuvre tous les processus et procédures nécessaires pour assurer le suivi et la projection de la masse salariale en lien avec les politiques ; des besoins, en fonction des effectifs, en termes de compétences, métiers, formation pour chaque agent, d'analyser, de contrôler et suivre les budgets des UO départementales,…

► Une **Mission Développement interne, Accompagnement (MIDIA)**, dont le rôle est de s'inscrire dans le processus de changement organisationnel, d'observer, favoriser et accompagner le fonctionnement interne afin de développer les procédures d'expertise de la DRJSCS et la mise en synergie des pôles, d'élaborer et mettre en œuvre un diagnostic interne partagé annuel, d'accompagner les agents à partir d'un processus défini dans le cadre des circulaires « mobilité carrière » (CMC).

► Une **Mission Système d'information, Communication (Misic)**, dont le rôle est de développer et mettre en œuvre tous les processus et procédures nécessaires pour assurer la qualité et l'évolution des moyens techniques nécessaires au traitement et à la circulation des informations produites ou gérées par la DRJSCS, de favoriser l'émergence d'information à la DRJSCS, d'impulser une politique de communication (interne et externe). (1,3 ETP A)

► Une **Mission Contrôle Interne Comptable (MICO)** (0,1 ETP A).

A noter qu'une nouvelle mission « apprentissage » intègre désormais la PLAM :

- installation le 3 février 2015 de la mission régionale de l'apprentissage réunissant les responsables de service et agents dont les activités sont en lien avec l'apprentissage,
- désignation des agents représentant la DRJSCS dans la gouvernance du CREFOP,
- nomination d'une inspectrice de la jeunesse et des sports comme inspectrice de l'apprentissage,
- inscription de la DRJSCS dans l'objectif triennal « 2015-2017 » de répartition des apprentis dans les métiers du sport et de l'animation fixé à la région, soit : 20 apprentis en 2015, 35 apprentis en 2016 et 50 apprentis en 2017.

● **La place particulière des CTS (conseiller technique sportif)** : 19 agents

Les CTS comprenant à la fois les CT régionaux et les CT nationaux ont des lettres de mission. Ce qui va généralement varier entre les deux catégories, c'est le poids des missions nationales plus fortes pour les CTN. Ces lettres sont élaborées par le DTN en lien avec le CTS et ensuite proposées au DRJSCS. Le président de la ligue ou du comité régional est généralement consulté par le DTN. Dans le cadre de la

lettre de mission, la DRJSCS peut avoir un rôle de régulateur, de médiateur entre le CTS et le DTN. Si aucune lettre n'est proposée, un cadre de travail est donné au CTS en accord avec lui pour permettre d'évaluer son travail au cours de l'entretien annuel de notation.

Leur situation particulière et atypique de fonctionnaire d'Etat placé auprès d'une fédération sportive nécessite des efforts de leur part et de la DRJSCS pour les intégrer comme une ressource technique et pédagogique précieuse pour l'Etat et la fédération qui les accueille.

Ils vont pouvoir relayer la politique ministérielle au sein même des organes fédéraux (services civiques, emplois d'avenir, développement des activités comme facteur de santé, accompagnement des plans de développement des ligues et comités départementaux, faciliter l'accès des publics les plus éloignés des pratiques, soutien aux sportifs de haut-niveau, travail sur les nouvelles architectures de diplômes, …). Ils doivent se considérer comme des ambassadeurs de l'Etat au sein du mouvement sportif. C'est la raison pour laquelle des efforts ont été faits pour :

Leur **ouvrir des espaces de travail** (bureaux, salles de réunion, accès aux réseaux informatiques,…). 3 salles leur sont dédiées au sein de la DRJSCS. En moyenne 3 à 4 CTS passent chaque jour, travailler, prendre des informations, leurs courriers et échanger avec les collègues.

Proposer des réunions régulières pour maintenir du lien et alimenter les CTS sur la politique conduite, les attentes que nous pouvons avoir vis-à-vis d'eux et les ressources que nous leur proposons (appels à projet, dispositifs, …). 4 à 5 réunions sont ainsi organisées par an, en plus des courriels nombreux que nous pouvons échanger et des rencontres informelles que nous avons avec eux.

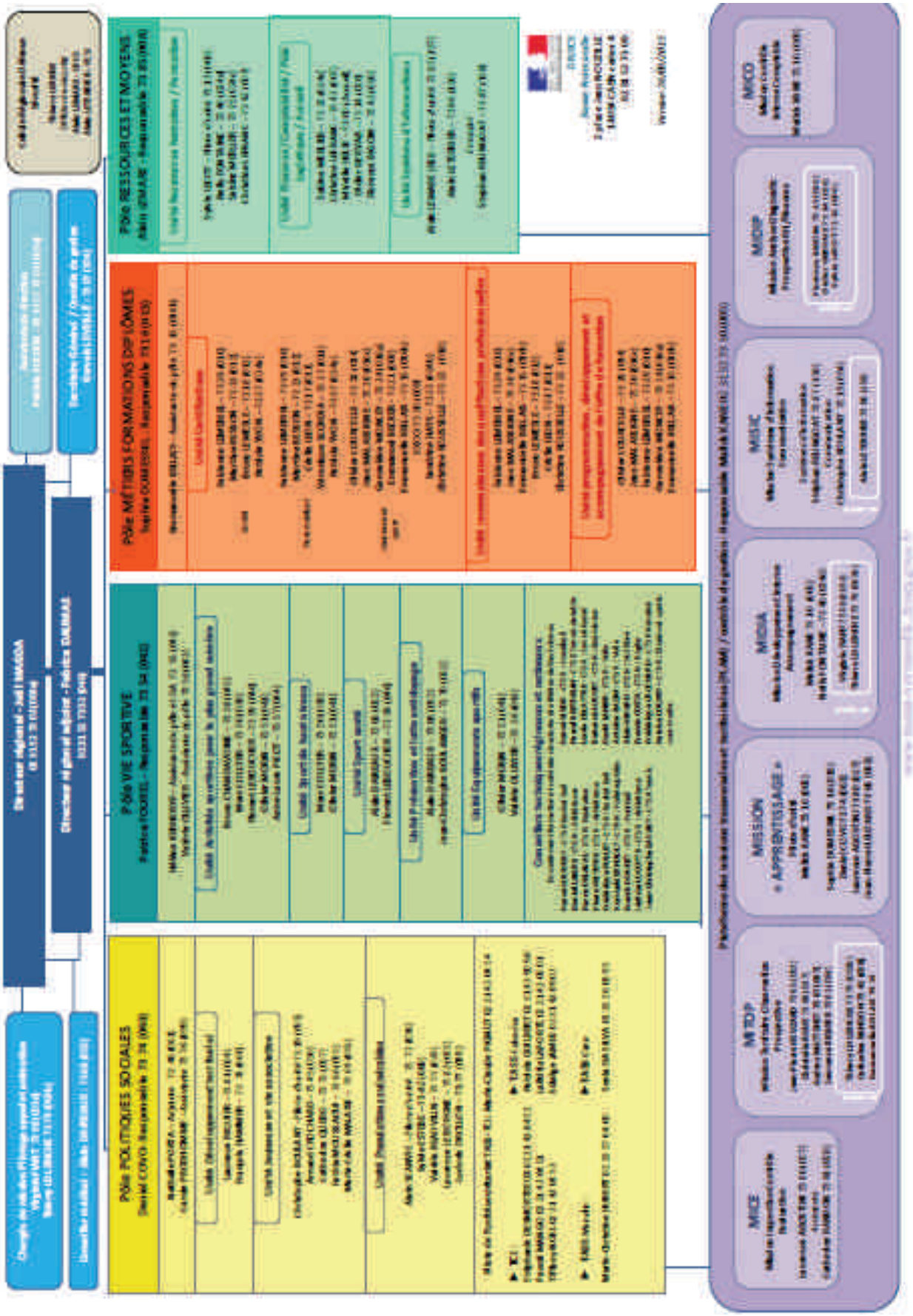
Animer cette ressource : un CAS a 20% de son temps de travail sur cette mission : animation du réseau des CTS, valorisation de l'action des CTS, aide à la définition des interventions des CTS (proposition de lettres de missions, conventions ETR…).

Les DDI, les collectivités territoriales et le mouvement sportif nous reconnaissent cette expertise et nous sollicitent très fréquemment sur des avis (réglementation, implantation d'équipement, financement d'action,…). Une grande partie de notre légitimité tient à cette compétence qu'il nous faut entretenir et conforter dans le cadre de la réforme territoriale et du rapprochement avec la DRJSCS de Haute-Normandie.

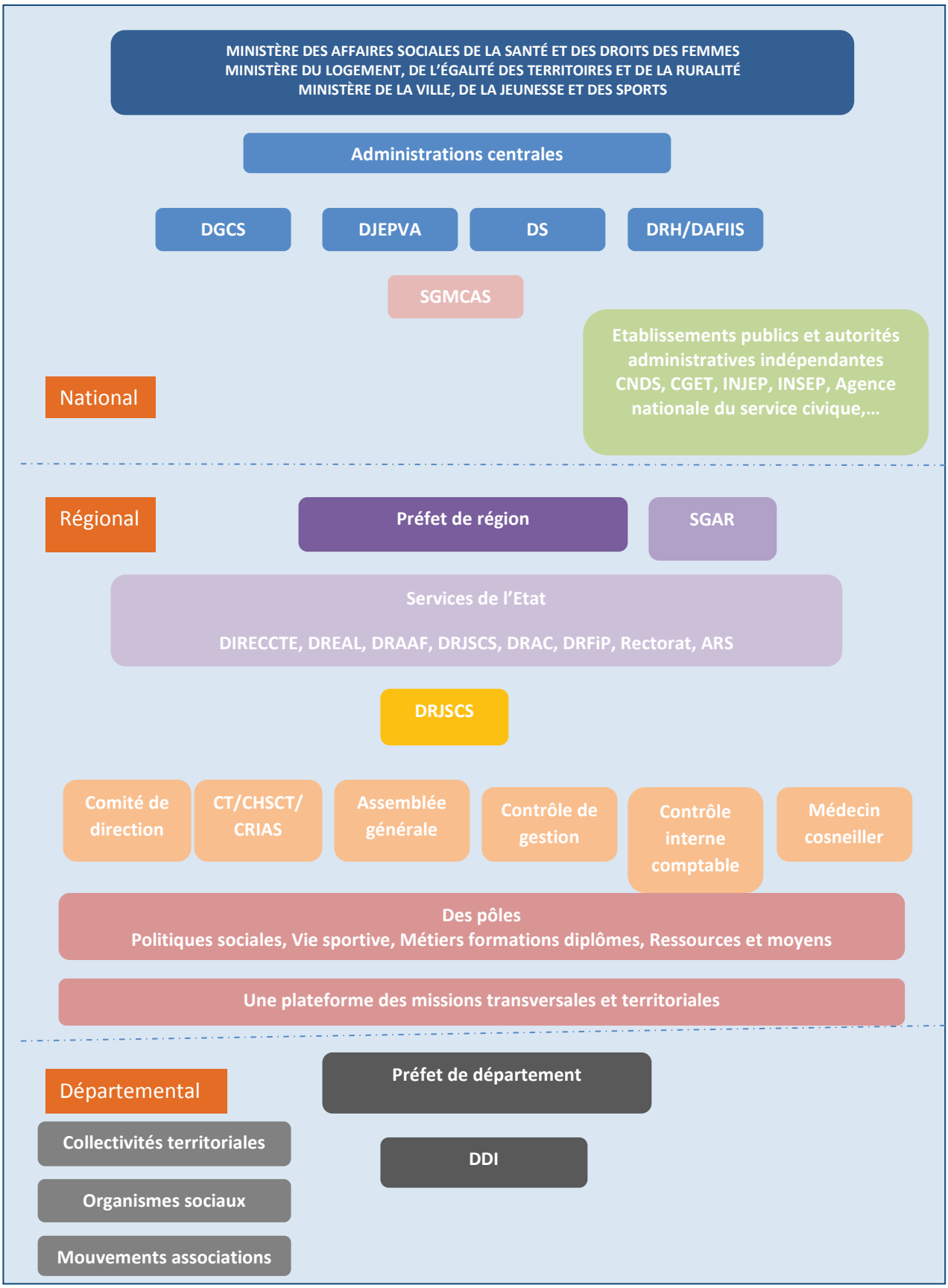
● **La particularité des TASS TCI :** composé de 8 agents (4 agents Etat)

Les tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale (TASS) et les Tribunaux du Contentieux de l'Incapacité (TCI) sont des voies de recours en cas de litiges nés de l'application des dispositions législatives en matière de Sécurité Sociale. Depuis la nouvelle organisation territoriale des services de l'Etat, entrée en vigueur le 1er janvier 2011, la DRJSCS assure le secrétariat de ces instances. A la DRJSCS de Basse-Normandie, il y a un TASS Calvados, Un TASS Orne et un TASS Manche et un TCI Orne. Quatre agents sont des agents de la DRJSCS inclus sur le BOP 124 et 6 agents sont des agents de la sécurité sociale.

● **L'organigramme interne :**



- **La DRJSCS dans son environnement :**



c) Process de travail selon les grands dossiers ou les politiques publiques mises en œuvre (partenariats et mode de travail, articulation avec les partenaires)

● **Pour les politiques sociales :**

Le pôle des politiques sociales a d'excellentes relations de co-construction avec les services du Conseil régional dans le cadre de la politique jeunesse.

Les liens sont resserrés avec l'Agence Régionale de Santé où une approche commune et complémentaire est réalisée tant dans le cadre des plans nationaux que sur les actions régionalisées. Les plans sont abordés de manière complémentaire.

Les partenariats sont multiples compte-tenu de l'éventail des politiques qui sont menées dans le cadre de la jeunesse et de la cohésion sociale. L'élaboration et la mise en œuvre des différents plans en matière de cohésion sociale y compris le « sport pour tous » nécessitent la mobilisation d'un partenariat de plus en plus élargi. On peut classer en cinq grands domaines les différents acteurs.

Relation avec les autres services de l'Etat :

DGCS
Agence du service civique
CGET (politique de la ville)
SGAR (CADA, …)
Rectorat (PEDT, …)
DREAL (hébergement logement)
DRAAF (habilitation alimentaire)
DRAC (jeunesse, ville)
DRDFE (tous domaines)
DDCS(PP)
ARS

Relation avec les collectivités territoriales :

Conseil Régional (jeunesse)
Conseils généraux
Les grandes collectivités territoriales (notamment dans le cadre de la politique de la ville, de l'hébergement, de la jeunesse,…)

Relation avec des institutions sociales et médico-sociales :

URIOPSS
FNARS
CRAJEP
Associations (tarification régionale)
Maison rurales
Missions locales
Foyers jeunes travailleurs

…

Relations avec les organismes de sécurité sociale :

CAF
CPAM
MSA
RSI

Les opérateurs :

Concernant l'observation : CRCOM3S, ORS, CREAI, …

Relation avec les entreprises privées :

Mandataires judiciaires privés

● Dans le champ sportif :

L'ensemble des collectivités territoriales a utilisé la clause de compétence générale pour investir le champ du sport (construction d'installation sportive, gestion et entretien des équipements, animations des territoires, soutien aux associations sportives, organisation de service des sports, mise en place d'une filière territoriale du sport,….). Ainsi le Conseil Régional, les Conseils Généraux, les intercommunalités et les communes sont des interlocuteurs privilégiés de la DRJSCS.

Le champ commercial n'est pas non plus en reste ces dernières années avec une croissance importante soutenue par une attention accrue portée par les Français au bien-être et la santé (multiplication des salles de sport, des offres de coaching, émergence de nouvelles formes de pratiques,….) qui répond parfois aussi aux cibles des politiques d'État (salles spécialisées pour les femmes, éducateurs sportifs proposant la prise en charge de certaines pathologies,….). Les structures commerciales se positionnent également très souvent dans le champ de la formation professionnelle.

Les clubs professionnels et leurs centres de formation sont aussi des acteurs importants dans la formation des sportifs de haut-niveau.

Le mouvement sportif à travers sa structuration fédérale est un acteur essentiel à l'échelle régionale et départementale.

Le CNDS, établissement national à caractère administratif est la principale source en région de soutien financier à la politique sportive conduite par l'État.

Ces partenaires sont tous essentiels à la conduite des politiques sportives en Basse-Normandie.

Aujourd'hui, un des principaux enjeux est de créer les conditions d'une collaboration entre les différents acteurs du sport pour articuler les politiques et optimiser l'intervention publique dans le champ du sport. La création en 2011, de l'instance de concertation régionale du sport répond à cette préoccupation.

Les partenaires du pôle vie sportive sont très nombreux. L'efficacité des interventions du pôle dépend très souvent de la qualité de ces partenariats. Aussi de nombreuses instances de concertation et d'échanges continus sont indispensables pour mettre en œuvre efficacement les missions du pôle.

Relation avec les autres services de l'Etat :

- **Préfecture et SGAR :** pour valider nos stratégies d'intervention et rendre compte de nos actions. Une attention sera portée pour valoriser les projets portés par le service (notes administratives, proposition d'articles,…)**.**
- **Rectorat :** aménagement scolaire pour les sportifs de haut-niveau, accompagnement éducatif,…
- **Droit des femmes :** réseau mixité, concours femmes et sports et un travail plus récent engagé en 2015 sur l'inclusion sociale de femmes victimes de violence.
- **Etablissements scolaires :** aménagement scolaire pour les sportifs de haut-niveau, mise en place des doubles projets sportifs/scolaire, financement de cours de soutien et de matériels sportifs pour les structures en PES.
- **Université :** aménagement pour les sportifs de haut-niveau, formations, intervention dans les formations universitaires mise en œuvre du diagnostic territorial approfondi,…
- **DREAL :** Natura2000, développement durable, Schéma d'aménagement gestion de l'eau (SAGE)
- **DDCS et DDCSPP :** mise en œuvre des politiques sportives (référents,…)
- **DRJSCS de Haute-Normandie :** harmonisation de la campagne CNDS, échanges d'information sur les ligues et comités bi-régionaux, …
- **Pôles de ressources nationaux** : les pôles sport Mixité éducation citoyenneté, sport de nature, sport handicap, sport santé sont souvent sollicités poru mettre en œuvre à l'échelle régionale des journées de formation ou simplement en appui (à travers des outils, des éléments de méthode ou du partage d'expérience) à nos politiques.

Relation avec des établissements publics :

- **Agence des aires marines protégées :** création du parc marin normand breton : attention portée sur les activités sportives présentes dans ces espaces.
- **Agence de l'eau Seine Normandie :** SAGE Orne, Vire, Sée : travail en collaboration sur la politique d'aménagement des rivières.
- **Agence Régional de la Santé (ARS)** : intégration du sport comme facteur de santé dans les politiques publiques.

- **Agence Française de Lutte contre le Dopage : le** correspondant interrégional antidopage intervient sours l'autorité de l'AFLD dans la lutte contre le dopage en Basse-Normandie (formation des préleveurs, organisation des missions de contrôle,…)
- **Centre National du Développement du Sport :** mise en œuvre des orientations, de la programmation financière en lien avec le mouvement sportif, saisie de données et préparation des engagements financiers du CNDS (saisie Orassamis, constitution ou montage des dossiers, …) expertise sur les dossiers « équipement » relevant du niveau national.

Relation avec les collectivités territoriales :

- **communes et EPCI :** recensement des équipements sportifs, appel à projet sport santé, soutien aux équipements sportifs, soutien technique et méthodologique à la mise en place des politiques sportives.
- **Conseil régional :** instruction technique sur les interventions du conseil régional sur les équipements sportifs et sur les bourses des athlètes de haut-niveau, participation à la mise en place d'une structure d'hébergement sur les sportifs de haut-niveau, copilotage de l'instance de concertation régionale du sport
- **Conseils généraux :** échanges d'information et coordination des interventions.

Relation avec le mouvement sportif :

- **CROS et CDOS :** concertation sur le CNDS, soutien au plan de développement, action de mutualisation, action de formation, animation de l'Instance de concertation régionale du sport,…
- **Ligues et comités régionaux :** suivi des disciplines, accompagnement et soutien des plans de développement, financement et évaluation des actions,…
- **Comités départementaux :** suivi, financement et évaluation des comités avec le soutien des DDI.
- **Clubs sportifs :** suivi, financement et évaluation des clubs avec le soutien des DDI.
- **Centres médico-sportifs :** soutien, accompagnement et évaluation des centres médicaux sportifs
- **Centre sportif de Normandie :** structure ressource pour la DRJSCS en région.

Relation avec les entreprises privées :

- **clubs professionnels et centres de formations :** suivi, soutien, évaluation et agrément.
- **partenaires privés** : recherche de partenaires pour les actions et pour soutenir les sportifs de haut-niveau.
- **employeurs athlètes de haut-niveau :** soutien aux employeurs pour aménager des horaires et le calendrier professionnels des sportifs de haut-niveau pour leur permettre de s'entrainer ou de se déplacer sur des compétitions internationales.

● Au sein du pôle métiers formations diplômes :

La DRJSCS est autorité académique pour l'ensemble des diplômes délivrés dans le domaine du sport. En revanche, l'ensemble des certifications sociales et médico-sociales sont organisées sous l'autorité du préfet de région. En conséquence, l'articulation avec les partenaires sont de nature différente. On peut repérer cinq grands types de partenaires dans le cadre de la formation et de la délivrance des diplômes.

Relation avec les autres services de l'Etat et l'administration centrale :

- **Préfecture :** pour délivrer des diplômes d'Etat sociaux et paramédicaux
- **Rectorat :** co-animation des jury socio-éducatif, animation VAE, carte des formations
- **Université :** diplômes paramédicaux en LMD
- **DDCS et DDCSPP :** mobilisation des compétences dans les jurys
- **DRJSCS de Haute-Normandie :** répartition des organisations des sessions de jurys (DEASS, TISF, DEIS, DEJEPS équitation)
- **G4 :** relations d'échanges de pratiques avec les DRJSCS de Haute-Normandie, Picardie et Nord-Pas-de-Calais
- **Ministère des affaires sociales :** Direction générale de la cohésion sociale
- **Ministère de la santé :** direction générale de l'offre de soins
- **Ministère de la jeunesse et des sports :** direction des sports

Relation avec des établissements publics :

- **Agence Régionale de la Santé (ARS)** : compétence pédagogique sur les formations paramédicales
- **Etablissements publics de santé :** mobilisation des professionnels sur des jurys
- **Pôle emploi**

Relation avec les collectivités territoriales :

- **Conseil Régional :** compétences carte de formations, agréments, apprentissage, financeurs
- **Communes :** conseil et information sur le recrutement de stagiaires de la formation professionnelle, mobilisation des professionnels sur des jurys
- **Conseils Généraux :** mobilisation des professionnels sur des jurys

Relation avec le mouvement sportif et éducation populaire :

- **CROS :** animation de la commission emploi-formation au sein de l'Instance de concertation régionale du sport
- **CRAJEP :** consultation sur les politiques
- **Ligues et comités régionaux :** en action ciblée, en impulsion ou soutien d'une offre de formation
- **Comités départementaux :** en action ciblée, en impulsion ou soutien d'une offre de formation

- **Clubs sportifs :** conseil et information sur le recrutement de stagiaires de la formation professionnelle
- **Centre sportif de Normandie :** ressource pour l'organisation matérielle des jurys

Relation avec les entreprises privées ou associatives :

- **organismes de formation y compris les CFA**: partenariat
- **employeurs :** conseil et information sur le recrutement de stagiaires de la formation professionnelle,
- **Associations :** mobilisation des professionnels sur des jurys
- **Structure d'information et d'orientation :** mission locale (ARML), CIO, CRIJ, ERREFOM, Points relais conseils,
- **OPCA :** UNIFORMATION et AGEFOS

Modes de travail interne :

- **Autonomie des gestionnaires des certifications sociales et paramédicales :** chaque gestionnaire a un portefeuille de diplôme et s'organise seul dans le cadre posé par le pilote d'unité et le président de jury
- **Travail en binôme référent/gestionnaire sur les certifications jeunesse et sport :** les fonctions de référent, expert en ingénierie de formation, sont actées dans une fiche de procédure interne. De même, les pratiques des gestionnaires sont en cours d'harmonisation.
- **Une politique de promotion de l'alternance :** le pôle a anticipé les suppressions de crédits dans le champ JS et promu les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage auprès des organismes de formation
- **Un contrôle pédagogique non affiché :** réalisé au fil de l'eau à l'occasion des rencontres sur les processus de formation et certification, il n'est pas organisé dans un programme précis (manque de disponibilité des cadres)
- **Une sécurisation juridique des actes posée** en interne

En externe :

L'espace régional est affirmé comme échelle pertinente de déploiement des politiques de formation professionnelle et d'apprentissage comme de croisement avec les logiques sectorielles développées nationalement.
Dans le cadre du CREFOP, le Conseil Régional est un partenaire incontournable du pôle même si, en tant que financeur de la formation professionnelle, il tend à intervenir sur le volet pédagogique et sur la programmation.

L'Etat trouve sa place sur les fonctions régaliennes : inspection du contrôle de la formation professionnelle et de l'apprentissage, certificateur.

Par ailleurs, le pôle MFD est organisé dans un G4 :

Il regroupe la Basse-Normandie, la Haute-Normandie, la Picardie et le Nord Pas de Calais, a pour enjeu le développement d'un axe Nord Ouest pour la formation professionnelle. La responsable du pôle MFD a reçu une lettre de mission pour l'animation du G4. Le projet du G4 prévoit *« de favoriser les synergies entre les quatre directions régionales et de faire émerger une organisation pérenne permettant des rencontres des quatre directeurs ou la constitution de groupes de travail lorsque les thèmes le nécessiteront ».*

Les attentes portent sur :

- une analyse de l'offre actuelle de formation en interrégion et ses perspectives
- une proposition de formations en fonction des besoins
- une mutualisation des bonnes pratiques
- une ouverture sur d'autres domaines que la formation

Les quatre régions, représentées par les directeurs et les représentants jeunesse et sport des pôles « métiers formations diplômes » se sont rencontrées à deux reprises : en avril 2014 et en octobre 2014. La prochaine rencontre est prévue en avril 2015 à Rouen. Ce cycle de rencontre deux fois par an sur un site différent du G4 s'est naturellement dessiné et correspond aux attentes des participants.

Le dossier central de l'année 2015 concernait les **Etats Généraux du Travail Social**. **Le G4 s'affirme désormais comme un pôle-ressource d'échange et d'information et la** régularité des rencontres permet l'appropriation du G4 dans les réflexions du pôle.

Le Pôle « Métiers Formations Diplômes » de la DRJSCS de Basse-Normandie est pleinement impliqué dans ce projet non pas ponctuellement à l'occasion des regroupements mais au quotidien car les enjeux du G4 impactent directement notre service public de formation jeunesse et sport à court, moyen et long terme. Sur le champ social, la mutualisation des pratiques est une perspective à développer sur des questions très techniques. L'année 2015 verra le G4 préparer la scission en deux avec un travail à venir sur les analyses de pratiques.

● Sur l'observation des territoires :

La Mission territoire, observation, territoire (MITOP) de la PLAM travaille en lien étroit avec la CRESS, l'ERREFOM, le GCSMS, le CREAI, le CRCOM3S, l'INSEE, le CROS, le CRIJ, l'Université (laboratoire CesamS STAPS Caen et laboratoire CERReV sociologie de Caen) et GEONORMANDIE.

A noter que le CREAI est déjà normand et pour le CROS, une convention « normande » est en cours de réalisation.

● Une particularité de la DRJSCS de Basse-Normandie : une étude originale autour de « territoire et cohésion sociale »

La DRJSCS s'est assigné pour objectif d'éclaircir le concept de Cohésion Sociale en plaçant le repérage du lien social comme élément fondateur de sa réflexion, et d'y apporter du sens afin qu'elle soit, à terme, bien décryptée par les usagers.

C'est pourquoi, au-delà de la définition de la notion de Cohésion Sociale, la DRJSCS a entrepris une démarche méthodologique visant à caractériser ce que peut être un Territoire de Cohésion Sociale en Basse-Normandie dans le but d'y promouvoir les politiques de l'Etat et d'optimiser la cohérence des actions menées par les acteurs de territoires.

Pour ce faire, la DRJSCS fait appel à des réseaux d'acteurs qui auront pour mission de « traiter » cette notion complexe en élaborant un modèle qui permette le repérage de territoires en matière de Cohésion Sociale à travers une démarche scientifique, théorique et méthodologique.

Ces réseaux s'inscrivent dans un projet et un processus dont l'architecture s'organisera en 3 phases.

Rappel de la PHASE n°1 « RECHERCHE 2011/2012

Un réseau, composé de chercheurs d'université et du laboratoire de recherche de l'IRTS, a observé l'impact des « marqueurs » et leviers de lien social au bénéfice de la cohésion sociale.
Un premier COPIL en Avril 2011 et 19 séminaires organisés en 2012 ont permis d'apporter un éclairage sur la question de la cohésion sociale. Un premier document de cadrage théorique a été réalisé qui fera l'objet d'une publication dans une revue scientifique. Ce document sert de guide méthodologique pour la construction d'un **modèle sociométrique** de définition de « territoires de Cohésion Sociale ».

Phase2 : test de ce modèle sur plusieurs territoires

Un réseau, composé de professionnels en méthodologie, élaborera un **guide méthodologique** d'application du modèle, produit par le réseau de recherche, en s'appuyant sur leurs connaissances des territoires dans le secteur social notamment. Ce guide permettra d'introduire les spécificités territoriales de la Basse Normandie. Ce guide devra faire l'objet d'expérimentations partielles pour en vérifier l'opérationnalité.

Phase 3 : généralisation et opérationnalisation du modèle

Un réseau, composé de professionnels « de terrain », doit vérifier sur le terrain si les propositions sont reproductibles et permettent effectivement de définir des territoires avec les critères de la Cohésion Sociale. Un référent universitaire accompagnera tout au long des trois phases les travaux menés afin de maintenir un lien essentiel pour la cohérence et l'articulation des travaux.

d) Forces et faiblesse, opportunités et risques sur les principales missions et principaux processus internes (pilotage, gestion des risques, performance)

Populations vulnérables

Forces

- **Hébergement, accès au logement :**
  Un pilotage et une vison régionale du dispositif AHI (accueil hébergement insertion)
  Rapprochement des deux unités pour une meilleure prise en compte des besoins
- **Demande d'asile :**
  Intégration :
  Un appel à projet annuel et un travail collaboratif avec les DDI et les délégués du préfet
- **Régionalisation de la tarification des établissements sociaux**
  La compétence et la reconnaissance de l'unité
  Une tarification de plus en plus fine et exigeante dont le niveau d'expertise sécurise les éventuels contentieux à venir.
- **Personnes handicapées :**
  Intégration des les grands évènements internationaux, ex : « Le Pied à l'Etrier »
  Une mission régionale sport et handicap
- **Aide alimentaire** : une vision régionale et une projection sur l'utilisation de cette aide par rapport aux besoins identifiés

Opportunités

- **Hébergement, accès au logement** :
  Diagnostics à 360°, participation systématique aux réunions. Le redimensionnement de l'unité pour assurer un meilleur pilotage des dispositifs et des actions mises en œuvre dans les DDI.
  Profiter de ces dossiers pour créer un réseau et l'animer
- **Demande d'asile** :
  Le projet de loi pourrait modifier les donneurs d'ordre dans le cadre des attributions de places.
- **Intégration :**
  Recenser les besoins et évaluer les actions en cours avec le CASNAV
- **Tarification** :
  L'organisation régionale permet une vision élargie et une équité territoriale de traitement
- **Schéma des mandataires** :
  La révision permettra de faire vivre le réseau.
- **Coordination AAH** : reprise du dossier pour engager une réflexion
- **Aide alimentaire** : profiter de sa mise en place récente pour proposer des orientations régionales par la DRJSCS et la DRAAF

Faiblesses

- **Un manque de vision partagée avec les DDI et des relations à développer avec les partenaires**
  Des délais de mise en œuvre des différents plans et schémas qui pourraient fragiliser les directions départementales.
- **Hébergement, accès au logement** : des difficultés rencontrées avec les DDI dans la coordination des actions prospectives
- **Demande d'asile : un** manque de légitimité. Pas de réelle d'approche régionale
- **Intégration :**
  Les besoins n'ont pas été actualisés
  Peu d'implication des acteurs du réseau
- **Schéma des mandataires à la protection des majeurs protégés** : pas de suivi du schéma antérieur
- **Handicapés**
  Pas de politique régionale de coordination de l'AAH (allocation adulte handicapés)
  Pas de politique globale d'accès aux sports

Menaces

- **Demande d'asile** :
  Opposition des élus à une régionalisation de l'accueil
- **Intégration :**
  Enveloppe budgétaire remise en cause chaque année
- **Tarification : non régionalisée en Haute-Normandie**
- **Schéma des mandataires** :
  Les problématiques de financement qui pourraient être mises en avant
- **Coordination AAH** : la frilosité des élus départementaux quant à des changements
- **Aide alimentaire** : les DDI pourraient être en opposition sur les politiques proposées
- Perdre le cofinancement du CG 27 au titre de l'article 68 de la loi Molle sur les établissements d'hébergement.
- Marginalisation du territoire de l'Orne et plus globalement des territoires ruraux

Jeunesse et vie associative

Forces

- **Globalement (hors Fonds Européens pour la Jeunesse), une bonne structuration et une connaissance du réseau et son animation, de bonnes relations avec les DDI et le conseil régional.**
- **Les outils disponibles sur toutes les thématiques sont de qualité**
- **Un plan « Priorité jeunesse » qui se met bien an place et qui s'articule avec els services de l'Etat et les partenaires**
- **La tenue des assises régionales de jeunesse**

Maturité collective de l'unité en interne :
Compétences et expériences, connaissance approfondie du terrain et des réseaux
Reconnaissance institutionnelle et partenariat, légitimité reconnue
Bonne collaboration technique avec le Conseil Régional

Opportunités

- Priorisation de la politique jeunesse en lien avec les autres partenaires
- La mise en place d'une instance régionale de concertation.
- Se saisir des Assises Régionales de la Jeunesse comme nouvelle dynamique
- Le développement du Service civique
- Fédération du réseau information jeunesse
- Impulser une synergie avec le CRAJEP
- Définir une clé de répartition commune des crédits du BOP 163 .
- Les Politiques européennes
- Les initiatives locales
- Le volontarisme des partenaires
- Réseaux sociaux
- Transversalité sur les politiques à mener avec les autres pôles de la DRJSCS (Cf Projets Evènements Internationaux 2014)

Faiblesses

- Manque de leviers financiers
- **Information jeunesse :** le manque de stratégie du CRIJ et sa faible prise en compte de l'outil numérique, le manque de moyens de l'Etat pour soutenir le réseau
- **Mobilité :** le nouveau programme Erasmus+ bouleverse les procédures
- **Fonds de développement de la vie associative :** faiblesse des moyens au regard des enjeux, une priorité au détriment d'autres actions (conventions d'objectifs, aides BAFA, chantiers de jeunes bénévoles), un temps consacré à ce dossier insuffisant (nécessité d'une meilleure coordination avec les DDVA)
- **BAFA-BAFD :** disparition des aides individuelles par la DRJSCS, le temps insuffisant consacré à ce dossier
- **Politiques éducatives :** ne relève pas directement de la compétence de la DRJSCS, faible implication de la DDCS 14 et de la DDCSPP de l'Orne, la faiblesse des crédits
- **Service Civique :** manque de stratégie de développement (définition des axes précis sur la formation, les publics cibles, le tutorat… pas d'outils de communication adaptés
- **Fonds d'Expérimentation Jeunesse** : peu de structures bas-normandes susceptibles de répondre aux différents appels à projets, plate forme d'appel à projets avec sélection uniquement à l'échelle nationale
- **Médailles honorifiques :** manque de candidatures féminines, lisibilité du dispositif insuffisant au niveau associatif dans certains secteurs

Menaces

- Instabilité institutionnelle
- Dilution des responsabilités
- Dilution des « métiers »
- Diminution progressive du BOP 163
- L'absence de priorités fortes clairement affichées
- Mettre de côté les jeunes ruraux

Politique de la ville

Forces

- Un budget indépendant et décidé par le CGET
- Un champ investi par le niveau régional
- Une « porte d'entrée » dans les réseaux des partenaires de la politique de la ville sur les territoires
- Un dispositif national bien structuré autour de trois outils (diagnostics, formation des acteurs, plans territoriaux de prévention)

Opportunités

- La nouvelle géographie prioritaire
- L'écriture des nouveaux contrats de ville, chance pour la DR d'intégrer les réseaux
- Se positionner en tant qu'acteur régional dans une politique territoriale délimitée
- Stratégie partenariale à construire
- Etendre à la Basse-Normandie le dispositif Lumière des cités dans le cadre du parrainage à l'emploi
- S'appuyer sur le centre ressources pour cimenter la politique de la ville

Faiblesses

- Faiblesse de la gouvernance régionale
- Des dispositifs mis bout à bout et gérés sans liens apparents
- Absence dans les années antérieures de centre ressources
- Faiblesse du réseau structuré
- Faiblesse des agglomérations de Basse-Normandie sur ce sujet

Menaces

- Le ressenti national défavorable sur politique de la ville
- Le positionnement des DDI
- Besoin de coordination du SGAR
- La sensibilité politique du sujet
- Accentuation de la disparité des politiques de la ville

Les postes FONJEP(fonds jeunesse et éducation populaire)

Forces

- Un fonds plus ou moins pérenne sur 3 champs distincts
- Sa gestion régionale pour une partie (P177 et P147)
- Des moyens au service des politiques

Opportunités

- Une harmonisation régionale avec un responsable unique
- Des moyens qui doivent être mis en avant pour faire vivre les différents plans
- Avoir une vision politique régionale des 3 programmes en lien avec les plans et les différents dispositifs
- Mettre en place un pôle de compétences force de proposition
- Créer un réseau et l'animer

Faiblesses

- Son manque d'harmonisation entre les 3 programmes
- Sa gestion territoriale non concertée pour la DR et pour une DD
- Une gestion nationale non harmonisée par les responsables de programme (en terme de répartition, de coût, de durée, …)
- L'articulation du dispositif FONJEP avec les autres dispositifs

Menaces

- La fragilité des financements
- Pour les postes du BOP 163, la majorité des postes sont départementaux. Des difficultés pourraient apparaitre dans l'hypothèse d'une demande de redéploiement
- Vision régionale non partagée par les DDI

Sport

Forces

Doit naitre de la confrontation des pratiques actuelles, des progrès à partager à l'échelle des deux régions en s'appuyant sur les réussites réciproques.

- Un maillage des clubs sportifs sur tout le territoire et un dynamisme associatif marqué
- Un encadrement sportif qui s'est fortement professionnalisé ces dernières années
- La création en 2011 de l'instance de concertation régionale du sport qui réunit tous les acteurs du sport
- Des démarches de développement autour des projets associatifs engagées par les têtes de réseau du mouvement sportif
- La création d'un centre de formation des apprentis dans le champ du sport
- Une très bonne qualité de dialogue avec le conseil régional et les conseils généraux
- Expérience acquise sur les JEM et les championnats du monde de kayak polo pour mobiliser les populations les plus vulnérables sur les évènements sportifs internationaux

Opportunités

- Un patrimoine important à valoriser dans le domaine des sports de nature, (frange littorale, mer, rivières, forêts,…)
- Apparition du sport dans le Traité de Lisbonne : contexte européen favorable
- Des contraintes budgétaires qui imposent un travail concerté entre tous les acteurs publics et de la transversalité permanente
- Capitaliser sur les grands évènements sportifs (JEM et Kayak-polo 2014, Tour de France 2016,…)
- La création d'une mission d'observation des territoires au service des politiques de la DRJSCS
- La création d'un centre de ressources et d'hébergement des sportifs de Haut-niveau à Caen et le Centre Sportif de Normandie candidat au Grand Insep
- Une meilleure cohérence des interventions des DRJSCS pourra être trouvée face à des ligues qui, pour le tiers d'entre elles, sont déjà normandes.
  - Des complémentarités sont à trouver sur deux territoires avec des environnements très différents (plus urbanisés en Haute-Normandie, plus « nature » en Basse-Normandie).

Faiblesses

- L'absence d'un CREPS sur le territoire.
- Un déficit de salles de grande capacité pouvant répondre aux cahiers des charges des compétitions internationales
- Fragilité des clubs professionnels
- Difficultés à implanter et à maintenir les structures des parcours d'excellence sportive
- La difficulté à conserver les meilleurs sportifs en Basse-Normandie et, en particulier, les sportifs listés
- La difficulté pour les principales collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseils Généraux, communautés de communes, communes) à s'accorder sur des objectifs communs dans le domaine sportif
- des équipements sportifs vieillissant

Menaces

- La complexité croissante ressentie par les associations (appel à projet, fonction employeur, gestion associative, contraintes fédérales,…)
- Les échéances électorales en 2015 vont peser particulièrement sur les coopérations entre collectivités
- Le potentiel d'intervention financier de la DRJSCS
- La concentration sur un site régional d'un service peut générer des difficultés avec les personnels en situation de déménager ou de changer leur mode de vie.
- La situation de concurrence sur les postes identiques entre les deux régions (responsable de pôle, médecin conseiller, responsable du haut-niveau, du CNDS, du sport-handicap,...) peut créer des tensions.
- La perte de contact avec les acteurs locaux du sport rendant les partenariats et l'accompagnement plus difficile à réaliser en cas de recentrage des services sur un seul site.

Métiers formations diplômes

Forces

- Une dynamique de pôle centrée autour des échanges de pratiques jeunesse et sport et affaires sociales
- Une direction des sport présente aux côtés des services déconcentrés
- Une mission régionale et non départementalisée
- La concentration de la politique e formation qui renforce la légitimité auprès du Conseil régional
- Des relations avec les organismes de formation satisfaisantes
- Des pratiques de gestion des diplômes normalisées au maximum
- Une organisation par référent administratif de diplôme
- Des compétences d'ingénierie pédagogiques démontrées
- l'organisation de certification en bi régional existe déjà (ex DEASS, DEIS, DEJEPS équitation).

Opportunités

- Une offre de formation cohérente et harmonieuse
- Une harmonisation des pratiques sur des missions régaliennes
- Fusion des diplômes à petits effectifs mais liée à la fusion des calendriers
- Une mutualisation de la gestion des diplômes : meilleure adéquation missions/moyens en fonction d'un seuil à définir
- Un redécoupage des missions ARS/DRJSCS sur les formations paramédicales
- Elargissement du vivier de jury
- Spécialisation des pratiques, des compétences voire expertise selon les pratiques (gestionnaire ou référent). Raisonnement par compétence et non par dossier : perspective de développement
- Renforcement de la fonction évaluation des politiques et du contrôle pédagogique
- Renforcer les relations avec le procureur sur les fraudes

Faiblesses

- La faiblesse des crédits sur les BOP
- Un turn-over des effectifs qui fragilise les missions du socle
- Un fonctionnement en silo de l'administration centrale
- 5 codes pour la conduite des missions
- Une DGCS moribonde et une DGOS absente
- Une mobilisation moindre des cadres des DDI et des autres pôles pour les jurys
- Un partenaire défaillant : l'ASP
- Des retards de paiement de la DRFiP 93
- Réingénierie des diplômes jeunesse et sport et affaires sanitaires et sociales en cours : manque de visibilité sur les missions des services à venir
- Acte III de la décentralisation en suspend
- Pas de visibilité sur le transfert des missions ARS vers la DRJSCS
- Fin de l'instruction des déclarations préalables en DRJSCS
- Instabilité des équipes et redéploiement constant des compétences

Menaces

- Fusion des calendriers de certifications impossible à court terme
- Politiques des conseils régionaux actuellement divergentes
- Positionnement vis-à-vis du rectorat divergent entre les deux DRJSCS
- 2 CREFOP à ce jour et réécriture de la carte de formations à moyen terme
- Déqualification progressive des cadres techniques et pédagogiques
- La liquidation laborieuse des frais de jury risque de complexifier la constitution des jurys
- Une gouvernance régionalisée des cartes de formation de Haute et Basse-Normandie à définir (enjeu financier et politique)
- contexte européen défavorable à la réglementation sur l'encadrement du sport
- sur le paramédical : multiplicité des acteurs : CR financeur, université pédagogue, ARS en contrôle, DRJSCS certificateur. Enjeux de pouvoir

PLATEFORME DES MISSIONS TRANSVERSALES

Forces

- Mise en place de la Plateforme des missions transversales et territoriales (PLAM) dont la vocation est de regrouper les activités et les agents ayant un rôle transversal d'appui, d'expertise, d'analyse et de prospective pour les pôles et la direction. La PLAM, depuis sa mise en place, a démontré par la quantité et la qualité de ses productions et interventions, le bien fondé de sa création.

Opportunités

- La transversalité de la PLAM est incontestablement un atout dans une nouvelle organisation.
- La taille de la future région rend nécessaire encore plus le besoin de disposer de moyens de connaissance pour piloter les politiques territorialisées.

Faiblesses

- La PLAM est de création récente, son rôle est à conforter au niveau de:
  - La Mission « Territoire, Observation, Prospective » qui n'est pas encore en capacité d'assurer en routine, une production d'informations nécessaires à la mise en œuvre des politiques territorialisées.
  - La Mission « Inspection, Contrôle, Evaluation » qui, sous réserve du portage des directeurs départementaux, se devra d'être présente pour accompagner les agents ICE départementaux.

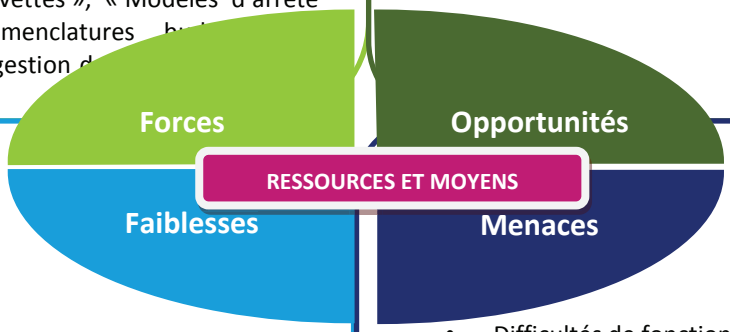
La mission « Contrôle Interne Comptable » qui devra encore plus accompagner les pilotes de Bops de la DR et les référents CIC des DDI

Menaces

- La raréfaction des ressources humaines pourrait être de nature à sous doter les unités travaillant dans l'ingénierie de l'Observation, l'Inspection Contrôle Evaluation, l'accompagnement des agents.

- **Environnement de travail adapté : un bâtiment spacieux :** espaces correctement dimensionnés et bien aménagés, salles de réunions en nombre suffisant, facilité d'accès en voiture (parking) par les transports en commun, une salle visio-conférence, un système de restauration proposé aux agents à l'extérieur, des lieux de convivialité : une cafétéria et deux patios extérieurs, un pôle sanitaire et social sur un même lieu regroupant la DDCS 14 et l'ARS avec la DRJSCS, installation de chauffage à inertie (remplacement de tous les chauffages)
  Achat d'un véhicule hybride et deux vélos à assistance électrique
- **Infrastructure informatique sécurisée**
  virtualisation des serveurs, redondance des sauvegardes, près de la moitié du parc informatique en service a moins de deux ans et est en lien pour l'essentiel, aux besoins des cadres A.
- **Système d'information comptable opérationnel**
  circuit des engagements juridiques parfaitement balisé, suivi au fil de l'eau des engagements par opérations budgétaires
- **Déploiement des dispositifs de contrôle interne comptable**
  - Des Organigrammes Fonctionnels Nominatifs actualisés (départs/arrivées d'agents changements de missions, cartographie des risques et contrôles).
  - Des plans de contrôle effectués par les pôles intégrant le contrôle de supervision ainsi que les fiches de contrôles formalisées et les fiches de bilan des contrôles.
  - réactualisation des documents retraçant l'enchaînement des procédures : « Elaboration et mise à disposition des ressources », « Fiches navettes », « Modèles d'arrêté de subvention », « Nomenclatures b
    « Procédure du cycle de gestion d

- spécialisation envisageable de certaines fonctions
- approfondir la connaissance des statuts et des positions administratives des agents
- développer l'assistance et le conseil aux agents pour la gestion de leur carrière
- renforcer les compétences sur la passation des marchés
- faire des gains de productivité sur certaines missions
- organisation logistique des concours administratifs
- gestion des enquêtes nationales ou régionales
- un nombre réduit de régions devrait faciliter la proximité avec l'administration centrale



- **des moyens humains en nombre insuffisant**

  - un seul agent pour le suivi des mouvements de paye
  - un seul agent pour la gestion administrative du personnel
  - pas d'agent en charge de la logistique de base
  - départ non remplacé de l'agent d'accueil au mois de juin une équipe nouvelle en phase de montée en charge
  - 1/ 3 des agents du pôle ont pris leurs fonctions en 2014
  - 3 agents sont en position de détachement au sein du pôle

- Difficultés de fonctionnement sur deux sites distants
  - accès plus compliqué au système d'information partagé
  - risque de déséquilibre dans l'affectation des moyens de fonctionnement entre les 2 entités
  - augmentation des frais et des temps de transport

D'une manière générale, il faudra tenir compte dans le cadre de la future DRJSCS « normande » de l'hétérogénéité des deux régions et de leur différence de « poids » et ne pas perdre de vue les zones rurales telle que l'Orne. Il faudra veiller à mettre en place une équité territoriale (répartition des bops).

Au-delà des forces, faiblesses, opportunités et risques de chaque pôle et des missions concernées, les services de l'Etat et la DRJSCS de Basse-Normandie sont « habitués » aux changements. La démarche globale de changement menée en 2011/2012 à la DRJSCS de Basse-Normandie a nettement contribué à faire évoluer les mentalités sur ce sujet. La réforme actuelle est une réalité plus qu'une difficulté.

Il s'agit d'anticiper le rapprochement avec la Haute-Normandie pour ne pas se laisser surprendre. Le travail engagé depuis plusieurs mois entre les deux DRJSCS va dans ce sens. Il permettra de faciliter la mission du Préfet préfigurateur.

Dans tous les cas, il sera nécessaire de développer une expertise commune pour la mise en œuvre des politiques. Le pilotage devra tenir compte des méthodes de travail interne mais également de l'environnement externe (nouvelles compétences des collectivités locales, fusion des certaines associations locales,…). Pour ce faire, les services développent dès à présent des collaborations avec les services de la Haute-Normandie (ex : ligue bi régionales dans le sport, un G4 comprenant quatre régions traitant des questions de la formation).

La fusion des deux régions est une opportunité de créer des schémas d'organisation plus audacieux.

En ce qui concerne les agents, le travail devra se faire avec davantage d'itinérance et de mise en réseau à distance (nécessité de développer les réunions en visio conférence, alterner les réunions de concertations (Comité Technique, CHSCT, CRIAS) sur les deux sites. Il s'agira également non seulement d'harmoniser les méthodes de travail mais également les règles de gestion (horaire, congés,…).

Enfin, l'accompagnement des agents sera une des clés indispensable à la réussite du rapprochement des deux DRJSCS. Pour cela : l'identification des compétences et les appétences, le repérage des métiers d'avenir, permettront de mieux s'adapter à la nouvelle organisation et d'être plus efficient dans le politique de nos politiques.

III – PANORAMA DES RESSOURCES

1) Etat des lieux des effectifs de la région (DR/DD)

● **Tableau de répartition des effectifs au 31 décembre 2014 par pôles par catégories et par sexe**

	Femmes	Hommes	Total général
DIRECTION	2	4	6
A+		3	3
A	1	1	2
B	1		1
Métiers Formations Diplômes	11	4	15
A+	1		1
A	2	3	5
B	5		5
C	3	1	4
Plateforme des missions transversales	3	3	6
A+		1	1
A	2	2	4
B	1		1
Politiques Sociales	12	6	18
A+	1	1	2
A	1	4	5
B	5	1	6
C	5		5
Ressources et Moyens	6	3	9
A+		1	1
A		1	1
B	3		3
C	3	1	4
Vie Sportive	6	24	30
A+		1	1
A	4	23	27
B	1		1
C	1		1
Total général	40	44	84

● **Tableau de répartition par corps**

Corps	Nombre d'agents
Directeurs régionaux jeunesse, sports & CS	1
Directeurs régionaux adjoints jeunesse, sports & CS	1
Inspecteurs de la jeunesse et des sports	2
Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale	6
Attachés d'administration des affaires sociales	4
Conseillers techniques et pédagogiques supérieurs	1
Conseillers d'éducation populaire et de jeunesse	5
Professeurs de sport	9
Professeur de sport (fonction CTS)	20
Secrétaires administratifs	17
Adjoints administratifs des administrations de l'Etat	14
Autres CDD	4
Total général	**84**

● **Effectif DRJSCS et les 3 DDCS(PP) du Calvados, de la Manche et de l'Orne :**

	Femmes	Hommes	Total général
⊟ **DD14**	**21**	**12**	**33**
A+	1	1	2
A	5	4	9
B	4	3	7
C	11	4	15
⊟ **DD50**	**24**	**8**	**32**
A+	2	1	3
A	4	5	9
B	4	1	5
C	14	1	15
⊟ **DD61**	**17**	**3**	**20**
A+	1	1	2
A	4	2	6
B	6		6
C	6		6
⊟ **DR**	**40**	**44**	**84**
A+	3	7	10
A	9	34	43
B	16	1	17
C	12	2	14
Total général	**102**	**67**	**169**

● **Le plafond d'emploi de la DRJSCS**

Le plafond d'emploi de la DRJSCS est de **83.7 ETP** en cible au 31 décembre 2015 soit proche de l'effectif présent au 31 décembre de l'année précédente.

● **Analyse GPEEC**

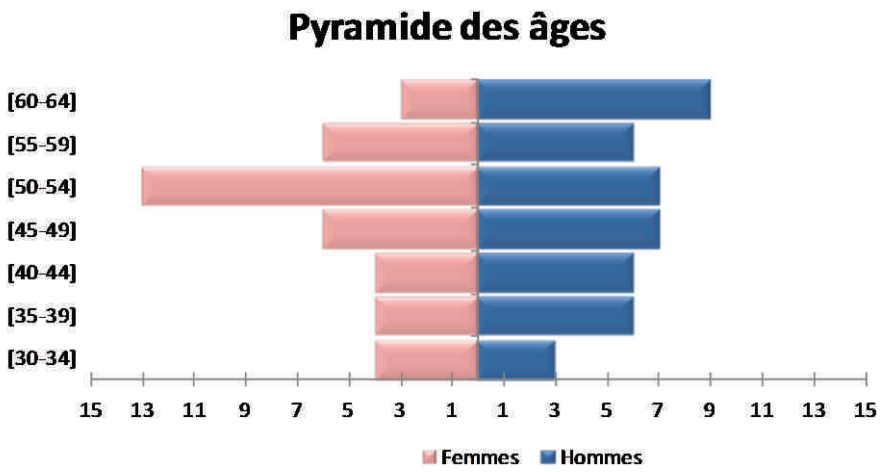
La structure du personnel est majoritairement composée de cadres de catégorie A dont plus de la moitié (54,70 %) sont des professeurs de sports intervenants, sur le développement des politiques ou, comme conseillers auprès des fédérations sportives :

- 63 % des agents de la DRJSCS sont des agents de catégorie A ou A plus
- 16,6 % sont des agents de catégorie C
- 47, 61 % sont des hommes dont 28,57 % dans le pôle Vie Sportive

Parmi les métiers composant l'effectif nous pouvons noter des compétences particulières :

- un médecin du sport en CDI
- une statisticienne en CDD

La pyramide des âges est déséquilibrée avec plus de la moitié des agents (52,40 %) qui ont plus de 50 ans.



1O agents ont eu 61 ans ou plus au 31 décembre 2014 et sont susceptibles de partir à la retraite dans l'année courante ou dans les deux prochaines années dont :

- le directeur
- 1 responsable de pôle
- 1 informaticien
- le médecin du sport

2) Enjeux immobiliers : superficie et qualité de l'occupation (propriété ou location), force, faiblesse, projet en cours

La DRJSCS est colocataire, avec l'ARS et la DDCS du Calvados, d'un bâtiment réceptionné en 2005 qui devra propriété de l'Etat en 2040.

Elle est installée au rez-de-Chaussée et occupe une surface (SUN) de **1 165,41 m²** soit **13, 55 m²** par agent :

Calcul des surfaces SUN(SB+SR+SAT)		*DRJSCS*
	Type	*M2*
Surface SB	SB	1003,47
Archives	SAT	26,83
Système d'infos	SAT	16,16
Locaux dédiés	SR	24,02
Salles de réunions mutualisées	SR	69,13
Salles Visio	SR	25,80
Total		***1165,41***
SUN / Effectif		**13,55**

Des locaux dédiés, tels que la salle informatique, certaines salles de réunion et la cafétéria sont mutualisés avec l'ARS et la DDCS du Calvados. La gestion de ces locaux et de l'ensemble des équipements ou surfaces communes est assurée par un comité de pilotage avec une présidence tournante annuelle des directeurs de chaque structure.

Le bâtiment, de construction récente, répond aux normes de sécurité et d'accessibilité. Aucuns travaux, hors maintenance courante ne sont à prévoir dans le moyen terme

Pour l'organisation des jurys pléniers, des certifications et des entretiens avec les candidats, le Pôle Métiers Formations Diplômes dispose de locaux au sein de la DRJSCS et loue des salles à l'IRTS, à l'IUT, à l'université de Caen, à la Haie Vigné, au collège Guillaume de Normandie et au CRDP. Depuis 2013, le pôle s'est reporté sur le site Monet ce qui a eu pour double conséquence de rallonger les durées des sessions (moins de salle) et d'emboliser les salles du site sur plusieurs semaines. L'utilisation des salles du site Monet entre également dans une logique d'économie.

3) Enjeux liés aux systèmes d'information et aux NTIC (télétravail, espace collaboratif)

L'organisation de l'infrastructure informatique, construite sur un annuaire local propre à chaque DRJSCS, ne permet pas de mettre en place le partage des ressources entre les deux régions, Haute et Basse-Normandie. Le chantier de reprise des annuaires locaux dans un annuaire unifié au niveau national est en cours de construction mais ne sera pas déployé au 1er janvier 2016.
Par ailleurs la mise en place du Réseau Interministériel de l'État (RIE) qui conduit à séparer les infrastructures du ministère avec celle des directions départementales restreint les espaces d'échanges entre les deux niveaux administratifs.

Le développement des sites collaboratifs, hébergés sur une plateforme nationale, permet néanmoins de développer des communautés de travail sur des thématiques bien définies entre des agents rattachés à différents services et des partenaires extérieurs au besoin.

Pour ce qui est du pôle des métiers formations et diplômes :

Les systèmes d'information des gestionnaires de diplômes (FOROMES et ODESSA) ont vocation à évoluer ce qui devient urgent. La plate forme centrale demande fréquemment aux services de trouver des solutions informatiques de contournement ce qui génère une charge indue et imprévisible de travail. Sur ODESSA, la version enrichie ODESSA +, est en cours d'expérimentation dans quelques régions. Malgré la réactivité de l'ASP en cas de problème, certaines saisies restent inutilement complexes et fastidieuses.

4) Etat des lieux des mutualisations déjà réalisées (fonctions achats,…)

La DRJSCS et les DDI avaient dés 2010 commencé à réfléchir sur les baisses prévisibles des effectifs et avaient déjà commencé à mettre en œuvre certaines formes de mutualisations :

Plusieurs missions sont actuellement transférées ou mutualisées au niveau de la DR dont :

- la tarification des CHRS et le contentieux (la DRJSCS effectue la tarification des établissements sociaux et des associations tutélaires pour le compte des trois directions départementales
- la tarification des services MJPM (mandataires judiciaires à la protection des majeurs),
- la saisie sous Chorus des BOPs 163 et 219,
- l'accueil physique et téléphonique de la DDCS 14
- le système informatique de la DDCS 14
- La gestion administrative des agents pour la DDCS 14
- la gestion RH des agents du Bop 124 des DDCSPP (En tant que RBOP la DRJSCS a en charge l'ensemble des mouvements à effectuer sur la paye des agents relevant du BOP 124 des 4 services, régional et départementaux

Un travail sur les missions transférées, celles qui sont transférables, les missions mutualisées et celles qui pourraient le devenir a été réalisé entre la DR et les DD.

Ce travail a permis un rebasage des effectifs entre les UO de la région; la DRJSCS et les DDI ont accepté de réduire leurs parts d'ETPT, dans un effort de solidarité envers la DDCSPP de l'Orne, afin d'atténuer la baisse qu'aurait subie la DDCSPP le cas échéant.

Additif **Missions transférées et/ou mutualisées_missions transférables ou mutualisables** **janv 2015**

DSR

		Direction(s) assurant la mission								Direction(s) bénéficiaire(s)			
		DRJSCS		DDCS 14		DDCS 50		DDCSPP 61		DRJSCS	DDCS14	DDCS50	DDCSPP 61
Entités Domaines	**OBJET - DESCRIPTION**	**Corps concernés**	**% ETPT**	**Corps concernés**	**% ETPT**	**Corps concernés**	**% ETPT**	**Corps concernés**	**% ETPT**	**% ETPT**	**% ETPT**	**% ETPT**	**% ETPT**
	Missions déjà transférées												
DRJSCS													
Missions supports	Système d'info DD14	IASS	0,10								0,10		
Missions supports	Système d'info DD14	CEPJ	0,10								0,10		
	saisie Chorus BOP 163	Catégorie B	*0,10*								*0,04*	*0,03*	*0,03*
Sport	saisie Chorus BOP 219	Catégorie B	*0,10*								*0,04*	*0,03*	*0,03*
Sport	Recensement des équipements sportifs	Catégorie B	*0,50*								*0,20*	*0,15*	*0,15*
Formation - Certification	centralisation régionale de la primo-instruction des autorisations d'exercer dans le champs du sport	CAS	0,06								0,02	0,02	0,02
Cohésion sociale	Tarification	Attaché	0,63								0,23	0,20	0,20
		Catégorie B	0,70								0,30	0,20	0,20
DDCS 14													
Jeunesse et vie associative	Soutien à la structuration du tissu associatif			CEPJ	0,10					0,10			
Sport	Recensement des équipements sportifs		0,20	CAS							0,20		
Cohésion sociale	Tarification services MPM		0,20	IASS							0,20		
	Tarification des CHRS et contentieux		0,10	IASS							0,10		
	Tarification des CHRS et contentieux		0,25	Catégorie B							0,25		
DDCSPP 61													
Cohésion sociale	Tarification		0,25										0,25
Missions supports	Chorus Bop 219		0,03										0,03
Missions supports	Chorus Bop 163		0,03										0,03
DDCS 50													
	Missions déjà mutualisées												
DRJSCS													
Missions supports	Accueil	Catégorie C	0,50								0,50		
Missions supports	Gestion RH	Catégorie B	0,45								0,25	0,10	0,10

D'autres mutualisations sont à l'étude entre l'ARS, la DRJSCS et la DDCS du Calvados sur les fonctions supports :

- Accueil mutualisé
- Affranchissement du courrier

Il conviendra dans ce contexte de réduction des effectifs et afin de maintenir une action publique efficiente, de promouvoir toutes les formes possibles de mutualisations interdépartementales, régionales ou interrégionales, de promouvoir autant que possible la subsidiarité dans la mise en œuvre de nos missions, de pallier la raréfaction des ressources métiers en rationalisant encore plus les ressources humaines disponibles.

IV – CARACTERISTIQUES DE LA GOUVERNANCE LOCALE

1) Principales instances et modes de fonctionnement au niveau régional

● Mode de fonctionnement de la DRJSCS

Plusieurs éléments permettent de mettre en avant un mode de management spécifique à la DRJSCS de Basse-Normandie. Notre direction essaie toujours de fonctionner selon des bases communes établies depuis maintenant quatre années et qui nous permettent tout d'abord d'auto-diagnostiquer notre fonctionnement, de l'améliorer puis de piloter les politiques, les ressources humaines et les moyens de manière coordonnée et prospective. Les éléments détaillés ci-dessous ne prétendent pas à l'exhaustivité mais permettent de comprendre le fonctionnement d'ensemble :

- une politique pluriannuelle qui assure aux agents et aux partenaires de la visibilité : le Projet stratégique régional (PSR)

- des projets de pôles qui permettent une animation sectorisée

- avec l'émergence des métiers nouveaux : l'observation, l'analyse et la prospective

- accompagné d'une démarche originale de management : la démarche globale de changement transversale qui a permis une réorganisation en 2013 des services et la création d'une plateforme des missions transversales et territoriale au sein de laquelle se trouve la MITOP : mission prospective, analyse, finances. Cette PLAM évolue en fonction de l'environnement. Ainsi, vient d'y être créé une mission « apprentissage ». Actuellement, dans le cadre du rapprochement, la DRJSCS mène, avec celle de Haute-Normandie un travail de rapprochement, toujours dans cette logique d'anticipation des évènements pour ne pas se laisser surprendre et créer les meilleurs conditions possibles à la réussite de la réforme.

- et un travail spécifique et prospectif dans le cadre du dialogue de gestion.

● **Un Projet stratégique régional, un plan pluriannuel d'actions et des projets par pôle**

La DRJSCS de Basse-Normandie possède un **PSR** (Projet stratégique régional) en lien avec le PASE qui est le projet stratégique du Préfet de région. Les grands enjeux de la direction et des pôles y sont définis au travers des enjeux de la Basse-Normandie.

Le Projet Stratégique Régional définit les grandes orientations stratégiques des politiques nationales en prenant en compte les particularités régionales de la Basse-Normandie. Le PSR a pour préalable de définir des valeurs partagées par l'ensemble des agents et qui sont attachés au service public : neutralité, universalité, inconditionnalité, continuité du service public, … . Ces valeurs sont ensuite déclinées et adaptées aux projets de pôle. Ainsi apparaît la valeur du vivre ensemble et du renforcement social, de la sensibilisation aux problèmes écologiques et au développement durable mais également l'adaptabilité aux différents changements dans un contexte évolutif.
Le PSR structure l'ensemble des actions vis-à-vis des populations de la DRJSCS. Il donne un contenu à l'action, des échéances et assoie les référents qui ont en charge la mise en œuvre de l'action prédéfinie.

De plus, le **PPA** (Plan pluriannuel d'actions) décline en fiches action le PSR afin de rendre opérationnelle les orientations fixées pour les années à venir.

Enfin, 4 **projets de pôle** ont été élaborés par les agents et leur responsable. Ce sont des documents permettant à chacun des pôles de se positionner dans son environnement et de construire des repères communs.

Ils permettent de positionner chacun des pôles dans son environnement afin de construire ensemble des repères communs. Ils pilotent les politiques sectorielles tout en s'attachant à tenir compte des autres politiques. Les projets de pôle font appel à des experts spécialistes dans les domaines qui les concernent. Les projets de pôle donnent du sens, apportent de la cohérence. D'une manière plus précise, ils permettent une meilleure efficience, harmonisent et intègrent la transversalité.

Les projets sont des documents à visée intégratrice car ils s'inscrivent dans une démarche participative, tant sur le plan du sens de l'activité que de l'organisation du pôle. Les projets de pôle permettent l'échange pour construire ensemble des repères communs.
Produit et diffusé, c'est un document de référence pour les équipes et l'ensemble des destinataires en donnant du sens, en apportant de la cohérence dans nos actions, une meilleure efficience, en harmonisant les pratiques et en intégrant la transversalité comme un élément essentiel.
Les projets réalisés par les quatre pôles de la DRJSCS (Politiques sociales, Vie sportive, Métiers formations diplômes, Ressources et moyens) ont pour objectifs :

- de positionner le pôle dans son environnement en apportant au pôle et entre les unités, plus de sens et de cohérence
- de définir les enjeux et orientations du pôle
- de mobiliser les énergies et les moyens sur les enjeux clés aux moyens de repères et de balises individuelles et collectives
- d'être un outil stratégique qui pilote la conduite de changement dans un environnement incertain et complexe, en anticipant les évolutions pour assurer les missions à venir
- De permettre une meilleure efficience
- De développer la transversalité entre unités et entre les différents pôles de la DRJSCS

● **Un dialogue de gestion anticipé et coordonné avec les DDCS(PP)**

Une procédure a été mise en place afin de s'organiser en amont entre le niveau régional et le niveau départemental et proposer une stratégie commune.

Etapes	Etape du dialogue de gestion	Objectifs	Echéance
1	Séminaire DR/DD : proposition par la DRJSCS et les DDI des grandes orientations stratégiques 2015 – présentation de la démarche	Dialogue DRJSCS/DDCS(PP)	juillet
2	Document de travail interne de pré cadrage intitulé « lettre de pré-cadrage »	Dialogue interne DRJSCS en lien avec les DDCS(PP)	août
3	Echanges DR/DD : réunion bilatérale directeur régional avec chaque directeur DDCS(PP)	Dialogue DRJSCS/DDCS(PP)	août /septembre
4	Echange en collège des directeurs	Dialogue DRJSCS/DDCS(PP)	Septembre
5	Note de cadrage (au Préfet) Présentation de chaque BOP en s'appuyant : - sur la lettre de pré-cadrage - et éventuellement sur la DNO (si reçue)	Information au Préfet	septembre
6	Dialogue de gestion DGCS mercredi 26 novembre 10h / 12h DEPVA lundi 1er décembre 14h Sport lundi 1er décembre 15h30 DRH/DFAS – mercredi 19 novembre 9h30 / 11h	Négociation ministérielle	Octobre/ novembre
7	Préparation du Document stratégique régional 2015 et du schéma régional des mutualisations	Dialogue DR/DD Dialogue avec le Préfet de région Dialogue ministériel	Passage en CAR en décembre puis envoi au ministère avant le 15 janvier
8	Note pour passage en pré-car budgétaire incluant : - Proposition de répartition des moyens - Avis DRFiP - Préparation de la proposition d'avis du Préfet - Maquette complète avec les objectifs	Validation interdépartementale	Janvier - février
9	Transmission au Ministère de : - La maquette - Le DPG - L'avis du DRFiP - L'avis du Préfet	Obtention des crédits	Févier
10	Compte rendu d'exécution n°1	Suivi budgétaire	15 mai
11	Compte rendu d'exécution n°2	Suivi budgétaire	15 septembre
12	Compte rendu d'exécution n°3	Suivi budgétaire	15 janvier

● **L'articulation DR/DD**

Dans le cadre de la nouvelle organisation de l'Etat en Basse-Normandie, la **charte de fonctionnement** en date du 26 mars 2010 entre le niveau régional et le niveau départemental organise notamment les relations entre préfets de département – DDI et directeurs régionaux.

Le chapitre II de la charte prévoit que le directeur régional établisse un document **d'offre de service** de la direction régionale vis-à-vis des préfets de département.

À cette occasion, il leur a été présenté les moyens en expertise que la DRJSCS serait susceptible de pouvoir leur apporter. Un document de travail sur l'offre de service leur a été soumis. Il existe désormais une offre de service par département.

De plus, un **collège des directeurs** a été mis en place. Le collège se réunit une fois par mois et les directeurs des DDCS(PP) et la DRJSCS peuvent ainsi discuter de l'articulation DR/DD. Chaque membre du Collège des directeurs a une obligation d'information et d'explication à l'égard de son préfet, tout en conservant la possibilité de lui adresser les commentaires qui lui paraîtront utiles pour son département. Le directeur régional soumet directement aux préfets le compte rendu des échanges et propositions issus des réunions de Collège. Le collège discute des sujets puis ceux-ci sont traités techniquement par des **pôles de compétences** DR/DD.

Dans la définition de sa politique de cohésion sociale, la DRJSCS fait valider les propositions en collège des directeurs puis les soumet en Car et pré-CAR. Ensuite, elle active les pôles de compétence (agents de la DRJSCS et des 3 DDCS(PP)) pour la mise en œuvre des missions sur le terrain.

Plusieurs outils permettent de fixer le cadre des relations entre le niveau régional et le niveau déparemental

● La Charte d'engagement signée par le Préfet de région ainsi que les trois Préfets de département en mars 2010,

● L'Offre de service de la DRJSCS aux Préfets de départements et aux DDCS(PP)

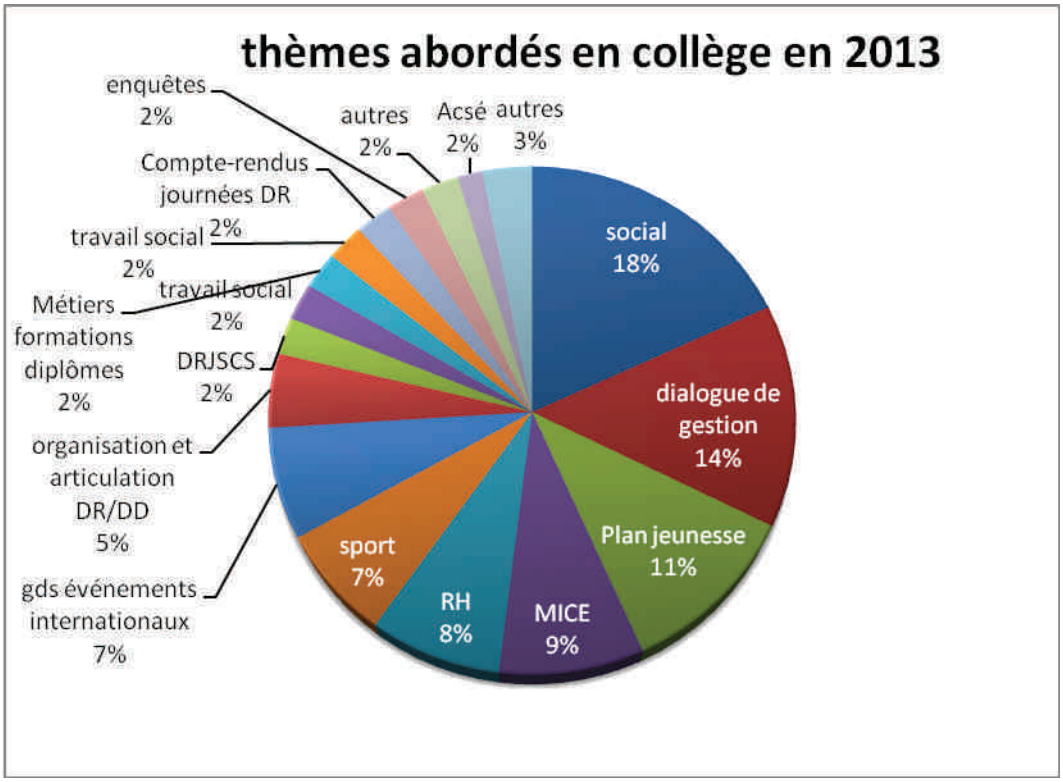
● Le Collège des directeurs qui se réunit tous les mois

● Les pôles de compétences DR/DDqui traitent des questions techniques

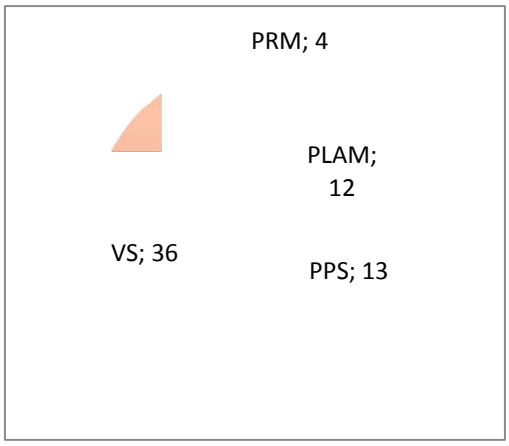
● L'offre de service du contrôle interne comptable

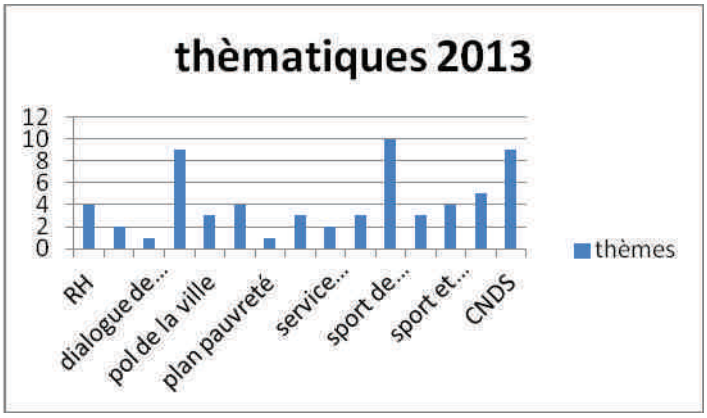
● Une charte de gestion des bops eorganisant à travers des règles partagées, le dialogue de gestion des bops et le pilotage à tous les niveaux

● Des mutualisations interdépartementales et régionales (voir tableau ci-dessus)



Pôles de compétences par pôles 2013





Le pôle Métiers formations diplômes fait appel aux DDCS(PP) pour participer aux jurys mais ne traite cependant pas de dossiers techniques avec les DDCS(PP) d'où l'absence de pôles de compétence

2) Forces et faiblesse de la gouvernance régionale

a) Sur les politiques menées :

● **Dans le domaine du social, de la jeunesse, vie associative :**

Forces :

- Dans le champ **jeunesse, éducation populaire et vie associative** le réseau est efficace et structuré, le personnel étant pour la majorité issu des anciennes DRDJS. Il y a une habitude de collaboration constructive.

Faiblesses :

- Dans le champ de la **cohésion sociale**, les enjeux politiques du terrain (hébergement d'urgence, politique de la ville), le lien direct des DDI avec la préfecture de département, le lien des DRJSCS avec les ministères de tutelle et le préfet de région compliquent la mise en place de stratégies régionales.

  De manière globale les décisions sont prises en collège des directeurs des DDI et de la DR, après travail des pôles techniques de compétence.
  Il n'est pas rare qu'un arbitrage en CAR soit nécessaire, notamment dans les situations complexes liées à l'hébergement d'urgence.
  La réorganisation du pôle des politiques sociales de la DRJSCS a permis une amélioration de la coopération avec les DDI.

● **Dans le domaine du sport et de la jeunesse, vie associative :**

Forces :
- Des espaces de collaboration existants
- La confiance établie entre les acteurs de l'état en région

Faiblesses :
- Une confiance fragile puisqu'établie entre les personnes

● **Pour les métiers formations et diplômes :**

Faiblesses :

- l'instance régionale (CREFOP) doit permettre un travail collégial entre Préfet et Conseil Régional de Basse-Normandie. Cependant, les services de l'Etat compétents sur la formation professionnelle prennent appui sur 3 autorités académiques + autorité préfectorale alors que le Conseil Régional de Basse-Normandie est seul négociateur.

  Ex. : sur l'apprentissage. C'est une compétence du Conseil Régional de Basse-Normandie mais il doit aussi travailler avec 3 autorités académiques (rectorat, DRAFF et DRJSCS) sous le

pilotage délégué à la DIRECCTE : compte tenu des différences de taille dans les missions (ex : Rectorat) il est difficile pour la DRJSCS de faire valoir ses objectifs.

Ex : sur la carte des formations initiales sanitaires et sociales, le Conseil Régional de Basse-Normandie est financeur. Il est actuellement difficile de mener une réflexion collective Conseil Régional et service de l'Etat.

b) Sur l'organisation interne

Les points forts :

● **La plateforme des missions transversales et territoriales**

La PLAM permet à la DRJSCS de développer la transversalité entre les pôles et avec la direction et ainsi créer les conditions d'un pilotage plus performant. Cette plateforme est un véritable atout. Deux missions en particulier peuvent être décrites de manière plus précise : la mission inspection contrôle évaluation et la mission territoire, observation, prospective. En effet, contrairement à la DRJSCS de Haute-Normandie, ces missions sont regroupées en unités alors qu'elles sont effectuées soit de manière disparate entre plusieurs agents de différent pôle (MICE) à la DRJSCS de Haute-Normandie ou peu développées comme la MITOP. Il ne s'agit pas de remettre en cause le fonctionnement de la DRJSCS de Haute-Normandie mais bien de mettre en valeur notre spécificité car la PLAM va dans le sens des métiers de demain qui seront exercés au sein des DRJSCS. Les budgets étant en baisse constante, les leviers d'actions auprès des partenaires seront dans notre capacité à proposer une vision territorialisée, à faire de la prospective, à animer le réseau des partenaires en apportant notre expertise.

● **La mission territoire observation prospective**

Au cours de l'année 2012, s'est engagée une réflexion autour de la question de l'observation et des statistiques au sein de la DRJSCS de Basse-Normandie et plus particulièrement concernant les enjeux stratégiques que peut représenter cette mission en lien avec les axes stratégiques régionaux propres à la DRJSCS (Plan Stratégique Régional, Plan pluriannuel d'actions, Projets de pôles) : appui et expertise auprès des pôles, amélioration du pilotage des politiques publiques, diagnostic, analyse stratégique, aide à la décision, anticipation et prospective, …

Cette réflexion, fruit d'un travail collectif, s'inscrit dans la Démarche Globale de Changement transversale (DGC-T) initiée par le directeur régional qui s'intéresse à toutes les missions transversales de la DRJSCS de Basse-Normandie et doit répondre à la question : Comment définir un nouveau cadre de fonctionnement des missions transversales dont la vocation inter-pôles est reconnue ?

La DRJSCS se positionne en région comme un espace stratégique de pilotage des politiques publiques dans son champ, à la croisée des autres institutions, des territoires, des collectivités et des réseaux. Dans un contexte complexe de territoires imbriqués et d'acteurs multiples, il est nécessaire pour la DRJSCS d'établir en continu des diagnostics et de développer des analyses permettant d'orienter les moyens et d'impulser l'émergence de politiques plus efficientes pour la population. La MITOP est de ce fait au cœur des enjeux régionaux concernant la place de l'Etat en région. A partir du plan stratégique régional (PSR), la MITOP apporte un appui et une expertise auprès des pôles,

participant ainsi à l'amélioration du pilotage des politiques publiques. Elle élabore des diagnostics, participe aux analyses stratégiques, apporte une aide aux décisions et des éléments de projection (prospective).

Les objectifs de la MITOP :

Mieux adapter les interventions de l'Etat aux réalités du territoire concerné, de rationnaliser l'utilisation des moyens et de l'évaluer (mesure d'impacts et scenarii prospectifs)
Apporter des contributions actualisées aux institutions et/ou aux partenaires dans une aide à la construction et à la planification de leurs programmes
Mettre en lumière des situations innovantes et des expérimentations pour illustrer et alimenter une volonté de construire des démarches prospectives

Ses points forts :

- Connaissance du réseau de partenaires et reconnaissance
- Définition d'une charte de fonctionnement de la MITOP

Partenaires :

CRESS, ERREFOM, GCSMS, CREAI et CRCOM3S, INSEE, CROS, CRIJ, Université (Laboratoire CesamS STAPS Caen et Laboratoire CERReV Sociologie Caen) et GEONORMANDIE.

Etat de leur rapprochement : CREAI (déjà Normand), CROS (Convention en cours)

● La mission inspection contrôle évaluation : un pilotage régional au sein d'une seule unité

La Mission Inspection, Contrôle, Evaluation, (MICE) a pour rôle d'inspecter, contrôler et évaluer les politiques, institutions, services,… relevant de la compétence de la DRJSCS, d'élaborer et mettre en œuvre le plan régional et interdépartemental d'inspection de contrôle et d'évaluation en partenariat avec les DDI, de venir en appui juridique et contentieux aux DDI, d'animer le réseau inter régional, …(1 ETP A et 0,5 B).

Ses points forts :

- Un réseau actif de référents ICE au sein des directions départementales permettant à la MRIICE de répondre au plus près aux besoins des DDI
- Des réunions régulières avec les DDI
- Une action tant sur la formation continue des agents que sur l'appui et le soutien au contrôle auprès des DDI
- Un appui et un soutien au contrôle à la fois de type « conseil » mais aussi sur place par la mise en œuvre des contrôles ou enquêtes administratives
- Une réactivité de la MRIICE aux demandes de soutien
- Des relations partenariales croissantes avec les autres services de l'Etat
- Un territoire bas-normand présentant à la fois des zones littorales et rurales ayant un impact sur le nombre de déclarations de séjours (ACM, VAO) et donc sur les contrôles à effectuer.

- Par définition les contrôles mis en œuvre impliquent un travail inter-ministériel ponctuel selon le contexte ou la problématique posée.

Les partenaires :

- Niveau régional : DIRECCTE (Protocole régional), DRAAF, ARS, Cour d'appel…
- Niveau départemental : DDI, DDPP (volet alimentaire, et vétérinaire), Direccte (travail), SDIS, services de police, gendarmerie, Justice…

● Une unité « développement interne et accompagnement » au sein de la PLAM et un conseiller mobilité carrière

En 2010, la RGPP redéfinit les services de l'Etat entre régions et départements. La présence territoriale de l'Etat est recentrée autour de deux axes : l**e pilotage et la mise en œuvre des politiques publiques.** En 2010, le directeur de la DRJSCS de Basse-Normandie organise la direction régionale en quatre pôles : le pôle des Politiques sociales, le pôle Vie sportive, le pôle Métiers formations diplômes et le pôle Ressources et moyens. Au sein de ce dernier va être mis en place une unité intitulée : **« Unité de développements internes ».** La DRJSCS de Basse-Normandie avait souhaité prendre en compte la nécessaire « acculturation » des agents en créant le poste de « **Conseiller en développement interne** » dont les missions seraient l'observation, la coordination et l'animation transversale des 4 pôles. Le CDI n'a pas été remplacé lors de son départ à la retraite en septembre 2014.

Les objectifs de cette unité étaient libellés comme suit :

- Etablir un diagnostic partagé du fonctionnement des pôles à partir de leur projet et de l'observation de leur fonctionnement
- Analyser et déterminer les axes de développement prioritaires
- Elaborer des processus de fonctionnement nouveaux à partir de l'existant
- Proposer des actions adaptées au développement des synergies intra et inter pôles

Les missions

- Le CDI/CMC a une mission d'observation, de coordination et d'animation transversales des pôles (en y intégrant les chargés de missions et chefs de projets)
- Sa finalité consiste à favoriser et accompagner le fonctionnement interne afin de développer les procédures d'expertise de la DRJSCS et la mise en synergie des pôles et accompagner les agents dans el changement en terme de métiers, de mobilité et de carrière

La « MIDIA » était piloté par le CDI/CMC. Elle est l'une des six missions mises en œuvre dans le cadre de la nouvelle plateforme des missions transversales et territoriales et son rôle est défini comme suit :

- s'inscrire dans le processus de changement organisationnel

- observer, favoriser et accompagner le fonctionnement interne afin de développer les procédures d'expertise de la DRJSCS et la mise en synergie des pôles, dans le cadre de sa participation de droit aux réunions de pôle
- élaborer et mettre en œuvre un diagnostic interne partagé annuel (global ou partiel)
- accompagner individuellement les agents à partir d'un processus défini dans le cadre des circulaires « mobilité carrière » (CMC)
- assurer les missions relevant des processus de changement (DGC ,…)

L'agent qui avait les fonctions de CDI/CMC est parti à la retraite en septembre 2014 et n'a pas était remplacé. Dans le cadre de la réforme des services de l'Etat, l'accompagnement des agents sera nécessaire. L'absence de poste est un point faible.

L'accompagnement interne des pôles et des agents est indispensable pour :

- Prendre un temps de réflexion et analyser son parcours
- Situer son profil en termes d'expériences et de compétences
- Apprécier les orientations professionnelles envisageables compte tenu de la réforme
- Construire un projet professionnel

L'accompagnement des agents nécessite d'avoir un professionnel alliant à la fois la connaissance globale des métiers, des missions et de l'organisation de chaque pôle et les fonctions de conseiller en mobilité carrière.

3) Dialogue social : modalités pratiquées, représentants en place

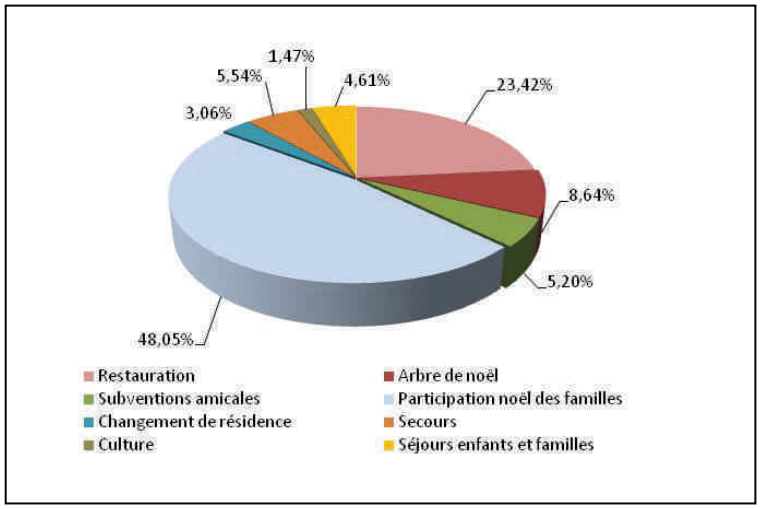
● La CRIAS

La Commission Régionale et Interdépartementale d'Action Sociale (CRIAS) se prononce sur toutes les questions relatives aux prestations versées au titre des œuvres sociales. Elle se réunit 3 à 4 fois par an. Les sièges sont attribués en fonction des résultats obtenus par les différentes organisations syndicales des comités techniques locaux.
Suite aux avis de la commission, les actions sont mises en œuvre par le pôle ressources et moyens de la DRJSCS.

L'action sociale gérée au niveau du ministère des affaires sociales est ainsi distribuée de façon concertée et uniforme pour l'ensemble des personnels de la région.
Les particularités locales, notamment au niveau de la gestion des restaurants administratifs, sont par contre plus difficiles à intégrer dans une harmonisation régionale
La limite de cette gouvernance s'arrête aussi à la disparité des régimes pour les agents des DDI qui relèvent d'autres ministères.

Les principales actions financées concernent :

- la participation au noël des familles
- la restauration
- l'organisation des fêtes de noël
- Les aides d'urgence
- le soutien au fonctionnement des amicales
- la participation aux séjours des enfants et des familles



● Le dialogue social

Le dialogue social est assuré par des réunions régulières du Comité Technique composé. Quatre sièges sont attribués aux représentants des organisations syndicales : UNSA (2) – FSU (1) – CFDT (1)

En plus de cette concertation encadrée par la réglementation, des rencontres trimestrielles ont lieu entre la direction et les représentants des organisations syndicales sur tous les sujets d'actualités. Ces rencontres plus informelles permettent d'améliorer le dialogue social à travers des échanges plus libres.

Une communication interne directe est aussi instituée par la tenue d'assemblées générales du personnel qui permettent à la direction de faire le point sur tous les sujets d'actualité et de développer une information inter pôles. Les pôles sont invités à présenter à leurs collègues une action particulière portée par le service.

● La communication interne : élément important du dialogue social

La communication est assurée par un responsable de la communication à 30% qui est appuyé par la chargée de mission pilotage est appui aux services (service direction).
Les outils de communication et de dialogue interne :

- un site intranet
- le journal interne *« Cap sur la DRJSCS »* en alternance avec des numéros spéciaux comme par exemple « le développement durable, les assises de la jeunesse, la réforme territoriale,… »
- un livret d'accueil
- des assemblées générales de concertation ont lieu tous les trimestres
- des réunions dites « réunion de communication » sont organisées à l'occasion de la galette des rois en janvier et en juin avant les départ en congés des agents
- des réunions de pôles régulières ont lieu dans chaque pôle

- Chaque agent possède une fiche de poste signée de son responsable et de lui-même
- Des entretiens d'évaluation ont lieu une fois par an.
- Pour les problèmes des agents plus personnels, une assistante sociale effectue une permanence régulière.
- Il existe également une cellule d'écoute des personnels.

Concernant la direction, le CODIR a lieu une fois par semaine et permet de traiter les sujets en commun. Des séminaires de direction ont lieu 4 fois par an et rassemblent tous les cadres de direction.
Des rencontres avec les organisations syndicales sont également régulièrement programmées.

Pour ce qui est de la réforme des services de l'Etat :

Les personnels sont régulièrement informés des initiatives en cours et associées le mieux possible à la démarche de changement en attendant le cadrage du Préfet préfigurateur et la nomination d'un directeur préfigurateur.

Point d'attention dans le cadre du rapprochement

de la DRJSCS de Basse-Normandie et celle de la Haute-Normandie

a) Points impactés dans la gouvernance, processus de pilotage et d'allocation des compétences (problématiques au sein de la DRJSCS, dans la relation avec les acteurs de la nouvelle collectivité régionale)

La nouvelle organisation de l'Etat territorial impactera mécaniquement la conduite des politiques de Jeunesse, du Sport et de Cohésion sociale et c'est cet impact que les directions régionales s'attachent à anticiper. La future organisation des DRJSCS, dans le cadre des régions agrandies, doit répondre à des impératifs de proximité, de modularité et de renforcement stratégique des missions. De manière générale, l'échelon régional devra être conforté et renforcé, que ce soit par la clarification du schéma actuel DR/DD ou par les évolutions dans les missions à conduire.

Des différences au niveau des politiques sociales à prendre en compte :

Populations vulnérables

- Tarification régionale en Basse Normandie, départementale en Haute Normandie
- Participation au financement de places CHRS du CG 27 dans le cadre de la loi « Molle »
- Plan contre la pauvreté structuré en Basse-Normandie, en cours d'élaboration en Haute-Normandie
- Fonctionnement et accompagnement des SIAO quadrimestriel en Haute-Normandie
- Relations avec la FNARS, trimestrielles et fluides en Haute-Normandie, au niveau de la direction ou de la préfecture en Basse-Normandie
- Relations avec les DDCS(PP), souvent conflictuelles en Basse-Normandie
- Schéma MJPM en cours de réalisation en Basse-Normandie, signé en Haute-Normandie

Jeunesse et vie associative

- Excellent travail partenarial avec le Conseil Régional en Basse-Normandie, travail avec le Conseil Général 76 en Haute-Normandie
- CRIJ (centre régional information jeunesse) stratège et efficace en Haute-Normandie, CRIJ peu stratégique en Basse-Normandie

Politique de la ville

- Appui du SGAR en Haute-Normandie
- Cofinancement Conseil Général-Conseil Régional-DRJSCS en Haute-Normandie pour parrainage à l'emploi

Intégration

- Appel à projet totalement régional en Haute Normandie, 1 seule UO

Mais des opportunités à saisir :

Populations vulnérables

- Redéfinir une clé de répartition commune des crédits du 177
- Travailler sur une tarification homogène
- Requalifier l'hébergement d'urgence au niveau régional

Jeunesse et vie associative

- Priorisation de la politique jeunesse en lien avec les autres partenaires (CR-CG-collectivités territoriales)
- Fédération du réseau information jeunesse
- Impulser synergie avec le CRAJEP
- Définir une clé de répartition commune des crédits du 163

Politique de la ville

- Etendre à la Basse-Normandie le dispositif «Lumière des cités » dans le cadre du parrainage à l'emploi
- S'appuyer sur le centre ressources pour « cimenter » la politique de la ville

Des points communs déjà bien affirmé pour la vie sportive :

- L'existence de **28 ligues bi-normandes** et des mutualisations existantes entre les 2 DRJSCS
- Une équipe de **33 CTS**
- Une action sur **l'emploi CNDS** importante avec 85% de pérennisation
- Une enveloppe **CNDS régionalisée** autour d'un pilotage régional et sur la base d'une instruction autour d'une équipe DR/DD
- Le développement des **CFA aux métiers du sport**
- Les **complémentarités environnementales** des 2 régions : sport de nature en BN et équipements structurants en HN : le palais des sport de Rouen « Kindaréna » et le grand stade du Havre «Stade Océane»
- **Coopération forte avec les collectivités territoriales** (FRDAMS, ICR,…)
- Un **réseau d'établissements d'accueil des sportifs important**
- Un **terroir de haut-niveau amateur et professionnel** avec 552 athlètes listés, 13 clubs professionnels
- Un dispositif de solidarité sportive unique en France « **solidarité olympique »**

Des points d'attention pour les métiers formations et diplômes :

- Point d'attention sur la fusion des deux CREFOP : fusion de deux politiques régionales sur la formation professionnelle sur laquelle devront se caler les différents services de l'Etat.
- A ce jour, les stratégies sont différentes sur la formation professionnelle entre les deux régions (notamment sur les financements des formations sanitaires et sociales et jeunesse et sport).

b) Impact sur la stratégique régionale (en fonction des forces et faiblesses) dans un contexte de reconfiguration plus large (atouts du territoire à consolider, opportunités à construire)

Pour ce qui est des politiques sportives : la nouvelle DRJSCS devra valoriser les éléments suivants :

- **Un Creps normand** ? (projet de loi NOTRe en cours de discussion)
- Le potentiel de développement **d'un tourisme sportif**
- Un **patrimoine littoral à valoriser** du Mont Saint Michel à Dieppe
- L'apparition du sport dans le Traité de Lisbonne : **contexte européen favorable**
- L'élaboration d'un **schéma normand du sport**
- Le développer **des UFA sur les CFA** existants pour accroitre l'apprentissage
- **L'extension à la Normandie des dispositifs de cofinancement avec les collectivités territoriales** : FRDAMS, « *276 çà roule* »,…
- **La mutualisation des compétences des agents**

- Le **travail en mode projet** reste le mode privilégié d'intervention. Toutefois l'Etat dans le champ sportif intervient de plus en plus aux côtés d'autres acteurs (collectivités territoriales, structures commerciales, mouvement sportif, établissements publics, clubs professionnels, autres services de l'Etat,…). C'est donc moins le mode d'intervention qui nécessite de nouvelles compétences que l'environnement qui devient de plus en plus complexe. La position de tutelle de l'Etat capable d'imposer des choix stratégiques et politiques et désormais davantage remplacée par celle d'un Etat partenaire ou d'un Etat fédérateur capable de mobiliser les autres acteurs du sport autour d'enjeux partagés. Les métiers doivent intégrer l'évolution de cet environnement (évolution des compétences des collectivités territoriales, émergence de collectivités territoriales nouvelles, implication des partenaires privés dans le sport,…).

Dans le cadre des missions transversales : la nouvelle organisation devra maitriser de nouvelles compétences telles que l'élaboration de cartographie, la gestion de bases de données complexes, l'utilisation d'outils de communication (infographie, maquettage, présence sur les réseaux sociaux,…), l'organisation d'évènementiels sont des compétences dont nous pouvons avoir besoin dans le cadre de nos missions.

Des forces existantes entre les deux DRJSCS seront à conserver et à développer sur les politiques sociales :

Populations vulnérables

- Relations suivies avec la DREAL
- Travail partenarial avec l'ARS
- Bonne synergie MJPM
- Bonne synergie aide alimentaire
- Convergence tarifaire efficace

Jeunesse et vie associative

- Relations DR/DDCS(PP)
- Réseau information jeunesse bien positionné
- PPJ structuré (30 à 40 actions, en Haute Normandie, 10 en Basse Normandie)
- Bonne dynamique sur les PEDT

Politique de la ville

- Mise en place d'un centre de ressources normand
- Bonne dynamique de contrôles
- Bonne synergie avec la DRAC

Pour les métiers formations et diplômes : la redéfinition des cartes des formations avec la perspective de fusion et de recomposition de l'offre aura un impact sur les organisations de travail des services.

Des points communs à valoriser :

- Des missions similaires
- Habitudes de travail ensemble (les équipes se connaissent, les organismes de formations aussi)
- Des certifications déjà partagées
- Des commissions d'autorisation d'exercice déjà partagées
- La mutualisation des jurys envisageable
- Un partenariat déjà tissé avec l'Education nationale : un même IPR qui intervient sur les deux régions
- Délégation de certaines missions déjà opérées : ex : gestion des frais de jury par l'ASP

D'une manière générale, des similitudes existent entre les deux DRJSCS, telles que l'organisation du pôle des politiques sociales qui par exemple, a réparti ses missions selon les mêmes unités. En revanche, on peut constater que certaines missions telles que l'emploi est regroupé au sein d'un même pôle en Haute-Normandie alors qu'en Basse-Normandie, elle est exercée par différents agents de différents pôles. Inversement en Basse-Normandie, une mission est dédiée à l'inspection, contrôle, évaluation alors qu'elle est répartie dans plusieurs services en Haute-Normandie et même chose pour le BAFA/BAFD.

Par ailleurs, l'une des spécificités importantes de la DRJSCS est la régionalisation de la tarification qui est du niveau départemental en Haute-Normandie comme dans beaucoup d'autres DRJSCS.

Les méthodes de travail peuvent nécessairement parfois diverger mais on constate tout de même certaines pratiques communes : organisation des pôles métiers formations diplômes autour d'un G4 favorisant la mutualisation et l'harmonisation des bonnes pratiques ; la régionalisation du CNDS qui s'effectue en 2015 en Basse-Normandie et qui a débuté un peu avant en Haute-Normandie. Dans l'ensemble, les deux directions sont assez semblables et le rapprochement apparaît plus simple que dans d'autres régions.

Cependant, pour ce qui est des relations avec les partenaires et les actions mises en œuvre sur les territoires, l'histoire différente, l'économie plus riche en Haute-Normandie ou la population

vieillissante en Basse-Normandie ont conduit les DRJSCS à agir différemment sur leur territoire. Les relations partenariales ne sont pas les mêmes. La DRJSCS travaille en lien étroit et dans de bonnes conditions avec le Conseil régional par exemple, alors qu'en Haute-Normandie, la DRJSCS travaille davantage avec le Conseil général 76.

Au niveau de nos organisations et des bâtiments, la spécificité de la DRJSCS de Basse-Normandie, regroupée avec l'ARS et la DDCS 14 a favorisé les mutualisations, notamment au niveau de la gestion des locaux mais également des systèmes d'informations ou de l'accueil où la DRJSCS met à disposition du temps de travail agents pour la DDCS 14. Le bâtiment est spacieux et convivial. La mutualisation permet également de disposer de salle de réunions en nombre suffisants (7 salle de réunions dont une en visio conférence, un amphithéâtre).

c) Points à questionner ou à faire évoluer (processus, modes de fonctionnement, compétences)

- Penser un service régional de la formation professionnelle qui regroupe les autorités académiques et préfectorales pour positionner un partenaire fort et unique face au Conseil Régional
- Des **équipements sportifs vieillissants à revaloriser**
- une région normande avec des forts **déséquilibres territoriaux**
- **L'absence d'un CREPS** sur le territoire
- **L'**absence de contrats d'objectifs sur le champ des formations du sport et de l'animation
- Question du déplacement des candidats pour se certifier prenant en compte leur précarité

- Au niveau des ressources humaines : des temps de travail et un nombre de congés différents (pas de pointage par les agents en Haute-Normandie)

d) Ecueils à éviter et facteurs clé de succès de la réforme (leviers RH, modalités d'accompagnement au changement,…)

Populations vulnérables

- Ne pas perdre le financement du Conseil Général 27 au titre de l'article 68 de la loi Molle
- Ne pas marginaliser le territoire de l'Orne et plus globalement des territoires ruraux

Jeunesse et vie associative

- Ne pas mettre de côté les jeunes ruraux

Politique de la ville

- Ne pas accentuer la disparité « des » politiques de la ville

Sport :

- Ne pas accentuer la **complexité croissante dans la gestion des projets associatifs** (appel à projet, fonction employeur, gestion associative, e-subvention,…) qui met parfois les associations les moins structurées en difficulté
- **Faire attention à l'attractivité de la région parisienne**

Métiers formations et diplômes :

- Le service formation/certification/Emploi de l'Etat devrait idéalement être sur le même site que son partenaire incontournable, le Conseil Régional.

La carte des formations est soumise aux financements des conseils régionaux : nécessite une concertation avec les deux présidents de région

Les ressources humaines et l'accompagnement :

Il convient de rappeler que l'unité ressources humaines n'a pas la fonction de gestion de la masse salariale ni celle de la gestion des paies qui est confiées à l'unité « finances comptabilité paie ».

L'unité ressources humaines aura un rôle primordial dans la réussite du rapprochement territorial puisqu'elle doit assurer trois missions essentielles :

- La gestion des dossiers du personnel en continu (évolutions de carrière, mutations,…).
- La mise en œuvre de la gestion des emplois et des compétences.
- L'accompagnement des agents notamment par la formation.

Au-delà de ces trois missions, la direction devra encourager les démarches participatives en associant le plus possible les personnels au changement. C'est la garantie, autant que faire se peut, d'une dynamique qui permette non seulement le rapprochement de deux entités administratives mais également la mise en œuvre d'un processus d'acculturation permettant de donner du sens à la DRJSCS normande.

Il semble acquis que les services de l'Etat dans les nouvelles régions s'organiseront sur la base de commandements unifiés autour d'une structure de référence, en l'occurrence d'une seule nouvelle DRJSCS.

Les impératifs de gestion des ressources humaines exigent l'instauration d'une période transitoire durant laquelle les directions régionales qui ne seraient pas retenues comme le nouveau lieu d'exercice, puissent demeurer dans leur lieu actuel d'implantation pour une période transitoire définie. L'avenir de ces entités est à déterminer. Elles pourraient intégrer à terme la nouvelle DRJSCS de la grande région, ou être maintenues en fonction de la taille de la région considérée, sur des compétences générales ou des compétences spécifiques qui lui seraient confiées à l'issue de la préfiguration.

L'enjeu de la préfiguration est de définir un nouveau mode opératoire pour ces nouvelles directions, en étant le plus à l'écoute possible des agents. Bien entendu, un appui national sera indispensable pour accompagner le travail de l'équipe de préfiguration.

- **Accompagnement – formation :**

L'accompagnement des agents doit être un axe majeur dans le projet de rapprochement des deux directions. Il devra prendre en compte :

- L'élargissement des missions pour certains agents
- L'évolution des missions pour d'autres
- Le changement de métiers.

Actuellement, les directions régionales sont particulièrement démunies tant en moyens (financement de l'accompagnement), qu'en spécialistes qui puissent organiser cette mission. Enfin, cet accompagnement ne peut se faire qu'avec des cadres formés non seulement à la GPEC mais également sur la connaissance des spécificités de nos secteurs pour conseiller ou orienter les agents.

Pour assurer cette mission, deux processus seront mis en œuvre :

- Assurer l'écoute des agents demandeurs
- Mettre en œuvre des formations qui permettront de faire évoluer les agents.

e) Les fonctionnalités et compétences à conserver au niveau métropolitain

Le niveau régional devra tenir compte de l'évolution des métiers régionaux : pilotage, expertise, gestion des ressources humaines, planification et management. D'autre part, la spécificité de certains métiers doit être conservée : les CTS (conseiller technique sportif), les fonctions IC (inspection, contrôle), l'évaluation de la performance publique, l'observation et l'analyse, la gestion de projet et d'ingénierie publique, l'animation et le développement territorial.

f) Modalités de concertation envisagées (CT interrégionaux, réunions locales,…)

En cours :

- rencontres des deux directeurs régionaux et des directeurs régionaux adjoints
- séminaire de concertation avec les responsables de pôle
- travail de diagnostic conduit en interpôle d'un même domaine
- séminaire des agents avec des groupes de travail sur des thématiques transversales
- dialogue social avec les représentants du personnel
- communication : bulletin interne sur la réforme, assemblées générales,…
- articulation avec les DDCS(PP)

Pour ce qui est de l'organisation future qui sera établie par le préfigurateur, il faudra bien entendu prévoir un seul Comité technique régional commun, un seul CHSCT. Pour d'autres missions, il sera nécessaire de créer des aménagements en fonction des spécificités et forces de chacune des DRJSCS, des bonnes pratiques qui contribueront à l'efficience des politiques menées.
Les agents qui devront changer de missions devront être accompagnés par le service ressources humaines en lien avec le préfigurateur.

g) Etablissements publiques ou privés qui pourraient être impactés de façon conséquence (déménagement, en terme économique,…)

Un grand nombre d'institutions ou organisations régionales dans le domaine social, médico-social, jeunesse, sport, associatif, seront sans aucun doute impactés par la réorganisation. D'ors-et-déjà, un certain nombre ont des relations avec leur homologue résident en Haute-Normandie pour mettre en œuvre un processus de rapprochement. Pour d'autres, ce processus n'est pas encore enclenché voire rejeté.

D'une manière générale, on peut citer à titre d'exemple un certain nombre d'institutions qui seront impactées dans les années à venir :

- Formation : I.R.T.S. (institut régional du travail social)
  C.F.A. et organismes de formation (centre de formation des apprentis)
- Sport : C.R.O.S. (comité régional olympique et sportif)
  CSN (centre sportif normand)
- Social : U.R.I.O.P.S.S. (union régionale interfédérale des organismes privés non lucrative sanitaire et sociaux)
  F.N.A.R.S (fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale)
  U.R.A.P.E.I (union régionale des associations de parents d'enfants inadaptés)
- Jeunesse : C.R.I.J (centre régional d'information jeunesse)
- Observation : CRCOM3S (comité régional de coordination de l'observation médico-social, social et sanitaire de Basse-Normandie)
  CREAI (centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptée)
  ORS (observatoire régional de santé).

Le directeur régional

signé

Joël MAGDA