

[LA NORMANDIE, SES ENTREPRISES, L'ECONOMIE DE DEMAIN]

Schéma Régional de Développement
Economique des Entreprises, pour
l'Innovation et l'Internationalisation

POUR UNE
REGION
DYNAMIQUE
ATTRACTIVE
ET INNOVANTE

Novembre 2016



RÉGION
NORMANDIE

www.normandie.fr



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. Construire la Normandie : une capacité d’affirmation au service d’une nouvelle ambition	6
2. Les facteurs essentiels du développement contemporain.....	8
3. D’un ensemble économique en transition vers un écosystème favorisant.....	11
3.1. La Normandie, un positionnement dont il faut tirer avantage	11
3.2. Pour l’économie régionale l’ouverture à l’international n’est plus une option	12
3.3. La réussite passe par la reconquête économique et l’attractivité	13
3.3.1. Une Normandie qui croise ses forces avec les tendances mondiales	13
3.3.2. Le rayonnement de la Normandie comme moteur de reconquête	14
4. Vers un écosystème favorisant et une région « pro-business ».....	17
4.1. Les facteurs de réussites : qualité, innovation, international et investissement de long terme	17
4.2. Vers un écosystème favorisant et performant	17
4.3. Développer les atouts pour appuyer les facteurs clés de succès.....	18
4.3.1. Tourisme : une vraie grande activité	18
4.3.2. La culture est aussi un facteur de développement.....	19
4.3.3. La société de l’information et le numérique, dimension constante du développement	19
4.3.4. L’enseignement supérieur et la recherche essentiels pour le développement	20
4.3.5. Les entreprises de l’économie sociale et solidaire (ESS) au cœur des grandes transitions de la Normandie.....	20
4.3.6. Faire des agglomérations un vrai moteur urbain.....	21
5. Une volonté au service de la stratégie	24

5.1.	Les volontés et orientations politiques.....	24
5.1.1.	L'équité territoriale pour élever l'ensemble de l'écosystème économique.....	24
5.1.2.	L'expérimentation pour l'initiative et les propositions concrètes	25
5.1.3.	Un travail en réseaux pour devenir meilleurs.....	26
5.1.4.	L'excellence pour accompagner le cheminement vers le succès.....	27
5.1.5.	Transformation numérique et nouveaux réseaux	28
5.1.6.	L'international	29
5.1.7.	De la simplification dans les processus.....	30
5.2.	L'articulation avec l'ensemble des partenaires	31
5.2.1.	Une politique de grands projets : La Vallée de la Seine, un territoire de développement à grande échelle	34
6.	La Normandie et l'économie de demain : travailler ensemble autrement.....	39
	Annexe 1 Synthèse des contributions de la CODAH	41
	Annexe 2 Synthèse des contributions de la Métropole Rouen Normandie	45
	Annexe 3 Synthèse des contributions de Caen la Mer (Synergia)	49
	Annexe 4 Concertation SRDEII-SRESRI - Liste des contributions écrites	52
	Annexe 5 Concertation SRDEII-SRESRI - Liste des participants aux ateliers	55



INTRODUCTION

Une Normandie d'innovation, une Normandie terre d'entreprise, une Normandie « pro-business ». La nouvelle Normandie sera un territoire de création et d'entreprise. C'était l'ambition proposée aux électeurs, et qu'ils ont choisie. C'est l'ambition que la Région partage avec tous les acteurs du développement et qu'elle va construire méthodiquement, sans relâche, avec une grande énergie.

C'est la voie du développement, contre les visions qui se focalisent sur les problèmes et pas les solutions, contre une conception décliniste, frileuse et inefficace. C'est la voie lucide de ceux qui n'ignorent pas leurs faiblesses, leurs défauts, mais ne s'y arrêtent pas, et savent aussi reconnaître leurs atouts et les développer.

C'est la fierté retrouvée de ce que les Normands savent faire, dans leur travail, dans leurs entreprises, dans les lieux de connaissance, de recherche et d'innovation. La fierté et la confiance ne sont pas étrangères à l'économie, elles lui sont au contraire indispensables. Un projet de développement économique pour le territoire ne peut être sans âme et sans sentiment. Ils en sont une des forces motrices.

A la naissance de la nouvelle région, la Normandie nouvelle, il importe de donner les conditions les plus adaptées, les plus performantes, pour qu'elle s'inscrive dans le monde contemporain, qu'elle participe aux nouvelles dynamiques du développement international en jouant de ses atouts et en travaillant sur ses manques et ses faiblesses.

Au SRDEII, nous avons ajouté entreprise, SRDEEII, pour souligner que c'est au cœur de l'entreprise que se joue le développement du territoire et qu'avec ce schéma nous voulons faire de la Normandie un territoire favorable à l'entreprise, sous toutes ses formes.

Le schéma, la réflexion et la préparation de l'action ont été nourris par des ateliers de réflexion qui ont réuni toutes les forces vives de la Normandie concernées par le développement.

L'horizon du schéma est nécessairement le monde. Le monde aujourd'hui, et celui de demain que nous pouvons et devons préparer. ●●●

Cet horizon international imprègne en même temps le quotidien et l'activité très proche, très locale. C'est une des grandes particularités de notre temps. Chaque entreprise, chaque lieu d'activité, chaque lieu de création, construit son avenir ici, dans sa commune, et également en regardant vers le monde.

Le schéma, nourri de centaines de contributions, a été élaboré en s'appuyant sur les grands facteurs de développement contemporain ; les facteurs qui sont les conditions mêmes du développement dans les parties du monde les plus avancées.

La Normandie, comme toutes les régions de France et d'Europe, a connu, dans le siècle passé, de très profondes métamorphoses. Des activités sont nées, d'autres ont périclité, des modifications et changements considérables ont eu lieu. La Normandie a connu son lot de restructurations et de pertes, mais elle a su aussi transformer son tissu d'activités, lui donner des forces, en faire de superbes atouts. Nous avons un ensemble économique fait de transitions et déjà d'amorces d'écosystèmes où innovations, recherche et entreprises ont su créer de nouvelles dynamiques de réussite. Impulser la transition, développer des écosystèmes innovants et favorisants, voilà le but.

C'est à cette transformation, à ces évolutions, à cette construction de la réussite, qu'est tout entier dévolu ce schéma, reprenant les centaines de contributions des acteurs qui chacun apportent leur pierre, les organisant pour se hisser à la hauteur des nécessités du développement contemporain, réaffirmant les volontés politiques que nous portons, pour les mettre au service de l'ambition collective que nous partageons avec tous les acteurs de la nouvelle Normandie.

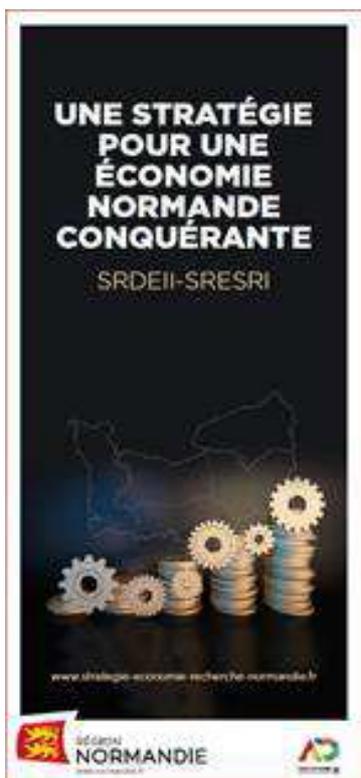
Ces orientations se traduisent en actions. Ces actions seront mises en œuvre par les outils que la Région met au service du développement et partagées avec tous les acteurs du territoire.

La nouvelle Normandie sera innovante et terre d'entreprise, confiante en ses atouts et fière de les porter. Ce schéma en sera l'instrument.

Hervé Morin
Président de la Région Normandie



1. Construire la Normandie : une capacité d'affirmation au service d'une nouvelle ambition



Construire une capacité d'affirmation dans la compétition économique mondiale est aujourd'hui crucial pour qu'un territoire se développe. Cette nécessité, impérative pour n'importe quelle région du monde, s'impose aussi à la Normandie.

Sans le progrès de facteurs essentiels, un territoire voit son développement limité par des handicaps lourds. Ces facteurs essentiels sont ceux sur lesquels doit porter notre action pour développer les atouts de la Normandie et surmonter ses faiblesses.

Orientées par une logique commune, les politiques qui structurent l'action publique doivent se renforcer mutuellement. C'est pourquoi le SRDEII et le SRESRI, ainsi que la politique d'attractivité et les grands projets, tel celui de la Vallée de Seine, sont articulés autour d'un noyau commun de facteurs essentiels du développement contemporain : les compétences, la formation, la recherche, l'innovation, des foyers d'échanges et un moteur urbain, des nœuds de connectivité, la qualité, les exigences environnementales. Le SRDEII est résolument novateur de ce point de vue : il prend en compte les évolutions du monde contemporain plutôt que de simplement reconduire ce qui s'est fait hier. Il s'agit de construire la Normandie avec tous les acteurs de la nouvelle région, pour un nouveau territoire, vers une nouvelle approche de l'économie, liant

fortement le très local à l'international.

Le principal handicap de la région est le manque de connaissance et de reconnaissance de ses propres atouts, un manque certain de confiance collective et d'audace. La Normandie a de vrais atouts. Ils sont trop méconnus au sein même de la région et à l'extérieur en dépit de la notoriété de la Normandie. Les atouts et le positionnement favorable ne valent que si l'on s'en sert. C'est un des objectifs de ce SRDEII auquel concourront d'autres politiques de la Région dont celle essentielle d'attractivité. En effet, une meilleure attractivité de la région, servie par un marketing territorial efficace, permettra à la Normandie de se faire connaître pour mieux attirer des créateurs en tous domaines, des projets d'envergure et donner la conviction à ses habitants que leur région est bien le lieu pour développer leurs projets.

Participer en bonne place à la compétition mondiale des économies et des territoires, dans un monde ouvert et interconnecté est le fondement de notre action. Viser les marchés aux perspectives de croissance et se distinguer par la qualité et l'innovation des produits et des services, telle est la nouvelle ambition de la Normandie.



2. Les facteurs essentiels du développement contemporain

Des questions se sont progressivement imposées comme des éléments essentiels du développement d'un territoire ; elles jouent un rôle clé. Ces facteurs sont les ressorts du développement à notre époque.

- **Compétences**

Les compétences en de nombreux domaines, jouent un rôle essentiel. Depuis des savoir-faire anciens jusqu'aux nouvelles compétences créées. Parmi ces compétences, les savoir-faire portés par les femmes et les hommes ont une place d'importance ; les métiers sont nombreux et divers en Normandie, dans l'élevage, l'artisanat, ou l'industrie et les métiers de la Mer. Tels qu'ils sont ou revisités, ces savoir-faire ont une grande valeur qu'il ne faut ni oublier ni laisser occulter par les nouvelles compétences qui émergent.

Les compétences sont bien sûr un élément essentiel des nouvelles industries et des nouvelles techniques. Elles sont une ressource dont le renouvellement et la qualité sont nécessaires sur tous les terrains d'activité, dans la production matérielle mais également dans l'immatériel dont la formation supérieure, la recherche, ou la culture.

- **Formation**

La formation, qui joue un rôle clé dans la construction et la transmission de compétences, est un deuxième facteur essentiel du développement d'un territoire. Elle joue aussi un rôle pour son rayonnement et son attractivité.

Cela vaut pour des créneaux distinctifs, telle la filière cheval ou sur des points forts comme le numérique.

- **Recherche**

La recherche est une dimension forte du modèle de développement contemporain. Sa présence et sa vitalité entraînent une société. Que la recherche développée en région soit de dimensions nationale et internationale est essentiel. Cela vaut dans tous les domaines de la connaissance. Outre la mise en valeur de ses actuels points forts (comme la recherche scientifique et médicale), le territoire a besoin que les activités liées à la recherche fertilisent tout le tissu industriel, comme d'autres activités telle la logistique, l'Axe Seine, le tourisme, ou l'environnement.

- **Innovation**

Aux côtés de la recherche, l'innovation joue un rôle clé dans le développement contemporain : l'innovation technologique comme l'innovation non technologique.

Est indispensable l'innovation qui naît directement dans le tissu d'activité, en particulier industriel, ou qui est co-construite avec la recherche. Le cycle de l'innovation a changé ; il est fait de boucles plus rapides qu'auparavant avec des allers retours recherche, milieu d'éclosion et applications, des croisements entre différents secteurs d'activités, qui génèrent de l'innovation et des convergences de technologies.

L'innovation n'est pas seulement technologique, elle est aussi non technologique. Elle est ferment de développement dans toutes les activités ; elle est importante y compris dans le milieu industriel. Elle y crée les conditions de l'excellence. Une société, un territoire, qui innove dans des domaines nombreux et différents, crée une dynamique vertueuse.

- **Foyer d'échanges - moteur urbain**

Une part des points précédents (compétences, formation, recherche, innovation) a besoin de foyer pour être créée, être mise à jour, échanger. Les foyers d'échange ne sont pas seulement urbains, ils sont aussi dans du tissu plus rural, mais qui est en relation avec du tissu urbain.

Cette notion de foyer est à la base des écosystèmes innovants, des milieux, terreaux favorisant les innovations. Plus généralement un moteur urbain avec des caractéristiques de grande métropole (compétences rares, métiers, fonctions rares et rayonnantes – telles institutions culturelles, de santé ou de recherche) est indispensable au développement de n'importe quel territoire dans le monde.

- **Nœuds de connectivité**

Les échanges intensifiés, massifiés et de plus en plus rapides sont une autre grande caractéristique de notre temps. Les nœuds de connectivité physiques pour la mobilité entrante et sortante des personnes, pour l'exportation et l'importation des marchandises sont un facteur essentiel de développement. Ce sont les nœuds d'accès aux grands réseaux de transports : avion, train, route, ports.

Cela recouvre également l'irrigation et le drainage du territoire vers les nœuds principaux régionaux menant eux-mêmes aux nœuds nationaux et continentaux. En la matière, le maillage du territoire par les villes moyennes (une vingtaine de villes au total) est particulièrement important en Normandie.

Il y a maintenant de nouveaux nœuds de connectivité essentiels : ceux pour la connectivité électronique et immatérielle, pour les communications électroniques compte tenu du rôle de l'information et de l'immatériel dans la société contemporaine.

Ce sont les nouveaux réseaux fibre optique très haut débit et les infrastructures de service qui leur sont liées, qui permettent le transport numérique massif. Sans ces réseaux pas d'innovation ni de transformation numériques possibles.

- **Qualité**

La qualité dans tous les domaines est un critère de réussite dans le développement contemporain. L'évolution des standards, les comparaisons, la circulation de l'information font qu'une quelconque activité de faible qualité est condamnée.

Cette qualité indispensable couvre tous les domaines et toutes les activités : Qualité de la formation, Qualité du travail, Qualité des infrastructures, Qualité des services, Qualité des paysages et de l'environnement, Qualité de vie. Ce critère est central pour le SRDEII. Il en est à la fois un objectif et une condition de réussite.

- **Les nécessaires exigences environnementales**

Il s'agit à la fois d'une exigence d'équilibre de la vie humaine sur la planète, d'une intégration de cette exigence dans le modèle de développement contemporain, d'une attente et d'un atout pour la localisation de nouvelles activités et l'installation de personnes hors région. Dans les projets de développement d'un territoire le raisonnement de qualité environnementale est une dimension nécessairement constante.



CHAMPIONS CACHÉS NORMANDS

DE VÉRITABLES CONQUÉRANTS

Les Champions cachés sortent des entreprises normandes, qui innovent, exportent, investissent et embauchent.

En allant à la rencontre de ces leaders internationaux sur leurs marchés, la Région les fait découvrir aux Normands et crée à leurs côtés le Club des Champions Cachés pour partir à la conquête du Monde !

Plus d'informations sur
www.normandie.fr



3. D'un ensemble économique en transition vers un écosystème favorisant

3.1. La Normandie, un positionnement dont il faut tirer avantage

Notoriété, qualité et ouverture caractérisent la Normandie

La notoriété, la Normandie la doit d'abord à l'Histoire. Celle qui s'est jouée sur son sol en juin 1944 fait pour le monde, de la Normandie le symbole de la Liberté et de la Paix. C'est en grande partie pour cela que la Normandie est connue du monde entier. C'est également une terre qui a envoyé beaucoup de ses enfants dans le monde et une région qui a joué un rôle important dans l'Histoire institutionnelle et culturelle : celle de l'Europe depuis le Moyen Age, celle du monde depuis plusieurs siècles. La notoriété issue de l'Histoire place la Normandie au rang de second territoire le mieux connu au monde après la Californie.

La qualité se décline dans de multiples aspects qui relèvent du patrimoine architectural et artistique (Mont Saint-Michel, premier site le plus visité en France hors Ile-de-France, Giverny, deuxième site normand le plus visité), du patrimoine naturel et des produits et des savoir-faire emblématiques, des plus traditionnels aux plus technologiques.

L'ouverture est celle, géographique et stratégique, d'une région au bord de l'une des mers les plus fréquentées du monde avec un linéaire côtier de plus de 600 kilomètres, à proximité des îles britanniques. La Normandie ouvre Paris sur la mer, via la vallée de la Seine, véritable colonne vertébrale économique. La région bénéficie d'un complexe portuaire exceptionnel favorisant les activités industrielles et de la logistique ainsi que les flux internationaux de marchandises. Premier port français pour le trafic de conteneurs, Le Havre est aussi le cinquième européen.

Une économie normande ouverte sur le monde

Aujourd'hui, avec un produit intérieur brut de 90 milliards d'euros en 2013, la Normandie, au 9^e rang national, produit 4,3 % de la richesse française.

Une partie de l'économie normande a décroché à partir des années 2000, confirmant les faiblesses du tissu industriel marqué par l'étroitesse de la base exportatrice, les mutations de secteurs antérieurs forts, les discordances avec les secteurs porteurs de croissance et la forte présence de secteurs à faible valeur ajoutée. La crise de 2008 n'a fait qu'accélérer le recul. Si, comme l'agriculture, l'industrie (20% du PIB régional) continue à peser plus en Normandie qu'au niveau national (14% du PIB de la France métropolitaine), elle se caractérise par un niveau de sous-traitance élevé et l'insuffisance pour les grandes entreprises de centres de décision en région, du fait d'un déficit d'attractivité et de la proximité de l'Ile de France. Néanmoins, la Normandie reste attractive pour les entreprises étrangères, à l'origine de près du tiers des exportations de la région.

La Normandie dispose aussi de réels atouts. Le cluster Normandie Aerospace, les travaux du pôle de compétitivité Moveo sur la mobilité durable, le lancement de nouveaux produits par Faurecia à Caligny et la diversification des sous-traitants automobiles participent à la mutation de l'industrie régionale. Les TIC et l'électronique, portées par un écosystème solide, voient quatre spécialités se détacher : la microélectronique, les échanges électroniques sécurisés (TES), la mécatronique et le numérique portuaire, pendant que d'autres domaines se développent sur des bases solides autour du document numérique et de l'e-santé. Dans les mutations, à côté des difficultés, de nouvelles activités sont apparues, des entreprises de différents secteurs ont grandi s'affirmant au niveau national et international. Un tissu de PME jeunes et innovantes, endogènes, startups ou essaimées

des grands groupes en redéploiement, complète avec la recherche et l'enseignement supérieur un écosystème remarquable, auquel la Normandy French Tech doit donner un rayonnement international.

L'excellence régionale en matière de traçabilité, la forte valorisation de la production laitière, le développement à l'international des coopératives agricoles, la recherche de débouchés pour l'économie verte, la poussée de l'agriculture biologique, contribuent au rayonnement des productions régionales. En effet, l'agriculture (3,3 % de l'emploi total en 2014) et l'agroalimentaire (2,7 %) constituent des spécificités en Normandie, au premier rang pour la production de fromages au lait de vache, de beurre et de crème, de produits cidricoles ou encore de lin textile. La Normandie est en outre une terre d'excellence pour le cheval, au 1^{er} rang des régions par le nombre et la qualité de la production.

Avec de nombreux sites remarquables et l'organisation de grands évènements culturels et sportifs (les JEM en 2014, le tour de France en 2016) d'envergure internationale, la Normandie est devenue une destination touristique de premier plan avec 14,9 millions de nuitées dans les hébergements marchands. Le tourisme de mémoire, le tourisme balnéaire, le tourisme vert ou encore la Normandie impressionniste constituent des éléments de notoriété et d'attractivité très forts. La consommation touristique équivalait à 5,7 % du PIB normand en 2014.

Aujourd'hui, la Normandie doit revenir dans la course, préparer et réussir son insertion dans une économie mondialisée. Encourager l'évolution de l'économie normande vers des domaines porteurs que suscitent la dématérialisation (économie numérique), les délocalisations d'activités tertiaires, les déclinaisons du développement durable et le développement de l'économie résidentielle (tourisme et services à la personne) est indispensable, mais pas suffisant. A condition d'y stimuler l'innovation, les domaines d'activités traditionnels (agriculture, pêche, automobile, biens intermédiaires, bâtiment, chimie, valorisation des déchets...) pourraient continuer à jouer leur rôle dans l'économie régionale.

Une meilleure attractivité de la région servie par un marketing territorial efficace permettra à la Normandie de se faire connaître pour mieux attirer des projets d'envergure.

3.2. Pour l'économie régionale l'ouverture à l'international n'est plus une option

La Normandie, au 2e rang des régions exportatrices avec 35% de son PIB dédié à l'export, contribue pour 7% aux exportations et aux importations de la France. Ces résultats doivent être nuancés par la place du transit portuaire et de flux largement dominés par les produits pétroliers générés par le stockage au Havre. Si hors pétrole, le commerce extérieur de la région est excédentaire, dans l'Union Européenne, qui absorbe plus de la moitié (54,3%) des exportations normandes, seul le panier allemand est équilibré et échappe à la dépendance pétrolière. Enfin, parmi les pays où la nouvelle économie mondiale se construit, la Chine n'arrive qu'au 8e rang avec 4,6% de nos exportations devant le Japon, Singapour et la Corée du Sud. Limiter l'ouverture de la Normandie à son seul commerce extérieur serait donc très réducteur. Certes, la Normandie jouit d'une notoriété à l'international et s'illustre dans des domaines tels que la santé, l'agroalimentaire, l'énergie ou encore la logistique, le numérique, le tourisme et le luxe. Mais cette notoriété est peu exploitée, car la Normandie s'est jusqu'à présent laissé bercer, se croyant attractive par nature. Or le monde a changé et les défis sont nouveaux.

C'est en effet un monde transformé qui émerge de la crise de 2008. La démographie, l'urbanisation rapide et le poids croissant de leurs classes moyennes donnent aux pays émergents - pour le moment surtout asiatiques - une influence, une capacité et un poids déterminants dans la conception, la réalisation et la commercialisation de produits et de services, donc sur les modes de vie et

d'organisation du monde qui sort de la crise. Ces pays émergents deviennent à la fois investisseurs, consommateurs - avec une convergence progressive des niveaux de vie avec ceux des pays occidentaux - et innovateurs avec une population d'ingénieurs et de créateurs en expansion. Désormais, les pays émergents développent leurs complémentarités, au risque de marginaliser les économies occidentales. Leurs entreprises les plus performantes aspirent à un destin mondial et font plus que rattraper leur retard, d'autant plus à l'aise que la compétition se déroule en grande partie chez eux. Les marchés européen ou américain ne sont pas leur cible prioritaire, car ce n'est pas là que se trouve la croissance.

Dans ce contexte, s'affirmer sur le plan local ne suffit plus lorsque la compétition est mondiale. L'international n'est plus une option facultative.

Le principal handicap de la région est le manque de connaissance et de reconnaissance de ses propres atouts. Car, la Normandie a de vrais atouts. Avec plus de 3,3 millions d'habitants, elle reste une des régions les plus jeunes malgré un vieillissement rapide favorisé par les migrations résidentielles de ménages retraités (qui sont-elles mêmes une nouvelle possibilité, Silver Economy) : elle a des atouts d'environnement, de qualité, de produits, d'activités qui montent (cf. précédemment). Les atouts et le positionnement favorable ne valent que si l'on s'en sert. C'est un des objectifs de ce SRDEII auquel concourront d'autres politiques de la Région, dont celle essentielle d'attractivité. Une meilleure attractivité de la région servie par un marketing territorial efficace permettra à la Normandie de se faire connaître, pour mieux attirer des projets d'envergure.

Participer en bonne place à la compétition mondiale des économies et des territoires, dans un monde ouvert et interconnecté oblige à faire des choix. Ces choix peuvent être articulés autour de trois ambitions qui s'appuient sur les facteurs clés du développement contemporain :

- viser les marchés aux perspectives de croissance forte dans des domaines où la Normandie dispose d'atouts réels ;
- Être au rendez-vous de la double transition écologique et numérique ;
- Permettre à la Normandie de se distinguer par la qualité de ses produits et de ses services.

Le défi pour la Normandie est donc de s'affirmer comme une région compétitive, sachant tirer parti de ses atouts pour orienter toute une économie et un territoire vers une dynamique d'amélioration, seule à même de nous apporter des emplois nouveaux, de qualité et bien rémunérés. Analyser les marchés mondiaux d'avenir et examiner, pour chacun de ces marchés, la place et le potentiel de la région permet ainsi de définir une stratégie d'affirmation durable de la Normandie. Il s'agit donc d'être bien informé pour comprendre et agir efficacement. S'engager dans la réduction des coûts de production ne peut être la seule voie. Seule la recherche de l'excellence peut tirer tout un écosystème vers le haut pour se différencier par la qualité.

3.3. La réussite passe par la reconquête économique et l'attractivité

3.3.1. Une Normandie qui croise ses forces avec les tendances mondiales

La stratégie de développement économique et d'internationalisation a pour objectif de bâtir une offre compétitive pour participer en bonne place à la compétition dans la nouvelle économie mondialisée. Elle implique une mobilisation des acteurs économiques et des écosystèmes locaux, au service de la construction d'une offre compétitive, capable de gagner des parts de marché en créant des emplois nouveaux.

Analyser les marchés mondiaux d'avenir et examiner, pour chacun de ces marchés, la place et le potentiel de la Normandie permet de définir une stratégie d'affirmation durable de la Normandie. Repérer les tendances émergentes là où elles naissent avant qu'elles se mondialisent, les croiser avec

les capacités de nos entreprises et de nos territoires devient, dans un monde ouvert, un exercice aussi nécessaire que celui qui consiste à anticiper les technologies clés. Il s'agit donc d'être bien informé pour comprendre et agir efficacement. Au-delà des capacités d'analyse, il faut une capacité d'étonnement, une « intelligence économique » qui permet de déceler et surtout d'anticiper les ruptures et les mutations.

La traçabilité, une valeur attachée à un territoire

La tendance émergente de la sécurité sanitaire et de la traçabilité des aliments repérée en Asie entre 2008 et 2012 explique aujourd'hui le succès des investissements dans l'agro-alimentaire, tels ceux réalisés par des investisseurs chinois dans le secteur laitier aux côtés d'entreprises comme Isigny Sainte Mère ou les Maîtres laitiers du Cotentin.

Au bout de la traçabilité se trouve toujours un territoire qui est aujourd'hui, dans le domaine laitier, identifié à la qualité.

Cette identification, par capillarité, se fait maintenant pour une part croissante de la production alimentaire où la Normandie prend plus que sa part dans l'image du Made in France.

L'excellence et la valeur ajoutée qui y est associée sont les atouts de la Normandie. Elles doivent jouer un rôle prépondérant dans la façon dont la Normandie peut s'affirmer. S'engager dans la réduction des coûts de production ne peut être la seule voie: il y aura toujours plus bas. Seule la recherche de l'excellence peut tirer tout un écosystème vers le haut pour se différencier par la qualité. La bataille de l'image se gagne d'abord à l'international, là où la progression des parts de marché et des marges légitime la montée en gamme et la qualité des produits.

L'exemple des champions cachés

La Normandie compte nombre de PME et d'ETI, leaders mondiaux de leurs secteurs ou en passe de le devenir. Peu connues du grand public, les ressorts de leur succès sont la qualité de leurs produits, leur spécialisation sur une niche, l'innovation et l'investissement de long terme. Pour compenser l'étroitesse du segment de marché sur lequel ils sont établis, ces « champions cachés » recherchent la croissance dans une très forte ouverture à l'international. Les prix pratiqués sont plus élevés que la moyenne de leur marché. Les champions cachés évitent les guerres de prix ; ils préfèrent se battre sur le terrain de la qualité et visent à dominer leur marché à l'échelle européenne ou mondiale, avec un outil de production et des centres de recherche ancrés en Normandie.

Construire une capacité d'affirmation de la Normandie dans la compétition économique mondiale impose d'être sélectif dans le choix d'objectifs partagés entre des acteurs qui concourent tous à la réussite commune. Le choix des buts à atteindre doit se faire parmi l'excellence Normande : agroalimentaire, santé, numérique, énergie, agro-matériaux, tourisme, le portuaire... et devenir des projets compréhensibles et lisibles, qui auront vocation à faire travailler ensemble tout un écosystème.

3.3.2. Le rayonnement de la Normandie comme moteur de reconquête

Dans le monde, il n'existe pas de ville, de région, de pays, qui soient attractifs et peu développés économiquement. Ces deux notions étant réciproquement liées, elles doivent se développer

conjointement. La Normandie jouit d'une notoriété à l'international mais peu exploitée. Contrairement à d'autres territoires, en France ou à l'international, qui ont dû, pour pallier un déficit d'image, définir une stratégie intégrée de l'attractivité, la Normandie s'est laissé bercer « car attractive par nature ». Dans le même temps, dans le monde, les territoires se mènent une concurrence intensive sur le plan du marketing territorial.

L'enjeu pour la Normandie est de mettre en œuvre une stratégie « intégrée » de l'attractivité englobant tous les acteurs de toutes les activités liées au territoire. Concrètement, cela devra se traduire non seulement par le développement des entreprises, mais aussi par la venue de talents, de touristes, de grands évènements et aussi d'actions à l'international (jumelage, partenariat, ...).

La stratégie à mettre en œuvre est « un projet de territoire » avec une vision de l'attractivité à moyen et long terme. Cette approche se concrétisera par le développement de l'image de la Normandie et le développement de projets, à l'exemple de ce qui a été réalisé par Berlin, Amsterdam ou même Lyon.

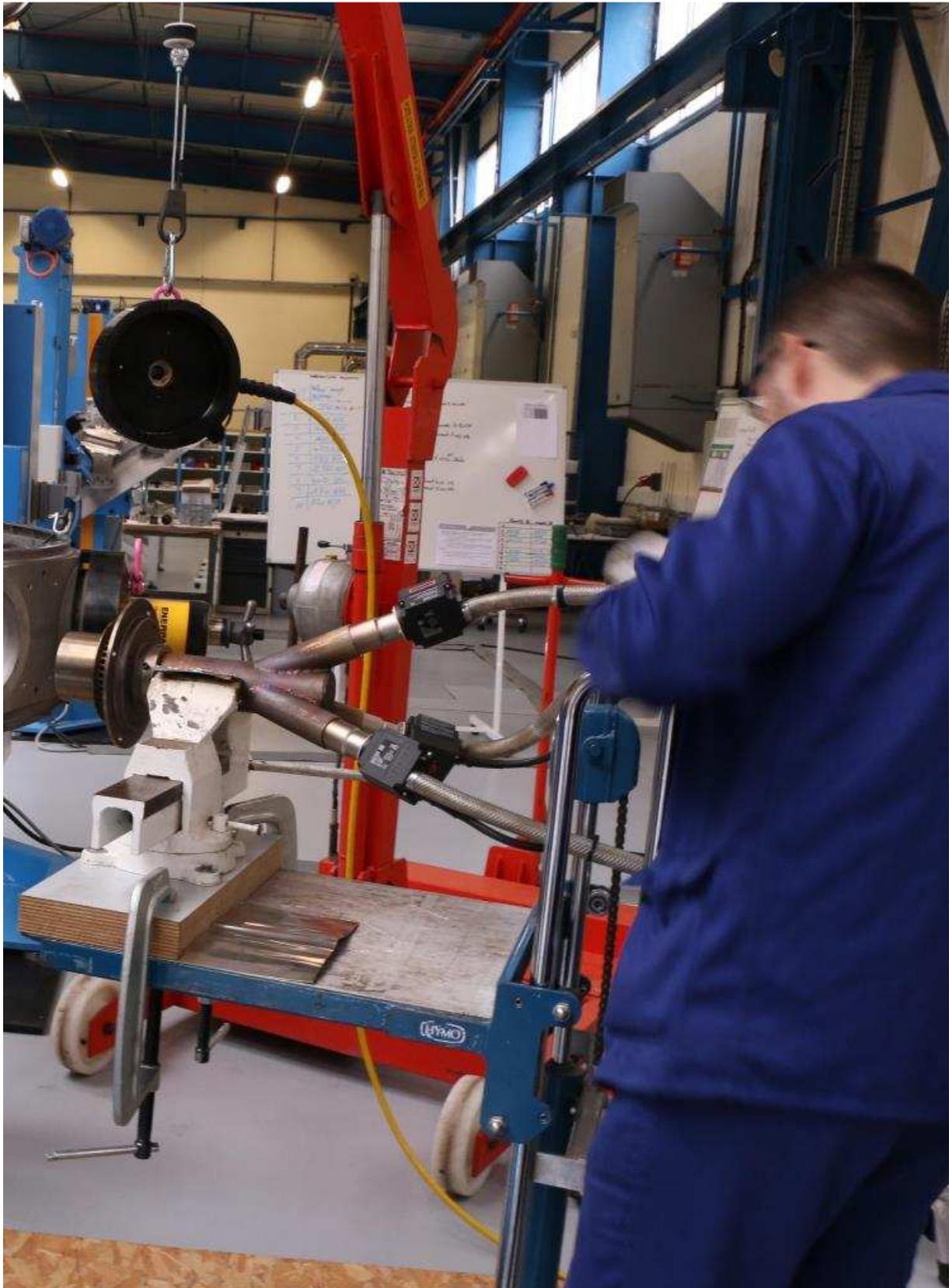
La perspective recherchée a une double vocation : « faire venir et faire rester » et « faire émerger et faire connaître ». La démarche à proposer a pour but de hisser la Normandie sur le podium des destinations en France et à l'international. Cette ambition doit créer un mouvement, pour fédérer les acteurs, en les rendant fiers, pour qu'ils soient dynamiques.

Cette volonté concerne toutes les clientèles sur au moins cinq aspects : « visiter » (pour le tourisme), « vivre » ou « s'installer » (pour l'économie résidentielle et la recherche de talents), « étudier » (pour l'université et les grandes écoles), « rechercher et innover » pour les chercheurs et les créateurs d'activité, « s'implanter » ou « investir » (pour la création d'entreprises).

L'initiative a pour vocation de produire des effets à moyen long terme sur :

- la création d'emplois ;
- le développement de l'écosystème « recherche-innovation-activité »
- une amélioration de la qualité de vie et des services à la population ;
- un enrichissement et une ouverture culturelle, une ouverture sur le monde ;
- une amélioration de l'image de la région ;
- la création d'un sentiment de fierté, d'appartenance pour les Normands;
- attirer et retenir les jeunes.

La stratégie à développer doit permettre de créer des liens entre le territoire, ses habitants et ses visiteurs sans se cantonner à tel ou tel secteur : un grand évènement sportif, un grand évènement culturel, faire venir des touristes, des entreprises, des talents, des capitaux,... doit être observé comme un même sujet.



4. Vers un écosystème favorisant et une région « pro-business »

4.1. Les facteurs de réussites : qualité, innovation, international et investissement de long terme

Les facteurs de réussite sont la qualité, l'innovation, l'international et l'investissement de long terme. Pour permettre d'atteindre et maintenir une position mondiale pour la Normandie dans des secteurs sur lesquels elle peut légitimement se positionner, il sera nécessaire de s'affirmer sur l'innovation.

L'enjeu de la mise en place d'une politique d'innovation structurée nécessite de la simplicité tout en répondant à la grande majorité des défis économique de la Normandie.

Cette mise en œuvre passe par le développement de deux aspects de l'innovation :

- L'innovation continue, issue du continuum recherche fondamentale et appliquée vers l'économie réelle,
- L'innovation par croisement des secteurs, utilisant le plus souvent un benchmark sectoriel transposé à d'autres secteurs.

Le défi sera alors d'identifier des espaces propices à ce développement, des foyers d'échanges où les actions consistent à structurer un environnement favorisant la transversalité pour créer plus de valeur.

Le textile technique et intelligent : une possibilité presque oubliée

En 2014 et 2015, l'ex Basse-Normandie décline le « plan textile technique et intelligent » initié par l'Etat en 2013. Des entreprises de la logistique, du numérique, de l'aéronautique, de l'automobile, du textile,... se retrouvaient dans un même lieu et sans le savoir, elles partageaient une ambition commune. Pourtant voisines, ces entreprises n'avaient pas vocation à se rencontrer. De nouveaux partenariats sont nés et certaines entreprises avaient des questions pour lesquelles d'autres avaient les réponses : l'innovation croisée pouvait se créer.

Cette logique de réseaux, pourtant oubliée, se résume en un seul mot, un foyer d'échange, un cluster.

4.2. Vers un écosystème favorisant et performant

Acquérir de nouveaux marchés ou conforter les anciens requiert de légitimer une position affirmée sur des capacités clés. Ces capacités doivent être issues des domaines d'excellence de la Normandie. Ainsi, se positionner sur ces domaines doit avoir pour corollaires d'une part, d'attirer des capitaux étrangers et d'autre part, de permettre à toute une économie de s'internationaliser par effet de capillarité. Faciliter l'export et permettre aux entreprises et aux universités de se définir à l'international est un enjeu pour la Normandie.

Les associations de filières ont joué leur rôle, déployant des plans d'actions pour faciliter les échanges entre grandes et petites entreprises, donneurs d'ordres et sous-traitants de la région, tout en favorisant la cohésion des partenaires sociaux.

Aujourd'hui, des clusters d'entreprises s'organisent autour de compétences similaires ou complémentaires, qui transcendent les découpages en branches ou en filières: des relations de coopération complètent les relations de concurrence. Les filières font place à des réseaux mêlant des acteurs plus divers (entreprises classiques, start-ups, organismes publics), où la raison du plus fort cède au réseau du plus fin. Ces réseaux, ces clusters, visent à développer une coopération, un réseau

de compétences, dont la configuration, à l'instar de NAE, reste déterminée par des entreprises motivées.

4.3. Développer les atouts pour appuyer les facteurs clés de succès

Souvent oubliés ou peu considérés comparés aux activités industrielles, dans une lecture dépassée de l'économie : le tourisme, la culture, la recherche et l'enseignement supérieur, sont pourtant des domaines qui concourent de façon importante au développement.

Ils sont pour cette raison pleinement à leur place dans le SRDEII, et couplé à deux autres éléments : la montée en puissance du numérique dans notre société et les agglomérations comme moteurs urbain, ils permettront d'appuyer et d'affirmer les facteurs clés de succès pour entraîner l'économie de la Normandie vers le changement et la réussite.

4.3.1. Tourisme : une vraie grande activité

La Normandie, dont les sites ont accueilli 17,5 Millions de visiteurs en 2015, est au 4^e rang des régions touristiques françaises en courts séjours. Le tourisme, véritable vitrine économique des territoires, est le premier poste bénéficiaire de la balance des paiements française. Ce n'est pas une activité de seconde zone, ni une activité par défaut quand des activités industrielles sont affaiblies. Le tourisme est non seulement un grand secteur d'activité du pays et de la région, mais aussi une activité qui, en dépit des coups des inquiétudes et incertitudes liées au terrorisme, voit son développement devenir l'une des tendances fortes de l'économie mondiale. Le tourisme, qui emploie 40 000 personnes en Normandie est une économie des plus dynamiques et des plus innovantes. Cependant, sur la totalité des indicateurs les résultats de la Normandie se placent en-dessous de son potentiel.

L'impact économique du tourisme peut et doit être renforcé, en Normandie comme ailleurs en France. En effet, la France, première destination touristique mondiale, avec plus de 84,5 millions de touristes en 2015, ne se place qu'en 4^e position derrière les Etats-Unis, la Chine et l'Espagne pour les recettes touristiques. En Normandie, le tourisme ne contribue qu'à 5,7% du PIB régional. La région est fréquentée surtout par ses voisins : à 70% par une clientèle de proximité et à 37,5% par une clientèle francilienne. Pourtant, les qualités de la Normandie, souvent très représentatives du « à la française » ou de la « French touch » sont appréciées dans le monde entier.

L'innovation peut renforcer l'impact économique du tourisme.

- L'innovation la plus visible dans le tourisme est apportée par les nouvelles technologies. L'e-tourisme (qui ne se limite plus aux seules ventes en ligne) et le m-tourisme (lié au développement des téléphones mobiles et des applications) modifient les comportements, facilitent et enrichissent les expériences de voyage,
- L'innovation est aussi provoquée par les attentes nouvelles des clientèles touristiques, à la recherche de davantage d'authenticité, de respect de l'environnement, de développement local, d'expériences de voyage...,
- La création de nouvelles « expériences » pour les touristes, un des fondements de l'innovation dans le secteur, peut multiplier les pratiques, élargir la clientèle et multiplier les sites.

Les innovations peuvent élargir le marché touristique en augmentant les visiteurs et les sites, en allongeant la durée des visites et en élargissant tant les territoires visités qu'en multipliant les thèmes et les occasions de visites. Le tourisme, en lui-même et combiné à d'autres activités économiques et d'autres traits du territoire régional, est une des activités que le SRDEII contribuera à développer. La politique d'attractivité que la Région mettra en œuvre y contribuera également.

La capacité touristique de la Normandie n'est plus à démontrer mais à développer.

Le tourisme d'entreprises et la transmission des savoir-faire

Beaucoup d'entreprises proposent des visites, une exposition, une boutique. Des destinations organisent autour du tourisme de savoir-faire des circuits et des événements, aujourd'hui encore trop souvent isolés du reste de l'offre touristique. Pourtant, en Normandie, 50 entreprises sont labellisées EPV (Entreprises du Patrimoine Vivant). A côté d'entreprises artisanales, de TPE et de PME, des ETI de réputation mondiale comme ISIGNY SAINTE MERE, TRICOTS SAINT JAMES, LAMPE BERGER ou GUY DEGRENNE. De nombreux champions cachés, partagent avec les EPV la qualité, le savoir-faire, la proximité avec le client, la culture d'entreprise et le sens du long terme. Ouverts sur le monde, leur ancrage sur un territoire et leur histoire sont des éléments forts d'une stratégie de différenciation.

Or le tourisme de « savoir-faire » est au même moment, pour les touristes avides d'apprentissages qui recherchent de plus en plus des expériences nouvelles et inédites, une façon de voyager autour de la recherche d'une expérience authentique, d'une rencontre privilégiée avec un savoir unique, de l'apprentissage d'une expertise reconnue et rare.

Pour le territoire visité, le tourisme de « savoir-faire » est une forme d'animation et un gage d'authenticité qui contribue à son attractivité.

Le recrutement et la fidélisation d'une main d'œuvre formée et qualifiée est la difficulté principale des entreprises qui croissent aujourd'hui en Normandie. Problème de formation, mais aussi d'attractivité, tant des métiers que des entreprises et des territoires où elles se situent. Cette difficulté compromet la transmission des savoir-faire et engage la pérennité et la survie, non seulement de métiers mais aussi d'entreprises, au moment même où la croissance, tirée par les exportations reprend. L'ouverture aux visites donne aux métiers une visibilité gage d'une nouvelle attractivité.

4.3.2. La culture est aussi un facteur de développement

La culture est une extraordinaire dimension de nos sociétés qui enrichit la personnalité de chaque individu, nourrit la société tout entière et témoigne de son haut degré de développement. Ce n'est en rien dévaloriser cette grande dimension de la culture que de constater que la culture est aussi facteur de développement économique.

La culture contribue au développement économique de plusieurs manières. Aux côtés des atouts de formation, elle fait partie de ce qui est attendu et réclamé par les actifs qui sont susceptibles de venir s'installer dans une région. En cela elle entre dans le champ de la politique d'attractivité que la Région déploiera. La culture est également très liée à l'action économique, car en d'autres schémas d'aires culturelles, en Asie, en Amérique, la dimension culturelle est souvent liée à l'action autour de l'entreprise, de la négociation, des facteurs déclencheurs d'intérêt pour travailler ou non avec des partenaires étrangers. Enfin, à l'intérieur même de l'économie française et donc dans les régions, elle contribue à la dépense touristique tant en provenance de l'étranger qu'interne au pays. Aussi la dimension culturelle fait-elle partie des préoccupations du SRDEII.

4.3.3. La société de l'information et le numérique, dimension constante du développement

L'immatériel, l'information jouent maintenant un rôle majeur dans notre société. Une part importante des activités dans tous les domaines, de la vie économique, sociale, à la vie privée et à tous les âges est constituée d'immatériel et d'information et portée par le numérique.

Dans la vie des entreprises, dans la recherche et la formation, l'information sous toutes formes, l'immatériel, leur échange massif et rapide, leur stockage jouent un rôle essentiel.

Aussi le développement d'un territoire ne peut se penser sans avancée accélérée dans la capacité du territoire et de tous ses acteurs à être dans l'époque du numérique. Plus encore : lorsqu'au moins un quart de point de croissance est attribuée au numérique, si un territoire ne mène pas une action résolue pour sa transformation numérique, il est voué à la relégation. Avancer vivement dans la transformation numérique est une nécessité du développement sous toutes ses formes pour n'importe quel territoire.

Cette avancée rapide s'opère dans le cadre des schémas directeurs territoriaux d'aménagement numérique du département (SDTAN) et de la stratégie d'aménagement numérique propre à la Région (SCORAN).

4.3.4. L'enseignement supérieur et la recherche essentiels pour le développement

Les Universités, l'enseignement supérieur et les sites d'organismes de recherche constituent un des atouts de la Normandie ; ses universités pluridisciplinaires, ses écoles d'ingénieurs et écoles spécialisées ont une forte antériorité et une place dans le paysage national et international.

L'émiettement, la taille, la proximité de Paris ont auparavant été des points de faiblesse. La taille n'est pas celle des plus grandes villes françaises, mais la taille n'est pas l'élément le plus important en la matière, dès lors que la bonne spécialisation des sites permet de compenser ce handicap apparent. En effet, dans de nombreux domaines, le tissu enseignement supérieur et recherche de Normandie est dans de très bonnes positions nationales et internationales et parfois même dans les toutes premières. La proximité de Paris ne se traduit plus par le siphonage de capacités mais de plus en plus par une complémentarité de chacun dans son registre, où la Normandie tire avantage de cette proximité et peut le faire encore plus. La création de la ComUE impulse une dynamique qui dépasse l'émiettement et crée de la coordination. Les ingrédients sont réunis pour franchir des étapes supplémentaires dans l'excellence et le rayonnement, tant pour la formation et la recherche, et dans les complémentarités avec les territoires, en particulier les entreprises. Le SRDEII et le SESRI en tracent les jalons et fournissent les leviers.

La qualité des créateurs, de tous ceux qui travaillent dans les entreprises, l'innovation instillée dans le tissu économique a beaucoup à voir avec une recherche et un enseignement supérieur au meilleur niveau et très lié à sa région. Le projet ISITE de la ComUE qui a mobilisé un grand nombre d'acteur autour du système de recherche et de formation supérieure est la marque de cette présence indispensable.

4.3.5. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) au cœur des grandes transitions de la Normandie

La Normandie est un creuset fertile pour l'ESS. 117 000 personnes travaillent dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire, soit 11 % des salariés de la région. Par son poids, sa capacité et son inventivité, l'ESS a une place de choix dans la stratégie de développement économique régionale.

L'ESS est une économie de sens, fondée sur des valeurs qui placent les personnes au cœur de l'économie et de l'entreprise. C'est une économie ancrée dans les territoires qui innove et qui est en phase avec les tendances émergentes de l'économie et de la société. Qu'il s'agisse d'éducation, de

services aux personnes, d'insertion sociale et professionnelle, de création d'activité, de commerce ou d'épargne, les entreprises de l'économie sociale et solidaire proposent des solutions souvent innovantes pour répondre aux besoins sociaux des populations.

Les atouts de l'ESS, vers une économie durable et responsable au service des territoires et des populations, doivent être mieux pris en compte et facilités localement ; cela passe notamment par un soutien aux innovations et au renforcement des coopérations entre les acteurs de l'ESS et l'ensemble des acteurs économiques.

L'économie sociale et solidaire répond à de vraies préoccupations de notre société, comme le vieillissement, le changement climatique, l'agriculture biologique, l'économie circulaire, le recyclage. C'est aussi un secteur qui traverse une grande mutation, qui le fait s'inscrire dans le champ plus vaste de la cohésion sociale. Ces atouts de l'ESS, vers une économie durable et responsable au service des territoires et des populations, doivent être mieux pris en compte et facilités localement ; cela passe notamment par un renforcement des coopérations entre acteurs de l'ESS, et avec les collectivités et acteurs socio-économiques.

La croissance, le développement des entreprises, la création d'emplois sont aujourd'hui des sujets centraux dans la stratégie régionale de développement économique et l'ESS y participe pleinement, en faisant le pari de l'investissement de long terme.

Les enjeux sont de plusieurs ordres :

- Il s'agit d'abord d'accélérer le changement d'échelle de ce secteur en accompagnant les entreprises vers plus d'investissement, car beaucoup d'entre elles sont endettées et manquent de fonds propres. L'objectif est de les aider à se consolider et à mieux concilier performance et impact social.
- Il s'agit ensuite de soutenir la création d'emplois dans les territoires qui en ont le plus besoin - ruraux, en difficulté ou relevant de la politique de la Ville - en aidant les réseaux associatifs d'accompagnement à la création d'entreprise et en conditionnant l'aide à des résultats concrets.

4.3.6. Faire des agglomérations un vrai moteur urbain

Faire de nos agglomérations, avec leurs qualités différentes, un vrai moteur urbain pour la Normandie et des foyers d'échanges nourrissant l'écosystème favorisant tout en actionnant dans l'ensemble du territoire tous les leviers du développement. Les deux sont complémentaires et pas contradictoires : toute la Normandie, tout son tissu rural, souvent plein d'activités, a besoin d'un fort moteur urbain, et les agglomérations tireront bénéfice d'un tissu environnant de qualité et dynamique. Les politiques du SRDEII et de l'attractivité travailleront à cette dynamique, avec tous les acteurs.

Les agglomérations ont des points forts de développement économique, des spécificités, une capacité à générer du développement. Elles sont des partenaires forts de la Région dans le SRDEII. Tout ce qui ira dans le sens d'une association des forces des trois plus grandes, tel que pour French Tech ou antérieurement Normandy Avenue, ou plus largement comme dans les festivals Normandie Impressionniste, a fait la preuve de l'efficacité et de la différence par rapport à la dispersion des efforts. Un moteur urbain, c'est cela à plus grande échelle et en permanence. Cela change de façon majeure la force du tissu régional.

La spécificité de l'économie normande est son ancrage territorial fort. Chaque agglomération participe au rayonnement régional en développant ses spécificités propres et en tissant des liens étroits avec son hinterland. Chacune de ces agglomérations est appelée à devenir un centre économique de proximité capable d'interagir avec les autres villes moyennes.

Le SRDEII entend valoriser le rôle de relais de ces agglomérations afin que l'ensemble des territoires normands profite de l'évolution positive de l'économie régionale.

Cette nécessaire montée en puissance du moteur urbain ne signifie pas que le reste du territoire de la Normandie, les plus petites villes, les bourgs, le tissu rural n'a pas sa place dans le changement économique de la Normandie. Tout au contraire : il a ses propres atouts, dont la qualité de vie et d'environnement, nombre d'entreprises performantes y sont déjà. Il a besoin de services adaptés, de connections de toutes sortes et d'un fort moteur urbain à proximité. Les deux construiront la dynamique du territoire de la Normandie.

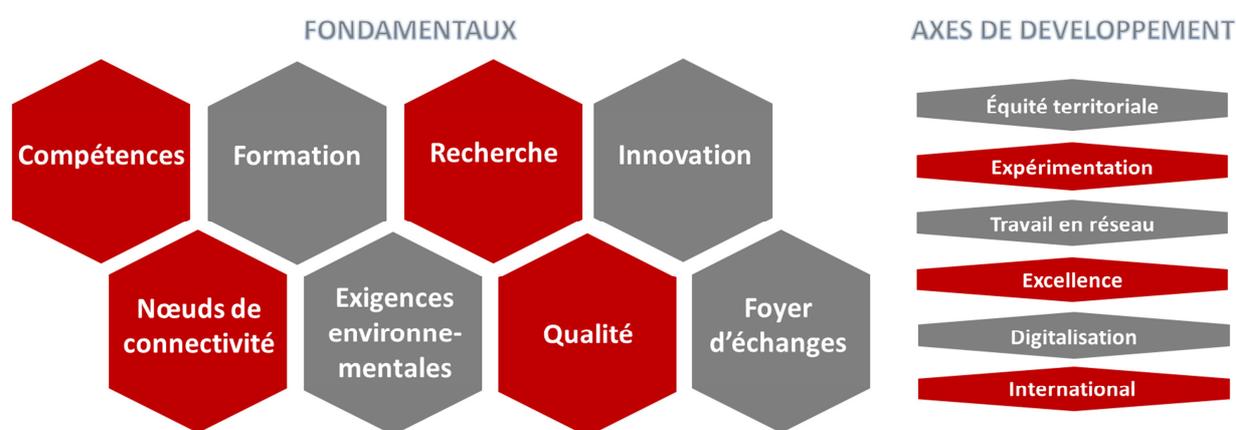


5. Une volonté au service de la stratégie

Construire une capacité d'affirmation de la Normandie dans la compétition économique mondiale impose d'être sélectif dans le choix d'objectifs partagés entre des acteurs qui concourent tous à la réussite commune. Etre sélectif, c'est se donner un nombre limité d'objectifs et de fait, les moyens de réussir la Normandie.

La réflexion entre les acteurs mais aussi entre les nouveaux entrants dans cette économie mondialisée, doit ainsi se construire en partant de l'existant, avec une approche nouvelle de l'économie qui s'expose de façon simple et lisible.

L'expression des huit fondamentaux (cf. ci-dessous) positionne les écosystèmes normands sur une nouvelle grille de lecture de l'économie réelle. Ces fondamentaux représentent le socle commun à tout questionnement sur les sujets susceptibles de concerner cette nouvelle économie normande.



Apparaissent alors les facteurs clés de réussite : qualité, innovation, international et investissement de long terme, tels des leviers à mobiliser pour conquérir de nouveaux marchés, créer de nouveaux emplois.

Enfin, sous forme d'axes de développement, le chemin se concrétise en actions à mener qui, mises bout à bout, permettront de faire de la Normandie un écosystème performant et tourné vers les entreprises.

Cette volonté ne peut se mettre en œuvre que par un travail en commun avec les partenaires de la Région qui concourent tous au développement de la Normandie.

5.1. Les volontés et orientations politiques

5.1.1. L'équité territoriale pour élever l'ensemble de l'écosystème économique

L'équité territoriale est un sujet d'importance pour une région fusionnée. Des mêmes services pour tous (étudiants, créateurs et chefs d'entreprises) quelle que soit leur implantation géographique doivent être proposés.

Ainsi, une entreprise, quel que soit l'endroit où elle se situe sur le territoire régional doit pouvoir bénéficier de tous les services et aides régionales :

- des critères identiques d'accès aux aides pour toutes les entreprises régionales (selon les possibilités offertes par la réglementation en vigueur) ;
- Un Conseil régional bi-localisé à Caen et Rouen ;
- une présence terrain des chargés de développement de l'AD Normandie, bi-localisée à Caen et à Rouen ;
- des accords d'interventions avec les collectivités partenaires, homogènes sur l'ensemble de la Normandie.

L'équité territoriale se traduira par

- le développement d'une économie de proximité pour l'ensemble des territoires normands via notamment les entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- la proximité avec le tissu économique local en accompagnant les créations-transmissions-reprises d'entreprises et le développement d'un événement de sensibilisation à l'entrepreneuriat ;
- la création d'une bourse des entreprises à reprendre en assurant sa promotion en dehors de la région pour attirer des repreneurs intéressés par la qualité de vie ;
- le recyclage des friches industrielles en équipements innovants ;
- la région participera au co-financement d'opérations intervenant dans le cadre des zones d'activités d'intérêt régional comme le par exemple le CIRIAM ;
- l'identification, via des études, les besoins en liaison de transports publics pour le citoyen.

5.1.2. L'expérimentation pour l'initiative et les propositions concrètes

Il est primordial de placer l'expérimentation au cœur du développement économique. Expérimenter c'est se donner le droit à l'erreur mais c'est surtout, se donner les moyens de réussir et d'innover. L'expérimentation est nécessaire dans la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques mais aussi pour que les entreprises puissent mettre sur le marché des produits et services innovants.

- **La Région est une collectivité porteuse d'innovations notamment par :**
 - la mise en place d'une agence de développement économique, AD Normandie, guichet unique pour les entreprises en développement,
 - la création de Normandie Participations qui permet à la Région de devenir un acteur de l'intervention en capital au sein des entreprises,
 - le dispositif ARME (Anticipation, Redressement et Mutations Economiques) permettant d'organiser autour d'un soutien financier régional, un accompagnement des entreprises en difficulté,
 - la mission SPIE (Stratégie, Prospective et Intelligence Economique), mission interne à la Région ayant pour vocation d'intégrer l'intelligence économique dans l'ensemble des sujets traités,
 - la création de la MAN (Mission Attractivité Normandie), mission de préfiguration ayant pour vocation de définir la stratégie et la marque territoriale partagées pour une mise en œuvre par la future agence de l'attractivité,

La Région accompagnera les expérimentations des entreprises : un dispositif d'accompagnement sera mis en place afin de soutenir cette phase primordiale d'expérimentation d'une innovation avant

la mise sur le marché. Cette phase pose à la fois des questions de soutien financier mais aussi de mise en réseau et de définition de partenariats que la Région favorisera en lien avec les partenaires de l'innovation dont la ComUE.

L'expérimentation et l'innovation dans les politiques publiques se traduiront notamment par :

- le développement de l'économie sociale et solidaire et son intégration dans les politiques publiques ;
- la mise en œuvre d'une conférence annuelle de l'économie sociale et solidaire ;
- le plan d'actions en faveur de l'économie circulaire, visant l'économie de matières premières primaires et d'énergie dans les activités ;
- le développement de l'économie collaborative, les achats responsables via les marchés publics ;
- Le développement du mix énergétique s'appuyant particulièrement sur les EMR, la biomasse et de nouveaux vecteurs énergétiques tels que l'hydrogène ;
- la création d'une agence régionale de la biodiversité suite à la rédaction d'une stratégie régionale pour la biodiversité ;
- la création de clubs des champions pour révéler les champions économiques normands et en faire émerger de nouveaux sur l'ensemble du territoire ;
- la définition et la mise en œuvre de nouvelles politiques pour l'agriculture, la pêche et l'aquaculture en Normandie ;
- La valorisation des métiers d'art, facteurs patrimoniaux du territoire normand, par le développement de centres de formations dédiés ;
- une nouvelle politique énergétique régionale visant à développer de nouveaux modèles énergétiques,
- la mise en place d'une monnaie régionale fédératrice des monnaies locales existantes ;
- le développement d'un internet de séjour pour l'ensemble des touristes, normands ou étrangers à la Normandie ;
- l'appui à la mise en œuvre de chaînes de magasins promouvant les savoir-faire et produits normands à l'instar de l'initiative EATALY
- le développement des plateaux techniques (*innovation/expérimentation dans les entreprises*) et des « FabLabs » ;
- le développement de nouveaux réseaux (économie et recherche), dans une logique de cluster orientés vers la qualité, l'excellence et l'international.

5.1.3. Un travail en réseaux pour devenir meilleurs

Le travail en réseau est un des axes de réussite pour le développement et pour les entreprises. Il s'articule autant par le réseau des acteurs institutionnels (Business France, ADEME, CDC, BPI, consulaires) au service des entreprises, que par les réseaux d'entreprises pour elles-mêmes et les réseaux de partenaires de l'innovation (Etablissements ESR, Pole de compétitive..). Favoriser ce développement est devenu un incontournable dans une économie hyper connectée où les réseaux constituent l'environnement naturel de vie d'une entreprise ou de tout autre opérateur économique.

Le travail en réseau se traduira par

- un système d'échanges d'informations entre l'AD Normandie et les partenaires de la région sur les projets financés ;

- une gouvernance touristique coordonnée et robuste, qui sera construite notamment dans le cadre du G6 et avec les entités métropolitaines ;
- le développement des partenariats technologiques entre industries locales et unités de recherche ;
- l'émergence et la mutualisation de plateaux technologiques thématiques ;
- le lancement d'un plan industrie du futur régional et le financement de projets collectifs d'innovation ;
- le développement de travaux partenariaux et la mise en place de plateforme collaborative de mutualisation et d'innovation en agriculture et aquaculture ;
- la mise en place d'une gouvernance des acteurs territoriaux dans le champ des énergies renouvelables (biomasse notamment), permettant la création d'écosystèmes locaux nécessaires au développement des EnR ;
- la structuration régionale des acteurs de la rénovation énergétique des bâtiments, autour des 3 pôles audit-conseil / travaux / financement, pour permettre la massification des rénovations ;
- dans le cadre de la démarche d'attractivité, la création d'un réseau d'ambassadeurs normands, une diaspora normande, promouvant la Normandie en France et ailleurs ;
- le développement de réseaux d'innovation et des nouveaux clusters.

5.1.4. L'excellence pour accompagner le cheminement vers le succès

La recherche de l'excellence doit guider l'ensemble des politiques et des actions régionales. La Normandie est une terre d'excellence : en matière de recherche avec des laboratoires internationalement reconnus, au niveau de son terroir d'une qualité incomparable, au niveau industriel avec des secteurs particulièrement reconnus.

- Le soutien de la Région se fera sans complexes selon des critères d'excellence, pour accompagner des secteurs économiques vers plus de performances : concentration des moyens attribués aux porteurs de projets et pour la création de clusters d'excellence,
- Une action spécifique dans la recherche des « champions cachés » concourt également à montrer les réussites industrielles régionales, à valoriser notre potentiel économique et faire émerger de futurs champions par la création « de micro-accelérateurs » dans les différents bassins d'emploi,
- La prospection internationale se concentrera sur nos secteurs différenciant, pour lesquels nous disposons de compétences d'excellence : santé, matériaux dont agro-matériaux, agriculture/agroalimentaire, énergie, tourisme, numérique, la logistique.

L'excellence se traduira par

- le développement de clusters d'excellence autour des thèmes sur lesquels la Normandie a une position favorable ou privilégiée ;
- la valorisation de l'artisanat régional (métiers d'art, gastronomie, ect) et des Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV) ;
- la promotion de l'excellence notamment dans le cadre de la démarche d'attractivité ;
- l'excellence territoriale de la Normandie autour des innovations médicales (dont les applications du nucléaire à la santé avec le projet ARCHADE), des agro-matériaux, du tourisme ;
- la promotion de l'excellence territoriale de la Normandie autour de la sécurité: traçabilité alimentaire, sécurité packaging, sécurité aéronautique et industrialo-portuaire, sécurité

énergétique, biométrie, transaction électronique sécurisée, etc ;

- un accompagnement de l'évolution de l'agriculture vers la performance et la compétitivité, ce qui n'est pas incompatible avec la préoccupation environnementale (agroécologie, bioéconomie, alimentation saine, aliments fonctionnels, agriculture numérique, agriculture urbaine, préservation et valorisation des ressources naturelles, ...) ;
- la promotion du patrimoine régional maritime (pêche, conchyliculture) et l'essor de l'aquaculture de demain ;
- la promotion et l'amélioration permanente du cadre de vie normand, appuyé sur les richesses et ressources environnementales, la qualité des paysages et des milieux naturels.

5.1.5. Transformation numérique et nouveaux réseaux

Il a été souligné à quel point une part importante des activités dans tous les domaines, de la vie économique, sociale, à la vie privée et à tous les âges est constituée d'immatériel et d'information et portée par le numérique.

L'un des objectifs forts du SRDEII est la transformation numérique, la digitalisation de la Normandie.

Il y a trois aspects très complémentaires à cette numérisation : les réseaux THD et la transformation numérique de l'activité économique, la formation et des différents services aux publics, le développement généralisé des compétences numériques.

Les nouveaux réseaux de communication électronique : les réseaux FTTH

Les nouveaux flux d'informations et de données, considérables, nécessitent de nouveaux réseaux de transports et de distribution. Les réseaux fibre optique constituent le nouveau standard international et également le support de techniques de diffusion favorables aux nouvelles mobilités. Ces nouveaux réseaux et leur déploiement sont à notre époque ce qu'ont été au siècle dernier le déploiement de l'électricité et d'adduction d'eau. Ils constituent la condition matérielle du développement numérique des territoires.

La Région, avec ses partenaires, a pour objectif d'équiper la Normandie au meilleur niveau, conjuguant ainsi deux exigences politiques fortes : créer les conditions de la performance et de l'excellence avec les réseaux FTTH et organiser la péréquation territoriale en équipant tout le territoire des nouveaux réseaux de communication électronique, évitant ainsi tout délaissement et toute fracture territoriale.

L'indispensable transformation numérique de l'économie normande

Le numérique a déjà investi toutes les sphères d'activités, du travail au quotidien privé. Pour autant une transformation numérique de la Normandie est nécessaire et encore devant nous pour une bonne part. Il y a un écart substantiel entre suivre parfois par obligation la tendance générale de la société à absorber du numérique et tirer le meilleur parti de ce numérique, transformer des activités en l'utilisant au mieux, être à la pointe des innovations.

Être à la pointe de l'innovation n'est pas tant affaire de technologie, sauf pour des entreprises du domaine, que d'utiliser les technologies numériques disponibles pour transformer ses activités, y introduire de l'innovation non technologique, fruit des compétences de l'entreprise, d'industrie ou de services, de l'université ou de la formation.

Ainsi toutes les branches d'activités sans exception peuvent améliorer leur fonctionnement, leurs activités, rayonner loin, gagner de nouveaux marchés en utilisant judicieusement les technologies et les services numériques. La formation, la recherche, les soins, le tourisme peuvent prendre de nouvelles dimensions. C'est cela la transformation numérique. Elle s'appuie sur les nouveaux réseaux, elle est faite d'intelligence collective, d'organisation nouvelle, de travail en clusters, en réseaux, de montée en compétence double : métier et numérique. Elle s'appuie sur les écosystèmes favorisant et en se développant, elle contribue à vivifier ces écosystèmes favorisant l'innovation et le développement. C'est un cercle vertueux.

Le SRDEII et le SRESRI feront de la transformation numérique de la Normandie un élément clé. C'est un enjeu majeur pour se développer aujourd'hui.

La transformation numérique se traduira par

- la réalisation d'un diagnostic régional des manques en termes d'infrastructures de télécommunications et de services et la création de dessertes adaptées aux besoins des professionnels ;
- la structuration d'un écosystème sur Internet, visible par la réservation d'un nom de domaine de premier niveau (gTLD), tel que ".normandie" ;
- la création d'un « cloud normand » et la mise en place d'une plateforme pour le calcul intensif (tels les data center ou centre de calcul dédiés) ;
- la mutation industrielle via la transformation numérique, indispensable pour conserver une compétitivité ;
- l'accompagnement des TPE-PME (notamment financièrement pour qu'elles intègrent la robotique dans leur processus industriel et qu'elles se réorganisent en conséquence) ;
- le déploiement d'un démonstrateur « Usine du Futur » pour répondre aux nouveaux enjeux de l'industrie et adapter les formations aux métiers de demain ;
- le développement d'ingénieries et de nouveaux outils pédagogiques innovants et la généralisation des plateformes pédagogiques (ENT, MOOC, e-learning, learning center, formation multimodale) ;
- la création de plateaux techniques immersifs appliqués au développement des compétences pour les filières industrielles ;
- l'émergence d'un opérateur pour favoriser le développement des start-ups normandes et notamment leur lien avec les grands comptes et les collectivités ;
- la construction d'une offre normande de tiers lieux favorisant les nouvelles formes de travail, de mobilité, de construction de projets innovants collaboratifs et la médiation numérique pour les professionnels et les citoyens.

5.1.6. L'international

L'international est un axe de développement incontournable pour le développement de nos entreprises et de nos territoires. La promotion de nos savoir-faire, le rayonnement de la Normandie, l'ouverture culturelle, la venue d'étrangers,... sont quelques-uns des corollaires d'une action structurée à l'international.

Les actions à l'international doivent être murement réfléchies. Il est question des partenariats stratégiques avec des pays ciblés à coupler avec des actions de veille stratégique et de benchmark. La Normandie sera acteur de cette mondialisation :

- En croisant ses capacités avec les tendances mondiales,
- En construisant l'identité économique de la Normandie avec ses secteurs d'excellence,
- En ayant une action collective et coordonnée, tant en termes de territoires que de secteurs,
- avec des accompagnements financiers et en proposant des outils types « kit de communication »,
- Sans négliger la dimension européenne : opportunités offertes par les projets européens et les liaisons transmanche.

L'action à l'international se traduira par

- le développement d'actions collectives – organisation d'un évènement annuel et création d'un agenda normand de l'international ;
- un accompagnement conjoint avec l'AD Normandie, CCI International les collectivités et Business France sur l'importance des aides régionales et particulièrement des VIE (Volontariat International en Entreprise) ;
- le développement des actions d'influence : remise d'un « kit export avec argumentaire » aux représentants de la Normandie, accentuer les réseaux normands à l'étranger et les animer – création d'un réseau d'ambassadeurs de la Normandie ;
- la promotion de l'excellence (gastronomie, métiers d'art, label EPV) ;
- la cohérence de « la marque Normandie » sur les salons internationaux ;
- la promotion de l'offre économique, académique et territoriale de la Normandie pour attirer les entreprises et porteurs de projets ;
- le développement de l'image touristique de la Normandie pour en faire une marque bénéficiant aux autres secteurs économiques ;
- l'accompagnement des entreprises dans la structuration de leurs actions à l'international (portage à l'export, développement à l'international,...) ;
- la promotion de l'ESRI ;
- le renforcement des partenariats avec les établissements étrangers les plus prestigieux ;
- la promotion des start-ups normandes notamment par une présence forte aux salons internationaux dédiés ;
- le développement des liaisons transmanche ;
- le développement des pratiques de Benchmarking pour s'approprier des initiatives novatrices conduites ailleurs en France et dans le monde.

5.1.7. De la simplification dans les processus

La Simplification : il s'agit de mettre fin à la complexité du parcours du chef d'entreprise pour accéder aux aides régionales. La simplification se traduit par :

- **La mise en place d'un guichet unique** : l'AD Normandie est l'interlocuteur unique de l'entreprise, de la définition de son projet jusqu'à l'octroi et le versement de l'aide régionale. Chaque entreprise dispose d'un contact parmi les chargés d'affaires de l'agence qui l'accompagne pour la définition de son besoin, l'identification de son projet, l'orientation vers un partenaire éventuel, vers le financement adapté, le dépôt d'une demande d'aide régionale, son instruction et le suivi administratif et financier.
- **La concentration des aides** : 5 dispositifs Impulsion sont aujourd'hui à disposition des entreprises pour l'accès à du conseil (Impulsion Conseil), le financement d'une action export (Impulsion Export), le financement d'un projet d'innovation (Impulsion

- Innovation), le financement d'un investissement ou d'un besoin en trésorerie (Impulsion Développement) et pour un projet immobilier (Impulsion Immobilier).
- **Un engagement sur des délais** : l'engagement pris est de donner une réponse à l'entreprise qui aura déposé un dossier complet de demande d'aide régionale au terme d'un délai maximum de 2 mois.
 - **La délégation du financement à la création d'entreprises et aux petits projets** : beaucoup d'opérateurs interviennent sur le champ de la création d'entreprises, les uns intervenant sur une typologie de créateur, les autres sur une typologie d'entreprise ou encore sur un territoire donné. La simplification est essentielle dans ce domaine pour une région qui ne brille pas dans le classement des territoires favorisant la création de nouvelles activités. Ce processus engagé aujourd'hui devra se faire avec un objectif simple : améliorer sensiblement le nombre de créations d'entreprises, réduire le taux de mortalité à 1, 3 et 5 ans, avoir une offre identique à l'échelle territoriale quelle que soit la situation géographique ou professionnelle du candidat (y compris des publics les plus fragiles) et surtout simplifier le parcours du créateur en concentrant l'accompagnement et le financement sur un nombre limité d'opérateurs.

Ces principes constituent l'action régionale en matière économique et d'attractivité. Il convient d'ajouter un dernier grand principe qui guidera l'ensemble des politiques et actions qui seront mises en œuvre : **l'évaluation**. Toute la politique régionale sera systématiquement évaluée : respect des grands principes énoncés, action de l'AD Normandie, impact des aides aux entreprises, respect du délai de réponse de 2 mois, impact des contrats de filières sur les grands secteurs stratégiques et notamment des 12 filières d'excellence (en particulier l'agro-alimentaire, l'automobile, l'aéronautique et spatial, la chimie-pharmacie-cosmétique, la production d'énergies, la filière équine, la logistique, la construction navale et le nautisme, le numérique), impact des expérimentations avec la nécessité d'utiliser les échecs comme des vecteurs d'amélioration, évaluation des impacts des actions d'intelligence économique menées.

Ainsi, une évaluation sera systématiquement associée à tout dispositif, politique votée, contrat passé et aides octroyées.

5.2. L'articulation avec l'ensemble des partenaires

La loi NOTRe introduit une nouvelle répartition des compétences économiques qui nécessite de repenser la gouvernance économique territoriale au niveau régional. Ainsi, l'exclusivité des aides à l'immobilier d'entreprise dévolue aux EPCI, la fin de la possibilité d'attribuer des aides directes aux entreprises par les Départements, mais la possibilité pour ces derniers de financer des actions contribuant à un juste équilibre des territoires, le rôle spécifique dévolu à la métropole, contribuent à rebattre les cartes des interventions respectives de chaque échelon de collectivité territoriale.

Ce mouvement territorial s'accompagne également d'une réorganisation en profondeur des réseaux consulaires, de la régionalisation de la plupart des réseaux d'entreprises et d'une modification conséquente des interventions de l'Etat en matière économique.

L'organisation des échanges sera donc primordiale pour coordonner les actions de chacun, que ce soit pour l'accompagnement individuel des entreprises mais aussi pour penser l'aménagement économique de notre région ou encore définir nos actions en matière d'attractivité.

Plusieurs outils et de multiples partenaires permettront d'assurer cette coordination des actions économiques.

- **La CTAP (Conférence Territoriale de l'Action Publique)**

- c'est l'instance qui permettra d'aborder ces sujets de coordination régionale de manière générale et constituera le socle des grands principes à adopter collectivement. Elle permettra notamment de faire le lien entre les différents schémas que la Région se doit d'adopter, SRDEII, SRESRI et SRADET notamment et donc d'assurer la cohérence des politiques entre elles.

- **Les services de l'Etat**

La région joue dès maintenant son rôle de chef de file en matière d'aide à l'économie et elle entretient à ce titre de multiples relations avec les services de l'Etat :

- une implication de la collectivité régionale aux côtés de l'État dans les PIA, notamment dans son volet territorial et dans l'ambition de l'Industrie du Futur ;
- le partenariat entre l'État et la Région sur le volet Intelligence Économique ;
- La politique partagée des pôles de compétitivité et filières industrielles ;
- un travail en partenariat sur les sujets de diplomatie économique (avec les ambassades et réseaux diplomatiques, notamment pour les déplacements et promotions des entreprises normandes) ;
- le maintien d'une cohérence du SRDEII avec l'action des opérateurs de l'État (au premier rang desquels BPI, ADEME, CDC, Business France).

- **Des outils pour l'emploi**

L'emploi est bien sur la résultante d'une action économique efficace. Il n'empêche que plusieurs actions importantes sont dès maintenant mises en œuvre :

- une convention régionale avec Pôle-Emploi afin de garantir une complémentarité d'intervention entre la Région et l'opérateur public pour l'emploi ;
- la mise en œuvre des politiques de formation dans le futur Contrat de Plan Régional pour le Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) 2017 -2021 ;
- le développement économique des territoires par une adaptation permanente des ressources humaines au sein des entreprises et vis-à-vis des publics jeunes et des demandeurs d'emploi ;
- des rencontres avec les entreprises pour le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- les pratiques partenariales déployées en Normandie au titre du plan gouvernemental intitulé « 500 000 formations » seront amplifiées avec tous les acteurs intervenant sur le champ de l'emploi (Maisons de l'Emploi, Missions Locales...).

- **L'égalité femmes-hommes**

Au-delà de l'enjeu de société que représente l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et de l'obligation légale, l'égalité professionnelle constitue un facteur de développement économique. Le travail représente pour chacune et chacun une condition de l'autonomie et de l'épanouissement personnel.

Promouvoir et faire respecter l'égalité entre les femmes et les hommes constitue une priorité transversale pour le Conseil régional de Normandie, dans ses politiques publiques.

L'emploi, le développement économique, l'**entreprenariat** féminin, la mixité des métiers dans les parcours d'orientation et de formation, l'égalité **filles-garçons** dans le système éducatif constituent des axes d'intervention importants dans l'action régionale.

Les engagements et actions de la Région sont majoritairement contractualisés par la signature de plans régionaux ou de conventions multi-partenariales aux cotés des services de l'Etat et de la Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité entre les femmes et les hommes (DRDFE), des services déconcentrés de l'Etat, de la Caisse des Dépôts et Consignations, des Universités, de l'Education nationale, des Chambres consulaires, des organisations syndicales et professionnelles, des organismes de formations professionnelles, de Pôle Emploi, d'associations :

- Programmation Interministérielle pour les Droits des Femmes et l'Egalité (PIDFE) ;
- Convention régionale **pour la mixité et l'égalité entre filles et les garçons dans le système éducatif** ;
- Protocole transports pour favoriser l'accès des femmes aux métiers du transport routier et de la logistique ;
- Protocole mixité dans le Bâtiment et Travaux Publics ;
- Plan d'Action Régional en faveur de l'**entreprenariat** au féminin (PAR) ;
- Convention Agefos-PME
- Convention Territoire d'excellence en matière de mixité et d'égalité professionnelle sur le périmètre ex. Basse-Normandie

A ces conventions, s'ajoute la participation régulière de la Région Normandie à des groupes de travail multipartenaires pour définir de nouvelles actions, organiser des événements et élaborer des outils de communication : guide de bonnes pratiques pour une communication non-sexiste, état des lieux régional dans les domaines de la formation et mise en commun des données des partenaires, formation pour les cadres des organismes de formation, journée régionale pour sensibiliser aux enjeux de la mixité dans les métiers du numérique, organisation d'une conférence de sensibilisation, réalisation d'expositions, concours d'affiches et de vidéos...

Pour mieux prendre en compte l'égalité femmes-hommes dans les politiques publiques, la Région poursuivra et engagera de nouvelles actions avec les partenaires pour :

- o accompagner les entreprises dans la prise en compte effective de l'égalité professionnelle ;
 - o améliorer l'insertion professionnelle des femmes et promouvoir l'égalité dans l'emploi entre les femmes et les hommes
 - o aider à promouvoir l'entreprenariat féminin ;
 - o agir pour une meilleure mixité des métiers dans certains secteurs d'activité et dans les parcours d'orientation et de formation.
- **La contractualisation**
 - o avec la Métropole, les agglomérations et les communautés de communes, la Région signera des conventions qui définiront des objectifs communs, des modalités de collaboration, des actions communes à engager. Ces conventions seront pratiques et s'attacheront à définir, au-delà des éventuels principes de co-financement, des processus d'information et de communication pour l'accompagnement des projets individuels des entreprises.
 - o avec les réseaux consulaires : ce sont des modalités de travail pratiques que la CCIR et l'AD Normandie ont définies dans le cadre de la convention d'ores et déjà signées. Des conventions seront également à mettre en œuvre afin d'organiser la délégation

des aides aux PME/TPE, ainsi que pour organiser la politique régionale de soutien à la création d'entreprises via les réseaux consulaires.

- avec les réseaux d'entreprises : la politique de soutien aux 12 secteurs stratégiques régionaux se fera dans le cadre d'une contractualisation à 3 ans avec un consortium de partenaires pour la mise en œuvre d'un plan d'actions partagé. Ce contrat triennal sera signé par la Région, l'association de filière et l'AD Normandie.
 - avec la ComUE Normandie Université et l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- **Le co-financement**
 - pour les aides à l'immobilier d'entreprises : la philosophie du dispositif Impulsion Immobilier vise à apporter un co-financement régional à une intervention d'un EPCI et/ou d'un Département pour un investissement immobilier porté par une entreprise.
 - dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire : la politique de contrats avec les EPCI permettra notamment à la Région d'être un partenaire financier d'opérations d'investissements notamment pour l'aménagement économique des territoires (zones d'activités, immobilier d'entreprises notamment).
 - **La mise en place d'un outil de communication**
 - l'AD Normandie mettra à disposition de l'ensemble de ses partenaires économiques une plateforme en ligne qui permettra d'avoir en temps réel une vue des entreprises suivies par l'agence, les visites effectuées par les chargés d'affaires et les aides qui lui auront été attribuées.
 - **L'intelligence économique**
 - en lien avec l'ensemble des partenaires économiques et notamment l'Etat, le Conseil régional mettra en place un comité stratégique de l'intelligence économique pour favoriser les conditions d'une appropriation partagée de l'intelligence économique avec comme objectif de renforcer la compétitivité régionale.
 - en collaboration avec ces mêmes acteurs, la création d'un portail régional de l'intelligence économique.
 - **La démarche d'attractivité**
 - en lien avec les citoyens, l'ensemble des partenaires et l'ensemble de l'écosystème, la démarche d'attractivité a pour vocation de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie et la marque territoriales partagées avec pour finalité une agence de l'attractivité.
Des Normandie Labs (groupes de travail) seront mis en œuvre sur le territoire pour aboutir au rayonnement de la Normandie et de ses citoyens.

5.2.1. Une politique de grands projets : La Vallée de la Seine, un territoire de développement à grande échelle

A l'occasion de l'adoption du SRDEII, les Régions Normandie et Ile-de-France réaffirment l'importance de La Vallée de la Seine et définissent le cadre dans lequel elles entendent conduire leurs actions.

Il s'agit de renforcer leur pilotage commun sur les actions inscrites au Contrat de plan mais aussi d'aller au-delà, pour mettre en œuvre une véritable stratégie interrégionale de développement économique et de recherche.

Un enjeu de niveau international, un chantier de première importance

L'enjeu de l'axe Seine, tant pour la Normandie que pour l'Île de France, est un enjeu majeur de niveau international. Il se joue sur plusieurs sujets qui se superposent sur cette partie du territoire. Tout d'abord, il ne s'agit de rien de moins que la connexion sur le commerce mondial des marchandises : le quart du commerce maritime mondial, qui lui-même représente 80% des échanges globaux, transite par la mer de la Manche. La porte maritime de l'Île de France est au débouché de la Seine ; la Normandie est la porte maritime de l'Île de France et de l'ensemble Nord et Nord-Ouest de la France. L'enjeu est celui de la place internationale dans le commerce et la nouvelle logistique qui se développe dans le monde, et de la valeur, la richesse, les emplois qu'ensemble la Normandie et l'Île de France peuvent créer. Créer de la valeur et de l'emploi n'est pas seulement faire transiter des marchandises, c'est aussi développer les fonctions tertiaires supérieures dont celles de pilotage, de finance et de droit, c'est également ouvrir une partie des conteneurs et traiter les marchandises, donc créer des activités afférentes. Si la nouvelle logistique est une part essentielle du grand chantier axe Seine, il n'est pas la seule : les dimensions environnementales, reprise des friches et mutations d'activités, domaine culturel et touristique sont très présentes. Ces dimensions seront articulées dans l'action des deux régions.

Concrétiser La Vallée de la Seine comme corridor majeur en Europe

Le schéma du réseau transeuropéen de transport (RTE-T) adopté par l'Union européenne en 2013 s'organise autour de 9 grands corridors. Le territoire de la Vallée de la Seine s'inscrit dans le corridor Atlantique qui relie la partie orientale de la péninsule ibérique et les ports du Havre et de Rouen à Paris et plus loin à Mannheim/Strasbourg par des lignes ferroviaires à grande vitesse et d'autres lignes conventionnelles parallèles, ainsi que par la Seine en tant que voie navigable.

Il s'agit d'une ambition forte et les Régions ont la capacité de peser sur les priorités à mettre en œuvre, grâce aux moyens financiers qu'elles mobilisent aux côtés de l'Etat et des opérateurs économiques, ferroviaires, fluviaux et portuaires. L'avancement des projets LNPN et Serqueux-Gisors ou l'accélération des travaux relatifs aux écluses en constituent les principaux exemples.

Construire une capacité d'affirmation interrégionale sur des domaines clés

Travailler avec les acteurs concernés de l'économie à la définition d'une véritable stratégie interrégionale pour renforcer les secteurs stratégiques à l'échelle de la Vallée de la Seine est l'ambition partagée par la Normandie et l'Île de France.

Sont ainsi identifiés, les secteurs de l'agroalimentaire, de la logistique, du tourisme, de la santé, des agro-matériaux, du tertiaire et du numérique. Au-delà du soutien que chacune apporte à ces acteurs, les Régions pousseront ainsi au renforcement de la collaboration des acteurs normands et franciliens et à l'élaboration de plan d'actions à l'échelle interrégionale.

Pour une alimentation sûre, saine et durable

L'alimentation des lycées normands et franciliens est un axe partagé de développement des deux régions. Avec une capacité agricole d'exception et un réseau routier favorisant, la Normandie deviendra une solution pérenne à l'approvisionnement des lycées de la Vallée de la Seine.

Par la valorisation des circuits logistiques, de réduction de la consommation énergétique et du développement des produits locaux des terroirs avoisinant qu'une alimentation sûre, saine et durable sera proposée aux jeunes générations.

Renforcer le pilotage régional dans l'appel à projets relatif à la transition écologique et énergétique

Le CPIER prévoit le financement de projets innovants et/ou expérimentaux au titre de la transition écologique et énergétique dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt cofinancé par l'ADEME.

Les Régions ont pour objectif d'intervenir plus fortement dans le dialogue avec les candidats afin que les projets présentés répondent davantage aux besoins de structuration des acteurs et aux enjeux d'adaptation et de mutation économique du territoire.

Permettre l'accélération des opérations d'aménagement pour les sites stratégiques

La convention-cadre signée par les deux Régions avec les établissements publics fonciers de Normandie et d'Ile-de-France prévoit d'identifier des sites stratégiques d'intervention. Qu'il s'agisse de reconverter des friches industrielles ou de faciliter les interventions dans des zones où le marché immobilier est tendu, les Régions contribueront à l'accélération des opérations.

Conforter l'importance économique des domaines culturels et touristique

Là encore, l'échelle de la Vallée de la Seine représente une véritable opportunité pour capter des clientèles variées, qu'il s'agisse de la provenance des touristes (tourisme de proximité, accueil de touristes français et étrangers), de leur modes de visite (court séjour, croisières, cyclotouristes...) et des besoins identifiés (améliorer l'offre en matière d'hébergement, de restauration et de services culturels et touristiques, agir sur la qualification des professionnels...). Plusieurs actions sont actuellement en cours. Il s'agit désormais d'en tirer les enseignements et de travailler à la mise en réseau des acteurs pour en accroître la complémentarité et l'efficacité d'ensemble.

Investir de nouveaux champs porteurs de développement économique pour renforcer La Vallée de la Seine face aux enjeux de la compétition internationale

L'innovation, le transfert technologique et leur lisibilité à l'international constituent une des clefs du succès du développement économique, en permettant de valoriser les résultats de la recherche académique par le monde industriel. Les Régions travailleront donc au renforcement des liens entre entreprises et établissements d'enseignement et de recherche.

Il s'agit aussi de rendre plus visibles les formations supérieures qui s'inscrivent dans les axes forts de coopération interrégionale dans une logique de continuum formation-recherche-valorisation, en s'appuyant sur des regroupements de compétences académiques et de centres de transfert technologique au sein de campus dédiés visant à créer de véritables réseaux de compétence thématiques sur les secteurs stratégiques identifiés.

Le projet de création d'un Campus des Métiers et des Qualifications en matière de transports et logistique, puis d'un Institut de la Logistique, constitue une première traduction concrète de cette ambition.

Développer et fixer des activités logistiques à valeur ajoutée le long de la Vallée de la Seine

Le besoin est clairement identifié de mettre en place les outils nécessaires à l'amélioration de la gestion des flux de marchandises par la mise en œuvre d'une chaîne de transport intégrée permettant notamment la massification des flux, la facilitation du report modal, l'innovation administrative, juridique et financière, le développement de services numériques et l'animation des réseaux professionnels de la logistique.

Les Régions se positionneront comme interlocuteur privilégié des acteurs de la logistique pour soutenir l'émergence de nouveaux partenariats entre les différents opérateurs.

Renforcer la compétitivité des ports de la Vallée de la Seine et développer leur hinterland

Dans la perspective de l'ouverture du CSNE, la modernisation des infrastructures ferroviaires, fluviales et portuaires doit être accélérée. Cela suppose la confirmation des engagements des partenaires financiers et l'implication forte des opérateurs de l'Etat (SNCF, VNF, ports...) pour réaliser les investissements nécessaires. Les Régions soutiendront aussi toute initiative en faveur d'une

meilleure coordination interportuaire notamment à travers une gouvernance renforcée des ports normands et du port de Paris.

Il serait intéressant aussi pour les ports de pouvoir investir en dehors de leur propre territoire, afin de s'implanter dans les lieux où ils peuvent développer des activités et se positionner par rapport à leurs concurrents. Ces implantations pourraient se faire en Normandie et en Ile-de-France, mais aussi dans les Hauts de France, dans le Grand Est ou dans d'autres pays d'Europe. Les Régions Normandie et Ile-de-France étudieront les conditions juridiques et financières dans lesquelles elles pourraient favoriser une telle démarche.

Assurer un portage commun des ambitions de La Vallée de la Seine auprès de l'Union européenne

Le positionnement de La Vallée de la Seine vis-à-vis de l'Union européenne porte, en particulier, sur les financements mobilisables.

Pour cela, les Régions agiront à deux niveaux :

- En venant en appui des opérateurs régionaux dans la sollicitation des fonds européens. Cela consiste aussi à travailler, en amont, sur la définition des appels à projets,
- En travaillant avec l'Union européenne à la définition des futures programmations, de manière à ce que les priorités interrégionales de développement soient prises en compte. Cela concerne notamment les financements attendus au titre du RTE-T pour les infrastructures ferroviaires, portuaires et fluviales.

Enfin, à travers le SRDEII, le concept de Vallée de Seine doit permettre de prendre en considération et de valoriser l'ensemble de la façade maritime normande, en mettant cette dernière en lien économique direct avec l'Ile de France et Paris, en adéquation avec l'espace géographique de travail de la délégation interministérielle pour le développement de la Vallée de la Seine qui intègre à sa gouvernance, pour la Normandie, notamment les départements de l'Eure de la Seine Maritime, du Calvados et de la Manche.



6. La Normandie et l'économie de demain : travailler ensemble autrement

S'extraire du quotidien et prendre de la hauteur pour redéfinir la Normandie économique c'est repérer les tendances émergentes avant qu'elles se mondialisent, les croiser avec les capacités de nos entreprises et de nos territoires.

S'informer pour comprendre et pour anticiper, afin d'agir efficacement impose des choix. Ces choix seront autant de buts à atteindre et se fonderont sur l'excellence : agroalimentaire, santé, numérique, énergie, agro-matériaux, tourisme pour bâtir autour d'eux des projets compréhensibles et lisibles, qui auront vocation à faire travailler ensemble tout un écosystème pour innover et rayonner.

Susciter dès maintenant de nouveaux modes opératoires. Outre les briques de son développement futur, la Normandie possède des éléments lui permettant de poursuivre, avec ses partenaires et les réseaux d'acteurs du développement économique, les clarifications et les simplifications que les entreprises attendent. La concertation qui a précédé l'élaboration du SRDEII a enclenché de multiples processus en matière de gouvernance et de rationalisation des structures. Des situations figées, imbriquées, peu favorables à l'efficacité et à la lisibilité de l'action publique, sont en train de se dénouer.

La région a pris sa part à cet effort, en proposant une reformulation radicale de ses modes d'intervention en un petit nombre de dispositifs (« impulsion »), qui ont d'abord pour effet de transférer à la Région, et surtout à sa nouvelle agence de développement (ADN), la complexité que devaient auparavant supporter les chefs d'entreprise. La région a fait des chambres consulaires ses partenaires privilégiés en matière de création et de transmission, elle a entrepris de contractualiser sur trois ans avec les associations de filières, regroupées, restructurées, et qui opèrent désormais sur le périmètre géographique de la nouvelle Normandie.

Les départements, avec lesquels une partie de la concertation a eu lieu dans le cadre du G6 normand, souhaitent rester présents dans le champ du développement économique. Ils se sont donné les moyens d'adapter leurs outils à un contexte nouveau. Ils s'apprêtent donc à repositionner leur action autour du foncier et de l'immobilier d'entreprise, des sujets qui s'articulent pleinement avec leurs politiques territoriales. La région s'est donc associée avec eux pour proposer aux EPCI de Normandie que les départements exercent, pour leur compte et par délégation, la compétence qui leur aujourd'hui confiée par la loi. C'est principalement dans ce cadre que la région continuera, le cas échéant, à financer l'immobilier d'entreprise.

Cette approche n'a pas vocation à concerner la Métropole de Rouen et les grandes agglomérations de Caen et du Havre, qui constituent trois moteurs, trois foyers d'échange, dont l'un des rôles est de nourrir notre écosystème favorisant en actionnant, par ailleurs, les leviers du développement au profit de tous les territoires, en particulier les territoires ruraux, souvent riches d'activités, notamment d'activités industrielles. Le monde rural a besoin de moteurs urbains dynamiques, comme les agglomérations ont besoin de la vitalité du tissu environnant.

Avec la Métropole et les grandes agglomérations, la concertation a été particulièrement soignée. Celles-ci ont proposé à la Région des contributions dont une synthèse est annexée au schéma. Les échanges qui ont eu lieu ont vocation à se poursuivre, ils porteront encore sur de multiples sujets (les

enjeux de développement propres à chaque territoire, la bonne articulation des outils comme les agences ou, à Rouen, la possible installation, en un lieu unique, des services économiques de la métropole, de la CCI et de l'ADN), et se décliner dans une convention particulière.

C'est ainsi que l'action des partenaires publics doit désormais se concentrer sur les formes les plus efficaces. La région unifiée est un nouveau cadre de référence, de cohérence et de complémentarité entre territoires et entre collectivités. C'est aussi le cadre qui assure, pour le compte de tous, la visibilité nationale et internationale, condition de notre attractivité future vis-à-vis de ceux qui voudront investir, entreprendre, s'implanter, exercer leurs talents en Normandie.

C'est ainsi, enfin, que la Normandie réussira, en permettant aux acteurs de l'économie régionale de participer dans les meilleures conditions à la compétition économique mondiale, en favorisant l'innovation, la montée en gamme des produits et des services, la montée à l'international. Tout tient là, en quelques mots : réinventer le développement de la Normandie pour qu'elle ait toute sa place dans l'économie de demain.

► Rappel de la stratégie locale

- La **stratégie locale** a été élaborée en partenariat avec les autres acteurs du développement économique
 - ✓ Les grands axes de la stratégie de développement économique : **régénération de l'identité industrielle, portuaire et maritime du territoire**
 - ✓ 3 étapes clés (cohérentes avec les enjeux identifiés pour la région)
 - **Attirer les entreprises et talents** en promouvant les atouts du Havre, notamment les centres de décisions et les talents qui font encore défaut au territoire.
 - Accompagner **l'émergence de nouveaux relais de croissance** pour préparer l'avenir en soutenant un tissu économique innovant et en préfigurant comme relais de croissance future les services à haute valeur ajoutée en lien avec l'identité industrielle de l'agglomération
 - **Transformer les perceptions** en misant sur le cadre de vie, les industries créatives et le développement du capital touristique, et réinventer les modèles économiques à travers l'accompagnement des entrepreneurs dans le tournant tertiaire et la transition numérique
 - Mise en avant des atouts spécifiques au Havre : accès maritime, industrie, foncier disponible, écologie industrielle...
 - ✓ Identification de **19 sous-secteurs d'avenir autour de 4 grands domaines** : logistique, technologies vertes, aéronautique et construction intelligente
 - ✓ Affirmation d'un **cap tertiaire** (en lien avec les secteurs industriels majeurs) et d'un **droit à l'expérimentation économique**
 - ✓ Renforcement du Havre comme **destination touristique** (croisière, culture, tourisme d'affaire)
- Une stratégie ESR fondée sur la mise en place d'un campus thématique d'excellence

► Attentes exprimées en terme d'organisation Région / territoire

- Une dynamique partenariale entendue à plusieurs échelles :
 - ✓ Les 3 agglomérations (comme pour Normandy French Tech)
 - ✓ Axe Seine
 - ✓ Grande région
- Souhait d'une organisation par écosystème local du développement (à l'image de ce qui a été organisé sur le territoire avec une stratégie locale et un plan d'actions partagés)
- Alignement des dispositifs d'aide au développement économique
 - ✓ L'action de la CODAH doit être lisible et coordonnée avec les orientations régionales ; les dispositifs sont et seront également coordonnés avec la CCI Seine-Estuaire
 - ✓ « 3 situations doivent être évitées :
 - Une agglomération dépourvue de moyens d'appui aux projets qu'elle jugerait stratégiques et spécifiques à son territoire ;
 - Une dynamique d'intervention dispersée et déconnectée de besoins réels des entreprises ;
 - Une intervention insuffisamment transparente et lisible pour les porteurs de projets. »
 - ✓ Ambitions de la CODAH en matière d'immobilier :

- Conservation et adaptation du dispositif existant d'aide à l'immobilier (adaptation pour une meilleure adéquation avec la stratégie, simplification des critères d'éligibilité dans une perspective d'efficacité des procédures d'intervention) = 25% de l'appui de la CODAH en développement économique
- Renforcement de l'intervention de la CODAH en immobilier d'entreprise en diversifiant et structurant son portefeuille d'instruments financiers → aller vers un désengagement des aides directes et expérimentation d'outils partenariaux associant les acteurs privés (logique de « chasser en meute ») ; formes d'intervention non actées à ce stade = 50% de l'appui de la CODAH en développement économique
- Renforcement de l'ingénierie de montage de projet assurée par Le Havre Développement et CCI Seine Estuaire (implantation, attractivité (avec la marque « be different »), services et conseils aux porteurs de projet et aux entreprises locales = 25% de l'appui de la CODAH en développement économique
- ✓ Autres aides :
 - Exonération totale de la CFE pour les entreprises en AFR
 - En projet : aides en matière de tourisme et commerce de proximité
- 3 leviers d'intervention pour l'ESR
 - ✓ Constitution du pôle universitaire (plan campus, prospection pour de nouveaux établissements, renforcement de la vie étudiante)
 - ✓ Accompagnement des élèves et étudiants dans la sécurisation des parcours de formation
 - ✓ Recherche et transfert de technologie via le financement d'allocations doctorales et financement de colloques propices au rayonnement et diffusion des travaux de recherche

► **Attentes par rapport aux actions de la Région**

- Infrastructures : la Région doit être facilitatrice de la connectivité des territoires normands
 - ✓ Mobilités ferroviaires et fluviales : désenclaver l'agglomération havraise et renforcer sa connexion avec Caen et Rouen ainsi que l'axe Seine (LNPN), liaisons voyageurs et fret (fret notamment sur la Vallée de la Seine pour faciliter le report modal), développer les liaisons Axe Seine - Est de l'Europe
 - ✓ Soutien aux infrastructures portuaires du Havre
 - ✓ Jeu collectif à repenser à l'échelle régionale pour l'aérien (bonne perception des annonces régionales relatives à la mise en place prochaine d'une structure de coordination)
 - ✓ Infrastructures numériques
 - Renforcement des infrastructures numériques dans une perspective de rattrapage des territoires moins bien connectés ou stratégiques (lieux touristiques, centre-ville...)
 - Soutien à la numérisation des cadastres dans une perspective d'harmonisation des données à l'échelle régionale
 - Accompagnement à l'évolution du cadre réglementaire relatif aux déclarations d'intention de début de travaux et à la transmission de fonds de plan topographiques
 - Culture de la donnée : lobbying auprès des opérateurs téléphoniques, task force régionale destinée à faire monter en compétences les acteurs publics sur ce sujet
 - ✓ Mise en valeur du potentiel foncier régional, communication autour des réserves foncières
- Secteurs et filières : une région qui appuie les filières stratégiques du territoire havrais
 - ✓ Des premiers outils régionaux qui répondent aux attentes du territoire
 - les secteurs d'activités éligibles couvrent a priori les filières stratégiques du territoire havrais
 - la possibilité d'aider des porteurs de projets exogènes est cohérente avec les objectifs d'implantation ambitieux fixés par la stratégie de développement économique havraise.

- La nécessité d’accompagnement et de conseil a été prise en considération.
- Une place importante semble être accordée aux projets collectifs, répondant ainsi aux besoins de « jeu collectif » des entreprises havraises, notamment dans leurs projets d’innovation et d’aide à l’export.
- Il sera important que les aides régionales soutiennent notamment des **projets collectifs suffisamment diversifiés** (ex. création de GIE d’emplois, montage de plateformes d’achats, soutien aux efforts de R&D et commerciaux mutualisés) et que les aides à l’export soient de nature à se poser en véritable **plateforme de d’exportation pour les PME havraises et régionales**
- ✓ Souhait d’un travail partenarial Région / acteurs locaux pour l’instruction des projets
- ✓ Des questions sur le dispositif régional :
 - L’échelle régionale permettra-t-elle d’accompagner des projets de PME-TPE, dont le tissu havrais majoritairement constitué (sous-traitants industriels de rang 2 ou 3) ?
 - Les entreprises en difficulté qui ne rentrent pas dans le cadre des aides gérées par l’ADN pourront-elles être suffisamment accompagnées dans leurs mutations et démarches de reprise/transmission ? Le dispositif régional AMRE sera-t-il suffisant ?
 - A quelle échéance les structures de l’économie sociale et solidaires pourront-elles bénéficier de ces dispositifs ?
 - Certains dispositifs régionaux prévoient-ils de financer les entreprises qui embauchent (aides à l’emploi) ?
 - Certains dispositifs permettront-ils de financer les investissements immatériels (capital humain, formation, GIE d’emplois) nécessaires aux mutations des économies normande et havraise ?
 - Comment soutenir les commerces de proximité, pourtant éléments d’attractivité de nos territoires pourtant en souffrance dans nos coeurs de ville, quand les dispositifs régionaux imposent un chiffre d’affaires réalisé à hauteur minimale de 50% sur des activités BtoB ?
- Ecosystème d’innovation : innovation comme vecteur de transformation de l’économie → souhait d’actions co-construites
 - ✓ L’agglomération développe des outils d’incubation (portés par la CCI Seine Estuaire) → ceux-ci pourraient bénéficier d’une lisibilité et d’une mise en réseau accrues (action conjoint CODAH – Région)
 - ✓ La stratégie de développement havraise avait prévu la création d’un fond d’investissement local ; le projet est suspendu car le fonds régional Normandie Participations répond aux besoins des entreprises :
 - Question d’une déclinaison régionale ?
 - La CODAH contribuera à l’identification des projets à potentiel
 - ✓ Des thématiques identifiées pour des partenariats CODAH – Région pour le soutien de projets collectifs :
 - Dispositifs d’écologie industrielle et d’économie circulaire
 - Mobilités d’avenir : développement des véhicules électriques et intelligents, solutions innovantes de franchissement fluvial
 - ✓ La région est aussi pertinente pour :
 - Renforcement de l’animation de l’écosystème numérique, en articulation avec la dynamique French Tech, notamment sur la Cité du numérique
 - Développement des infrastructures numériques

- Tourisme : une attente concernant la capacité de la Région à poser les bases d'une gouvernance touristique cohérente et puissante, mais aussi le co-financement d'équipements touristiques structurants
- ✓ Gouvernance : « La CODAH et les acteurs havrais restent en particulier à l'écoute des réflexions et communications qui pourraient être tenues dans les prochains mois concernant le positionnement du comité régional du tourisme (CRT) et de la future agence d'attractivité régionale ».
- ✓ Soutien régional à la structuration de l'offre touristique havraise
- Attractivité et rayonnement : une région porteuse de marques puissantes tant au niveau économique que touristique
- ✓ Idée d'une marque normande appréciée : Les acteurs havrais partagent l'idée qu'une marque normande forte profitera au territoire havrais, qu'il s'agisse d'attirer des acteurs économiques, des établissements et laboratoires d'ESR, des talents, des habitants ou des touristes. La CODAH encourage donc les efforts engagés pour le développement d'une marque économique unique à l'échelle de la région.
- ✓ Proposition de développer une marque à l'échelle de la Vallée de la Seine
 - Enseignement supérieur, recherche et innovation : une région facilitatrice de l'émergence d'un réseau de campus thématiques et innovants
- ✓ Maintien du soutien au campus havrais ; plusieurs niveaux identifiés :
 - Le renforcement de la lisibilité du pôle dans l'espace régional voire national en contribuant par exemple au financement de projets structurants ;
 - La promotion suprarégionale du territoire dans une perspective d'attraction de nouveaux établissements d'ESR et de renouvellement des compétences (par exemple, le territoire reste insuffisamment doté de compétences à même d'accompagner les entreprises dans leur transition numérique) ;
 - L'accompagnement à l'ancrage des étudiants en Normandie, notamment par le jeu de l'apprentissage et de l'alternance ;
 - Le soutien à des projets collaboratifs d'innovation par le biais du dispositif du même nom, projets de nature à accélérer la concrétisation de l'ambition locale du « faire campus » ;
 - Le renforcement de la mise en réseau des universités normandes et de la cohérence de l'Université de Normandie, dans un tempo adapté à la structuration en cours de l'écosystème havrais.
- ✓ Transfert de technologie et valorisation : région, animatrice d'un pool de compétences et vectrice de communication sur les bonnes pratiques pour renforcer la culture de la valorisation au sein de l'écosystème local
- Evolution de métiers et compétences : la Région en appui à la mise en œuvre des actions de GPEC prévues dans la stratégie de développement économique havraise
- ESS :
 - ✓ La Région pourrait être animatrice d'une task force pour aider les territoires à s'approprier les enjeux, échanger et mettre en œuvre des bonnes pratiques...
 - ✓ La CODAH soutient la possibilité envisagée par la Région et l'ADN d'élargir les dispositifs d'aides prévus aux acteurs de l'ESS.

(contribution conjointe avec la CCI Seine Mer Normandie et le Grand Port Maritime de Rouen)

► Spécificités économiques

Volonté de doter la Normandie d'une métropole vitrine de son économie et de son savoir-faire

7 spécificités territoriales

- Un secteur industriel à défendre et à faire muter
- Des filières portuaires et logistiques pourvoyeuses de tout niveau de qualification
- Une tertiarisation en marche, avec 4 filières tertiaires supérieures :
 - ✓ Santé, biotech, medtech
 - ✓ Assurance et services financiers
 - ✓ Logistique
 - ✓ Numérique
- Une réserve foncière mobilisable très significative
 - ✓ 1000 ha de foncier disponibles autour de Rouen
 - ✓ Problématique de recyclage foncier : la reconversion des friches est portée au rang de grande cause métropolitaine
- Un quartier gare « accélérateur », qui rend la 1^{ère} phase de la LNPN indispensable
 - ✓ Projet de nouveau quartier d'affaire tertiaire, « vitrine » du savoir-faire du territoire et diffuseur vers les autres grands sites du territoire métropolitain
- Trois clusters métropolitains structurants
 - ✓ Rouen innovation santé (biologie et santé)
 - ✓ Seine Innopolis (écosystème numérique)
 - ✓ Technopole du Madrillet (éco-technologies)
- Un écosystème ESR / développement économique / innovation qui s'affirme
 - ✓ Un appareil de formation au service des filières d'excellence qui doit s'affirmer dans le paysage national et international
 - ✓ Un ancrage plus fort de l'enseignement supérieur dans le tissu économique et la vie locale pour « faire système » à l'échelle métropolitaine

► 5 grands objectifs partagés avec les acteurs du territoire à 10 ans

- Accompagner les filières portuaires et logistiques dans un environnement à forte mutation
- Opérer la mutation de l'industrie
 - ✓ Le marqueur industriel fait l'objet d'une fierté nouvelle → un point d'appui dans l'imaginaire local et pour la construction d'une identité métropolitaine
 - ✓ Des frontières de plus en plus poreuses entre services et industries via la transformation digitale ; s'inscrivent dans cette perspective :
 - le projet de créer une chaire « industrie du futur » porté par le CESI
 - l'action collective de la CCI SMN sur les applications de l'impression 3D sur le prototypage rapide
- Devenir une grande place du tertiaire supérieur au Nord Ouest, adossée à un écosystème numérique et à un « environnement start-up » à forte vitalité :

- ✓ 3 cibles stratégiques
 - Servir l'industrie du futur et ses grandes filières (big data, simulation numérique, innovation)
 - Valoriser l'énorme potentiel de l'économie créative sur le territoire : culture, tourisme, commerces... en développant des services innovants
 - Conforter les autres activités tertiaires en lien avec les secteurs représentés sur le territoire : assurance, SSII, santé
- ✓ Volonté de garantir un environnement favorable au développement des start-up
- Faire évoluer l'offre universitaire, faire campus
 - ✓ Appui au développement des établissements et formations existantes et création ou consolidation de filières ciblées par le territoire
 - ✓ Mise en place d'une stratégie d'accueil multidimension vis-à-vis des étudiants, enseignants et chercheurs
 - ✓ Création de campus d'excellence dans Normandie Université, en particulier sur le site du technopole du Madrillet et sur Rouen Innovation Santé
- Passer d'une destination touristique à une filière économique : la métropole conduit une politique d'attractivité et de développement touristique ambitieuse et intégrant les nouvelles pratiques touristiques (usages numériques, réseaux sociaux...)
 - ✓ Grands événements existants ou à créer
 - ✓ Grands équipements
 - ✓ Tourisme d'affaire et accueil de congrès
 - ✓ Développement de nouveaux segments (haut de gamme notamment)
 - ✓ Amélioration et professionnalisation de l'accueil dans la ville, les commerces, services publics et urbains
 - ✓ Captation des touristes fluviaux-maritimes

► **La collectivité métropole se donne 6 priorités économiques concrètes + 2 projets qui conditionnent la réussite du projet économique**

(à chacune des priorités sont précisées dans le documents des sous-points présentés de manière synthétique)

- 1. Le port et la logistique
- 2. L'industrie du futur
 - ✓ Dont conforter les pôles de compétitivité (Mov'eo, Novalog, Cosmetic Valley, Pôle TES)
- 3. Le tertiaire supérieur et l'environnement start-upper
 - ✓ Dont prospection offensive, en particulier à l'international, avec l'ADN
- 4. L'agroalimentaire et l'agriculture
- 5. L'effervescence métropolitaine autour du tourisme, de la culture et du commerce
- 6. Le développement de nouveaux modèles entrepreneuriaux
 - ✓ Dont commande responsable, clauses sociales et ESS
- Le renforcement de la politique de mobilité et d'accessibilité
- La mise en place d'une stratégie de marketing territorial ambitieuse

► **Des cohérences et synergies à organiser avec la Région**

- Des dispositifs et outils complémentaires et bien articulés
 - ✓ L'imbrication des aides économique, à l'innovation et aux entreprises et notamment
 - Aide aux investissements immobiliers : concours financier de la région attendu
 - Aides aux plateformes technologiques : Métropole disposée à abonder
 - Aides à l'ESS : Métropole disposée à abonder

- ✓ La « co-organisation » de la promotion de la Métropole et des actions participant au rayonnement à l'international et à l'attractivité
 - Volet promotion du territoire : la Métropole souhaite s'appuyer sur l'ADN
 - Volet prospection : la métropole a acté la volonté de maintenir une agence de développement économique à son échelle (puis pôle métropolitain) avec actions sur l'internationalisation et la prospection → La Métropole souhaite participer à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie régionale de promotion et prospection avec un partenariat à établir entre l'agence de la Métropole et l'ADN
 - La complémentarité d'actions concernant l'accueil, l'accompagnement et l'offre de services vis-à-vis des entreprises
 - L'émergence sur le territoire métropolitain, dans une logique de guichet commun au service des entreprises d'un équipement regroupant l'ADN, la direction du développement économique de la métropole et les services de la CCI Seine Mer Normandie
 - La participation de la métropole à la gouvernance de l'incubateur régional
- La garantie d'une offre foncière et immobilière de qualité
 - ✓ Des outils existent pour conduire l'aménagement économique du territoire métropolitain (RNA pour l'aménagement et SEMRI pour l'immobilier) ; une réflexion est en cours sur la mise en place de systèmes de portage foncier et immobilier permettant de maintenir une activité économique sur le long terme.
 - ✓ Souhait d'un abondement des aides aux investissements
- Une politique et une offre régionale de formation initiale et continue, de recherche et d'innovation pleinement mises au service des objectifs de développement du capital humain et des écosystèmes métropolitains
 - ✓ Formation initiale et continue
 - Que l'offre de formation développée par la Région soit connectée aux besoins identifiés → la métropole et les acteurs économiques sont disposés à contribuer à toute démarche de GPEC que l'Etat et la Région auront à conduire
 - Souhait d'un maintien du siège de la Cité des Métiers à Rouen
 - ✓ Recherche régionale : souhait d'un accompagnement dans la durée des laboratoires et unités de recherche localisés sur la métropole et des équipements associés (ex. CRIANN)
- Les communautés d'acteurs à conforter
 - ✓ Mettre en place une bonne coopération avec la filière portuaire et logistique pour permettre un développement plus actif
 - ✓ Pour les écosystèmes numérique / tertiaire supérieur / industrie / enseignement supérieur / recherche : consolider les réseaux d'entreprises et d'acteurs de l'innovation et de la recherche
 - La métropole attend de la région un appui fort pour continuer à consolider et développer les différentes filières et écosystèmes métropolitains (interdisciplinarité, démultiplication des opportunités de collaboration...)
 - La métropole compte sur le soutien régional aux filières : aéronautique, numérique, bois (usage de la ressource locale et construction), BTP (rénovation énergétique notamment)
 - La métropole souhaite accompagner les mutations dans 5 filières porteuses :
 - Automobile
 - Energie
 - Agro-industrie
 - Aéronautique
 - Pharmacie et santé
 - Numérique
- Les lieux de gouvernance et projets à investir

- ✓ La métropole veillera à inscrire son action à l'échelle de l'axe Seine
- ✓ La métropole et la CASE s'engagent à donner un nouvel élan pour le développement du pôle métropolitain Rouen Normandie / Seine Eure

► **Vers un cadre contractuel spécifique avec la région**

- Souhait d'assurer une traduction opérationnelle des projets communs à travers un contrat spécifique ;
- Il est essentiel que ce contrat spécifie les modes de travail et d'articulation entre Région et Métropole sur :
 - ✓ Dispositifs et modalités de financement du développement économique
 - ✓ Modalités d'implication de Métropole Rouen Normandie dans la gouvernance de l'ADN
 - ✓ La précision des modalités de travail entre l'agence métropolitaine de développement et l'ADN
 - ✓ Le fonctionnement du futur guichet unique d'accueil des entreprises

L'agglomération soutient les projets rapprochant l'enseignement supérieur et les activités d'innovation. Elle accorde en ce sens une grande attention aux projets de développement de Normandie Université. Par ailleurs elle plaide en faveur d'une bonne coordination entre la communauté d'agglomération et la Région.

► **Attractivité de la Normandie**

L'enjeu est de faire de la Normandie une Région attractive de par son potentiel en matière d'innovation, de recherche et de tourisme. Il est nécessaire d'attirer les investisseurs et d'accroître la visibilité internationale de la région sur des domaines d'excellence.

- Les axes d'intervention proposés :
 - ✓ Promouvoir la Région Normandie à l'international autour des pôles d'excellence thématiques
 - ✓ Créer des supports de communication et venir en soutien des collectivités dans la fourniture de données économiques du territoire normand
 - ✓ Structurer le territoire régional autour de pôles d'excellence économique
- Dans ce contexte Synergia se propose de :
 - ✓ Accompagner et faciliter les projets d'implantation sur le territoire
 - ✓ Développer l'argumentaire territorial pour attirer le prospect (entreprises, investisseurs, étudiants, chercheurs, etc.)
 - ✓ Rechercher des solutions immobilières et foncières adaptées au besoin des prospects

► **Mutations durable de l'entreprise et de la croissance**

- Les infrastructures (très haut débit, infrastructures routières et ferroviaires) sont un point clé et leur développement doit être soutenu.
- Il faut également promouvoir et sensibiliser les entreprises sur l'économie circulaire et développer des capacités de formation en lien avec les mutations de l'entreprise

► **Université de Normandie**

- Structurer et rendre visible l'offre et les services d'ESRI
- Accompagner le développement des campus thématiques pour proposer une offre d'accueil structurée
- Synergia pourra faciliter la concrétisation de projets issus de la recherche publique en partenariat avec l'incubateur régional.

► **Dynamique entrepreneuriale**

Il faut faire de la Normandie une région attractive et un lieu d'expérimentation (nouveaux usages, living labs, etc.). Il convient donc de :

- rendre plus lisible et plus simple l'offre d'accompagnement aux futurs créateurs/repreneurs d'entreprise

- accompagner le développement des entreprises (soutien financier pour les projets à fort potentiel)

Dans ce contexte, Synergia se propose d'assumer les missions suivantes sur son territoire :

- soutenir les projets de développement des entreprises notamment sur les volets d'animation et d'aides immobilières
- mettre en relation entreprises et investisseurs dans le cadre de la recherche de financement
- proposer des lieux d'hébergements adaptés au besoin du créateur en fonction de son degré de maturité (espace de co-working, incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises)
- accompagner l'entrepreneur dans sa recherche de solutions foncières et immobilières dans le cadre d'une nouvelle implantation sur le territoire ou le développement de son entreprise

► **Transfert de technologies et valorisation**

Il importe de positionner la Normandie comme un territoire innovant et d'accroître de manière significative le nombre de dépôts de brevets. Détecter les projets à fort potentiel et favoriser le transfert de technologie vers les entreprises sont également des enjeux forts. Afin d'y parvenir, la Région doit :

- soutenir les actions de sensibilisation et de formation en matière de propriété intellectuelle dans les entreprises, laboratoires de recherche et dans l'enseignement
- soutenir le développement de "Normandie Valorisation"

Synergia pourra contribuer à cette dynamique en facilitant les mises en relations entre laboratoires et entreprises de son territoire et en accompagnant les projets d'innovation.

► **Adéquation des territoires, des entreprises, et des données**

Un soutien fort de la Région aux EPCI est attendu (soutien aux stratégies de développement des EPCI, définition avec les EPCI des zones stratégiques d'implantation pour des investissements importants, développement des infrastructures numériques).

Synergia se propose de :

- accueillir et accompagner les projets d'investissements sur le territoire
- faciliter la mobilité professionnelle par l'accueil des nouveaux arrivants sur le territoire
- identifier les solutions foncières et immobilières pour les projets d'investissement et accompagner l'entreprise dans ces différents stades de développement

► **ESS**

La Normandie doit être reconnue pour sa capacité à accompagner les projets ESS. En ce sens, il est nécessaire de :

- soutenir la filière ESS par des actions de sensibilisation et de promotion
- promouvoir les dispositifs de soutien du territoire et les structures d'accompagnement
- identifier les métiers en tension et anticiper les besoins en formation

Synergia pourra accompagner les projets d'ESS : structuration du modèle économique et aide à l'implantation des projets ESS sur le territoire.

► **Egalité Homme-Femme**

Synergia se propose de mener 2 actions phares en la matière :

- mise en place d'un incubateur pour l'entrepreneuriat au féminin
- accompagnement des femmes dans la phase de création d'entreprise et aides au développement

Annexe 4

Concertation SRDEII-SRESRI - Liste des contributions écrites

AC Formation-CEGEFOP

ADEME

ADRESS

ALENOR

Anais Expertises

ARACT

Association pour la Création d'un Pôle Métropolitain de l'Estuaire de la Seine

Associations et territoires

Bassin dieppois

BATIDERM Ingénierie

BDArchitectes

Brunon Cairon

Business France

Campus Ingénierie Madrillet

Caux Estuaire

Caux Vallée de Seine

CCI Normandie

CCI Portes de Normandie Délégation Orne

CDC de la Région d'Yvetot - CCI Seine Mer Normandie

CDC Eure Madrie Seine

CDC Pays de l'Aigle et de la Marche

CERTAM

CESAR

CESI

CETIM

Chambre régionale des Métiers et de l'Artisanat

Cherbourg en Cotentin

CHU Caen

CHU Rouen

CIREVE

CMA 27

CMA 50

CMA 76

CMAI Calvados-Orne

CODAH (Communauté d'Agglomération Havraise)

Communauté d'Agglomération des Portes de l'Eure
Communauté d'Agglomération Seine Eure
Conseil départemental de la Manche
Corrodys
Cosmetic Valley
CRIANN
CRITT Transport & Logistique
Culture et Nature
Ecole de Management de Normandie
EME
ERMI 76
Fécamp Caux Littoral
FIMALIN
Gocialum
GRAINE Normandie
Grand Evreux Agglomération
GRANDDE
Granville Terre et Mer
GRAPE
GRT Gaz
Handisup
Handiuni
HAROPA
IAE Caen
IDEE
Innovent-E
INSA
Irqua Normandie
ISEL
Ligue d'enseignement de Normandie
Lisieux Intercom
Métropole Rouen Normandie - CCI Seine Mer Normandie - Grand Port Maritime de Rouen
Mov'eo
NEOMA BS
Normandie Active
Normandie Incubation
Normandie Pionnières
Normandie Université

Normandie Welcome
Normandy French Tech
Normandy Microelectronics
NormaSTIC
Pays de Coutances
Pays de la Baie du Mt St Michel
Pays du Roumois
Philippe Levesque Conseil
PNR Cotentin Bessin
Pôle Emploi Normandie
Pôle Métropolitain Caen - AUCAME
Pôle Métropolitain Rouen Seine Eure
Pôle TES
Polymers Technologies
ProfessionsBois
Science action
Sciences Po Paris
Seine Maritime Expansion
SFlog
St Lo Agglo
Synergia-Caen la Mer
Synthèse Action
SYRHANO
TEAM Sun
UIC Normandie/ICSI
Unilassalle
UNITWIN UNESCO
Villedieu Intercom
Yusit

Retrouvez les textes des contributions sur la page :
<http://strategie-economie-recherche-normandie.fr/les-contributions/>
(NB : publication sous réserve de l'accord des contributeurs)

Annexe 5

Concertation SRDEII-SRESRI - Liste des participants aux ateliers

- ACRIE
- ACTALIA Innovation
- Active RSE
- AD Systems - SAS
- ADEME
- ADIE
- ADRESS Agence de Développement Régional des Entreprises Sociales et Solidaires
- Agro-hall
- ALENOR
- ALTIGARD SARL
- AREA Normandie
- Argentan Intercom
- Association l'Abri
- Association Le Grain Monnaie locale
- Association pour la Promotion de la LNPN
- Associations et Territoires
- AURH - Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine
- BGE NORMANDIE
- Business France
- CA Portes de l'Eure
- Caen normandie métropole
- CALVADOS STRATEGIE
- CAPEB Eure
- CAPEB NORMANDIE
- Caux Seine Agglo
- Caux Seine développement
- CCI Normandie
- CCI Ouest Normandie
- CCI Portes de Normandie
- CCI Seine Estuaire
- CCI Seine Mer Normandie
- CEA/DRF
- CEGEFOP
- Centre Interdisciplinaire de Réalité Virtuelle (CIREVE)
- CERTAM
- CESER
- CESI
- Cetim
- CEVAA
- CGPME NORMANDIE
- Chambre régionale d'agriculture
- Cherbourg-en-Cotentin
- Club Normandie Pionnières
- CMA 27

- CMA 50
- CMA 76
- CMAI Calvados Orne
- CMEG
- CNAM
- CNRS
- CODAH
- Communauté d'agglomération Saint-Lô Agglo
- Communauté d'agglomération Seine-Eure
- Communauté de communes Cœur de Nacre
- Communauté de communes des Pays de l'Aigle et de la Marche
- Communauté de communes du Pays de Falaise
- Communauté de Communes Eure Madrie Seine
- Communauté de Communes Granville Terre & Mer
- Commune Déléguée de Cherbourg-Octeville - CHERBOURG-EN-COTENTIN
- Conférence de l'Enseignement Supérieur de l'Agglomération de Rouen
- Conseil départemental de la Manche
- Conseil départemental de l'Eure
- Conseil départemental de l'Orne
- Conseil départemental du Calvados
- CORIA
- CORRODYS
- Cre'Action
- CRESS
- CRIANN
- CRMA Normandie
- Crous de Rouen Haute Normandie
- Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie
- Dieppe Maritime
- DIRECCTE Normandie
- ECOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE
- EDF Normandie
- Emergence-s
- ENEDIS Normandie
- ENSA Normandie
- ENSICAEN
- ENSM LE HAVRE
- ESIGELEC
- ESITC Caen
- ESITech - Université de Rouen
- ESIX normandie / Université de Caen Normandie
- Eure Expansion
- Familles Rurales Fédération Nationale
- Filière nautique normande
- Flers Agglo
- Force Ouvrière
- GAGNERAUD CONSTRUCTION NORMANDIE
- GANIL

- GEA
- GPMH
- GRAFIK
- GROUPE LHOTELLIER
- GRTgaz
- HANDISUP
- Haute-Normandie Active
- ICRE BTP
- IDIT - INSTITUT DU DROIT INTERNATIONAL ET DE LA LOGISTIQUE
- IN EXTENSO/Point C
- Initiative Eure
- INNOVANCE
- INPI
- INSA de Rouen
- INSID
- IRSEEM
- ISEL
- IUT Cherbourg Manche / Université de Caen Normandie
- Jeune Chambre Economique de Caen-Normandie
- KEYVEO
- LABORATOIRE CRISMAT CNRS ENSICAEN
- Laboratoire LITIS
- Laboratoire Ondes et Milieux Complexes (LOMC), UMR 6294 Université du Havre, Université de Normandie
- LaSalle Beauvais Esitpa
- L'Aube
- Le Havre Développement
- Lintercom Lisieux Pays d'Auge Normandie
- Logistique Seine-Normandie
- Manche Tourisme
- MEDEF Normandie
- Métropole Rouen Normandie
- NCI
- NEOMA BS
- Normandie Incubation
- Normandie Seine Incubation
- Normandie Université
- Nov@log
- NUCLEOPOLIS
- ONEM
- Orange
- ORNE DEVELOPPEMENT / CONSEIL DEPARTEMENTAL de L'ORNE
- PHILIPPE LEVESQUE CONSEILS
- Pôle ATEN
- Pôle emploi Normandie
- Pôle Hippolia
- Pôle métropolitain Caen Normandie Métropole
- Pôle TES
- Professions Bois

- Progressis
- PROJACTION
- PTALÉAS
- Rectorat de Caen
- Rectorat de région
- Rectorat de Rouen
- Réseau Entreprendre Normandie Seine & Eure
- Réseau GRANDDE
- SCI DU BOIS jOLY
- Science Action Normandie
- Seine Maritime Expansion
- SHEMA
- Syndicat mixte du Pays de Coutances
- Synergia
- TEAM RESEAUX - TEAM SUN
- Technopole Cherbourg Normandie
- UFIP
- UNA Normandie
- Université de Caen Normandie
- Université de Rouen Normandie
- Université du Havre
- VILLEDIEU INTERCOM



Contact : Direction Générale Adjointe à l'Economie

Site de Caen (Adresse postale)

Abbaye-aux-Dames
Place Reine Mathilde
CS 50523 - 14035 Caen Cedex 1
Tél. : 02 31 06 98 98
Fax : 02 31 06 95 95

Site de Rouen

5, rue Robert Schuman
CS 21129 - 76 174 Rouen Cedex
Tél : 02 35 52 56 00
Fax : 02 35 52 56 56