

Mission d'enquête sur les finalités de
l'intervention publique dans le domaine
de l'Economie.

Rapport final

*Sous la Présidence de Jean-François CARON
Conseiller Régional*

*Rapporteurs: Laurent Cordonnier (Clersé, Université Lille 1) &
Gérard Grass (S.I.)*

AVRIL 2008

PREFACE : JEAN-FRANÇOIS CARON, Président de la mission d'enquête sur les finalités de l'intervention publique en économie

RAPPORT SUR LES FINALITES DE L'INTERVENTION PUBLIQUE DANS LE DOMAINE DE L'ECONOMIE, P 6.

QUATRE ANNEXES EN PIECE JOINTE : Une ébauche de grille des " biens communs " p 33 ; Paysage d'un chemin parcouru p 37 ; « Les indicateurs 21 » p 41 ; Liste des acteurs qui ont pris part aux travaux de la mission d'enquête p 55.

Préface

L'urgence est de changer de cap. Ce n'est plus une question d'opinion. C'est une question de réalisme. De l'ancien vice-président des Etats-Unis, Al Gore, au dernier rapport de l'OCDE¹ des voix éminentes s'élèvent pour nous mettre en garde. Il n'est plus l'heure d'avertir, il faut agir. La crise écologique est en effet déjà bien avancée : diminution de la variété des espèces, tensions sur les ressources énergétiques, conflits sur les usages des terres agricoles, recul des forêts, érosion dramatique des sols, multiplication des épisodes climatiques singuliers (cyclones, inondations, sécheresses canicules), pollution des océans en profondeur, fonte à une vitesse inouïe de la banquise arctique, etc. Nous savons, aujourd'hui, sans plus aucun doute, que ces différentes manifestations de la crise sont le produit de nos activités humaines, et la conséquence, en particulier, d'un modèle de développement conçu sur le mode d'une accumulation sans fin de biens et services (marchands ou non marchands).

En même temps, la crise sociale n'a cessé de s'approfondir au cœur même des sociétés développées. Le spectre de la "pauvreté dans l'abondance", que l'on croyait avoir refoulé depuis la crise des années 1930, est venu hanter à nouveau nos contrées : chômage, petits boulots, très bas revenus, mal logement, problèmes de santé publique, troubles de l'hygiène, illettrisme, etc. Nous savons là aussi que la manière dont les économies les plus développées se sont mises à fonctionner depuis plusieurs décennies n'est pas étrangère à la montée de ces fléaux. Le règne de la finance sur l'industrie, la mise en concurrence des capitaux et des marchandises sur l'ensemble de la planète, ont pris en étau les franges les plus fragiles du salariat et de la société, en déversant une partie des risques sur eux, et en mettant leurs conditions d'existence en concurrence avec celles des plus pauvres de la planète.

A bien des égards, nous avons parfois le sentiment que l'économie se développe contre la société. Et nous aimerions mieux comprendre ce qui nous arrive. Mais nous ne pouvons pas redessiner à rebours les raisons de ces écarts. Le diagnostic nous indique clairement ce qu'il faut faire : nous devons réarticuler l'économie avec la société, avec notre environnement. C'est le sens même des objectifs affichés par le Schéma régional de développement économique (SRDE) adopté par le Conseil Régional en novembre 2005 : remettre l'homme au cœur de l'économie, et trouver les conditions d'un développement humain durable.

Et c'est le sens même de la Mission d'enquête qui a été diligentée dans ce cadre, et que j'ai eu l'honneur de présider durant presque vingt mois : comment, au-delà de ces grandes formules,

¹ « Changement climatique : relever le défi à l'horizon 2050 ». OCDE, Janvier 2008.

préciser les finalités de l'intervention publique pour relever ces défis et “ viser juste ”, et surtout, quelles modalités d'action pouvons-nous imaginer pour gagner en performance et en efficacité dans cette direction ? Voilà la Mission qui nous a été confiée.

Ce sont bien entendu des questions immenses, presque anxiogènes. Parce qu'elles touchent finalement à la manière dont nous avons conçu jusqu'ici notre richesse. Nous vivons depuis une soixantaine d'années avec l'œil rivé sur le PIB, comme si celui-ci nous indiquait où est notre bonheur. Or il est de plus en plus manifeste que le PIB ne mesure pas cela, et qu'il nous fait passer à côté de cela (la crise écologique et sociale en est la manifestation). Ce n'est pas une question de morale : nous devons maintenant nous demander, et il y a urgence, comment remettre du bonheur dans le PIB ! Et la réponse, Monsieur de La Palice l'aurait dit aussi bien que nous, est que nous devons produire ce qui nous fait du bien, et ne pas produire ce qui nous fait du mal. Mais qu'est-ce que ça veut dire exactement, et comment faire ? C'est le travail auquel s'est attelé la Mission.

Ce type de travail n'est pas réservé à quelques clercs de l'académie, à quelques experts du domaine (de quel domaine, d'ailleurs ?), ni à quelques professionnels de la politique ou du management des affaires publiques. C'est un travail dont plus personne ne peut s'épargner, et qui interpelle au premier chef l'ensemble des acteurs du développement économique.

C'est la raison pour laquelle notre Mission a réuni un large panel d'acteurs, parties prenantes des enjeux de développement de notre territoire : représentants des agences ou des organismes publics ou parapublics de développement, représentants du patronat, des métiers, des salariés, des chômeurs, des consommateurs, des agglomérations, techniciens des services du conseil régional, élus régionaux.

Mes premiers remerciements s'adressent à chacun d'eux en particulier, car ce fut un travail de longue haleine, exigeant en termes d'implication, de temps et d'énergie. Les travaux de la Mission se sont déroulés de juillet 2006 à avril 2008. Ce fut un travail difficile. Il nous a été demandé de revenir, que l'on soit expert ou non de ces questions, sur les enjeux fondamentaux du développement économique, et sur ce que chacun en attend. Ce travail a exigé la coopération d'une grande diversité d'acteurs qui ont dû apprendre à se connaître, pour combiner la pluralité de leurs compétences et de leurs points de vue en une résultante positive. Enfin ce fut un travail risqué et insécurisant car il était demandé à la Mission d'innover. Par nature, ce n'est jamais garanti au départ.

Je voudrais aussi remercier nos deux rapporteurs, Laurent Cordonnier (CLERSE – Université Lille 1) et Gérard Grass (*S.I.*), lesquels n'ont pas ménagé leur peine pour nous fournir des documents de grande qualité qui nous ont aidé à ouvrir le chemin et à capitaliser nos travaux, ainsi que Jean Gadrey (Professeur honoraire à l'Université Lille 1) qui a bien voulu, avec sa modestie et sa rigueur habituelles, nous pousser à l'occasion dans nos retranchements.

Accepter la charge d'innover est une gageure. Cela requiert la création d'un espace de travail collectif permettant de lever en partie le poids des déterminations habituelles qui corsettent les acteurs (à travers leurs fonctions institutionnelles, les jeux de rôle, les postures politiques, etc.) tout en cherchant à tirer parti des différences (voire des divergences) portées par ces acteurs : en

termes d'intérêt, d'opinion, de compétences, de connaissances. La résolution collective de nos " problèmes " de développement met en jeu une sorte de " quatrième facteur ", dont la Mission a longuement parlé. Il s'agit de notre capacité collective à trouver des solutions efficaces et pertinentes à des problèmes (menaces ou opportunités), en coordonnant les acteurs pour qu'ils intègrent les finalités dans les solutions ou les stratégies qu'ils adoptent. Ce quatrième facteur est notre principale ressource pour affronter les défis de notre époque. C'est une ressource que nous devons encore mieux cultiver, reproduire et diffuser à l'avenir.

L'innovation n'est certes pas un but en soi. Elle n'est utile que si elle sert l'ambition initiale, qui est d'accroître l'efficacité et la pertinence de l'intervention publique... Mais encore faut-il qu'elle soit largement comprise et partagée. Le rapport qu'on va lire est tendu vers cet objectif : faire comprendre et faire partager.

De mon point de vue, il montre que les objectifs de la Mission ont été atteints. Il précise ce que sont les finalités : ce sont les biens communs, les valeurs partagées, ou ce qui donne du sens à l'idée d'une société développée. Il fournit des clés de compréhension : il s'agit toujours d'intégrer ces biens communs dans les produits que nous fabriquons (biens ou services) et que nous consommons (individuellement ou collectivement), pour donner du contenu à la croissance. Il donne enfin le cadre d'action qui permet d'être plus performant dans cette direction : la conduite d'opérations de développement en vue d'intégrer les biens communs au cœur même de la valeur ajoutée.

Il reste bien entendu du chemin à parcourir pour que ces grandes orientations gouvernent progressivement nos actions. Les difficultés qui restent à surmonter sont nombreuses. Certaines ne seront découvertes qu'en mettant les choses en pratique. Les recommandations qui sont formulées à la fin du rapport doivent donc être considérées comme un matériau de construction mis à la disposition des acteurs. Le travail qui reste à accomplir dépend largement de l'ingéniosité et du sens pratique des acteurs qui se saisiront de ce matériau.

Nous avons cependant une responsabilité collective à réussir ce passage, qui doit nous conduire du laboratoire de la Mission d'enquête à la prise en compte régionale et nationale de ses recommandations. Cette responsabilité collective est de " tenir " plus ferme sur les finalités. Elle doit nous amener à revisiter l'ensemble des politiques publiques que nous menons à la lumière de ses recommandations. On l'a dit, il y a urgence. Mais il y a aussi une exigence politique : c'est le temps, l'énergie et l'argent de nos concitoyens que nous mobilisons dans toute intervention publique. Il faut qu'ils y trouvent leur compte, qu'ils s'y retrouvent en termes de " bien communs ".

La Mission ayant terminé son mandat, je formule le vœu que dans chacune des institutions qui ont pris part à son travail, ses résultats soient repris et discutés très largement, et que les pratiques de chacun s'en trouvent transformées...La mission a dessiné un nouveau cadre conceptuel pour concevoir les politiques publiques en articulation avec les acteurs du développement. Les suites doivent désormais être envisagées sous d'autres formes. Je serais heureux qu'à l'issue de ces échanges il y ait une large demande pour nous retrouver dans un Forum ouvert à tous ceux qui veulent faire progresser cette démarche. Au-delà de ce Forum, un comité de suites sera mis en place, afin d'impulser la prise en compte des recommandations de la Mission d'enquête dans nos

politiques publiques. Tout ce que nous entreprendrons dans ce cadre continuera de faire appel à la coopération des acteurs du développement territorial et fera l'objet d'une large information.

Jean François Caron

Président de la mission d'enquête sur les finalités de l'intervention publique en économie

Conseiller régional délégué au SRADT

Maire de Loos-en-Gohelle.

Vice président de la Communauté d'agglomération de Lens Liévin

Rapport final

Introduction

L'objectif de la mission d'enquête était de réfléchir aux finalités de l'intervention publique dans l'économie (1^{ère} phase) et, une fois ces finalités éclaircies, de fournir les critères capables de décliner de manière opérationnelle ces finalités (2^{ème} phase). La mission s'est bien attelée à ces deux volets de la feuille de route... mais elle ne s'est pas contentée de cela.

Durant la première phase, elle a non seulement cherché à préciser **ce qui fonde l'intervention publique dans l'économie** au niveau régional (pourquoi, au nom de quoi, en vue de quels objectifs intervenir?), mais elle a également cherché à éclairer la manière dont ces finalités s'articulent avec les activités ordinaires des agents économiques.

Durant la seconde phase, la Mission aurait dû s'atteler à décliner ces finalités, une fois définies et précisées, en critères d'intervention (à quelle condition précise faut-il intervenir et quels sont les indicateurs qui doivent guider l'intervention?). Ce n'est cependant pas cette tâche qui a mobilisé le plus clair de son temps ou de son énergie. Parce qu'il est apparu assez rapidement que **ce ne sont pas les critères ou leurs indicateurs qui manquent**, ou qui créent des difficultés (il en existe déjà un grand nombre provenant de différentes sources), mais que **c'est plutôt le modèle d'action** capable de "tenir" ferme sur ces critères qu'il fallait remettre au creuset. La question est bien, en effet, de savoir : **comment la puissance publique doit s'y prendre pour atteindre son but, pour "tenir" ses finalités, déclinées au besoin en critères ?**

La principale conclusion à laquelle la Mission est parvenue est que la garantie de "tenir les finalités" n'est pas seulement dans les critères affichés ou imposés (même si ces critères sont souvent une condition nécessaire), mais que cette garantie (si tant est qu'on puisse jamais parler de "garantie") est à rechercher dans une architecture particulière de l'action publique, conçue comme des opérations de développement. L'objet de cette architecture est de mettre au service de l'action publique une ressource qui est un peu plus que de l'organisation, une ressource articulant *efficacité* et *pertinence* (économie et politique). On a proposé d'appeler cette ressource le "4^{ème} facteur".

1. Les finalités de l'intervention publique dans l'économie

Lorsque la puissance publique entre en action, lorsqu'elle engage les moyens humains et financiers de la collectivité, c'est au nom de quoi et dans quel but ? Telle est la question des finalités de l'intervention publique dans l'économie.

1.1. Repenser les finalités de l'intervention publique est devenu une nécessité, voire une urgence.

Repenser ces finalités n'est pas un exercice de style dont nous pourrions nous exonérer en le déléguant à des spécialistes des "grandes idées". C'est devenu une nécessité et un nouvel impératif pour tous les agents économiques, pour les acteurs du développement et, plus largement, pour l'ensemble de la société. C'est une urgence qui ne fait que croître, pour quatre raisons au moins.

1.1.1. La gravité de la crise écologique remet en cause les bases de notre modèle de développement et menace les fondements mêmes de notre société.

Les limites du modèle de développement antérieur sont aujourd'hui avérées : raréfaction des énergies fossiles, réchauffement climatique, menaces sur la biodiversité, accumulation de rejets polluants, problèmes de santé liés à notre mode de vie, persistance de la pauvreté au sein même des sociétés d'abondance, enracinement du chômage, développement de la précarité, montée des inégalités... Au sujet de ces limites, il n'y a plus de doute sur le fait que **c'est la manière dont nous avons conçu le progrès pendant des décennies qui nous joue des tours aujourd'hui**. Le catastrophisme n'est cependant plus de mise. Le temps n'est malheureusement plus à déplorer ce qui va nous arriver (ou à plaindre les générations futures) puisque c'est en train de nous arriver (les générations futures, c'est nous !). La question est plutôt de savoir comment nous pouvons " nous en sortir ". La réponse, nous devons le croire, est dans notre capacité à concevoir de manière démocratique les issues. La Mission d'enquête ne cherche pas à dramatiser inutilement les enjeux en formulant les choses ainsi. Elle ne fait que reprendre à son compte ce que l'on peut lire dans bien d'autres rapports officiels (comme celui du Centre d'Analyse Stratégique, traitant des scénarios énergétiques à l'horizon 2050)

*"La poursuite des errements actuels est le chemin le plus court et le plus certain vers des perspectives de catastrophes mondiales. Aucune correction spontanée n'est envisageable (...). L'inaction ne laissera ouverte qu'une alternative à terme : changer de société par la force ou la voir disparaître, plutôt que de choisir aujourd'hui démocratiquement des développements souhaitables et possibles ménageant les intérêts de chacun, et d'abord les libertés – en particulier en matière de propriété et de mobilité. "*²

² " Les perspectives énergétiques de la France à l'horizon 2020-2050 ", Rapport du Conseil d'Analyse Stratégique pour le Premier Ministre, sous la Présidence de Jean Syrota, Paris, octobre 2007.

1.1.2. Les conditions de notre performance économique requièrent une nouvelle alliance entre l'environnement, le social, le politique, et les activités économiques.

Certes le monde dans lequel nous devons repenser notre modèle de développement n'est pas propice à une réflexion sereine. C'est un monde "dur", dans lequel la libéralisation de la finance met potentiellement en concurrence tous les projets d'investissement au plan mondial, en faisant peser sur l'entreprise des normes de rentabilité drastiques, et en reportant une partie des risques en aval sur les salariés, ou plus largement sur l'ensemble de la société. La concurrence sur les marchés des biens et services au niveau mondial met elle-même en concurrence les territoires, et l'ensemble des facteurs qui s'y trouvent (le travail, comme le capital et la terre...).

Un tel constat ne confine pas à l'inaction. Il invite au contraire à saisir l'enjeu crucial de la compétitivité des entreprises, des facteurs, des acteurs, des territoires, par "le bout qu'on peut tenir".

Le développement *durable* (gardons cette formule pratique), n'a en effet de sens que s'il est *durable* à la fois du point de vue environnemental, social, et économique. Il ne peut s'agir de choisir entre l'un ou l'autre des ces trois piliers. Cela signifie en particulier que le tournant doit être abordé dans la perspective de fonder la compétitivité des entreprises sur une base solide (durable), cherchant à tirer parti des évolutions prévisibles (et souhaitables), pour préserver l'avenir. La vision défensive consisterait à énoncer qu'il faut se garder de faire cela en « sacrifiant » la compétitivité des entreprises. Si l'on ne veut pas faire les choses à reculons, l'objectif consiste en réalité à faire du social et de l'environnemental de nouveaux facteurs (pérennes) de leur compétitivité : de nouvelles dimensions de la compétitivité/qualité.

Repenser les finalités du développement sans **avoir présent à l'esprit les nouvelles donnes de la compétitivité** au niveau global consisterait à faire tenir l'arbre debout en tirant sur ses feuilles. Mais justement, ces nouvelles donnes offrent une meilleure prise. Le développement économique des pays dits "industrialisés", encore plus que par le passé, mobilise à grande échelle, et avec une intensité accrue, **des niveaux de qualification de plus en plus élevés**. Cette qualification a certes pour support les individus, mais elle correspond surtout, et de plus en plus, à **des savoir-faire collectifs**. Et si cette qualification comporte bien un bagage technique, il s'agit plus encore de compétences génériques : capacités d'initiatives, d'anticipation, de capitalisation des expériences, d'assimilation des innovations. Nombre de qualités qu'on peut résumer par **une capacité individuelle et collective à comprendre et à apprendre**. L'attractivité des territoires est liée à la constitution d'actifs collectifs qui créent un environnement accueillant aux activités économiques : système de formation et de qualification de la main d'œuvre, qualité des infrastructures de réseau, qualité des services publics et de l'offre de soin, densité des réseaux d'acteurs du développement, traditions ouvrières et modes de négociation sociale, dynamisme des entrepreneurs, etc. **Le point d'application de toute politique publique territoriale doit donc être la coordination des facteurs de compétitivité qui rehaussent la qualité du territoire et augmentent les compétences collectives**. On peut dire qu'alors la compétitivité suppose une culture de la coopération.

Cette nouvelle donne de la compétitivité se déploie en même temps sur une onde longue qui modifie la nature des biens produits et demandés. Dans les sociétés d'abondance, comme les

nôtres, on pourrait admettre *qu'en moyenne* il ne s'agit plus de pourvoir à la production de biens de première nécessité. La persistance d'une pauvreté économique importante doit certes nous rappeler chaque jour qu'il ne s'agit que d'une moyenne, et qu'il sera toujours nécessaire de mettre au premier plan l'objectif de la réduction des inégalités (un objectif que la croissance ne règle pas d'elle-même). Mais, en moyenne, les biens et les services que nous produisons dans les économies avancées échappent à cette logique de la nécessité.

Les produits de demain incorporeront encore davantage de valeur d'usage sociale, culturelle, politique... et leur valeur d'usage sera de plus en plus dépendante de celle des autres biens³. **L'enrichissement des biens en qualités sociales et environnementales est donc une condition de la compétitivité des productions futures, autant qu'une exigence pour préserver l'avenir.**

Dans cette perspective, la qualité de l'environnement au sens global (naturel, institutionnel, culturel, social, urbain, y compris les infrastructures de réseau, les dispositifs de coordination et de coopération entre les acteurs du développement ...) devient une condition majeure de la performance globale... une condition qui doit elle-même être produite. La mise à disposition et l'entretien d'un "milieu de vie" garantissant la performance de l'ensemble des productions devient elle-même une partie essentielle de la production. La puissance publique doit coproduire ces conditions favorables avec les agents économiques.

1.1.3. Les externalités se sont mises en boule.

Les interdépendances entre les agents économiques, quelles que soient leur fonction et leur statut, **se sont elles mêmes singulièrement renforcées**. Une grande part de ces interdépendances, qui nouent un sort commun entre les agents, ne passent plus par la division traditionnelle du travail, régulée par des transactions marchandes.

La complémentarité entre un fournisseur et son client passe toujours bien entendu par une relation d'échange au cours de laquelle la négociation sur le prix assure la convergence des intérêts en présence. Mais, de plus en plus, nos intérêts sont liés par des "retombées" croisées de nos actions, comportements, projets d'entreprises... qui ne peuvent faire l'objet d'un contrat marchand (les économistes appellent cela des **externalités**). A titre d'exemple : lorsque la réussite d'un boulanger de Soigne-les-bains dépend (négativement) du recul de la falaise entre les deux caps (et donc du réchauffement climatique), ou positivement du succès des compagnies aériennes *low costs* (elles mêmes suspendues négativement aux prix du pétrole et au réchauffement climatique, *via* le prix de la tonne de carbone), de l'ouverture du Louvres 2 à Lens, du développement des pistes cyclables dans l'arrière pays, des taxes sur les alcools au Royaume Unis, de l'efficacité du ramassage des ordures ménagères dans son syndicat de communes, de la notation au guide Michelin du restaurant voisin, du nombre de Hulottes au km² dans la région, du

³ La sécurité des voitures dépend de celle des routes, la qualité d'une pièce de théâtre dépend de la salle de spectacle, l'utilité d'un vélo dépend de l'inter-modalité des transports, le goût d'une fraise dépend des convives à table...

nombre de ponts entre le 1^{er} avril et le 15 août... on peut dire que **le compte de résultat de ce boulanger est devenu le réceptacle d'une boule d'externalités.**

Longtemps on a pu penser que les externalités étaient des conséquences (bonnes ou mauvaises) de nos actions qui retombaient “ loin de chez nous ” (les externalités seraient “ externes ” dans ce sens, et justifieraient notre négligence à leur égard). Mais il faut se rendre à l'évidence : elles retombent la plupart du temps “ sur nos pieds ”. Elles se soldent alors par des avantages ou des inconvénients (des gains ou des pertes) dont un acteur peut profiter ou qu'il peut subir, mais sur lesquels il n'a pas prise, individuellement... ou elles retombent à la charge des pouvoirs publics. Les externalités se sont mises en boule et la maxime de notre époque devrait plutôt devenir : “ c'est arrivé près de chez vous ! ”. **Cette invasion des externalités (positives ou négatives), et leur involution sur des périmètres de “ proximité ” constituent des enjeux territoriaux.** Les complémentarités stratégiques entre les acteurs (les communautés d'intérêt non prises en charge par le marché) deviennent un des défis majeurs des politiques de développement : **elles font peser l'injonction de coordonner les stratégies de développement de l'ensemble des acteurs, en sorte qu'ils puissent tirer parti de cette mutualisation des externalités.** A nouveau la coopération s'impose.

1.1.4. Le développement ne consiste plus à repousser à plus tard les finalités que nous poursuivons. Il consiste à faire en sorte que les biens que nous voulons soient produits et disponibles aujourd'hui.

La “ qualité de l'environnement ” n'est pas seulement “ précieuse ” parce que c'est une condition du reste. Elle est également précieuse en soi (désirée pour elle-même). Vivre dans un cadre (urbain ou rural) agréable, disposer d'infrastructures de transport pratiques, sûres, conviviales et non polluantes, habiter des logements économes en ressources naturelles, manger une nourriture saine, consommer des produits pensés et fabriqués dans une logique responsable et durable, travailler dans le cadre de relations sociales apaisées et être traité de manière équitable, être porté par une sociabilité “ tonique ”... tout ceci ne constitue pas un luxe que chacun serait prêt à reporter toujours à demain, une fois que nous serions suffisamment riches pour nous le payer. **C'est la richesse elle-même...** Si les richesses dont nous voulons disposer sont justement celles qui viennent d'être énoncées (lesquelles tendent rapidement à devenir de “ première nécessité ”), ne pas les produire dès aujourd'hui c'est être certain de ne pas pouvoir se les payer demain. Les “ biens ” capables de traduire les finalités d'un développement humain, les biens véhiculant du sens aujourd'hui (ou que l'on peut anticiper pour l'avenir) doivent constituer les produits d'aujourd'hui, et **ces finalités ou ce sens doivent être le vecteur de leur valeur ajoutée (marchande ou non marchande), sans détour ni fuite en avant supplémentaire.**

1.2. L'intervention publique dans l'économie est d'ordinaire justifiée par des raisons “ techniques ”.

En principe, il existe des éléments de doctrine économique assez précis justifiant l'intervention des pouvoirs publics dans l'économie. Ces éléments de doctrine reposent sur un grand principe et des motifs d'intervention particuliers. Le grand principe est une sorte de règle de subsidiarité fondée sur une confiance initiale dans l'efficacité du marché : il faut laisser faire les marchés, et n'intervenir que lorsqu'ils sont pris en défaut. Les motifs d'intervention sont donc strictement encadrés par le recensement de ces défauts. Il faut intervenir lorsque l'on constate des rendements d'échelle croissants, la présence de biens collectifs, l'émission d'externalités – positives ou négatives –, des défauts d'information.⁴

Ces fondements de l'intervention publique se présentent comme des “ motifs techniques ” clairs (c'est leur principal intérêt). Cependant, les finalités elles mêmes ne semblent pas poser problème : il s'agit de viser le plus grand bonheur du plus grand nombre, le maximum d'utilité, l'optimum de bien être social... Dès lors que l'on s'accorde sur ces formulations vagues, on admet que le développement de l'économie de marché et la croissance du PIB sont censés concourir au maximum de bien-être collectif, sauf problèmes techniques mentionnés ci-dessus.

Or il ne s'agit pas d'abord de problèmes techniques. Les difficultés auxquelles nous sommes confrontés résultent plus profondément d'une confusion entre l'idée de croissance quantitative et l'idée de progrès.

1.3. Mais ce discours a perdu prise sur les éléments qualitatifs du progrès

Cette façon de concevoir les justifications de l'intervention publique nous conduit aujourd'hui à une impasse. Car l'équation entre l'augmentation du PIB et le “ bien être ” s'est singulièrement détraquée, au moins depuis une trentaine d'année. Les économistes ont fait apparaître qu'il y a une déconnexion de plus en plus importante entre “ ce qui fait nos richesses ”, et la mesure très rudimentaire et biaisée qu'en donne le PIB. Quels que soient les indicateurs qualitatifs que l'on utilise pour tenter de “ mesurer ” les progrès véritables de l'économie (Indice de progrès véritable, Indice de bien-être économique durable, Indicateur de progrès véritable, Indicateurs de développement du PNUD, Indice de santé sociale...) ils mettent invariablement en évidence une “ rupture de pente ” au tournant des années 70-80 (voir le graphique suivant). Cette rupture signale un divorce croissant entre ces mesures qualitatives du progrès (généralement en baisse ou qui plafonnent) et l'idée sereine que peine à véhiculer encore la croissance (molle) du PIB par tête.

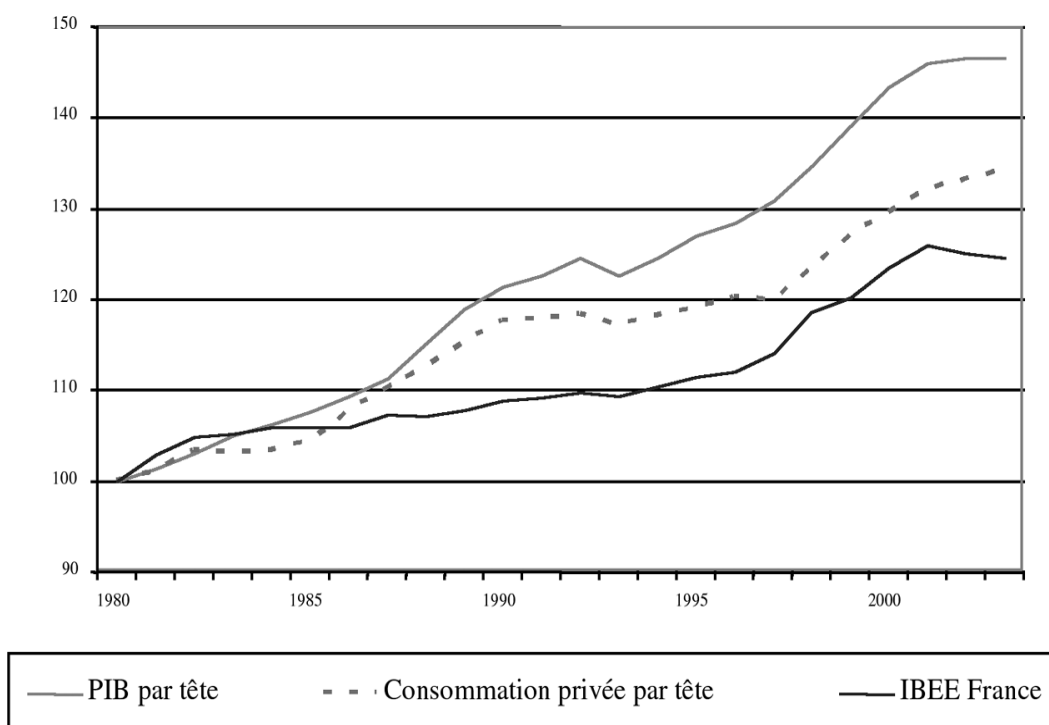
Ceci veut très clairement dire que **l'augmentation du PIB par tête ne peut rester un objectif des politiques publiques que si l'on s'assure que le contenu des valeurs ajoutées produites, qui sont les composantes du PIB, ajoutent au bien-être et sont compatibles avec les équilibres écologiques.** Pour de nombreuses activités, ceci est parfaitement

⁴ Ces motifs d'intervention sont présentés en détail dans la note sur “ Les aides publiques aux entreprises ”.

envisageable, dès lors que l'on intègre les biens communs fondamentaux dans la production elle-même. Mais on se peut plus se satisfaire de la croissance pour la croissance. Il nous faut de la qualité et de la durabilité, lesquelles seront notre source de valeur ajoutée et d'emploi, de développement et de compétitivité, probablement les plus importantes à terme.

Le nouveau mot d'ordre pourrait être : « oui à l'augmentation du PIB par tête, sous réserve que les indicateurs de développement durable ou les indices de progrès véritable confirment qu'il ne s'agit pas d'un leurre sur notre richesse réelle ». Ce qui requiert l'élaboration de scénarios de développement durable balisés par l'ensemble de ces indicateurs.

Un exemple de la déconnexion entre le PIB et une mesure plus qualitative du progrès (ici : l'indice de bien être économique de la France, IBEE⁵)



Ce constat, de plus en plus largement partagé, a amorcé un mouvement conduisant les décideurs publics à se saisir de ces nouveaux indicateurs de richesse pour compléter les tableaux de bord des politiques économiques.

⁵ Source : S. Kampelmann, “ Exploring inequalities over two decades : the evolution of social exclusion within a framework of economic well-being ”, *mimeo*, Clersé-Université Lille 1. L'IBEE intègre quatre dimensions du progrès : i) la consommation marchande par personne, “ ajustée ” pour tenir compte de l'espérance de vie, du temps de travail, des “ regrettables ”, du travail domestique et du bénévolat, et des biens publics consommés ; ii) la variation des stocks de richesse par personne, comprenant le capital productif, les habitations, les infrastructures ; la R & D par tête, les ressources naturelles, le capital humain, le coût des émissions polluantes ; iii) l'égalité, combinant plusieurs indicateurs ; iv) la sécurité économique, décomposées en risques de chômage, risques économiques de la maladie, risque de pauvreté des familles monoparentales, risques de pauvreté des personnes âgées.

C'est ainsi que la Région NPDC n'a pas attendu la commission Stiglitz pour travailler à l'élaboration de nouveaux indicateurs de richesse. Dès 2003, à l'issue des deuxièmes Assises nationales du développement durable, la Région a fait œuvre de pionnier en mettant en chantier le projet “ indicateurs 21 ”.

Dans ce cadre, quatre grandes catégories d'indicateurs ont progressivement été développées⁶. Une première série comprend des indicateurs classiques de développement régional permettant le suivi des différents enjeux identifiés lors de l'élaboration du SRADT. Une seconde série (actuellement en chantier) vise à mettre au point, en partenariat avec l'INSEE, une batterie d'indicateurs concourant à l'édification d'un tableau de bord du développement durable régional. Une troisième série, mise au point par le CESR et l'INSEE, regroupe une dizaine d'indicateurs permettant de régionaliser le suivi des objectifs de la stratégie européenne en matière de développement durable (indicateurs dits de Lisbonne – Göteborg). La quatrième série comprend les indicateurs synthétiques capables de saisir “ en un seul chiffre ” (à l'instar du PIB) la pluralité des dimensions du progrès : économique, sociale et environnementale (ce que ne permet pas de faire le PIB). Dans cette perspective, ont été régionalisés : l'empreinte écologique, les indicateurs du PNUD, et le BIP 40 (indicateur d'inégalités et de pauvreté).

Ces indicateurs ont deux utilités essentielles : i) ils participent d'une prise de conscience générale du fossé entre une conception purement quantitative de la croissance et une conception qualitative du développement (rejoignant d'ailleurs et permettant d'expliquer en partie le “ ressenti ” de nos concitoyens), ii) ils permettent de réarmer les politiques publiques et les acteurs du développement en **éclairant le spectre des objectifs à poursuivre.**

1.4. Il faut donc retrouver prise sur le “ progrès ” en dégagant des finalités qualitatives

La Mission a apporté sur ce plan un éclairage complémentaire, en remontant en quelque sorte des indicateurs aux finalités qui les sous-tendent. Elle est partie du principe que si notre conception de la richesse (et notre approche du développement) a pu se rabattre si longtemps sur une conception aussi frustrante du progrès (le PIB), c'est parce qu'au fond les finalités de la production ont toujours été énoncées de manière vague, éthérées, dissipées ou grandioses (le plus grand bonheur du plus grand nombre, la satisfaction des consommateurs, l'optimum de bien être social, etc.). Ces formulations n'offrent pas de prise à l'action parce qu'elles sont elles-mêmes sans contenu.

L'objectif de la Mission d'enquête consistait précisément à donner plus de chair à des énoncés invitant à retrouver du contenu. Ces énoncés sont ceux du SRDE : “ placer les hommes au cœur de toutes les ambitions économiques ” et “ nous inscrire dans une logique de développement humain durable ”. Mais ces énoncés eux-mêmes sont formulés à un niveau d'abstraction assez insaisissable.

⁶ La note de synthèse de la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Evaluation contribuant à éclairer la Mission sur ces travaux est annexée à ce rapport.

Or, entre les idées grandioses du bonheur et leur dilution dans la menue monnaie des satisfactions quotidiennes, **il existe un registre de finalités qui fait le raccord entre les préoccupations des acteurs du développement** (producteurs, partenaires sociaux, associations, agences et institutions chargées du développement,) **et l'échelon du politique ou du "vivre ensemble"**, où s'énonce d'ordinaire les finalités de l'intervention publique. **Ce registre est celui des biens communs** (c'est le terme qu'a retenu la Mission, même s'il n'est pas dénué d'équivoques). Il se décline généralement sous la forme d'objectifs assignés à l'action ou à l'organisation collective, lorsque nous voulons qualifier le progrès de façon pragmatique. Il contient des énoncés du type : promouvoir le dialogue social ; privilégier la réponse aux besoins ; user de rationalité économique ; garantir l'égalité d'accès aux services collectifs ; réduire les inégalités sociales et de genre ; assurer la sécurité économique ; développer l'emploi et la solidarité ; développer la cohésion sociale et territoriale ; promouvoir la santé et l'autonomie des personnes ; améliorer la démocratie, préserver ou améliorer la qualité des écosystèmes, soigner les paysages...

S'il n'y a pas de "grand livre" des biens communs, du fait qu'ils font l'objet d'un processus instituant complexe et évolutif, la *Mission* a voulu toutefois en donner une idée à travers les nombreux énoncés du SRDE qui permettent de faire ressortir ceux qui devraient faire l'objet d'un accord minimal. Cette "liste" des biens communs est reproduite dans le tableau fourni en annexe. Elle reprend les biens communs mis en avant dans le SRDE, en les complétant par un passage en revue rapide de ceux que l'on peut faire ressortir d'autres élaborations politiques régionales (le SRADT et l'Agenda 21) ainsi que des énoncés portant sur les biens communs que l'on a pu relever lors de la séance du 6 novembre 2007 de la Mission d'enquête.

Les biens communs ne sont pas consensuels (ils n'occultent pas les conflits entre les agents économiques, ni entre l'ensemble des parties prenantes du développement économique), mais il y a toujours au moins accord sur le fait que c'est bien de cela dont il faut discuter (et ne pas perdre de vue). On les reconnaît au fait que l'on se dispute, à leur sujet, sur "le plus ou le moins" qu'il convient de rechercher, et sur les arbitrages qu'il faut parfois faire entre eux, plutôt que sur leur pertinence. En somme : **les biens communs sont les finalités que l'on ne peut pas écarter d'un revers de manche** lorsque l'on veut donner du contenu à l'idée de progrès (à notre époque et ici).

Le premier défi de toute politique publique est de faire remonter ces biens communs à la surface et de les tenir pour le véritable produit de l'action publique.

2. Intégrer les biens communs au cœur de la valeur ajoutée

L'objet des politiques publiques de développement économique est de réarticuler la production des biens particuliers et des biens communs. La Mission d'enquête s'est attachée à cet endroit à mieux saisir le point de passage entre les uns et les autres, entre l'intérêt collectif

(les biens communs) et l'activité économique des agents "privés". C'est un préalable souvent négligé. Il convient pourtant de bien comprendre comment les finalités du développement entrent (ou n'entrent pas) d'ordinaire dans les activités de production des agents, avant de se poser la question des moyens d'action. Il s'agit en quelque sorte de **repérer le point d'application de l'intervention publique, avant de choisir l'outil.**

Ce travail a conduit à dégager 3 grandes convictions sur l'articulation entre les finalités du développement et la production des agents économiques.

La première conviction est que la dichotomie entre l'intérêt collectif et les agents "privés" est pour une part largement trompeuse : **il y a toujours des biens communs dans la richesse produite** et dans la manière de la produire (même si le PIB ne sait pas en parler, il en contient nécessairement). Sans contenu en biens communs, la valeur marchande des biens et services (ou leur prix payé par l'impôt) serait bien plus faible que ce qu'elle est. Le prix d'une voiture s'explique au moins autant par ses qualités sociales et environnementales que par le nombre de kilomètres passagers qu'elle réalisera dans sa vie.⁷

La seconde conviction (c'est un corolaire) est que les biens communs ne peuvent pas être produits (la plupart du temps) dans des fabriques à biens communs, même si pour une part l'Etat producteur de services publics a tenté d'en incarner la figure parfois exclusive. **Si certains biens communs ne sont pas intégrés directement à la production marchande, ils ne peuvent pas être produits "après coup" ni même "ailleurs"** (ex : l'égalité salariale entre les hommes et les femmes). Quant aux biens communs qui peuvent être produits "ailleurs" ou "après coup" (ex : la dépollution des effluents aqueux pour rendre l'eau à nouveau absorbable ou potable), leur production après coup donne l'idée d'une richesse supplémentaire (puisque ça fait du PIB), alors qu'il ne s'agit que d'un gaspillage de travail et de capital. **La question ne peut donc plus être présentée dans ses termes anciens : produisons le plus possible de biens particuliers, et après on sera assez riche pour se payer et distribuer des biens communs.** Si l'on produit des maisons mal isolées, avec des matériaux polluants détruisant la santé, dans des zones périphériques multipliant les déplacements et augmentant la surface artificialisée des sols, on sera assez riche pour se payer et se distribuer des maisons mal isolées, avec des matériaux polluants, etc., mais il sera trop tard pour se payer et se distribuer des logements HQE, positifs en énergies, dans un urbanisme densifié et convivial (ce n'est qu'un exemple). **Les biens communs doivent donc se trouver dans les produits et dans les manières de produire, pour construire une valeur ajoutée durable. L'objectif est très précisément d'intégrer plus largement les biens communs à la valeur ajoutée.** Le divorce entre le PIB et les autres indicateurs de richesse n'est donc pas une fatalité : si la production des biens et services et marchands, tout comme la production de services publics, associatifs, domestiques, s'enrichissaient en biens communs, le hiatus entre les deux séries d'indicateurs se réduirait, témoignant d'une croissance plus riche en qualités sociales et environnementale.

⁷ Comprenant la sécurité des tiers et des passagers, les innovations dans la performance des moteurs pour réaliser des économies de carburant, les systèmes de limitation de la pollution ou d'émission de carbone, les qualités esthétiques, une certaine conception de l'autonomie pour les usagers, etc.

La troisième conviction est que la séparation juridique et institutionnelle entre les pouvoirs publics (l'Etat, les collectivités locales, les agences de développement, les organismes consulaires, les institutions sociales et économiques) d'un côté, les agents économiques privés ensuite (ménages, entreprises, banques et assurances), et les parties prenantes instituées pour finir (associations, syndicats ouvriers et patronaux, organismes professionnels)... cette séparation est pratique dans la mesure où elle permet une division du travail efficace. Mais c'est une fiction paralysante si elle occulte le mouvement de recombinaison re-coordination de ce travail divisé qui est nécessaire pour assurer cette coproduction des biens communs. **Le préalable de toute action publique est donc de réunir l'ensemble des acteurs qui doivent redéfinir périodiquement le contenu de leur coproduction, mais aussi réajuster et re-coordonner leurs contributions respectives.**

3. Les modalités de l'intervention publique au niveau régional

Le point de passage est théoriquement identifié : il s'agit d'enrichir notre valeur ajoutée en qualités sociales et environnementale, pour que nous soyons prêts à y mettre le prix (ou l'impôt) et pour que les producteurs trouvent que cela en vaut le coup et le coût. La question est de savoir quels sont les moyens d'action à disposition pour ce faire. Cette réflexion a constitué l'objet principal de la seconde phase de la Mission.

A première vue les moyens d'action des territoires sont limités en matière économique. Certes, depuis les lois de décentralisation des années 80, les Régions se sont vues confier explicitement la compétence de l'action économique... qu'elles partagent en partie avec les communautés de commune ou d'agglomération. Mais la décentralisation de ce type de compétences n'a toujours rien d'évident, du fait que les dynamiques économiques ne se déploient pas nécessairement (faut-il insister ?) à l'échelle du territoire régional, et du fait qu'une région n'est pas dotée des moyens d'intervention régaliens en matière économique (le pouvoir législatif, la politique monétaire, les grands choix sociaux, fiscaux et budgétaires ne sont pas à sa portée).

Les Collectivités territoriales ne sont toutefois pas démunies de moyens d'intervention en matière économique. En pratique elles disposent de certains instruments de contrainte et de moyens incitatifs. La Mission a surtout voulu éclairer le champ d'intervention ouvert à deux autres modalités d'action : l'intégration des bonnes pratiques et la coordination (ou re-coordination) des acteurs. Le défi étant de réussir à articuler efficacement ces différentes modalités.

3.1. La contrainte

Même privées de pouvoirs réglementaires (à la différence d'autres pays européens), les collectivités territoriales disposent malgré tout du pouvoir de jouer d'une certaine contrainte (clauses dans les marchés publics, critères d'éligibilité pour bénéficier des dispositifs d'aide, conditions mises dans les partenariats négociés, etc.). **La mission s'est peu penchée sur cette**

modalité d'action. Elle n'a pas étudié, en particulier, les marges d'action offertes par les marchés publics ou les partenariats. Ce n'est pas à dire qu'il ne s'agit pas d'une piste intéressante (déjà empruntée d'ailleurs), mais c'est une voie qu'il convient d'emprunter avec prudence, dans une dynamique de qualification des agents économiques et de coproduction des marges de progrès. Et en lien avec les autres façons de faire.

3.2. L'incitation

Les Régions et les collectivités infra régionales disposent également d'un pouvoir incitatif, à travers les dispositifs d'aides aux entreprises.

Ces dispositifs sont aujourd'hui très fortement critiqués. Quatre rapports publics sont venus récemment mettre en question l'efficacité et la pertinence des aides publiques aux entreprises.⁸ Il leur est reproché de mobiliser des ressources considérables (63 milliards d'euros au niveau national, dont 10% pour les collectivités territoriales) ; de concourir à une offre pléthorique (6000 dispositifs au total au plan national) induisant une dilution de l'action publique ; de multiplier les incohérences en l'absence de gouvernance globale (doublons, cannibalisme, contradictions...) ; de receler des risques importants d'effets d'aubaine ou de chalandise ; d'être très peu évalués au niveau infranational.

Les critiques, certainement justifiées pour la plupart, insistent toutefois assez peu sur la manière " d'en sortir par le haut ". La tentation pourrait être forte, à cet endroit, de " jeter le bébé avec l'eau du bain ". Cela n'a pas été le parti pris de la Mission. Son travail a plutôt consisté à examiner les possibilités de reconfigurer de tels dispositifs d'aide, en sorte qu'ils constituent des opérateurs plus efficaces d'intégration des biens communs. C'est le sens du travail qui a été fait au sujet du Contrat de développement de la Région (voir section 6.2.). La conclusion, comme on le verra, est qu'il convient de resituer ce type de dispositif d'aide au sein de l'opération de développement qui lui donne un sens (les finalités) et une charpente (le modèle d'action). Mais au-delà de ce travail, à faire au cas par cas, il s'agit aussi de réexaminer la cohérence globale des dispositifs. **Le risque le plus important étant celui de la contradiction entre les différents types d'aides.** Il faut s'interroger, par exemple, sur l'opportunité d'activer *ici* des dispositifs " purement financiers ", lorsque l'on propose *ailleurs* des dispositifs d'incitation intégrant des finalités plus qualitatives.

Bien que les critiques adressées aux aides publiques ne soient pas toujours constructives, elles invitent tout de même de manière récurrente à **mettre davantage l'accent sur les actions collectives.** Mais sans en donner toutefois véritablement le modèle d'action : c'est à cette tâche que la Mission s'est principalement attelée.

⁸ "Justifications économiques des aides d'Etat aux entreprises", Rapport pour le Ministère de l'économie et des finances, Ecole nationale des ponts et chaussées, 2004 – 2005 ; "Les aides publiques aux entreprises : une gouvernance, une stratégie.", rapport du Commissariat général du plan (CGP), octobre 2003 ; "Les aides publiques aux entreprises" rapport de la Mission d'audit de modernisation diligentée par le Premier Ministre, janvier 2007 ; "Les aides des collectivités territoriales au développement économique", rapport public thématique de la Cours des comptes, septembre 2007.

3.3. Les bonnes pratiques

L'espace des bonnes pratiques commence à être mieux identifié. C'est celui qui laisse des marges de manœuvre aux agents économiques pour réaliser des progrès dans les domaines sociaux et environnementaux, sans remettre en cause les équilibres économiques qui conditionnent leur développement. **L'intégration des bonnes pratiques est dans une logique de bonne économie : il s'agit d'augmenter la production de biens communs, financée par des économies de coûts ou une montée en valeur ajoutée des produits.** Ces bonnes ou meilleures pratiques ne sont toutefois pas spontanément intégrées aux choix des produits et aux modalités de production, soit par manque de volonté de le faire, soit par manque de savoir faire. Il est reconnu, de plus en plus, qu'il est de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) d'armer cette volonté. Mais le développement des savoirs faire pour aider les entreprises à se situer sur la ligne de taille de ces bonnes pratiques doit entrer plus nettement dans le champ des compétences économiques des pouvoirs publics, et être coproduit avec les acteurs qui se sont déjà saisis de cet espace de progrès. Cette façon de procéder est déjà explorée à travers le programme d'actions : " Entreprises et développement durable " du Conseil Régional. Dans le même esprit, le travail qui a été fait au sujet du contrat de développement a consisté à montrer que l'on pouvait exploiter ces marges de progrès (les bonnes pratiques) en les réarticulant avec un schéma incitatif, dessinant ainsi un mode d'action " hybride ".

Dans cette perspective, il est essentiel de mettre en place des dispositifs de validation et de capitalisation des bonnes pratiques, avec les acteurs concernés, et d'en faciliter une large diffusion.

L'encouragement des bonnes pratiques (quelle qu'en soient les modalités : RSE, clubs d'entreprises, aide à la conduite de projets, ateliers de travail, salons, colloques, information et communication) **devrait constituer à l'avenir une compétence transversale des services, impliquant leur coopération.** Car même s'il est difficile d'évaluer au cas par cas l'efficacité de chaque action entreprise dans cette direction, il est probable que l'ensemble des ces actions crée un climat favorable à la production des biens communs, et crée à moyen terme un terreau culturel accueillant à l'ensemble des démarches de progrès.

3.4. La re-coordination des acteurs

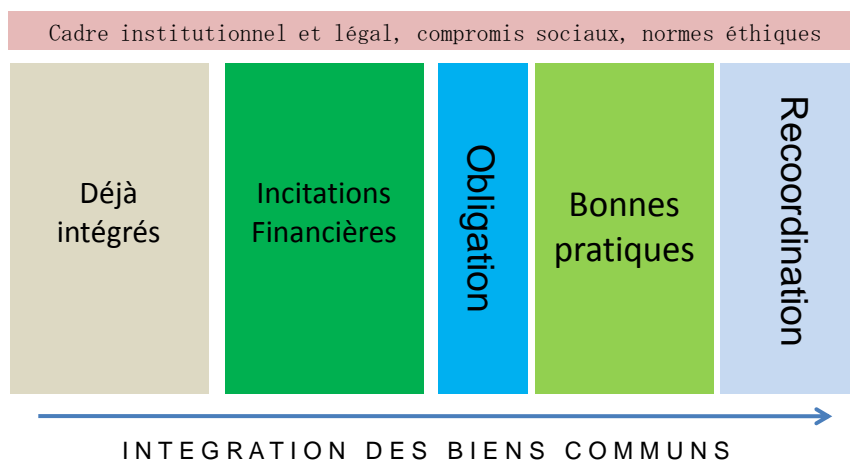
L'espace de la coordination des acteurs, ou de leur re-coordination, est moins connu, même s'il est déjà plus ou moins cultivé. Il part de l'idée que dans beaucoup d'occasions **il existe des plages de gains (financiers, sociaux, environnementaux) qui ne sont pas exploitées spontanément par les agents économiques, du fait que ces gains ne sont pas à la portée de chaque agent pris individuellement,** étant donné que personne ne peut les exploiter par

⁹ IL s'agit d'un programme d'action qui noue des partenariats avec les acteurs déjà engagés sur ce terrain (l'AFNOR, L'association Alliances, les CCI de Lille Métropole et Armentières-Hazebrouck, le CJD, *Extra Muros*). En intervenant en " chapeau " par rapport à leurs actions, ce programme recherche la complémentarité des actions entreprises par la puissance publique, les acteurs du développement et les agents économiques, et la coordination de leurs efforts.

une réorientation de sa stratégie ou de son action “ dans son coin ”. **La réalisation de ces gains**, qui peuvent consister en économies très diverses (économies de coûts, gains en confort, en activité et en emplois, en sécurité, en économies de ressources naturelles, en diminution de rejets, etc.) et qui peuvent concerner un grand nombre d’acteurs aux fonctions variées (ménages, entreprises, administrations publiques...)... **requiert au contraire un réagencement concerté, coordonné, de l’ensemble des agents, pour que chacun puisse en bénéficier**. Ce type de situation est qualifié par les économistes de complémentarité stratégique, parce que le succès du redéploiement des actions de chacun dépend du redéploiement des actions de tous (du moins de toutes les parties prenantes de l’enjeu en question).

En traitant les enjeux susceptibles d’exploiter ces économies de re-coordination, on fait de la “ bonne économie ”. On crée de la cohérence économique et de la cohésion politique sur le territoire, en jouant positivement de l’interdépendance des acteurs. C’est cet espace de la re-coordination, que la Mission a pu mettre en valeur en étudiant le cas d’Isolto.

Les modalités d’action



Un modèle d’action est toujours une combinaison de plusieurs modalités d’action. Une des conditions de la performance des politiques publiques est d’optimiser leur articulation. Ainsi, les recommandations que la Mission a pu faire au sujet du contrat de développement visent à mieux articuler le rôle des incitations financières et l’extension des bonnes pratiques (grâce en particulier à la systématisation de l’appui à la conduite de projet et à la mise en place d’un dispositif de capitalisation des bonnes pratiques). De même, dans le cas d’Isolto, qui se présente de prime abord comme un dispositif incitatif, l’accent a été mis sur le fait

qu'il s'agit fondamentalement d'une opération de re-coordination... mobilisant en partie un financement incitatif.¹⁰

La question du " bon " modèle d'action revient finalement à se demander comment constituer le creuset dans lequel ces différentes façons de faire –au premier rang desquelles l'intégration des bonnes pratiques et la re-coordination– peuvent se combiner de manière efficace (optimale) et pertinente (en " tenant " les finalités), pour augmenter le contenu en biens communs de nos productions.

On voit que le modèle d'action, c'est bien plus que des critères. Les critères sont comme les phares et les balises qui guident le marin en lui signalant les écueils et les passages délicats. Mais ils ne donnent ni le cap, ni l'art d'y arriver. Rehausser la hauteur des phares et multiplier les balises améliore certes les conditions de la navigation, mais cela n'améliore pas l'art des navigateurs. Or, dans une démarche de progrès, il s'agit de qualifier l'ensemble des acteurs pour nous hisser collectivement à l'art de la navigation " par gros temps ".

4. Le modèle d'action : conduire des opérations de développement pour réaliser de bonnes économies

Si l'on considère que les finalités de l'intervention publique ont pu être éclaircies (il s'agit de produire les biens communs), si l'on voit mieux par quel canal cette production peut s'effectuer (il s'agit d'intégrer plus efficacement les biens communs à la valeur ajoutée marchande des entreprises, ainsi qu'à la valeur ajoutée non marchande des administrations, des ménages, des associations), et si l'on considère enfin qu'il existe des marges de progrès encore largement inexploitées, à travers l'encouragement des bonnes pratiques et la re-coordination des agents, l'enjeu est de trouver les modalités d'action collectives qui collent avec ces énoncés de la performance de l'intervention publique. La Mission d'enquête a voulu préciser ce que pourraient être les contours de ces opérations collectives, contours qui dessinent le type idéal des opérations de développement.

¹⁰ D'autres combinaisons sont possibles. Dans certains cas on trouvera que l'obligation est une modalité efficace et rapide de produire de la coordination (ex : l'étalement des vacances d'hivers est un dispositif contraignant visant à coordonner de façon plus rationnelle l'offre et la demande de séjours à la neige). L'obligation peut parfois être une modalité de généralisation de bonnes pratiques. Les incitations financières (comme les amendes pour excès de vitesse) sont souvent des façons efficaces de faire respecter des obligations (etc.).

4.1. Partir des enjeux de développement : problèmes, menaces ou opportunités.

Pour que les acteurs intègrent de nouvelles finalités dans leurs stratégies de développement, il faut que ces finalités soient porteuses de solutions efficaces face aux problèmes (menaces ou opportunités) de développement qu'ils rencontrent. **Il faut donc partir, avec les acteurs, des problèmes qu'ils rencontrent.**

Toute la difficulté pour la puissance publique est qu'il faut alors tenir ferme sur les objectifs, sans nécessairement entrer dans l'action par les objectifs. Ces derniers sont en effet les produits de sortie. La "bonne entrée" c'est "le problème" qu'on veut traiter. On sait que ce n'est pas en mettant sous le nez des acteurs la "carte d'état major du développement durable" qu'ils emprunteront mieux ses cols et ses vallées.¹¹

L'action commence donc par une **identification**, une sélection, une formulation des "bons" problèmes, des "vrais" difficultés, des points de blocage récurrents **qui entravent le développement des agents économiques**, ou qui les empêchent de se saisir d'une opportunité de développement. Les enjeux dont il faut se saisir sont donc très prosaïques. Ce sont des questions du type : comment résoudre les difficultés de recrutement d'un secteur d'activité donné ? Comment réduire la consommation excessive d'eau des plus gros utilisateurs de cette ressource ? Comment faire face à l'augmentation (prévisible) des prix des combustibles fossiles ? Comment accélérer la structuration de modes de déplacements économes ? Comment développer le tourisme sans multiplier les déplacements ? Comment rapprocher les entreprises des universités, comment traiter les problèmes rencontrés par les entreprises sous-traitantes (ancrées dans le territoire) placées sous la dépendance de donneurs aux stratégies souvent méta-territoriales ? Comment remédier à la précarité des emplois dans tel ou tel secteur, etc ?...

Tous les problèmes ne sont cependant pas "bons à prendre". Ceux qui doivent être pris en considération sont ceux dont la solution (ou une partie de la solution) peut être traitée à l'échelle du territoire, et qui laissent entrevoir de bonnes économies dans leur solution (condition *sine qua non*).

4.2. Réunir et qualifier les parties prenantes autour d'un enjeu de développement

Traiter ce type d'enjeu ne peut pas se faire en chambre. La plupart du temps cela requiert la coopération d'un ensemble d'acteurs qui ont chacun quelque chose à "mettre en commun" pour apporter la solution. Il s'agit donc de se donner les moyens de "**recomposer le puzzle de l'intelligence collective**", dont les pièces sont dispersées, au jour le jour, entre de multiples institutions, organisations, acteurs, etc.

¹¹ Il vaut certes mieux avoir une bonne carte d'état major, et que sa lecture soit bien partagée, mais le chemin n'est pas toujours marqué sur la carte.

Les parties prenantes d'une opération de développement doivent par conséquent être réunies suivant le principe du *concernement collectif*. **Il faut s'assurer à cet endroit que les acteurs d'une opération de développement couvrent bien le spectre des parties prenantes**, qui ont toutes une préoccupation pour le problème traité, et qui détiennent une partie de la solution. **C'est donc l'enjeu qui désigne les acteurs.**

Une gouvernance située et calibrée

Partir des enjeux de développement et les traiter avec les parties prenantes consiste à mettre sur pied, en chaque occasion, **une gouvernance située (par l'enjeu) et calibrée (par les acteurs concernés).**

4.3. Résoudre les problèmes, traiter les menaces et les opportunités, en rapportant dans la solution les finalités de l'action publique.

Le but d'une opération de développement est de "résoudre un problème" de développement en faisant entrer dans sa solution la prise en compte des biens communs. La solution n'est pas donnée d'avance. Elle dépend de la capacité à produire de l'intelligence collective... et donc de la capacité à mobiliser et à faire tenir ensemble les acteurs, les contraintes, les principes de solution, qui vont jouer un rôle dans la résolution du problème.

L'agencement du collectif de développement doit permettre à chacun (à toutes les parties concernées) de prendre part effectivement au travail collectif, en étant présent au meilleur de lui-même. Placer le collectif de développement en situation de produire efficacement relève bien d'une sorte d'ingénierie "High Tech" dont il faut se donner les moyens.

Le travail à faire a déjà été décrit, d'une certaine façon. Il s'agit d'explorer l'espace des bonnes pratiques et de la re-coordination (le réagencement des rôles, fonctions, ou stratégies des acteurs) qui sont nécessaires pour traiter le problème et lui ouvrir une sortie "par le haut".

C'est à travers les solutions mises œuvrées que l'on doit se demander si "le compte y est", en termes de biens communs produits, de bonnes économies réalisées, d'objectifs de qualité. La question est simple : **les solutions envisagées permettent-elles de "rafler la mise" sur différents tableaux et de répartir les gains sur plusieurs têtes ?** Laisse-t-elle entrevoir des gains financiers ici ou là, des créations d'emplois là et ailleurs, une consolidation de la valeur ajoutée des agents concernés, une diminution des gaz à effet de serre, une amélioration du confort des usagers, une meilleure sécurité économique pour les salariés, une amélioration de la situation pour le voisinage, les chômeurs, les finances publiques ?

A cet endroit il convient de se défaire de l'idée que les pouvoirs publics sont les seuls à pouvoir rapporter ces finalités dans les solutions mises en œuvre. Il importe certes au plus haut point que les acteurs publics soient au clair sur leurs objectifs (au besoin formulés en termes de biens communs, déclinés en critères, découpés en objectifs de qualité, contrôlés par des

indicateurs...). C'est devenu absolument nécessaire. Mais **la garantie supplémentaire** que les biens communs soient pris en compte dans les solutions apportées **est que les acteurs capables de porter ces objectifs soient parties prenantes de l'opération qui les concerne**. Comment faire le compte des bienfaits d'une opération, et y mettre le compte, si les producteurs de ces bienfaits ou les agents concernés par ces bienfaits ne participent pas à l'élaboration de la solution ? Comment se passer des consommateurs, des salariés, des collectifs d'habitants, des organisations professionnelles, des techniciens d'un secteur, des services administratifs si la solution qu'on prétend apporter doit se faire pour eux et par eux ?

5. Mobiliser de nouvelles ressources : le quatrième facteur.

Quel type de ressources particulières cherche-t-on à mobiliser pour accroître la performance des politiques publiques ? Quel est l'opérateur capable de coordonner les développements de l'ensemble des acteurs, en sorte qu'ils puissent tirer parti de leurs complémentarités stratégiques ? de ces complémentarités stratégiques entre les acteurs ? Sur quelle ressource s'appuyer pour que les communautés d'intérêt non prises en charge par le marché puissent être produites ?

Il n'est pas facile d'en parler, ni même de donner à voir concrètement ce qu'elle est. Au premier abord il apparaît que cette ressource n'est ni simplement ni principalement du travail (quoi qu'il en faille tout même beaucoup), ou du capital, ou de la terre. C'est une sorte de quatrième facteur que l'on pourrait peut-être appeler l'organisation. Mais le terme d'organisation fait référence plus classiquement aux agencements des trois autres facteurs (le travail, la terre et le capital) en vue de les combiner de manière efficace dans la production. Or **la ressource dont on parle ici est un peu plus que de l'organisation**. C'est une organisation qui aurait trois caractéristiques propres : i) elle consisterait au moins autant en un agencement d'acteurs qu'en une combinaison de facteurs ; ii) elle viserait au moins autant à garantir les fins qu'à agencer les moyens de manière efficace pour les atteindre ; iii) son principe d'économie résiderait principalement dans sa faculté d'exploiter les bonnes économies : en capitalisant les bonnes pratiques, en re-coordonnant les acteurs.

Le quatrième facteur est une capacité collective à se saisir d'une question de développement, à élaborer des éléments de réponses, à penser des solutions adaptées au problème posé. A la fois capacité individuelle et collective à travailler ensemble, à comprendre, à apprendre, il correspond à un mélange de culture, d'institution, de compétence. C'est un opérateur qui facilite l'échange et l'interactivité...

Il exprime à la fois un état des connaissances, un environnement institutionnel et industriel particulier, les compétences requises pour définir et résoudre un problème technique, la mentalité économique nécessaire pour rendre ces applications rentables, et un réseau de producteur et

d'utilisateurs susceptibles de communiquer leurs expériences de manière cumulative, en apprenant par l'utilisation et par l'action.

Traiter la complexité demande un agencement d'acteurs – une sorte de réseau – suffisamment souple pour s'organiser en fonction des difficultés rencontrées et des modes imprévisibles de développement que fera naître le pouvoir créatif des différents acteurs en interaction. De fait, il faut construire l'agencement d'acteurs en même temps qu'il faut concevoir le résultat de l'enjeu.

Ceci implique de rassembler “ sous un même toit ” ce qui se fait généralement dans deux registres d'action séparés : celui de la conception et celui de la mise en œuvre. Pour tenir la cohérence entre les fins et les résultats, il est nécessaire de penser de plus en plus les cadres de l'action en même temps que l'action – ou de concevoir la machine en même temps que le produit.

Construire cet agencement d'acteurs demande d'identifier chacun d'eux et de les mobiliser. De partenaires ils vont se transformer en véritables interlocuteurs : donnant leur point de vue, contribuant, échangeant, ils vont participer à une élaboration collective qui va cerner la question, identifier en avançant, les éléments (techniques, matériels, institutionnels,...) qui vont permettre de générer la solution. Le quatrième facteur correspond à cet agencement d'acteurs dont l'apport des uns et des autres est essentiellement au résultat et dont chacun est une ressource pour les autres.

Des savoirs et savoir-faire, fonctions appartenant à des champs de compétences différents sont associés et font émerger des connaissances nouvelles, ils révèlent des ressources spécifiques à travers la résolution de problèmes productifs inédits.

Le résultat obéit non pas à un critère d'efficacité défini *ex ante*, mais au choix d'une combinaison particulière ou inédite de savoirs et savoir-faire le long d'une itération marquée non seulement par des essais, erreurs et tâtonnements, mais aussi par la diversité de la situation des acteurs et un apprentissage relationnel susceptible de produire des relations de confiance mobilisables ultérieurement. Il y a constitution de liens sociaux, d'un climat de confiance, d'une culture de l'action, d'un savoir-faire dont le résultat est un actif ou une ressource pour un territoire. Le quatrième facteur correspond à une capacité collective d'adaptation, la notion d'intelligence collective est souvent évoquée pour en rendre compte.

Une opération réussie est une sorte d'aventure, elle correspond à une création collective, dont on peut noter que **le résultat est toujours singulier**, comportant une part plus ou moins grande d'innovation technique et institutionnelle. Tous les acteurs qui ont participé à de telles actions disent qu'ils s'en sont trouvés transformés.

Dans le quatrième facteur, résultats concrets, qualité des collectifs et processus d'élaboration sont indissociables. Maîtriser cette ressource est un réquisit relativement nouveau, nous ne sommes qu'à l'orée de la constitution d'un savoir partagé à son propos.

6. Les enseignements de deux prototypes.

La Mission d'enquête a examiné durant sa seconde phase deux exemples de politiques publiques menées par le Conseil Régional : Isolto et le Contrat de développement. Le travail réalisé avec les promoteurs et les parties prenantes de ces politiques publiques comporte en quelques sortes deux versants. Il a permis, d'une part, de procéder à un retour d'expérience sur ces actions pour déboucher sur des recommandations visant à améliorer leur performance (à l'aune des propositions avancées durant la première phase de la Mission). Il a permis, d'autre part, et en retour, à la Mission de s'inspirer de ces exemples pour mieux dégager les conditions de la performance des opérations de développement qu'elle préconise.

6.1. Le cas d'Isolto est l'illustration de la recherche d'une "bonne économie" à travers la re-coordination des acteurs.

Le cas d'Isolto illustre, sous bien des aspects, ce que l'on cherche à "traiter" dans le cadre d'une opération de développement. Et il invite par là même chacun à se demander "où sont ses propres Isolto ?", c'est-à-dire : qu'est-ce qui pourrait (et devrait) faire l'objet d'une opération de développement conduite dans cet esprit.

Isolto est une politique publique du Conseil Régional visant à répondre à **un enjeu de développement clairement identifié**. Il s'agit d'une part d'anticiper l'augmentation (très probable) du prix des énergies fossiles à court et moyen terme et, d'autre part, de lutter contre le réchauffement climatique en limitant les émissions de gaz à effet de serre.

Le point d'application de cette politique est l'isolation des toitures des logements anciens (construits avant 1975 et 1990). Les économies d'énergie sur le chauffage des bâtiments anciens représentent en effet l'un des gisements les plus importants, et (sur le papier) l'un des plus accessibles, pour faire face aux deux enjeux identifiés ci-dessus.

Le pivot de cette politique est l'offre d'un prêt à taux bonifiés (par la Région et les banques partenaires) aux ménages qui entreprennent des travaux d'isolation de leur toiture (voir la note d'étape sur Isolto pour plus de précisions).

Jusqu'ici, l'extension des opérations réalisées dans le cadre d'Isolto n'a pas été à la hauteur des ambitions initiales... alors qu'il s'agit d'un chantier dont les perspectives concrètes (dont on vient de parler) sont des plus enthousiasmantes pour une action publique locale : à terme c'est 145 Millions d'euros d'économies annuelles réalisées par les ménages du Nord-Pas de Calais si on parvient à isoler 50 % des toitures du parc ancien de la région (étude ICE, mars 2004) et entre 300 et 600 emplois créés (calculé par nos soins).

Sans entrer dans tous les détails du travail effectué avec les parties prenantes de cette politique, pour tenter de la relancer, l'examen de ce "prototype" permet de mieux comprendre la nature d'une action comme Isolto et d'éclairer ce qui se construit dans une opération de développement.

Le principal enseignement consiste à dire qu'Isolto est bien plus qu'un prêt à taux

bonifié (ou une incitation financière). C'est un produit composite, à la fois investissement domestique privé et bien collectif, montage financier, conseil et prestation technique... un produit conçu, fabriqué et distribué par l'agencement particulier d'un certain nombre d'acteurs économiques, institutionnels et politiques (la Région, les banques, les artisans et les entrepreneurs du bâtiment, l'ADEME...) qui détiennent chacun une partie des clefs de l'efficacité et de la pertinence de cette politique publique. Cet agencement, dont la partie "visible" est le comité opérationnel d'Isolto, est censé assurer cinq fonctions :

- i) **il reconfigure la division sociale du travail** (entre tous ces acteurs) qui est une condition de la mise en œuvre effective de cet énorme chantier ;
- ii) **il assure la recombinaison des connaissances parcellaires, détenues par une pluralité d'acteur**, qui doivent être assemblées (socialisées) pour traiter un problème complexe ;
- iii) ce faisant **il met les acteurs en position d'innover**, en leur permettant d'être sur la crête des progrès collectifs que permet leur coopération ;
- iv) **il crée une instance de capitalisation** des méthodes et des résolutions d'action qui amènent à **des solutions de progrès** ;
- v) il crée finalement **les conditions d'une nouvelle puissance publique** alliant les forces recombinaisonnées des acteurs du développement et des pouvoirs publics. On peut dire que ce type d'opération se met en position de fabriquer et d'utiliser le 4^{ème} facteur (l'intelligence collective et la puissance d'action et de pénétration dont les politiques de développement ont besoin).

Isolto est en même temps une action tendue par la quête d'une "bonne économie", c'est-à-dire une économie visant à réintégrer les biens communs (ici la préservation de nos milieux de vie) au cœur même des activités de production et de consommation, en étant un élément dynamisant (et non à charge) sur le plan de la valeur ajoutée créée et des économies réalisées par les agents. Pour le dire familièrement, **c'est une action où l'on peut gagner sur tous les plans** :

- i) les ménages peuvent faire des économies de chauffage susceptibles de rentabiliser rapidement leur investissement initial dans l'isolation (la bonification d'intérêt et le crédit d'impôt aidant pour partie) et voir leur confort s'améliorer significativement ;
- ii) les artisans et les PME du bâtiment peuvent y trouver de nouveaux chantiers (le financement par emprunt permet d'éviter largement les effets de substitution en solvabilisant un pouvoir d'achat supplémentaire) accompagnés d'une montée en valeur ajoutée (prestations plus riches en termes de conseil, de devis, de formule de financement, usage de matériaux innovants, meilleure identification d'un secteur d'intervention en tant que tel...)

iii) les banques peuvent développer en profondeur (et non en extension) le secteur du crédit aux ménages par le fait qu'il s'agit de nouveaux crédits gagés sur des gains réels de pouvoir d'achat (et non sur un pouvoir d'achat existant et donc forcément limité) ;

iv) la filière des éco-matériaux peut s'en trouver renforcée, etc.

A l'issue de ce travail avec les acteurs d'Isolto, la Mission d'enquête a fait un certain nombre de recommandations¹². Les principales sont les suivantes : définir une prestation de base en matière d'isolation, pour donner à voir le produit et fournir la clé d'entrée sur ce marché ; structurer l'offre en réseau et qualifier les prestataires en sorte qu'ils puissent couvrir tout le spectre des enjeux en matière de stratégies énergétiques domestiques, stabiliser une interface entre l'offre et la demande capable de fournir aux ménages des diagnostics et des recommandations dignes de confiance ; déployer les moyens significatifs qui pourront concourir à la formation de la demande ; redéfinir le rôle de l'ensemble des acteurs qui participent au dispositif.

En résumé, l'isolation des toitures n'est pas ici un " beau geste pour la planète ", c'est une solution de progrès. Elle fait entrer les biens communs dans l'économie comme la pièce manquante pour résoudre la quadrature du cercle... Elle crée du développement économique sur la base d'une valeur ajoutée durable (côté offre) dont la demande est solvabilisée (*ex-ante*) par un prêt bancaire et réellement financée (*ex-post*) par les économies de chauffage qui permettent le remboursement du prêt (et bien plus si la formule est correctement calibrée).

La recommandation la plus directe que l'on peut faire à la suite de ce travail est de s'inspirer de ce type d'action. Elle fournit une illustration claire de ce qu'est une opération de développement, mise en mouvement par la perspective d'une bonne économie, et impliquant de la re-coordination. Elle donne également une idée des difficultés de la tâche. **L'objectif que pourrait se fixer la Région, en concertation avec les acteurs, serait de traiter 5 ou 6 opérations de ce type dans les deux ans qui viennent.** Pour commencer...

6.2. Le contrat de développement doit permettre d'articuler l'incitation financière et l'encouragement des bonnes pratiques pour mieux tenir les finalités.

Le " Contrat de développement " est un dispositif d'aide aux entreprises du Conseil régional. Ce contrat, visant à aider (sous forme de subventions ou d'avances remboursables) les PME abordant une phase critique de leur développement, et présentant un projet ambitieux en termes d'investissement et de création d'emplois, contient également des objectifs portant sur la qualité sociale et environnementale des projets. C'est la raison pour laquelle la Mission d'enquête a jugé opportun de procéder à un " retour d'expérience ", après 7 ans de mise en œuvre de cette politique publique¹³.

¹² Voir la note d'étape sur Isolto.

¹³ Ce travail a été mené avec l'ensemble des parties prenantes de cette politique publique, à commencer par les services qui ont la charge de sa mise en œuvre. Il a bénéficié d'échanges avec des entreprises ayant pris part au

Il ressort de ce travail que si le dispositif a été très efficace pour contractualiser des projets de création d'emplois (en CDI) et d'investissement importants, au-delà des objectifs fixés dans le CPER, avec relativement peu de moyens humains et financiers, il n'est pas parvenu à "tenir" toutes ses ambitions initiales, en particulier concernant l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les projets soutenus. Il s'agissait pourtant d'une démarche innovante, concevant l'aide aux entreprises dans une approche globale de son projet, prévoyant au besoin du conseil, faisant place explicitement dans les critères d'appréciation de la demande à ces objectifs de qualités de type "développement durable".

Les raisons qui ont fait que cette politique publique ait dû en "rabattre" sur ces dimensions ont été longuement détaillées dans la "Note d'étape sur le contrat de développement". Elles tiennent pour une grande part au caractère précurseur de ce mode d'action, aux exigences de réussir beaucoup de contrats avec peu de moyens (ce qui fut fait), à la dépendance vis-à-vis de la conjoncture... Mais elles tiennent aussi à la difficulté de contractualiser de tels objectifs de qualité, et à la difficulté de se mettre véritablement en position d'aide, vis-à-vis des entreprises, pour cultiver dans un rapport coopératif les marges de progrès sociales et environnementales qu'offre leur développement.

Le problème n'est donc pas l'efficacité. Il est de "tenir" les objectifs de qualité. En cherchant les solutions, il est apparu qu'elles pouvaient se trouver dans une architecture plus englobante de l'opération, tenant l'amont et l'aval du dispositif, en sorte de mieux articuler deux modalités d'action : l'intégration des bonnes pratiques, et l'incitation financière (pour tirer parti de leurs complémentarités).

Les "garanties" qu'une telle architecture puisse mieux tenir les finalités sociales et environnementales résident certes dans une meilleure explicitation des objectifs poursuivis (les biens communs), éventuellement déclinés en critères –ces garanties étant pour partie suspendues à la possibilité juridique d'introduire des éléments de ce type dans les contrats.

Mais cette architecture vise surtout à ne pas considérer les critères comme un opérateur magique de la conversion de la valeur ajoutée des entreprises en biens communs. Elle vise au contraire à se "donner les moyens" de hisser un maximum d'agents économiques à la hauteur de ces critères (se sont les produits de sortie), en dégageant avec eux les bonnes économies qui permettent de progresser en direction des critères.

La liste des recommandations visant à faire évoluer le Contrat de développement, résumées ci-dessous, donne à voir que "les moyens" qu'on cherche à se donner pour mieux "garantir" les fins, relèvent du 4^{ème} facteur, et tirent ce modèle d'action du côté des opérations de développement. Ainsi, il a été préconisé :

dispositif, avec des consultants intervenant sur l'ACP (Appui à la conduite de projet), et avec des représentants des communautés d'agglomération.

- i) **De veiller à une meilleure formation de la demande** (pour le contrat de développement) en vue de réussir les appariements entre les entreprises et les services administratifs, sur la base d'attentes réciproques déjà bien élaborées.
- ii) **D'énoncer de manière explicites les objectifs de qualité sociale et environnementale** poursuivis par le contrat de développement (transposés en têtes de chapitres du contrat de développement).
- iii) **De systématiser l'appui à la conduite de projet** (ACP), pour optimiser l'articulation entre l'intégration des biens communs par les bonnes pratiques et le relai que peut fournir l'aide financière lorsque cette intégration présente un coût net pour l'entreprise .
- iv) **De concevoir un dispositif de capitalisation** permettant de dégager des “ schémas de jeu ” (ou un référentiel d'action), transposables aux situations concrètes, en vue d'assurer la transférabilité des expériences acquises au fil des cas traités, et permettant de mieux qualifier, sur tous les plans, l'ensemble des acteurs intervenant.
- v) De rendre des avis plus détaillés (de la part des instructeurs du “ dossier ”) sur l'ensemble des marges de progrès qui sont exploitées par chaque projet, de manière à permettre aux élus de ressaisir ces éléments d'analyse dans un jugement de synthèse plus éclairé. De fournir également aux élus des indications sur le pourcentage de l'aide proposée, en rapport avec la “ pesée ” des biens communs intégrés dans le projet de l'entreprise.
- vi) De faire le maximum pour permettre de hisser les organes délibératifs de la Région (au premier chef : la commission économique) à un niveau de jugement collectif embrassant les finalités des interventions publiques dans l'économie, à travers de l'avis préparatoire des services ouvrant l'espace de délibération.
- vii) **De procéder à des évaluations annuelles des projets accompagnés**, avec l'aide de l'instance de capitalisation (sur la base des retours d'expérience engrangés). De compléter ces évaluations, à intervalles réguliers, en collaboration avec des experts ou des centres de recherche, sur la base des données collectées *ex-post* (pour tenter d'établir, toutes choses égales par ailleurs, quelle a été l'efficacité du dispositif, sur la gamme des biens communs identifiés, au regard des moyens dépensés).

7. Recommandations pour conclure.

La mission d'enquête avait pour objectif de réexaminer les finalités de l'intervention publique dans l'économie, et de redéfinir les modalités d'action en rapport avec ces finalités. Devant l'immodestie de la tâche, elle n'a pas reculé. Il s'agit néanmoins, au moment de conclure, d'adopter profil bas. Les résultats de son travail ne font qu'apporter une pierre de plus à des

orientations qui sont pour partie déjà prises, et pour partie déjà comprises.¹⁴ Et devant l'ampleur des transformations économiques et sociales qui nous attendent (et qu'il faut tenter d'anticiper et de maîtriser), les recommandations qu'elle peut faire paraissent forcément limitées.

Cependant, le registre dans lequel se sont situés ses travaux lui a sans doute permis de se frayer une voie entre deux écueils. Le premier, anxiogène, aurait été de prétendre pouvoir résoudre " tous les problèmes du monde ". Or grand nombre des questions dont nous avons à traiter sont hors de notre portée, au plan régional. Dans ce cas de figure, et selon la bonne vieille théorie du réverbère, il ne nous reste qu'à chercher nos clés là où c'est éclairé. **La Mission a justement essayé d'éclairer les marges d'action qui sont à la portée d'une action régionale : l'intégration des bonnes pratiques et la re-coordination.** C'est une invitation à se concentrer sur ce que l'on peut faire (et du coup : doit faire) en même temps qu'une invitation à " détendre le ressort " lorsque nous sommes impuissants. L'autre écueil aurait consisté à penser que face à l'immensité des enjeux, il n'est pas de notre compétence de mener une réflexion innovante. C'eût été faire grand cas de l'avancement de nos contemporains sur ce plan, et peu de cas de ce qui constitue l'objet réel de notre démarche : **son objet est principalement culturel.** De ce point de vue, la Mission d'enquête a déjà produits une partie de ses effets : elle a permis une qualification mutuelle, coopérative, originale, d'un grand nombre d'acteurs clés du développement régional sur les défis qui nous attendent et la manière de les aborder. Ses résultats n'étaient pas connus d'avance. Et le chemin parcouru donne tout son sens à l'idée d'entreprise culturelle : **il s'agit d'envelopper nos actions futures d'un nouveau référentiel,** capable de susciter le désir d'agir et de lui donner en même temps des points d'application concrets.

Cette démarche étant culturelle, il est délicat de vouloir l'empaqueter dans un nombre limité de recommandations. Mais c'est la règle du jeu : il faut laisser une trace. Si la Mission veut bien s'y résoudre, c'est parce qu'elle a la conviction que ces *recommandations*, bien qu'au nombre de dix, ne sont pas des *commandements*, mais **des invitations à revisiter systématiquement les politiques publiques à l'aune de ses travaux.**¹⁵

I. L'action économique doit **privilégier une entrée par les enjeux de développement**, les problèmes, les menaces ou les opportunités. Lorsque " le problème " porte directement sur les biens communs ou les finalités (ex : le dialogue social, l'égalité homme-femme, la pollution d'une rivière), la manière de l'attraper de façon située et opérationnelle reste le problème de développement sous-jacent, auquel il faut remonter.

II. **Le problème de développement doit être constitué et résolu avec les parties prenantes concernées par cet enjeu.** C'est la garantie (toujours imparfaite) que les biens communs et les

¹⁴ On ne saurait trop recommander de relire à ce propos le rapport de synthèse du bureau d'étude " ATEMIS ", d'octobre 2004, sur le thème : " Environnement – Développement économique " (Christian Du Tertre, avec la collaboration d'Hélène Combes et Bertrand Zuindeau). Cette étude contient déjà un grand nombre d'analyses et de préconisations " redécouverts " par la Mission d'enquête. Ce qui est en soi rassurant.

¹⁵ A ces recommandations d'ordre général, il faut ajouter celles que la Mission a produites à partir des deux études de cas qu'elle a discuté : Isolto et le Contrat de développement.

bonnes économies suspendues à la résolution de cet enjeu ne “ tomberont pas à côté de la table ”.

III. Suivant ce même principe du concernement collectif, **il s’agit de créer, au niveau des pouvoirs publics, les groupes de projets transversaux** réunissant les services administratifs concernés par l’enjeu (sans exclusive du niveau d’organisation territoriale pertinent).

IV. Le premier travail d’un collectif de développement est **de clarifier le spectre des biens communs** potentiellement concernés par la résolution de cet enjeu et de **cerner le surplus des bonnes économies qu’il s’agit d’engranger**. On peut toujours abandonner une action si l’on juge *a priori* qu’il n’y aura pas le compte.

V. L’angle d’action consiste à explorer prioritairement les possibilités offertes par l’intégration des bonnes pratiques et la recoordination des acteurs. Il consiste en conséquence à **concevoir toute aide financière** (y compris pour les dispositifs soi disant purement financiers) en articulation avec ces modalités prioritaires, et **sans exonération des finalités qualitatives**.

VI. **Les finalités de l’intervention publique doivent être systématiquement rapportées dans les échanges avec les parties prenantes** qui concourent à la résolution de l’enjeu. Ces finalités (les biens communs) doivent être au besoin déclinées en critères adaptés à la situation, et s’appuyer autant que faire se peut sur des indicateurs co-construits avec les partenaires de l’opération de développement. Il revient au pouvoir délibératif de dire si l’ambition traduite dans ces objectifs est à la hauteur ou non.

VII. Lorsqu’un engagement financier donne lieu à **contractualisation**, il doit se faire **sur la base d’une bonne pesée** (d’une appréciation synthétique) des objectifs de qualité sur lesquels s’engagent les agents économiques.

VIII. **L’appréciation de la pertinence des opérations de développement doit être renvoyée plus systématiquement au pouvoir politique**. Ce dernier doit au minimum déléguer un représentant pour chaque opération de développement. Les services doivent viser une qualification permanente du jugement des élus en donnant davantage d’éléments d’appréciation analytiques sur les opérations en cours.

IX. Chaque opération de développement doit **prévoir un dispositif de capitalisation visant la qualification mutuelle des parties prenantes et la transférabilité des “ schémas de jeu ”** utilisés pour apporter des solutions de progrès à l’enjeu traité.

X. Les opérations de développement et les dispositifs d’aide directe (replacés dans le cadre et la dynamique de ces opérations) doivent faire l’objet **d’une évaluation systématique *ex-post*** (et non seulement d’un bilan ou d’un contrôle d’exécution). L’évaluation *ex post* signifie la mesure des effets produits sur les objectifs de qualités visés, au regard des moyens apportés, et en comparaison de ce qui s’est passé (toutes choses égales d’ailleurs) là où l’action n’a pas voulu porter.

ANNEXE 1

Une ébauche de grille des “ biens communs ”¹⁶

Biens communs (génériques)	Déclinaisons	Citations ¹⁷
-------------------------------	--------------	-------------------------

Le dialogue social		“ Dans une démarche d’excellence sociale, il apparaît en effet que la qualité du dialogue social est une des conditions essentielles pour affronter avec succès les évolutions à venir ” SRDE p.1
La réponse aux besoins (L’utilité sociale)	Une consommation plus vertueuse	“ Il s’agit d’aider à la structuration et au développement des filières du commerce éthique et équitable et d’encourager la consommation quotidienne à être un instrument de développement durable ” SRDE p. 8 “ Faire de la consommation un instrument de développement durable ” SRADT p. 81
	L’adéquation aux besoins	“ Partir de l’analyse des besoins, principe selon lequel toute décision doit partir du besoin qui la motive, ce qui implique de se donner la capacité de connaître ces besoins en favorisant leur expression ” AG 21, p. 9 “ L’économique n’a de sens que s’il est au service de la population, que s’il répond à des besoins non satisfaits ” ME (6 novembre).

¹⁶ En deçà des questions de contenu, l’opération de “ découpage ” des finalités du développement en une typologie de biens communs particuliers a forcément un caractère quelque peu formel et arbitraire. Non seulement le nombre de niveaux est discutable (deux ici : les bien communs générique et leurs déclinaisons), mais ce qui doit figurer à chaque niveau pose forcément question, et le principe d’une arborescence lui-même est problématique : les biens communs ne se laissent pas facilement découper en tranche pour être rangés dans des tiroirs séparés. Comme l’illustre cet exemple : “ *Je considère qu’on ne peut pas concevoir de développement économique durable, sain, sans placer en priorité l’homme au centre, c’est-à-dire sa formation, la reconnaissance de ses qualifications, de ses conditions de travail, de sa santé au travail, de l’environnement, des répercussions des productions sur l’environnement, sur les populations.* ”. Par ailleurs, le développement humain durable (dernière ligne du tableau), est plutôt un “ méta-bien commun ”...

¹⁷ Les abréviations indiquent à quelles sources sont puisées les passages cités : SRDE (Schéma régional de développement économique), SRADT (Schéma régional d’aménagement du territoire), AG 21 (Agenda 21 régional), ME (Mission d’enquête, d’après le script de la séance du 6 novembre).

<p>La rationalité économique</p>		<p>“ C’est un besoin de base nécessaire, et préalable à la réalisation d’autres besoins. C’est aussi la recherche des solutions les plus viables à long terme ” AG. 21, p. 9</p> <p>“ Intégrer les biens communs au cœur du processus de création de la valeur ajoutée ” ME (6 novembre)</p>
<p>L’équité et la solidarité sociale</p> <p>“ Que chacun puisse également participer au développement de l’économie dans un développement équitable ” ME (6 novembre)</p>	<p>L’égalité des chances</p>	<p>“ La formation est un facteur d’égalité des chances, notamment entre les hommes et les femmes ” SRDE p. 8</p> <p>“ Donner à chacun l’accès aux savoirs fondamentaux et aux langages de communication modernes ” SRADT p. 46</p>
	<p>L’égalité d’accès aux services collectifs</p>	<p>“ Soutenir les personnes en difficulté dans l’accès aux services collectifs (logement, transport, équipements) ” SRADT p. 68</p>
	<p>L’égalité de genre</p>	<p>“ l’égalité professionnelle des femmes et des hommes... [fait partie] des biens communs ”. ME (6 novembre)</p>
	<p>L’égalité sociale</p>	<p>“ Tant que subsistent des inégalités sociales, aucun autre principe ne peut être entendu ” AG 21 p. 9</p>

La sécurité économique	La sécurisation des parcours professionnels	<p>“ Il s’agira de mobiliser l’ensemble des moyens nouveaux afin de sécuriser le plus possible les parcours professionnels ” SRDE p. 8</p> <p>“ La réduction de la précarité de l’emploi... [fait partie] des biens communs ” ME (6 novembre)</p>
	L’amortissement des effets des cycles économiques	<p>“ Nous devons peser de tout notre poids pour que les hommes et les femmes du NPDC ne subissent pas de plein fouet les cycles de l’activité économique. (...) ” SRDE p. 8</p>
L’emploi et la solidarité		<p>“ Son objectif principal (le SRDE) “ développer les activités et l’emploi dans une région solidaire ” est aujourd’hui réaffirmé ” SRDE p. 13</p> <p>“ Favoriser l’accès à l’emploi ” SRADT p. 69</p>
L’Environnement et la Santé		<p>“ Le SRDE retient le principe du maintien de l’effort de la Région dans les domaines de l’Environnement et de la Santé ” SRDE p. 8</p> <p>“ Poursuivre l’amélioration de l’état sanitaire de la population ” SRADT p. 72</p> <p>“ La réduction des émissions de Gaz à effet de serre... [fait partie] des biens communs ” ME (novembre 2006)</p>
La cohésion sociale et territoriale	L’équité et la solidarité territoriale	<p>“ C’est pourquoi il est important de réaffirmer le rôle essentiel des services publics qui favorisent la cohésion sociale et territoriale... ” SRDE p. 10</p> <p>“ L’équité et la solidarité territoriale à toutes les échelles : entre les quartiers d’une ville, au sein d’une région, jusqu’à une échelle planétaire ” AG 21 p. 9</p>
	La cohésion sociale	<p>“ Faire du service public et de l’action publique des éléments majeurs de la cohésion sociale ” SRADT p. 68</p>
	La cohésion territoriale	<p>“ Contribuer à une meilleure insertion des territoires dans un espace régional cohérent ” SRADT p. 69</p>
L’autonomie des personnes		<p>“ Le SRDE retient le principe de tendre pour tous vers une formation tout au long de la vie (...) [Ce] qui doit permettre à chaque salarié d’être l’acteur déterminant des nécessaires évolutions de son entreprise ” SRDE p. 8</p> <p>“ Faire de l’éducation et de la formation tout au long de la vie une réalité pour tous ” SRADT p. 48</p>

La démocratie		<p>“ Le SRDE doit assurer la prise en compte des intérêts de chacun et l’ouverture de la parole à tous ” p. 8</p>
Un développement humain durable		<p>“ La Région propose à ses partenaires de construire une politique économique qui s’inscrit dans une logique de développement humain durable... ” SRDE p. 13</p> <p>“ Engager et unir la population dans une démarche régionale de développement durable ” SRADT p. 49</p> <p>“ Les principes de précaution, d’économie de ressources et de réversibilité. C’est la préservation de l’environnement, déclinée à la fois dans une volonté de reconquête de l’environnement régional et d’intégration en amont de toute décision ” AG 21, p. 9</p>

ANNEXE 2

Paysage d'un chemin parcouru.

Le rapport final de la mission d'enquête est le résultat d'un travail de longue haleine qui court de la séance inaugurale de la Mission d'enquête, qui s'est tenue le 26 juin 2006, à la séance finale du 22 avril 2008.

Ses travaux ont été menés dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) mis en place à la suite des dernières lois de décentralisation. Ces lois confient pour la première fois un rôle de chef de file et de coordination au Conseil régional. La qualité de la coordination entre les acteurs de la région devient un facteur reconnu du développement régional.

La Mission s'est réunie à dix reprises. Chaque séance est introduite par un document écrit, envoyé aux participants une quinzaine de jours avant la réunion¹⁸.

Le rapport final est par la force des choses synthétique. Certains points du rapport reposent sur des développements et des discussions qui ont jalonné les séances de la Mission d'enquête et qui peuvent être utiles à la lecture de ce rapport. D'autres éléments des discussions n'ont pas été repris, car n'étant pas directement au cœur de la démonstration, mais leurs apports peuvent néanmoins mériter l'attention. Les lignes qui suivent donnent des indications rapides permettant aux lecteurs d'avoir accès aux passages qui peuvent l'intéresser.

La séance du 26 juin 2006 fut une séance de mise en place, permettant à chacun d'avoir une première connaissance des participants et de préciser et partager les objectifs poursuivis ainsi que la méthode de travail.

La séance du 18 septembre 2006 a été introduite par la présentation d'un état des lieux critique des SRDE qui venaient d'être votés dans un certain nombre de régions. (Quelles stratégies régionales de développement économique ? Lecture des Schéma régionaux de développement économique. Rapport PH. Estèbe). Le SRDE du Conseil régional Nord-Pas-de-Calais se distingue dans ce panorama en posant la question de la qualité de la croissance. L'essentiel des échanges soulignera l'importance de donner toutes leur "visibilité" et "légitimité" aux biens communs et de préciser comment ces biens communs peuvent être intégrés au mieux à la production. Ce travail ne pourra se réaliser sans une dynamique forte de l'ensemble de la société régionale. Dans le compte-rendu de la séance on trouve également un point sur l'attractivité du territoire et un rappel succinct des biens communs énoncés dans le cadre du SRDE du Nord-Pas-de-Calais.

La séance du 9 octobre 2006 a éclairé le rapport entre la valeur ajoutée et les biens communs. Elle a contribué à formuler une première approche du modèle d'action permettant d'intégrer de manière plus performante les biens communs à la production. On parlera alors de gouvernance située et calibrée avec les parties prenantes d'un enjeu de développement. (Ce développement rejoindra par la suite le développement concernant le quatrième facteur.)

Dans le compte-rendu de la séance, on trouve aussi un point sur le dialogue sociale comme facteur de développement, quelques jalons importants dans la littérature concernant la recherche

¹⁸ Les comptes-rendus des séances de la mission ont été rédigés dans la perspective du rapport final. Ils en sont une esquisse qui est amendée, complétée par chaque nouvelle séance. Chaque document cité est à la disposition des lecteurs et peut s'obtenir auprès de la Direction de l'action économique du Conseil régional.

d'un nouveau modèle de développement, une première approche des limites du P.I.B quand à la mesure de la richesse.

La séance du 6 novembre 2008 présente un rapport d'étape qui est soumis au débat. Ce rapport d'étape contient déjà la plupart des thèmes qui figureront dans le rapport final : les biens communs comme finalité, l'intégration des biens communs à la valeur ajoutée comme point d'application, et la gouvernance située et calibrée comme modalité d'action.

Les séances du 11 décembre 2006 et du 15 janvier 2007 on soumis à la discussion le projet de rapport final (et de son résumé) de la première phase de la mission d'enquête. Cette première phase était plus particulièrement consacrée aux finalités de l'intervention dans le domaine de l'économie.

La Mission d'enquête a repris ses travaux le 6 juillet 2007, pour entamer la seconde phase, consacrée aux critères et au modèle d'action. L'essentiel de la séance a été consacré à la discussion d'une synthèse des rapports officiels, parus ces dernières années, et portant un regard critique sur le système des aides financières directes aux entreprises. La note présentée en séance visait concrètement à répondre à un certain nombre de questions : Qu'est-ce qu'une aide publique aux entreprises ? Quelle est l'ampleur de l'effort accompli par la puissance publique par ce canal ? Quelles sont les justifications économiques de ces aides ? Qu'en est-il en pratique de la gouvernance du système ?

L'objectif principal de la deuxième phase de la Mission étant de mettre à l'épreuve " du réel " le modèle d'action esquissé durant la première phase, pour vérifier si (ou dans quelle mesure) il tiendrait ses promesses, et tenter d'en améliorer la formulation au vue de son application. Pour cela la Mission s'est appuyée sur deux " prototypes " dont les critères de choix ont été débattus en deuxième partie de cette réunion. Un " appel à propositions pour le choix (de prototypes) d'opérations de développement avait été envoyé aux participants.

La séance du 16 octobre 2007 a permis une large discussion précisant le rythme et la profondeur des inflexions recherchées, en rapport avec la compétitivité des entreprises. Elle a pris connaissance des travaux impulsés par la Région (voir annexe) en matière d'indicateurs de la richesse. Enfin elle a statué sur le choix des deux opérations de développement (prototypes) qui ont servi par la suite de point d'appui à sa réflexion sur le modèle d'action.

La séance du 10 janvier 2008 a porté son attention sur le prototype " Isolto ". Réaliser l'isolation des toitures est bon pour la planète, pour les économies d'énergie, pour le pouvoir d'achat des ménages, pour les entreprises du bâtiment. L'enjeu de développement est d'échelle régionale mais n'est maîtrisable que par un agencement d'acteurs pertinent et performant. La " note de travail " réalisée à cette occasion réinterroge le produit et son coût, pour aborder à la suite la constitution de l'offre et la question de la formation de la demande. Enfin ce document explore le dispositif qui peut porter un tel projet et distribuer un tel produit.

La séance du 26 février 2008 a pris les choses en sens inverse, en remontant d'une procédure existante à l'enjeu de développement sous-jacent. Elle a procédé à un retour d'expériences des différents acteurs (le service instructeur, des entreprises, des consultants..) concernés par le Contrat de développement de la Région. La " note de travail " réalisée à cette occasion présente une analyse des apports et des limites du Contrat de développement. Elle présente les premières pistes pour enrichir le modèle d'action et la valeur ajoutée des entreprises. Elle formule à la suite des propositions pour une nouvelle architecture du Contrat de développement.

La séance du 22 avril 2008 discutera l'ensemble du rapport final.

ANNEXE 3

Région Nord – Pas de Calais

Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Evaluation

Le projet "Indicateurs 21" en Nord – Pas de Calais

I) LE CONTEXTE

II) LES ORIGINES DU PROJET

III) LE PROJET " INDICATEURS 21 "

IV) QUELS USAGES EN ATTENDRE OU PROVOQUER ?

V) BIBLIOGRAPHIE

I) - LE CONTEXTE

En tant qu'acteur du développement durable, la Région en a intégré les principes et adopté des mesures visant à être exemplaire. Dès janvier 2000, elle présente sa stratégie régionale " vers le Développement Durable en Nord Pas de Calais " qu'un rapport décline en 4 axes et 13 actions.

- Axe 1 : Conforter la méthode
- Axe 2 : Décliner le Développement Durable dans les politiques régionales et les faire évoluer
- Axe 3 : Accompagner les démarches développement durable
- Axe 4 : Rechercher une plus grande diffusion du Développement Durable et une plus grande appropriation

Il s'agissait de :

- transformer des actions ponctuelles en une stratégie globale et cohérente,
- de créer un effet d'entraînement,
- et de relever le défi d'un véritable management participatif à l'échelle du territoire.

Cette stratégie guide toujours l'action de la Région.

Très rapidement cette stratégie va se décliner ensuite sous la forme d'un grand nombre d'actions dont le Schéma Régional d'Aménagement Du Territoire (SRADT) et l'Agenda 21 régional. Toutes ces actions sont liées les unes aux autres et se nourrissent entre elles.

Lors d'un premier bilan de cette stratégie en 2003, et en se basant sur le travail des 6 groupes de réflexion réunis lors du lancement du SRADT, a été lancé l'Agenda 21 régional discuté en juin 2003 et adopté en janvier 2004.

Dans un premier temps, l'Agenda 21 mettait l'accent sur 9 priorités qui ont été complétées par deux autres lors de son bilan d'étape présenté à l'assemblée plénière du 19 octobre 2006. Ces actions reflètent aussi bien la mobilisation des compétences régionales, des actions à moyens terme que des actions volontaristes.

- ☐ Consolider la constitution de filières économiques appuyées sur l'environnement
- ☐ Construire un système de transport au service d'une mobilité raisonnée

- ☐ Mettre en place des filières de commerce éthique et équitable

- ☐ Généraliser le HQE

- ☐ Faire de la consommation un instrument de DD

- ☐ Créer une Université du DD

- ☐ Mettre en œuvre le plan bleu et la trame verte
- ☐ Contrôler la péri-urbanisation
- ☐ Poursuivre le travail interne (indicateurs 21) et de management environnemental.
- ☐ Accompagner les Agendas 21 lycées
- ☐ Développer un Plan Climat régional

II) - LES ORIGINES DU PROJET

Le projet “ Indicateurs 21 ” trouve son origine dans les trois grands chantiers mentionnés auparavant :

- 1- la stratégie régionale vers le développement durable, adoptée en janvier 2000 ;
- 2- les travaux du SRADT qui ont conduit à l’élaboration d’un projet régional mobilisateur à 10 ans pour le Nord Pas de Calais et adopté en novembre 2006 ;
- 3- l’Agenda 21 régional.

- 1- La stratégie régionale de développement durable faisait, dans son axe 1, du développement des outils de mesure et de connaissance du développement durable territorial l’une de ses priorités. L’idée était, non pas de créer un nouvel observatoire spécifique, mais de mettre en réseau les observatoires existants afin de partager les données et informations sur le développement durable. L’objectif était de chercher à observer au mieux le développement durable dans sa réalité, pour :

- objectiver la réalité du développement durable, mesurer les effets, les interactions, offrir des outils pour l’action ;
- partager un système de référence et de réflexion, et participer au changement de culture vers le développement durable.

Le bureau d'études ASCA a été mandaté pour, d'une part, identifier auprès des observatoires et systèmes d'information de la région, les données utilisables pour renseigner des indicateurs de développement durable et d'autre part interroger ces structures sur leur motivation à créer un réseau de partage de ces connaissances.

Dans les conclusions de cette étude, ASCA a proposé la construction d'indicateurs globaux de développement durable tels que l'empreinte écologique, la régionalisation des indicateurs du PNUD mais aussi le calcul d'indicateurs détaillés sur la base des indicateurs de développement durable élaborés par l'Institut Français de l'environnement (IFEN).

- 2- Les débats du Schéma régional d'aménagement et de développement du territoire (SRADT) ont conduit à proposer le calcul d'un indicateur global de développement durable pour informer les citoyens et alimenter le débat public sur les enjeux du développement durable au niveau régional. Il est également apparu que le SRADT pourrait servir de support à l'élaboration de futurs indicateurs de développement durable et fournir l'occasion de mettre en place un système d'information régional, en collaboration avec les observatoires intéressés par le projet.

- 3- L'Agenda 21 régional, élaboré début 2003, a fait le bilan de l'intégration des 6 principes de développement durable dans l'action du Conseil. A la suite des propositions faites par ASCA et des travaux du SRADT, la construction d'indicateurs de développement durable a été intégrée dans l'une des 9 priorités, au titre du chantier " poursuivre le travail interne d'outillage et de management environnemental ".

En juin 2003, lors des Deuxièmes Assises Nationales du Développement Durable, la Région a lancé le projet " Indicateurs 21 " qui vise à mesurer les progrès du développement durable sur le territoire régional. Le choix d'indicateurs synthétiques s'est imposé afin de disposer d'outils pédagogiques sur les enjeux du développement durable, à la fois pour les élus et les citoyens. Le calcul de l'empreinte écologique et d'indicateurs de développement humain permet de jeter un éclairage environnemental et social sur la situation de la région et son évolution, complétant les informations données par le PIB sur la création de richesses.

III) - LE PROJET “ INDICATEURS 21 ”

Pourquoi ce projet ?

Un indicateur domine dans les débats sur le développement, l’emploi, le progrès : le PIB.

Le PIB est l’indicateur clé dans les comparaisons entre les pays et les régions. Etant la clé des comparaisons, il est, par exemple, la clé de l’attribution des aides européennes au titre des politiques de cohésion.

Les critères économiques dominent dans les débats et modalités de “ jugement ” sur le progrès et le bien-être des populations.

Or, le PIB peut être, pour reprendre l’expression de Patrick Viveret, auteur du rapport “ Reconsidérer la richesse ”, un “ thermomètre qui rend malade ” : non seulement parce qu’on ne sait pas s’il nous indique la bonne température, mais aussi parce qu’il a tendance à nous faire adopter des comportements de plus en plus destructeurs. Le PIB comptabilise positivement les destructions sociales et environnementales.

La croissance économique, par exemple, n’entraîne pas automatiquement la réduction des inégalités et de la pauvreté, elle n’assure pas des progrès éducatifs ou sanitaires et il est fréquent qu’elle s’accompagne d’une aggravation de la pression sur l’environnement.

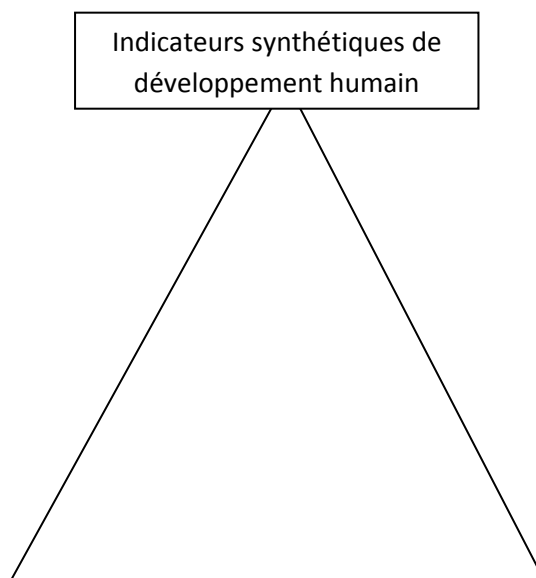
Le besoin de repères et d’indicateurs existe concernant les principales dimensions du développement humain durable d’une région.

Aussi, cette initiative “ INDICATEURS 21 ” vise à mettre au point de nouveaux indicateurs de richesse, complémentaires du PIB, permettant de mesurer le développement régional dans toutes ses dimensions en prenant en compte le progrès social mais également la pression exercée par l’homme sur les ressources naturelles.

Pour une région comme le Nord – Pas de Calais, qui poursuit une politique de développement durable et qui souhaite mesurer son évolution vers cet objectif, il est impossible de le faire avec l’indicateur traditionnel synthétique que représente le PIB régional.

Le Projet “ Indicateurs 21 ”

La Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l’Evaluation de la Région Nord – Pas de Calais développe de nombreux indicateurs se répartissant selon 4 catégories ou niveaux (cf figure ci – dessous)



Indicateurs de
Lisbonne – Göteborg
régionalisés

Indicateurs de
développement durable

Indicateurs généraux de développement
régional

Le 1^{er} niveau correspond à la base de la pyramide et regroupe des indicateurs classiques de développement régional qui répondent aux différents enjeux identifiés lors des travaux du Schéma Régional du Développement du Territoire (SRADT). Ces indicateurs caractérisent 15 thèmes qui regroupent chacun une à plusieurs variables. Les thèmes abordés sont : territoire, administration, gouvernance, population, ménages – familles, développement économique, emploi, formation qualification, revenus – salaires, minima sociaux, logement, santé, infrastructures de transports et de communication, environnement et cadre de vie, vie sociale.

Ce tableau de bord du développement vise à positionner le territoire régional par rapport à la moyenne nationale et européenne.

Le 2^{ème} niveau correspond aux indicateurs régionaux de développement durable. Une étude visant à construire un tableau de bord du développement durable sera prochainement réalisée en partenariat avec l'Insee. La batterie d'indicateurs porte sur les trois piliers du développement durable : l'économie, le social et l'environnement. Elle doit aussi refléter les interconnexions entre ces trois piliers. L'objectif de l'étude est de mesurer les progrès de la région vers le développement durable à travers cette batterie d'indicateurs.

Le 3^{ème} niveau correspond aux Indicateurs de “ Lisbonne – Göteborg ”, issus de la stratégie européenne en faveur du développement durable, adoptée à Göteborg en Juin 2001 et renouvelée en juin 2006. Quatorze indicateurs mesurent la situation de chaque pays européen au regard de l'économie générale, de l'emploi, de l'innovation et de la recherche, de l'intégration des marchés, de la cohésion sociale ainsi que de l'environnement.

Ils servent, lors du Conseil européen, à apprécier la mise en œuvre de cette stratégie et à en prévoir les ajustements.

Le travail réalisé en 2006 par le CESR du Nord – Pas de Calais et l'INSEE permet de suivre 10 indicateurs régionalisés depuis 1999. Ils sont identifiés comme “ principaux ” pour le Nord – Pas de Calais, et permettent de réaliser des comparaisons non seulement avec la France et l'Europe mais aussi avec les régions dont le poids économique et démographique est proche de celui de la région Nord – Pas de Calais. Ces indicateurs sont : le PIB par habitant, le PIB par emploi, le taux d'emploi des 15 – 64 ans, le taux d'emploi des 55 – 64 ans, les niveaux d'instruction obtenu par la population des 25 – 64 ans, les dépenses de recherche et développement en pourcentage du PIB, la part de l'emploi salarié des TIC dans l'emploi salarié privé marchand, la population à “ faibles ressources ”, le chômage de longue durée et les volumes transportés de marchandises rapportés au PIB.

(http://www.insee.fr/fr/insee_regions/nord-pas-de-calais/zoom/lisbonne_accueil2.htm)

Ce travail sera actualisé par la Région, en partenariat avec l'Insee, au cours de l'année 2008.

Le 4^{ème} niveau correspond aux indicateurs synthétiques de développement calculés en Nord – Pas de Calais.

Le 1^{er} d'entre eux, le PIB, est un indicateur construit après la seconde guerre mondiale et destiné à mesurer la reconstruction des économies nationales. L'une de ses principales limites est de comptabiliser positivement les destructions sociales et environnementales.

Afin de mieux appréhender le développement régional dans toutes ses composantes, des indicateurs synthétiques complémentaires du PIB, ont été calculés ; il s'agit :

- de l'empreinte écologique
- des principaux indicateurs de développement humain du PNUD
 - ☐ l'Indicateur de développement humain (IDH)
 - ☐ l'Indicateur de pauvreté humaine (IPH)
 - ☐ l'Indicateur de participation des femmes à la vie politique et économique (IPF)
- du Baromètre des inégalités et de la pauvreté (BIP40)

Les nouveaux indicateurs de richesse en Nord – Pas de Calais

- l’empreinte écologique :

C’est une mesure de la pression qu'exerce l'homme sur la nature. Cet indicateur évalue la surface productive nécessaire à une population pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets. Cette surface est comparée à celle qui est réellement disponible pour répondre aux besoins de cette population. Cela permet donc de savoir si l’homme consomme des ressources naturelles au-delà de leur capacité de renouvellement et de la capacité d’absorption des écosystèmes, hypothéquant l’avenir des générations futures.

L’empreinte écologique de la région a été calculée pour 2003 par Empreinte écologique SARL. Elle est de 5,40 hectares globaux par personne et par an. Elle est un peu supérieure à celle de la France et nettement supérieure au seuil de durabilité écologique mondial qui est de 1,9 hectares par habitant.

- les indicateurs de développement du PNUD :

Après le calcul de “ l’empreinte écologique ”, le calcul régionalisé des indicateurs de développement humain promu par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a fait l’objet d’une approche partenariale et croisée entre deux régions le Nord – Pas de Calais avec Jean GADREY de l’Université de Lille I et la Wallonie avec Michel LAFFUT et Christine RUYTERS de l’IWEPS. Ces indicateurs, au nombre de 3, regroupent l’indicateur de développement humain (IDH), l’indicateur de pauvreté humaine (IPH) et l’indicateur de participation des femmes à la vie économique et politique (IPF). Ces indicateurs nationaux mesurent les inégalités de développement entre pays. Ces indicateurs de développement humain sont calculés pour l’ensemble des pays du monde et font l’objet d’une publication annuelle sous le titre “ Rapports sur le développement humain ”. La régionalisation de ces indicateurs bénéficiant d’une forte légitimité internationale est une première.

(http://nordpasdecals.fr/dd/telechargement/indicateurs_regionaux_de_developpement_humain.pdf)

- *l’indicateur de développement humain (I.D.H.)* est composé de :

- l'espérance de vie à la naissance,
- le niveau d'instruction mesuré par le taux de scolarisation et le taux d'alphabétisation,
- le P.I.B. réel par habitant, calculé en parité de pouvoir d'achat.

Le calcul de l'IDH a mis en évidence que l'écart de développement humain entre le Nord - Pas de Calais et la France est non négligeable et ne se réduit pas sur la période 1982-2003.

Les écarts d'espérance de vie et de PIB par habitant sont ceux qui "plombent" le plus l'IDH du Nord - Pas de Calais par rapport à celui de la France.

Si l'on évalue en terme de retard temporel, on peut estimer que le Nord – Pas de Calais a 10 ans de retard sur la France en terme d'IDH. Cela signifie que le niveau d'IDH atteint par le Nord – Pas de Calais en 2003 était celui de la France en 1993.

- l'indicateur de pauvreté humaine (I.P.H.)

Cet indicateur signale des manques ou exclusions fondamentales d'une partie de la population.

Les quatre variables composantes de l'IPH sont les suivantes :

- la probabilité à la naissance de décéder avant 60 ans,
- le taux de chômage de longue durée, (part des personnes au chômage depuis au moins 12 mois dans la population active, en %)
- le pourcentage de la population en deçà du seuil de pauvreté (50% du revenu médian)
- le taux d'illettrisme des adultes

En 2001, la pauvreté régionale, selon cet indicateur synthétique, serait supérieure de 14% à la pauvreté nationale.

- l'indicateur de participation des femmes à la vie politique et économique_ (IPF) fait la synthèse de trois

séries de données :

- la part des femmes dans la représentation parlementaire
- la proportion de femmes dans les catégories professionnelles les plus qualifiées ou à plus haut niveau de responsabilité décisionnelle
- la parité dans l'accès au revenu du travail (rapport du revenu par femme au revenu par homme).

Calculé pour l'année 2002, cet indicateur montre une grande proximité de résultats entre le Nord – Pas de Calais et la France et un retard conséquent par rapport aux pays scandinaves.

Afin de compléter cette première approche de régionalisation des principaux indicateurs du PNUD, un travail visant à calculer des variantes de l'IDH à une échelle infra régionale est actuellement engagé : IDH2, IDH3, IDH4.

La régionalisation du BIP40 (baromètre des inégalités et de la pauvreté) : une approche exploratoire

Dans le cadre de cette démarche globale, une nouvelle étape a été franchie en septembre 2006. Le Conseil régional a confié à Florence Jany-Catrice du laboratoire du CLERSE de l'Université des Sciences et Technologie de Lille, **une mission visant à calculer à l'échelle de la région le Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté (BIP40¹⁹)**. Ce travail est complémentaire de celui mené par l'INSEE, le Conseil Régional Nord - Pas de Calais, le Conseil Général du Nord, le Conseil Général du Pas de Calais et la Mission Bassin Minier qui ont récemment publié un rapport sur "Pauvretés et Territoires dans le Nord – Pas de Calais". L'étude a pour objectif de nourrir le débat politique et citoyen sur les inégalités dans la région Nord – Pas de Calais à partir d'une vision dimensionnelle et évolutive de la pauvreté et des inégalités sociales.

Cet indicateur a été lancé par le Réseau d'Alerte sur les Inégalités (RAI), réseau composé de statisticiens, de chercheurs et d'universitaires.

Le BIP40 est un indice agrégé cherchant à mettre en avant l'aspect multidimensionnel **des questions de pauvreté et d'inégalités**.

Cet indicateur prend en compte des séries de statistiques concernant 6 dimensions : Education, Justice, Logement, Revenus, Santé, Travail et emploi.

L'indicateur synthétique a été calculé sur la période 1995 – 2005. L'indisponibilité de certaines données n'a pas permis de travailler sur une temporalité beaucoup plus longue.

* Le travail actuel a permis de collecter 45 des 60 variables du BIP 40 national au niveau régional. Le taux de couverture régional atteint ainsi 75%. Ce taux de couverture est en quelque sorte un indicateur de l'efficacité de l'observation statistique régionale en matière d'inégalité et de pauvreté.

* le manque de disponibilité de certaines données a conduit à établir différentes variantes du baromètre régionalisé. 3 variantes ont été appliquées à la région Nord – Pas de Calais :

- 1) un baromètre réduit (BIP réduit) à partir des 45 variables disponibles dans la base de données régionales (soit un taux de couverture de 75 % du BIP national) ;
- 2) un baromètre régionalisé (BIP régionalisé), dans lequel les variables manquantes sont remplacées par des proxys nationaux. 15 variables nationales complètent, dans cette variante, le baromètre régional ;
- 3) un baromètre régional constitué de 29 variables identifiées pour leur disponibilité et leur pertinence par rapport au projet. Ce BIP régional vise à être un outil facilitant les comparaisons inter-régionales si d'autres régions françaises

¹⁹ Le terme BIP40 résulte d'un jeu de mots entre CAC40 et PIB.

venaient à s'engager dans ce type de construction d'un indicateur synthétique des inégalités et de la pauvreté.

Quelles que soient les conventions retenues, comparé aux performances sociales moyennes françaises, le Nord – Pas de Calais apparaît dans une moins bonne posture, surtout sur la deuxième partie de la décennie étudiée (1995-2005).

Afin d'analyser et d'interpréter les différents résultats obtenus à partir de ces variantes du baromètre régionalisé, la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation (D2DPE) met actuellement en place des groupes de travail thématiques constitués de représentants de l'Institution régionale, d'universitaires, de représentants de la société civile, de représentants des organismes producteurs et diffuseurs de données afin d'analyser les variables composant le baromètre et de déterminer les facteurs explicatifs des évolutions observées.

IV) - QUELS USAGES EN ATTENDRE OU PROVOQUER ?

Quel est l'intérêt de calculer des indicateurs globaux de développement durable ?

Ces indicateurs synthétiques sont à utiliser en complément de l'indicateur traditionnel qu'est le PIB puisqu'ils apportent un éclairage à la fois social et environnemental sur la situation de la région. Cependant, disposer d'indicateurs synthétiques ne dispense pas d'utiliser des indicateurs plus détaillés afin d'affiner l'analyse des tendances et phénomènes à l'œuvre. Les deux démarches sont complémentaires.

→ L'existence de ces "nouveaux indicateurs de richesse" à l'échelle régionale permet **de mesurer les progrès de la région vers un développement durable**, à condition d'être calculés rétrospectivement et dans le futur, en fonction de la situation souhaitable à atteindre.

→ Le calcul de ces indicateurs permet de **se doter d'outils pédagogiques** qui permettent de comprendre très rapidement la situation de la région au regard du développement durable et de s'approprier les enjeux. Ce sont donc des **outils de sensibilisation et d'information** qui peuvent permettre **d'alimenter un débat public** sur nos choix de développement (transport, habitat, formation ...).

→ Ces indicateurs sont **des outils de pilotage des politiques publiques** dans la mesure où des simulations (par exemple de réduction d'empreinte écologique) peuvent être réalisées en fonction des choix politiques opérés pour connaître leurs impacts sur le territoire.

A terme, ces indicateurs pourraient devenir des instruments utiles au pilotage des stratégies publiques de développement (Agenda 21 régional, Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire, Contrats de Projets Etat-Région...).

Dans le cadre du dispositif d'évaluation CPER et PO, une veille sur l'évolution des données générales socio-économiques et des facteurs exogènes en rapport avec la stratégie du PO et du CPER sera assurée. Seront notamment actualisés et tenus à jour régulièrement les indicateurs de développement humain.

→ Cela permet **d'établir des comparaisons** avec d'autres collectivités territoriales inscrites dans la même démarche.

V) - BIBLIOGRAPHIE

AGENDA 21 REGIONAL (séance plénière de mai 2003) – Mise en pratique du développement durable en Nord – Pas de Calais, adopté en janvier 2004, 129 pages

<http://www.nordpasdecals.fr/dd/generalites/telechargement/agenda21.pdf>

Atlas Régional Nord-Pas de Calais du Développement Durable, Préface de VIVERET Patrick, Direction de la Prospective, du Plan et de l'Evaluation (2003), l'Aube-Nord

Etudes Prospectives Régionales n°8, Direction de la Prospective, du Plan et de l'Evaluation (2004), Le Développement Durable en question : l'Evaluation des politiques régionales : l'initiative " Indicateurs 21 ", enseignement et perspectives.

http://www.nordpasdecals.fr/dd/telechargement/le_developpement_durable_en_question.pdf

Etudes Prospectives Régionales n° 10, Direction de la Prospective, du Plan et de l'Évaluation (2006). Des indicateurs régionaux de développement humain dans le Nord-Pas de Calais et la Wallonie. Initiative " Indicateurs 21 ". GADREY Jean ; LAFFUT Michel ; RUYTERS Christine.

http://nordpasdecals.fr/dd/telechargement/indicateurs_regionaux_de_developpement_humain.pdf

GADREY Jean ; JANY - CATRICE Florence (2005) – 126 pages - Les nouveaux indicateurs de richesse – Collection Repère, Edition La Découverte, Paris

INSEE Nord - Pas de Calais [2006], "Pauvretés et territoires en Nord Pas de Calais", Les Dossiers de Profils n°82, juin.

INSEE Nord – Pas de Calais [2007], "Revenus des ménages et potentiel fiscal des territoires : une lecture communale", Pages de Profils N°20, février.

INSEE Nord – Pas de Calais [2007], "Revenus des ménages et potentiel fiscal des territoires : une lecture intercommunale", Pages de Profils N°21, février.

JANY - CATRICE Florence (2007), " Pauvreté et Inégalités dans la région Nord – Pas de Calais, Baromètres ", rapport pour le Conseil régional Nord – Pas de Calais, 250 pages

Les notes de la D2DPE N°14, " le Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté BIP 40 " - Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation, 17 pages

Les notes de la D2DPE N°15, " Niveaux de vie et pauvreté en Nord – Pas de Calais ", Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation, 13 pages

REGION NORD PAS DE CALAIS (2000) – " Vers le développement en Nord Pas de Calais ", Séance plénière des 27et 28 janvier 2000, 22 pages

<http://www.nordpasdecals.fr/prospective/telechargement/devdurable.pdf>

VIVERET Patrick (2005) – 239 pages - Reconsidérer la richesse - Les rencontres du Nouveaux Siècle - l'Aube Nord.

ANNEXE 4

LISTE DES ACTEURS
 QUI ONT PRIS PART AUX TRAVAUX
 DE LA MISSION D'ENQUETE

ALIX Xavier	Chambre Régionale d'Agriculture
AUGRAIN Jacques	Fédération Nord SCOP BTP
AUTES Michel	Conseil Régional NPdC
BARBIER	Que Choisir
BAERT Thierry	Agglomération de Lens-Liévin
BAUDHUIN Jacques	Crédit Agricole
BEUGHIN Marc	UR CGT
BILBAUT Marie-Claire	Conseil Régional NPdC
BIZERAY Nathanaël	Conseil Régional NPdC
BOGUCKI Cécile	Conseil Régional NPdC
BONNECHERE Jean-luc	Agglomération Val de Sambre
BOURGAIN M.	Agglomération du Boulonnais
BOYAVAL Corinne	Agglomération du Calaisis
CAPRON M.	Université Paris 12
CARLU JL.	OSEO
CARON Jean-François	Conseil Régional NPdC
CARPENTIER Michel	Conseil Régional NPdC
CARTOIS C.	Université Populaire et Citoyenne
CAU Emmanuel	Conseil Régional NPdC
CAU Myriam	Conseil régional NPdC
CAUMONT Philippe	Flaconnages de l'Artois

CHARPENET Michel	Conseil régional NPdC
CHEMIN Charles	Crédit Agricole
CHEVRE Hubert	Centre des Impôts
CONSTANT Christine	Conseil Régional NPdC
COORDONNIER Laurent	CLERSE
COPPIN O.	Agglomération du Boulonnais
COUPIN Ludovic	Conseil régional NPdC
COURQUIN Pierre	Agglomération Artois Comm
COUSIN Didier	Gaz de France
De OCHANDIANO JP.	Conseil Général du Nord
de SAINTIGNON Pierre	Conseil Régional NPdC
DEGORIAINOFF Anne	Centre des impôts
DEGROOTE Laurent	
DELATTRE D.	Agglomération de Boulogne
DELATTRE O.	Agglomération Porte du Hainaut
DENIER Gil	Conseil Régional NPdC
DETREZ Philippe	UR CGT
DEZAUX R	Ville de St Saulve
DOIGNIES A.	APES
DUBART Virginie	Conseil Régional NPdC
DUBOIS Florence	AMVS
DUCROCQ Hervé	Conseil Régional NPdC
DURIEUX V.	Communauté Urbaine de Lille
DURIEUX. V	Communauté Urbaine de Lille
FAGUET Brigitte	Banque Solféa

FERMAUT Jacques	
FERRIER Pierre	Agglomération Artois Comm
FRIMAT Bruno	ADEME
GADREY Jean	CLERSE
GALAIS Ghislaine	Agglomération de Saint Omer
GASSELIN Sandrine	CCI Lille
GENTINA Jean-Claude	CESR
GIRY Yannick	Conseil Régional NPdC
GODZDEK Alain	Agglomération Hénin Carvin
GORNIKOWSKI Stéphane	CFDT
Grass Gérard	Consultant
GROUSSON Françoise	Conseil Régional NPdC
GRUSELLE A.	Valenciennes Métropole
GUILBERT MF	Véolia
HENNEBERT C.	Communauté Urbaine D'Arras
HOLEC Nathalie	Conseil Régional NPdC
HOSHEDE F.	Agglomération porte du Hainaut
HYGEN H.	CUDL
JOSEPH Renaud	Association KEKCHOSE
KADDOUR M.	Entreprise et cité
KNIAZ Eric	Conseil Régional NPdC
LAFOLIE Bertrand	Conseil régional NPdC
LALOT Gérard	Conseil Régional NPdC
LANDAT D.	Valenciennes Métropole

LARDIER Jean Marc	Conseil Régional NPdC
LAUVERJAT Bertrand	
le GARREZ J	Valenciennes Métropole
LENAIN Marie-Christine	ARACT
LENGAIGNE B.	Université de Lille 1
LETARD Valérie	Secrétaire d'Etat
LHOMME Marc	Conseil Général du Pas de Calais
LONQUETY Eric	Conseil régional NPdC
LOPEZ José	ICE
LORENS Pierre-Jean	Conseil régional NPdC
LUCAS Alain	CD2E
MARICHEZ Jean Marc	Habitat et Développement
MARLIER Grégory	Conseil Régional NPdC
METTA Nicolas	Conseil Régional NPdC
MEUNIER B	CRMA
MICHEL DANSAC Christian	Conseil Régional NPdC
MOREL Céline	Chambre des métiers du Nord
NGUYEN Xavier	Conseil Régional NPdC
OBATON Hervé	Duo Emballages
PERRIER Dimitri	Conseil Régional NPdC
PICARD J.	Ville de Saint Saulve
PIERRON E.	Agglomération Lens Liévin
PIGE J.	Conseil régional NPdC
PODEVIN Séverine	Artois Comm
POIROT M.	Agglomération de Douai

PONTHIEU Valérie	Conseil régional NPdC
PRADAL Cyrille	Conseil régional NPdC
PRAT M.	Valenciennes Métropole
PROVOST Francis	CESR
QUARGNUL Jean-Pierre	Communauté de l'Artois
QUIEVRAIN Jacques	UNSA Cheminots
RAYNAUD Marc	Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lille
RICHARD Benoit	FO Nord Pas de Calais
SANNIER Christine	Conseil Régional NPdC
SAVOURE Benoit	Conseil Régional NPdC
SELINGANT Marie-Lise	Conseil Régional NPdC
SOLARZ S.	Communauté Urbaine d'Arras
SPORAKOWSKI Caroline	
THIBAUX J.	Agglomération Val de Sambre
THOMAS Annie	AC ! Nord Pas de Calais
THOREL JB.	CAPCB
TOGNOLA Julien	DRIRE
VAESKEN Patrick	Agglomération de Calais
VARLET Olivier	Conseil Régional NPdC
VERHAEGHE Olivier	Conseil Régional NPdC
VERHELLE Nicolas	Conseil Régional NPdC
VERMEIRE Karine	Conseil Général du Nord
VION E	Véolia
VISSOUZE Yannick	Communauté Urbaine de Dunkerque
VYGEN Henri	LMU DDEC

WILLAEYS G.	Agglomération de Cambrai
ZELLER Isabelle	Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lille