

LA RÉGION **HAUTE-NORMANDIE**

# LE **CONTRAT** **RÉGIONAL**

DE  
DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE



## Pour une Normandie dynamique, entrepreneuriale et attractive.

Dans une démarche volontaire et alors que le législateur ne prévoyait aucune suite, l'exécutif régional a souhaité prolonger et amplifier l'expérience menée dans le cadre du Schéma Régional de Développement Économique adopté en 2005.

Une détermination qui nous a conduit à organiser les Assises Régionales de l'Économie, de l'Industrie et de l'Innovation réunissant autour d'ateliers les partenaires institutionnels et les acteurs économiques et sociaux du territoire sur des thématiques variées (comme la formation, les mutations économiques, l'agriculture, l'industrie, les énergies, l'international ou encore la recherche et l'innovation), pour préparer et donner un élan à la nécessaire mutation économique de notre territoire. Les résultats de cette large concertation ont donné corps au Contrat Régional de Développement Économique (CRDE), impulsion d'autant plus nécessaire qu'elle intervient dans un contexte marqué par les conséquences des crises économique et sociale frappant durement nos concitoyens. Véritable bras armé de la politique régionale, ce document stratégique permettra de doter la Haute-Normandie des outils nécessaires pour faire face aux enjeux économiques et écologiques qui se font chaque jour plus pressants.

Par ce contrat passé avec les Haut-Normands et les partenaires de la collectivité, les élus de la majorité régionale souhaitent redonner confiance en l'avenir aux acteurs économiques et aux décideurs régionaux. Elaboré de manière concomitante avec le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDF), le CRDE définit la stratégie régionale en matière de développement économique pour les dix prochaines années.

Être chef de file de l'action économique avec une stratégie ambitieuse partagée par tous les acteurs pour permettre de dynamiser le tissu économique et le bassin d'emploi, c'est le sens de notre engagement pour une Haute-Normandie dynamique, entrepreneuriale et attractive.

Sincèrement.

*Alain Le Vern*



**Alain Le Vern,**  
Président de la Région  
Haute-Normandie.

## Contexte et méthode de l'élaboration du Contrat régional de développement économique

### Le CRDE : une vision stratégique, construite sur des fondations solides

La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales confiait aux Régions, à titre expérimental et pour une durée de cinq ans, le soin d'élaborer un Schéma régional de développement économique (SRDE).

La Région Haute-Normandie a été parmi les premières à saisir cette opportunité pour assumer ce rôle de chef de file du développement économique sur son territoire, en adoptant son document stratégique en juin 2005.

Le SRDE est aujourd'hui arrivé à échéance, sans que la loi ne vienne clarifier les suites à donner à une expérimentation qui s'est révélée positive pour la Haute-Normandie : ont été posées et doivent être prolongées et consolidées des fondations solides.

■ **une dynamique** (qui sera amplifiée par le présent CRDE) **mobilisant l'ensemble des acteurs du développement économique** autour d'une stratégie partagée et fédérant les partenaires pour mieux coordonner les différents outils et dispositifs d'aides et optimiser leur efficacité,

■ **une approche collective de l'action économique régionale** par la mise en réseau renforcée des acteurs (portail Haute-Normandie Espace Entreprises),  
■ **des outils structurants pour l'économie régionale** : constitution de filières industrielles, structuration de la recherche en six Grands Réseaux de recherche, investissement dans la formation et dans l'insertion professionnelle avec la création de la Cité des Métiers.

Sans attendre la future loi relative à la répartition des compétences entre collectivités, la Région Haute-Normandie a pris l'initiative, en lançant l'élaboration du Contrat régional de développement économique, de **construire une nouvelle stratégie sur les acquis solides du SRDE et de fixer un cap pour son futur économique à horizon 2020.**

C'est une attente forte des entreprises, des salariés, des acteurs institutionnels, des investisseurs, des collectivités et de leurs habitants.

### Une démarche d'élaboration concertée : les Assises Régionales de l'Économie, de l'Industrie et de l'Innovation

La concertation entre collectivités et partenaires du développement économique est l'un des acquis majeurs du SRDE. Pour le CRDE, la Région a souhaité poursuivre et amplifier cette dynamique. Son élaboration a été placée sous le signe d'une concertation large et ouverte avec l'organisation des Assises régionales de l'Économie, de l'Industrie et de l'Innovation.

Après la réalisation d'un diagnostic partagé sur l'économie régionale, huit ateliers thématiques réunis à l'automne dans tous les territoires haut-normands, en Seine-Maritime et dans l'Eure, ont constitué le point d'orgue des Assises régionales, réunissant plus de 500 acteurs.

Cette concertation, renforcée par de nombreux entretiens individuels et contributions écrites, s'est révélée constructive et a permis de rassembler un matériau riche de propositions, traduisant l'ambition de travailler ensemble des acteurs de ce territoire.

Les échanges des huit ateliers et les propositions produites ont fait l'objet de synthèses et d'une séance de restitution dans l'hémicycle le 18 février 2011.

# Contexte et méthode

## de l'élaboration du Contrat régional de développement économique

### Les huit ateliers des Assises Régionales

Thématique	Date et lieu
Formation et attractivité des métiers	8 novembre à Vernon
Eco-activités et excellence énergétique	15 novembre à Dieppe
Entrepreneuriat : de l'accompagnement au financement	19 novembre à Rouen
Mutations économiques, enjeux industriels, filières d'excellence	25 novembre à Saint-Étienne du Rouvray
Agriculture et agro-industries	26 novembre à Fécamp
La Haute-Normandie internationale	29 novembre au Havre
Recherche et stratégie d'innovation	13 décembre au Val de Reuil
Services : besoins des industries et besoins des territoires	17 décembre à Evreux

Par ailleurs, chaque étape de la démarche d'élaboration du CRDE (diagnostic de l'économie régionale, organisation des ateliers des Assises, rédaction du CRDE) a été suivie par une commission mixte associant élus régionaux et élus du Conseil économique, social et environnemental de la Région (CESER).

La méthode concertée qui a prévalu lors de l'élaboration du CRDE sera poursuivie pour la mise en œuvre de la stratégie régionale :

une action partenariale, déclinée en différents contrats conclus avec les entreprises et les acteurs du développement économique. Ce partenariat suppose un suivi collectif de la stratégie engagée et de ses résultats : comme la Région a invité l'ensemble de ses partenaires à partager un diagnostic économique, elle les invitera à se réunir annuellement pour établir un bilan des actions engagées, des résultats obtenus et des progrès à réaliser.

### Le CRDE : se doter d'un cap stratégique pour répondre aux enjeux de l'économie régionale

Le diagnostic réalisé en amont des Assises régionales a permis d'**identifier les enjeux majeurs auxquels est confrontée l'économie régionale**. C'est sur ces enjeux que s'est bâtie la stratégie concentrée sur trois ambitions :

- 1 - Réussir les mutations de l'économie régionale.
- 2 - Soutenir les entreprises dans leur diversité et encourager l'esprit d'entreprendre.
- 3 - Renforcer l'attractivité régionale.

## Sommaire

### p5 **Axe 1 - Réussir les mutations de toute l'économie régionale**

- **Ambition 1.1 / La Haute-Normandie, une région de référence pour les énergies**  
*Objectif 1.1.1* Développer des activités économiques nouvelles pour assurer un bouquet énergétique diversifié  
*Objectif 1.1.2* Faire de l'efficacité énergétique une valeur partagée et un facteur d'attractivité
- **Ambition 1.2 / Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité**  
*Objectif 1.2.1* Anticiper les mutations plutôt que les subir  
*Objectif 1.2.2* Encourager l'innovation dans les secteurs industriels d'excellence  
*Objectif 1.2.3* Faire du couple industrie-services le moteur du développement économique haut-normand  
*Objectif 1.2.4* Renforcer la compétitivité par l'efficacité écologique  
*Objectif 1.2.5* S'appuyer sur le potentiel agricole et valoriser les ressources forestières et halieutiques pour développer les filières agro-industrielles

- **Ambition 1.3 / Une économie des territoires adaptée aux évolutions de la demande sociale et sociétale**  
*Objectif 1.3.1* Favoriser un développement adapté et équilibré des activités de l'économie résidentielle  
*Objectif 1.3.2* Faire des nouvelles attentes des consommateurs des leviers de croissance des activités agricoles
- **Ambition 1.4 / Mutations par les compétences : pour un parcours professionnel haut-normand**  
*Objectif 1.4.1* Améliorer l'expression des besoins en compétences  
*Objectif 1.4.2* Sécuriser les parcours professionnels  
*Objectif 1.4.3* Renforcer l'attractivité des métiers industriels et agricoles

### p31 **Axe 2 - Soutenir les entreprises dans leur diversité et encourager l'esprit d'entreprendre**

- **Ambition 2.1 / L'esprit d'entreprendre, valeur et condition de la réussite régionale**  
*Objectif 2.1.1* Promouvoir l'entrepreneuriat et ses succès  
*Objectif 2.1.2* Impliquer le chef d'entreprise  
*Objectif 2.1.3* Rapprocher les Haut-Normands et d'abord les jeunes, du monde de l'entreprise
- **Ambition 2.2 / Des réseaux structurés en appui des entreprises**  
*Objectif 2.2.1* Mobiliser les réseaux pour accompagner tout type d'entreprise, à chaque étape de son développement  
*Objectif 2.2.2* Encourager la mise en réseau des acteurs économiques haut-normands et les logiques collectives
- **Ambition 2.3 / Des entreprises accompagnées aux étapes clés de leur parcours**  
*Objectif 2.3.1* Structurer une offre territoriale complète en matière de foncier et d'immobilier économiques  
*Objectif 2.3.2* Appuyer la gestion des ressources humaines dans les entreprises  
*Objectif 2.3.3* Mobiliser les outils financiers adaptés
- **Ambition 2.4 / Le développement à l'international : une priorité pour la croissance des entreprises haut-normandes**  
*Objectif 2.4.1* Elargir la base des entreprises exportatrices  
*Objectif 2.4.2* Faire de l'international un levier stratégique pour les entreprises  
*Objectif 2.4.3* Mieux coordonner les actions à l'international

## Sommaire

### p55 **Axe 3 – Renforcer l'attractivité régionale**

#### **Ambition 3.1 / Une région visible à l'international**

*Objectif 3.1.1* Prospector sur les secteurs d'excellence

*Objectif 3.1.2* Impliquer les métropoles rouennaise et havraise

*Objectif 3.1.3* Faire de l'Axe Seine un projet de compétitivité économique pour tous les territoires

#### **Ambition 3.2 / Des territoires haut-normands attractifs**

*Objectif 3.2.1* Connaître et rencontrer les comptes clés de l'économie régionale pour les fixer sur le territoire

*Objectif 3.2.2* Faciliter l'accueil et l'ancrage des chercheurs, étudiants, jeunes diplômés, jeunes cadres et créateurs innovants

*Objectif 3.2.3* Renforcer le rôle structurant des pôles de rayonnement dans les territoires

*Objectif 3.2.4* Valoriser l'image touristique du territoire

### p71 **Axe 4 - Du contrat aux contrats**

#### **Ambition 4.1 Négocier des contrats d'objectifs et de moyens**

- avec les entreprises
- avec les réseaux d'entreprises
- avec les établissements d'enseignement supérieur et les structures d'interface
- avec les structures d'appui

#### **Ambition 4.2 Mettre en œuvre des accords de coopération**

- avec les collectivités territoriales
- avec le réseau consulaire
- avec l'État et ses établissements publics
- avec les partenaires sociaux

#### **Ambition 4.3 Evaluer les contrats**

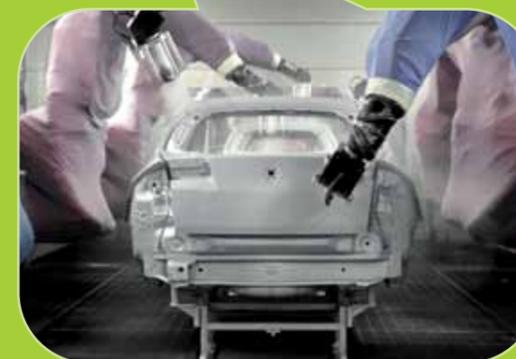
# CONTRAT RÉGIONAL

DE

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

### Axe 1

# Réussir les mutations de toute l'économie régionale



## La stratégie régionale

### ANTICIPER POUR NE PAS SUBIR

La Haute-Normandie concentre les atouts pour développer une économie compétitive au plan européen et international : une base industrielle de premier plan, aussi variée que les savoir-faire spécifiques qu'elle mobilise, des ressources agricoles, une position géographique privilégiée à l'interface d'une des mers les plus fréquentées du globe et de l'un des principaux bassins d'activité et de consommation d'Europe, un complexe portuaire de niveau européen.

Pour transformer ces potentiels en forces susceptibles de faire du territoire haut-normand un site privilégié de développement propice à la relocalisation d'activités industrielles et tertiaires, l'économie régionale

doit réussir une série de mutations : écologique, technologique, sociale et organisationnelle. Y parvenir suppose de s'organiser pour les comprendre, de les anticiper et de les accompagner.

Ce défi impose aussi de préparer la révolution énergétique, d'encourager l'efficacité énergétique, la recherche de nouvelles sources d'énergie et la production massive d'énergies renouvelables : ils seront les plus grands enjeux du siècle. Fort d'un socle industriel énergétique, de grands projets et de compétences à mobiliser, le territoire a les cartes en main pour devenir une région référence en matière énergétique.

### RESPECTER L'ÉQUILIBRE DES TERRITOIRES

La mondialisation de l'économie a des effets massifs sur l'industrie mais aussi sur l'activité agricole : elles doivent retrouver toute leur place dans la dynamisation de l'économie locale en répondant aux évolutions de la demande sociale. Celle-ci n'épargne pas les activités de services qui devront s'adapter aux nouveaux besoins des habitants pour maintenir l'attractivité résidentielle de nos territoires.

### MISER SUR LES HOMMES ET LES FEMMES, PREMIÈRE RICHESSE DU TERRITOIRE

Le défi des mutations concerne avant tout les Haut-Normands car l'emploi doit rester au cœur des préoccupations du contrat régional de développement économique. Chaque habitant doit disposer des connaissances et accéder aux formations qui lui permettront de s'adapter à l'évolution des métiers et de sécuriser son parcours professionnel. De même, chaque entreprise doit trouver une main-d'œuvre qualifiée et compétente répondant à ses besoins pour rester compétitive et assurer son développement. Relever le défi des mutations passera par la réorganisation des outils de dialogue entre acteurs économiques et acteurs de la formation.

### Cet axe se décline en quatre ambitions :

#### AXE 1

Réussir les mutations de toute l'économie régionale

- La Haute-Normandie : une région de référence pour les énergies
- Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité
- Une économie des territoires adaptée aux évolutions de la demande sociale et sociétale
- Mutations par les compétences pour un parcours professionnel haut-normand

## Ambition 1.1 – La Haute-Normandie une région de référence pour les énergies

### AFFIRMER UN LEADERSHIP ÉNERGÉTIQUE

Première région énergétique française avec près de 11 000 emplois et 600 établissements, la Haute-Normandie entend faire de cette force la pierre angulaire de sa stratégie économique. La création de la filière « Énergies Haute-Normandie » pour fédérer les acteurs et mutualiser les pratiques lui permet d'asseoir son dynamisme et son rayonnement.

Cette volonté s'inscrit dans une ambition plus large pour la Haute-Normandie : devenir un pôle de référence des énergies (Energ'éo) à l'échelle du grand Nord-Ouest européen, moteur en matière d'innovation énergétique, capable de mettre en relation et de renforcer les compétences scientifiques et industrielles au service de nouvelles activités et de nouvelles filières.

### MAÎTRISER UN LEVIER CLÉ DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, TECHNOLOGIQUE ET SOCIAL DE LA HAUTE-NORMANDIE

En matière énergétique, l'objectif est clair : continuer à produire et produire autrement, consommer moins et consommer mieux. L'enjeu est triple pour la région : innovation et transformation de l'appareil productif, qualité de l'air, amélioration du pouvoir d'achat des ménages.

L'excellence énergétique, transversale par nature, est susceptible d'irriguer de nombreux secteurs et d'attirer de nouveaux acteurs. Elle est un facteur décisif du développement économique et social ainsi que de la qualité environnementale du territoire et de son attractivité.

### Cadrage

- La Haute-Normandie est la première région française productrice de pétrole raffiné et la 3<sup>ème</sup> région productrice d'électricité.
- Classée parmi les régions les plus ventées d'Europe, la Haute-Normandie possède un potentiel éolien représentant près du tiers de la production totale d'électricité en France.

### La région retient deux objectifs au titre de cette ambition :

#### OBJECTIF 1.1.1

Développer des activités économiques nouvelles pour assurer un bouquet énergétique diversifié

#### OBJECTIF 1.1.2

Faire de l'efficacité énergétique une valeur partagée et un facteur d'attractivité

## Ambition 1.1 – La Haute-Normandie une région de référence pour les énergies

### Objectif 1.1.1 - Développer des activités économiques nouvelles pour assurer un bouquet énergétique diversifié

Savoir industriel technique et humain, laboratoires de recherche, infrastructures, grands projets, etc. : la Haute-Normandie dispose des atouts pour continuer à générer de nouvelles activités économiques et des emplois dans le domaine des énergies.

Ces nouvelles activités doivent poursuivre un double impératif : maintenir en région le socle des industries énergétiques traditionnelles qui font sa force, s'orienter progressivement vers des technologies et des productions prenant la mesure du défi écologique, le socle industriel reposant actuellement sur la valorisation d'énergies fossiles.

#### ACTION 1 - AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DU LIEN ÉNERGIES-CLIMAT

Devenir un pôle de référence dans le domaine des énergies suppose une capacité d'observation mais aussi des outils d'analyse de la situation énergétique régionale et des transformations économiques et technologiques dans ce domaine. Cette connaissance est nécessaire pour évoluer vers une économie moins énergivore, faciliter la mobilisation de tous et mesurer les progrès accomplis.

Les missions de l'Observatoire Climat-Energies Haute-Normandie, lieu d'échange autour des enjeux énergétiques et climatiques mis en place à l'initiative de la Région et de l'État, devront intégrer les données liées à l'activité économique et à l'évolution des métiers dans le domaine des énergies.

#### Focus - L'Observatoire Climat-Énergies

##### Enjeux

- Mieux appréhender la situation énergétique et climatique régionale pour anticiper et accompagner les mutations.

##### Étapes à accomplir

- Préciser les missions de l'Observatoire Climat-Energies pour en faire un lieu d'étude, de prospective, de suivi et d'évaluation des politiques.

##### Acteurs principaux

- Région, DREAL, collectivités territoriales, ADEME, filière Énergies Haute- Normandie, GRR Energie Electronique Matériaux, GRR Sciences de l'environnement et risques.

##### Indicateurs de suivi

- Évolution de la production et de la consommation énergétique régionale par source d'énergie.
- Évolution des émissions de gaz à effet de serre par secteur d'activité économique.

#### Cadrage - chiffres clés

- La Haute-Normandie pèse 36 % de la production de pétrole raffiné français.
- 10 % de la production d'électricité française, dont 84,7 % d'origine nucléaire.
- Les énergies renouvelables pèsent 3 % de la production régionale totale.

#### ACTION 2 – ACCOMPAGNER LA MUTATION DES INDUSTRIES ÉNERGÉTIQUES TRADITIONNELLES

La Haute-Normandie doit assumer le socle industriel énergétique qui fait son leadership. Elle doit aussi assumer le fait que ces activités, particulièrement la pétrochimie, devront nécessairement évoluer dans le contexte de renchérissement des coûts et d'épuisement annoncé des ressources fossiles. Pour y parvenir, elle s'appuiera sur les savoir-faire et les compétences industrielles développées dans différents secteurs (recherche, maîtrise des risques,

maintenance) pour s'orienter progressivement vers de nouvelles activités. L'enjeu réside dans la capacité des acteurs à se tourner vers des productions industrielles innovantes, plus efficaces, plus propres et plus diversifiées : chimie végétale, matériaux bio-sourcés, etc..

#### ACTION 3 – FAVORISER L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE AUTOUR DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le territoire haut-normand offre un potentiel énergétique encore peu exploité, qui ouvre des perspectives de nouvelles activités et de nouveaux emplois.

Deux champs méritent une mobilisation de l'ensemble des acteurs économiques :

- la création d'une filière de l'éolien off-shore qui s'appuie sur la construction de trois parcs éoliens d'une puissance totale de 1 750 MW au large des côtes normandes et picardes. Ces grands projets conforteront la puissance énergétique du territoire avec 58 % des puissances installées en France.

Ils sont propices au développement et à la diversification d'activités industrielles ou de services à forte vocation exportatrice ainsi qu'à des activités de recherche et développement que les acteurs économiques et les collectivités doivent savoir capter par des actions d'accompagnement appropriées,

- la production d'énergies issues de la biomasse encore trop peu développée en région aujourd'hui : il s'agit de s'appuyer sur le potentiel agricole de la Haute-Normandie en valorisant les sous-produits ou déchets agricoles dans les unités de méthanisation individuelles ou collectives.

Il s'agit aussi de mettre à profit le potentiel forestier pour structurer une filière bois-énergie mobilisant l'ensemble des ressources (forestières publiques et privées, bocagères, urbaines). La valorisation de déchets industriels (issus de l'agroalimentaire par exemple) est également susceptible d'alimenter la diversification énergétique.

#### ACTION 4 – ACCOMPAGNER LA RÉALISATION DES GRANDS CHANTIERS D'ÉTAT

L'État a choisi d'affecter en Haute-Normandie des projets majeurs d'infrastructures énergétiques.

Le rôle des partenaires économiques et institutionnels de la région est dès lors, chacun sur ses compétences, de se coordonner pour mener à bien ces projets et les traduire en retombées économiques pour le territoire :

- aménager les infrastructures pour faciliter l'accessibilité,
- organiser la logistique portuaire pour les phases de construction et d'exploitation (aménagement des infrastructures, réserves foncières, offre industrialo-portuaire, organisation de la maintenance),

## Ambition 1.1 – La Haute-Normandie une région de référence pour les énergies

### Objectif 1.1.1 - Développer des activités économiques nouvelles pour assurer un bouquet énergétique diversifié (suite)

- capitaliser sur les retours d'expériences de chantiers similaires pour optimiser la réussite des chantiers à venir : compétences et activités à développer, besoins futurs des donneurs d'ordre, contraintes spécifiques (notamment sur les aspects de maîtrise des risques),
- mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et organiser l'offre de formation pour répondre aux besoins des entreprises pendant, mais également après, le déroulement des projets et pour favoriser l'emploi local,

### ACTION 5 – DYNAMISER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION ÉNERGÉTIQUE

En croisant les compétences industrielles et scientifiques dont elle dispose, notamment dans le cadre des pôles de compétitivité Mov'éo et Nov@log, la Haute-Normandie a montré sa capacité à développer des innovations exemplaires en termes d'efficacité énergétique (motorisation, éco-matériaux...). Pour appuyer l'innovation technologique et organisationnelle et la porter au niveau de référence internationale, la Région souhaite plus particulièrement :

- soutenir le développement de démonstrateurs (ex : projet WIN1 mené dans le cadre du grand chantier éolien) et d'infrastructures de recherche de référence (ex : projet Genesis),
- encourager le regroupement des acteurs autour de logiques d'innovation énergétique (à l'image de Nov&a, qui regroupe acteurs agricoles et industriels autour de projets de valorisation de co-produits agricoles ou du CARNOT Energie propulsion),

- accompagner les entreprises pour faciliter l'accès aux appels d'offres et aux marchés en favorisant notamment le rapprochement d'entreprises en vue de réponses concertées : coopérer pour rechercher des complémentarités et améliorer la visibilité et la lisibilité des compétences techniques disponibles sur le territoire.

- accroître le potentiel de recherche, notamment à partir des laboratoires impliqués dans le Grand Réseau de Recherche « Energie Electronique Matériaux » (notamment CORIA, LOMC, GREAH, CERTAM, CEVAA, IRSEEM, PFT DE FECAMP...),
- encourager la recherche et la création d'activités innovantes sur le thème de la mobilité durable (véhicules décarbonés, modèles économiques des éco-mobilités, mobilités alternatives, intermodalités, interopérabilité des modes de transport, plateformes de location, etc.) et favoriser l'émergence de sites dédiés à l'accueil de ces activités (ex: zone du bois de la Garenne sur le territoire de la CREA).

### Cadrage – La Haute-Normandie, territoire d'accueil de grands projets énergétiques

- Soutien au développement de nouvelles activités créatrices d'emplois en région (Appel à Projets Énergies).
- Préparation de la région à l'ère des énergies fossiles rares et chères.

### Objectif 1.1.2 - Faire de l'efficacité énergétique une valeur partagée et un facteur d'attractivité

L'économie du 21<sup>ème</sup> siècle doit répondre à un défi majeur : cesser d'opposer développement économique, notamment industriel, et protection de l'environnement. Dans cette optique, la Région Haute-Normandie érige la mutation écologique de son économie en priorité : une économie éco-conçue, décarbonée, intégrant les impacts de son développement sur l'environnement. Faire de l'efficacité énergétique une valeur partagée est la première étape de cette ambition.

Dans un contexte de renchérissement durable du coût des matières premières, la maîtrise de la consommation énergétique - notamment dans les processus de

production - devient un facteur clé de compétitivité et d'attractivité. Elle est aussi un facteur de justice sociale, s'agissant de réduire la facture énergétique des ménages, donc d'améliorer le pouvoir d'achat.

### Chiffre clé

- La Haute-Normandie est la 2<sup>ème</sup> région consommatrice d'électricité par habitant.

### ACTION 1 – PROMOUVOIR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS L'ENSEMBLE DES SECTEURS ET AUPRÈS DE TOUS LES UTILISATEURS

Contraintes réglementaires pour le respect de l'environnement, contraintes financières, demande des consommateurs pour des produits et des biens plus respectueux de l'environnement, (...) sont autant de facteurs incitant les entreprises à s'engager dans des démarches d'efficacité énergétique. Pour autant, des actions de promotion et de sensibilisation larges à l'attention de tous les publics pour convaincre de la pertinence économique de l'efficacité énergétique doivent être menées :

- sensibiliser professionnels, collectivités et grand public à l'adoption de nouveaux comportements dans les déplacements, la conception et la gestion des bâtiments ou l'utilisation de nouvelles technologies,

- appuyer les démarches collectives et inter-filières pour partager les expériences et les bonnes pratiques, entre acteurs d'un même secteur comme entre acteurs de filières distinctes, à l'image des actions de sensibilisation aux économies d'énergies portées par les chambres consulaires ou de la charte objectif Co<sub>2</sub> de la filière logistique,
- développer des démonstrateurs tels que les projets de bâtiments à énergie positive, dans l'habitat ou les bâtiments industriels ou tertiaires.

### ACTION 2 – ENCOURAGER LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE ET LES DÉMARCHES-QUALITÉ

Le soutien méthodologique et économique aux démarches qualité et de maîtrise énergétique sont le complément indispensable de l'action de promotion et de sensibilisation. Doivent être favorisés :

- le recours aux démarches d'audits, de certification et de labellisation des entreprises (et les prestations de conseil qui les accompagnent). Elles permettront aux acteurs économiques de s'engager dans des approches construites et professionnelles (ex : EPEE 2020 – qui vise la construction d'un référentiel permettant aux entreprises de s'auto-évaluer),

- l'accompagnement des entreprises et des ménages dans l'expertise et la réalisation d'investissements en faveur de l'efficacité énergétique et des économies d'énergies.

Ces investissements sont de nature à générer de l'activité économique pour le territoire, à favoriser le développement de compétences techniques dans les secteurs de l'artisanat, du bâtiment et du tertiaire pour l'activité audit et conseil : c'est l'un des objectifs du Chèque Énergies mis en œuvre par la Région.

## Ambition 1.1 – La Haute-Normandie une région de référence pour les énergies

**Objectif 1.1.2 - Faire de l'efficacité énergétique une valeur partagée et un facteur d'attractivité (suite)**

### ACTION 3 – ASSURER L'EXEMPLARITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE EN MATIÈRE ÉNERGÉTIQUE

L'ambition d'excellence énergétique portée par le contrat régional de développement économique suppose l'exemplarité de l'action de l'ensemble des acteurs publics dans leurs interventions et dans leur propre fonctionnement.

L'exemplarité énergétique doit ainsi se matérialiser par :

- l'inscription d'exigences énergétiques et environnementales dans la commande publique et le fonctionnement quotidien (construction et rénovation des bâtiments publics, choix de la flotte des véhicules,

utilisation des transports en commun, élaboration de plans de déplacements des salariés, encouragements au covoiturage, gestion économe des bâtiments),

- le développement de l'éco-conditionnalité des financements à l'image de l'Appel à Projets Énergies lancé par la Région en janvier 2011,
- l'aménagement d'infrastructures de transport, encourageant la mobilité durable: développement des modes de transport en commun et des outils de gestion innovants de ces modes de transport, des infrastructures logistiques permettant le report du fret sur des modes massifiés.

#### Focus - Appel à projets Énergies (APE) lancé par la Région dès janvier 2011

##### Enjeux

- Développer les projets de R&D, d'innovation et les investissements des entreprises qui s'implantent, innover et développent une activité dans le secteur des énergies en Haute Normandie,
- Accompagner la mise en place d'infrastructures de recherche de référence,
- Cibler les investissements exemplaires des bailleurs sociaux et des collectivités locales dans l'habitat ou les bâtiments publics en faveur des économies d'énergie.

##### Étapes à accomplir

- Dépôt des candidatures à l'un des appels à projets ouverts aux entreprises et groupements d'entreprises, aux laboratoires publics et centres techniques, aux collectivités territoriales, aux établissements publics, aux bailleurs sociaux

- Sélection des projets
- Financement (fonds doté de 150 millions d'euros sur 2011-2013)

##### Acteurs principaux

- Région Haute-Normandie

##### Indicateurs de suivi

- Brevets déposés à l'issue d'un projet financé par l'APE
- Nombre de projets réalisés
- Nombre de partenaires impliqués (d'entreprises engagées dans des démarches collectives, de projets collaboratifs académiques/ industriels)
- Nombre de salariés formés
- Nombre de logements sociaux transformés

## Ambition 1.2 – Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité

### CONFORTER L'IDENTITÉ INDUSTRIELLE ET AGRICOLE

L'économie haut-normande se caractérise par sa forte identité industrielle (20,4 % de l'emploi total en 2008 pour une moyenne nationale de 15,8 %) et agricole (l'agriculture génère – emplois directs et avals – plus de 5 % des emplois haut-normands). L'industrie et l'agriculture feront la puissance de l'économie haut-normande de demain, à condition d'opérer avec succès leurs mutations écologiques, technologiques mais aussi organisationnelles, par l'intégration d'une « dimension service » dans les modèles économiques. L'ensemble repose sur une forte capacité à innover.

La croissance économique régionale passe aussi par le renforcement d'un secteur tertiaire encore aujourd'hui sous-dimensionné (hors transport, 51,7% de l'emploi contre 57,9% en France). Industries et services ont un destin étroitement lié : le socle industriel régional ne pourra conforter son dynamisme sans un tissu de services de qualité ; c'est inversement par la consolidation d'une base industrielle démontrant sa capacité à évoluer que se développeront les services. Privilégier le lien industrie-services est un des moyens de lutter contre la désindustrialisation et la délocalisation d'activités.

### TRAVAILLER EN RÉSEAU POUR RÉUSSIR LES MUTATIONS

Comme elle le fait depuis plus de dix ans, la Région Haute-Normandie poursuivra son soutien aux approches collectives portées par les filières, grappes, clusters et pôles de compétitivité. Ces organisations qui favorisent la dynamique en matière d'innovation, de R&D, de formation, de promotion à l'international, de relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, de qualité ou de sécurité, se montrent efficaces pour aider les

entreprises à anticiper les évolutions et s'adapter au changement. L'encouragement à un réflexe interfiliales, pour croiser les compétences et les savoir-faire industriels et agricoles, identifier de nouveaux débouchés (dans l'éolien off shore, les agro-industries, la santé et la cosmétique, etc.) sera l'une des clés du succès des mesures présentées ci-après.

### Cinq objectifs pour marquer cette ambition :

#### OBJECTIF 1.2.1

Anticiper les mutations plutôt que les subir

#### OBJECTIF 1.2.2

Encourager l'innovation dans les secteurs industriels d'excellence

#### OBJECTIF 1.2.3

Faire du couple industrie-services le moteur du développement économique

#### OBJECTIF 1.2.4

Renforcer la compétitivité par l'efficacité écologique

#### OBJECTIF 1.2.5

S'appuyer sur le potentiel agricole et valoriser les ressources forestières et halieutiques pour développer les filières agro-industrielles

## Ambition 1.2 – Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité

### Objectif 1.2.1 - Anticiper les mutations plutôt que les subir

La nature des mutations et leurs facteurs de déclenchement peuvent être multiples : rupture technologique, banalisation d'une production, réglementation, évolution des marchés, nouvelles concurrences, modification des relations interentreprises (fournisseurs/distributeurs), évolution des structures capitalistiques, démographie (des salariés, des chefs d'entreprise), inadéquation des infrastructures, etc. Réussir les mutations passe d'abord par la capacité à les anticiper, les comprendre, les préparer.

Face à la complexité de ces phénomènes, un système collectif d'anticipation et de veille est indispensable pour aider les entreprises à prévenir les difficultés structurelles. Plus largement, un accès facilité à l'information économique permettra à l'ensemble des partenaires de s'organiser et d'apporter les réponses les plus adaptées. Loin de se réduire à une logique défensive, l'anticipation des mutations économiques permet de conférer un avantage concurrentiel aux acteurs économiques.

#### ACTION 1 – ORGANISER L'OBSERVATION DES MUTATIONS ÉCONOMIQUES DANS LES SECTEURS PRIORITAIRES ET PORTEURS, AINSI QUE DANS LES SECTEURS VULNÉRABLES

Les mutations affectent l'ensemble des secteurs de l'économie, des plus récents aux plus traditionnels. Reste que les enjeux diffèrent et les réponses à apporter aussi. Organiser l'observation des mutations répond à la nécessité d'un travail collectif de veille (repérer et interpréter les signaux faibles qui permettent d'anticiper les retournements économiques), mais aussi d'un travail d'études sur des

pistes de croissance (se comparer et identifier les bonnes pratiques, les concurrents, voire les futurs partenaires, sur le territoire national ou à l'international). L'observation répond à un double enjeu : la connaissance pour prendre un temps d'avance sur le développement des secteurs porteurs, le pilotage de l'action publique pour accompagner les secteurs les plus vulnérables.

#### Focus - Construire un système collectif de compréhension et d'analyse des mutations économiques

##### Enjeux

- Anticiper les mutations économiques pour mieux les accompagner

##### Étapes à accomplir

- Identifier l'ensemble des acteurs du développement économique et de l'emploi-formation susceptibles de participer
- Identifier les outils d'observation existants (observatoire de l'attractivité, observatoire de la compétitivité, des filières...) et les manques
- Définir un mode de fonctionnement et de pilotage
- Etablir un mode de partage le plus large et efficace de l'information

##### Acteurs principaux

- Région, CREFOR, État (DREAL et DIRECCTE), observatoire Climat-Energie, Agglomérations, Communautés de communes, Départements, filières, organisations professionnelles et syndicales, réseau consulaire (CCI, CRA, CMA), INSEE, Banque de France, universités et grandes écoles, ADRESS, GRABHN.

##### Indicateurs de suivi

- Méthode de travail mise en place
- Nombre, type et calendrier des analyses

#### ACTION 2 – DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Pour la majorité des entreprises, en particulier les PME, l'accès à l'information est une difficulté (manque de temps ou manque de personnel qualifié, coût d'accès à l'information spécialisée...).

Il est cependant crucial pour les entreprises de rester en prise avec l'évolution de leur environnement et de leurs marchés pour anticiper les mutations. Elles peuvent manquer des opportunités (appels d'offres, nouveaux clients, nouveaux marchés à l'export...) faute d'accès à des moyens d'intelligence économique. L'intelligence économique est un investissement stratégique et indispensable pour toute entreprise.

La recherche de synergies entre des acteurs qui disposent de connaissances et de compétences (réseaux consulaires, entreprises spécialisées...) est à privilégier.

C'est pourquoi la Région souhaite :

- favoriser la production et le partage d'une information économique claire et accessible aux entreprises (à l'image de l'outil Système d'Information Economique développé par la CCIR),
- encourager le plus grand nombre d'entreprises à s'engager dans une démarche d'intelligence économique, grâce à des actions de sensibilisation et de formation (ex : sensibilisation/diagnostic sur la protection de la propriété intellectuelle et industrielle des entreprises innovantes en partenariat avec l'Institut National de la Propriété Industrielle).

## Ambition 1.2 – Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité

### Objectif 1.2.2 - Encourager l'innovation dans les secteurs industriels d'excellence

L'économie haut-normande compte plusieurs secteurs d'excellence appelés à devenir les fers de lance du développement industriel haut-normand : les énergies, les matériaux, l'aéronautique, l'automobile, la logistique -portuaire, industrielle, urbaine ou de distribution - la biologie-santé-cosmétique. Ces secteurs, animés par des pôles de compétitivité, des associations de « filières » ou adossés à de grands équipements régionaux (ex: CHU), sont les domaines dans lesquels la Haute-Normandie présente des forces distinctives en matière de recherche et d'innovation.

C'est sur ces forces qu'il convient de s'appuyer pour anticiper les mutations et assurer la montée en gamme des entreprises.

#### Cadrage - Chiffres clés

- 17<sup>ème</sup> région pour le nombre de lauréats au concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes (2006-2008).
- Un taux de copublications scientifiques internationales en augmentation de 13% entre 2003 et 2008.

#### ACTION 1 – RAPPROCHER LA RECHERCHE ET LES ENTREPRISES

Le rapprochement entre entreprises et laboratoires (dont certains ont développé une excellence reconnue, à l'image de l'Institut Fédératif de Recherches Multidisciplinaires sur les Peptides, actif dans la technopole Chimie Biologie Santé et dans l'alliance PharmaValley, intéressé à une collaboration avec le pôle cosmetic valley dans un projet de pôle d'excellence et de ressources mondial en cosmétique) est un levier essentiel pour asseoir la force industrielle haut-normande sur ses secteurs d'avenir. Si les projets de R&D collaboratifs (public-privé) se développent (57 projets recensés entre 2007 et 2009), ils restent essentiellement limités aux pôles de compétitivité et sont l'apanage d'un nombre restreint de laboratoires.

La centaine d'organismes de recherche publics et privés et les centres techniques identifiés sur le territoire

représentent un puissant potentiel d'innovation à condition que soient engagées des actions de sensibilisation et d'accompagnement des laboratoires et des entreprises, particulièrement dans le cadre du réseau SEINARI :

- encourager les rencontres entre responsables de la recherche publique et privée (en particulier dans le cadre des filières), entre recherche fondamentale et recherche appliquée,
- renforcer la visibilité mutuelle des activités et projets développés dans les GRR et les filières,
- repérer les PME innovantes à fort potentiel et organiser les contacts avec les laboratoires de recherche du territoire,
- développer des plateformes collaboratives (sur les exemples de Pharma Valley et Mov'eo) et des plateformes technologiques (à l'image de la Plateforme de Fécamp sur les énergies)

#### ACTION 2 – RENFORCER LA VALORISATION ÉCONOMIQUE DE LA RECHERCHE

La visibilité et la consolidation du potentiel d'innovation haut-normand sur ses secteurs d'excellence passe également par la capacité à valoriser la recherche académique sur le plan économique, notamment en l'orientant vers une recherche plus collaborative.

Renforcer la valorisation économique de la recherche suppose :

- d'accompagner les démarches mutualisées des établissements en lien avec SEINARI,
- d'intégrer un objectif de valorisation de la recherche dans les missions des Grands réseaux de recherche (GRR),
- de renforcer l'accompagnement juridique de la valorisation,
- d'accompagner les chercheurs sur l'émergence (maturation) et l'ingénierie de projets.

### Objectif 1.2.3 - Faire du couple industrie-services le moteur du développement économique haut-normand

Le premier levier de croissance et d'attractivité pour les activités de service (notamment en matière de tertiaire métropolitain) réside dans la présence d'un socle industriel fort, dynamique et consommateur de prestations. La dernière décennie a vu le secteur industriel poursuivre sa réorganisation: par l'externalisation des fonctions aujourd'hui assumées par un tissu d'entreprises de services à l'industrie (maintenance, études...), mais aussi par l'intégration dans ses propres champs d'activités d'une orientation service croissante, ouvrant de nouvelles perspectives d'innovation.

La Haute-Normandie mise sur cette complémentarité et soutient les initiatives permettant de créer une dynamique tertiaire - industrie.

#### Chiffre clé

- Le secteur de la maintenance représente près du quart de l'emploi industriel régional (33 000 emplois).

#### ACTION 1 – FAVORISER L'INNOVATION PAR LE SERVICE

Les entreprises industrielles s'engagent dans une transformation de leurs modèles économiques : outre la production de biens, elles développent une offre de services tels que la vente de l'usage d'un bien plutôt que la vente du bien lui-même. Si certains grands comptes industriels présents sur le territoire se sont engagés dans cette voie, l'enjeu est de rendre cette innovation plus accessible aux entreprises de taille plus modeste afin d'assurer leur compétitivité.

C'est particulièrement :

- sensibiliser et développer l'accompagnement à l'innovation par le service auprès des PME industrielles avec l'appui du réseau SEINARI,
- structurer un secteur de la maintenance haut-normand à partir d'une typologie de services, pour améliorer les relations entre donneurs d'ordre et PME et favoriser l'innovation dans ce tissu d'entreprises.

#### ACTION 2 – RENFORCER LES ACTIVITÉS TERTIAIRES MÉTROPOLITAINES PAR LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS- SUPPORTS À L'INDUSTRIE

La base industrielle haut-normande ainsi que celle de territoires proches (Picardie, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Centre), mais aussi la proximité de l'Île-de-France, représentent une véritable opportunité pour accueillir et développer les entreprises du tertiaire supérieur (R&D, conseil et études juridiques et financiers, communication, centres de relation-client...). Une stratégie visant à développer le tertiaire supérieur, partagée par les territoires haut-normands, doit être élaborée et mise en œuvre sur des segments spécifiques

d'ores et déjà ciblés au regard du tissu économique régional : activités financières, programmation informatique, ingénierie environnementale, centres de traitement de données, logistique, communication touristique et maîtrise des risques. Sur ce dernier segment, les acteurs régionaux ont développé une culture et des savoir-faire spécifiques dans différents domaines (risques industriels, technologiques, environnementaux). Il y a là une réelle opportunité pour le développement d'activités tertiaires à haute valeur ajoutée.

#### ACTION 3 – FACILITER LE DÉVELOPPEMENT D'OFFRES DE SERVICES MUTUALISÉES À DESTINATION DES ENTREPRISES ET DE LEURS SALARIÉS

L'attractivité d'une offre territoriale pour l'implantation d'activités industrielles se mesure aussi à l'aune de l'offre de services accessibles aux salariés d'un site.

Le développement d'offres de services mutualisées inter-entreprises sur les zones d'activités (crèches, conciergerie, restauration, autres services) doit être encouragé.

## Ambition 1.2 – Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité

### Objectif 1.2.4 - Renforcer la compétitivité par l'efficacité écologique

La mutation écologique de l'économie haut-normande est l'un des fils conducteurs de la stratégie régionale. Elle résulte de l'obligation faite aux acteurs économiques de se conformer aux réglementations plus contraignantes pour le respect de l'environnement. Elle résulte aussi d'une demande sociale croissante de sécurité et d'équilibre environnemental.

Les réponses individuelles ou collectives apportées à cet enjeu seront de réels facteurs de développement et d'innovation. Il y a là un champ d'opportunités pour l'industrie et l'agriculture haut-normandes :

nouvelles compétences, reconversion de sites industriels, expérimentation de technologies et procédés propres, développement d'éco-activités, écologie industrielle, etc.)

#### Chiffre clé

- La Haute-Normandie pèse pour 8,7 % des demandes françaises de brevet européen dans le domaine des procédés industriels (3<sup>ème</sup> région).

#### ACTION 1 – ENCOURAGER LES DÉMARCHES TERRITORIALES D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

Les démarches d'écologie industrielle, qui visent à optimiser la gestion des ressources et le recyclage de la matière et de l'énergie, limitent l'impact environnemental des activités industrielles et concourent à l'efficacité économique des process.

Qu'elles soient menées à une échelle territoriale ou locale (dans un parc d'activité par exemple), elles sont un facteur d'attractivité pour favoriser l'implantation d'entreprises.

#### ACTION 2 – FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UN PÔLE RÉGIONAL DE DÉCONSTRUCTION

La Haute-Normandie dispose des atouts pour développer un pôle de déconstruction de premier plan européen. Elle possède une position géographique favorable, des infrastructures logistiques portuaires et fluviales, très compétitives, des sites potentiels pour accueillir ce type d'activités (sur le site de Sandouville par exemple). Elle se situe à la porte d'un des bassins de consommation et de production de matériaux à déconstruire les plus

importants du continent. Enfin, la présence d'industries potentiellement concernées, et d'abord l'automobile, représente un fort potentiel. Les compétences ainsi développées pourraient être étendues à d'autres activités de déconstruction (matériel ferroviaire ou déconstruction navale, par exemple). Ce pôle constituerait le point fort d'un réseau d'éco-entreprises le long de l'Axe Seine.

#### ACTION 3 – DÉVELOPPER LES DÉMARCHES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LES ENTREPRISES ET LES EXPLOITATIONS AGRICOLES

La prise en compte des nouveaux modes de gestion en faveur de l'environnement requiert des compétences dont ne disposent pas en propre toutes les entreprises ou exploitations agricoles haut-normandes.

La Région souhaite ainsi promouvoir avec ses partenaires, les démarches de management environnemental, qui peuvent se concrétiser par des certifications ou labellisations (EMAS, ISO 14001...).

### Action 4 – ACCOMPAGNER LES PROGRAMMES DE RECHERCHE ET LES DÉMARCHES CONDUITES PAR LE SECTEUR INDUSTRIEL EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Des initiatives locales sont développées par des acteurs de la recherche et les industriels pour limiter l'impact environnemental des activités industrielles (ex : traitement et élimination de particules, nouveaux modes de combustion, recyclage de CO<sub>2</sub>).

La Région entend accompagner ces démarches au titre de la Recherche et Développement : non seulement, elles peuvent permettre de développer des savoir-faire spécifiques valorisables sur d'autres marchés, mais elles contribuent aussi à revaloriser l'image traditionnelle d'une région souffrant de ses pollutions industrielles.

### Objectif 1.2.5 - S'appuyer sur le potentiel agricole et valoriser les ressources forestières et halieutiques pour développer les filières agro-industrielles

La Haute-Normandie dispose d'un réel potentiel agricole, forestier et maritime. Développer les agro-industries sur le territoire, c'est répondre au double enjeu de promotion d'une économie décarbonée et de renforcement d'une base industrielle et agricole historique.

#### Chiffre clé

- Les industries agricoles et alimentaires représentent 1,5 % de l'emploi régional, soit moins que la moyenne nationale (1,8 %).

#### ACTION 1 – TRANSFORMER EN RÉGION LES PRODUCTIONS LOCALES (LAIT, VIANDES, CÉRÉALES ET PRODUITS DE LA MER) POUR UNE INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE FORTE

Une part importante des activités agro-alimentaires à forte valeur ajoutée valorisent des produits issus de l'importation (transformation du thé, du café, du chocolat...). Aujourd'hui, les entreprises du secteur traitent trop peu les productions locales alors que l'agriculture haut-normande est essentiellement orientée vers la polyculture et l'élevage. Pour conforter la filière agroalimentaire, offrir des débouchés à l'agriculture régionale et répondre aux attentes des consommateurs, il importe :

- de favoriser le développement sur le territoire d'activités de transformation des productions locales (produits laitiers, légumes transformés, produits de la mer, plats préparés) et d'encourager une stratégie de « marque » sur ces produits,
- d'encourager l'innovation et la recherche et développement en s'appuyant sur les compétences régionales ou extra-régionales (pôle de compétitivité Valorial, Comité Nord Plan Pomme de Terre...).

#### ACTION 2 – FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UN PÔLE RÉGIONAL DE RECHERCHE AGRONOMIQUE RÉGIONAL

Différentes initiatives se sont développées en région pour renforcer les activités de recherche et développement et faciliter le transfert de technologie dans la valorisation des agro-ressources (implantation de l'ESITPA, cellule Agrinovatech, Institut Technique du Lin, de la pomme de terre...). Pour autant, le territoire ne dispose pas encore d'une capacité de recherche suffisamment visible.

La Région veut encourager les acteurs à se structurer autour d'un pôle régional de recherche agronomique, susceptible de contribuer à une dynamique de filière agro-industrielle et de faciliter l'émergence de nouvelles activités innovantes.

## Ambition 1.2 – Industrie, agriculture et services : une nécessaire complémentarité

*Objectif 1.2.5 - S'appuyer sur le potentiel agricole et valoriser les ressources forestières et halieutiques pour développer les filières agro-industrielles (suite)*

### ACTION 3 – DÉVELOPPER LES APPLICATIONS INDUSTRIELLES DES PRODUITS BIO-SOURCÉS (CHIMIE DU VÉGÉTAL, BIO-MATÉRIAUX, BOIS-MATÉRIAU, BOIS D'ŒUVRE)

La Haute-Normandie est productrice de lin, de chanvre, de colza érucique, de bois, productions qui peuvent faire l'objet d'applications industrielles sur de nouveaux segments : nouveaux matériaux, fibres textiles techniques, huiles techniques, etc.

Pour valoriser le potentiel agronomique et contribuer au développement d'une industrie de valorisation de produits

bio-sourcés (particulièrement les co-produits), en équilibre avec une agriculture nourricière de proximité, l'action publique doit favoriser :

- le développement de plateformes,
- les démarches de mise en réseau d'acteurs autour de logiques d'innovation (Nov&a, Fimalin,...),
- les actions de sensibilisation des professionnels et des consommateurs à l'utilisation de matériaux bio-sourcés.

### ACTION 4 – ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DE FILIÈRES BOIS ORGANISÉES

Le secteur du bois constitué d'un tissu essentiellement composé de TPE et PME, est concentré sur les métiers de l'entretien des espaces naturels (sylviculture), de la première transformation ou du bâtiment (construction bois, charpente, menuiserie). L'utilisation du bois répond aux enjeux de mutation écologique et énergétique de l'économie : développement de nouveaux matériaux de construction, maîtrise énergétique par l'isolation, énergies renouvelables à partir de la biomasse, utilisation industrielle d'une ressource locale (ex cellulose).

Elle ne peut toutefois s'envisager sans :

- une exploitation durable de la forêt mobilisant l'ensemble des acteurs (ONF, CRPF, collectivités locales) et des outils (démarches de certification, plans de gestion, remembrement, soutiens aux investissements...),
- veiller à l'équilibre des utilisations (bois énergie, bois matériaux, bois construction, bois industrie). Cela suppose de mener des analyses précises des potentiels, des besoins et des débouchés à l'échelle de la Normandie dans le souci d'assurer un approvisionnement de proximité,

- une structuration des acteurs économiques en filières : bois-forêt, bois-énergies, bois-construction, bois-papiers, chargées de conforter l'activité des entreprises, de repérer les enjeux de leur secteur, de favoriser l'innovation et d'organiser le dialogue inter filières. Pour le Bois-papier, la région dispose des atouts et des compétences pour développer un véritable pôle d'excellence en Recherche et Développement sur la diversification de la cellulose.

#### Chiffres clés

- La forêt régionale couvre près de 20 % du territoire.
- La filière bois haut-normande compte plus de 11 000 emplois au sein de 2800 entreprises.
- La filière bois-papier qui représente environ 7 % de l'emploi industriel régional (chiffres 2008).

### ACTION 5 – SOUTENIR LES ACTIVITÉS DE PÊCHE MARITIME

La filière pêche maritime, essentiellement artisanale, représente environ 2 000 emplois directs et indirects et près de 15 % du nombre d'entreprises de la filière nationale. Ses activités sont confrontées à des difficultés économiques inhérentes à la hausse du prix du carburant ou aux quotas sur la ressource halieutique.

Le maintien des activités de la pêche côtière dans l'espace Manche, est un enjeu en terme d'emplois, de développement économique et d'aménagement pour les territoires du littoral qui devra être pris en compte dans la démarche de planification de l'espace maritime et de gestion intégrée des zones côtières proposée par la commission européenne.

À ce titre, l'ensemble de la filière – bateaux de pêche (sécurité, modernisation, réduction des consommations énergétiques), entreprises de mareyage et de transformation des produits de la mer, diversification d'activité pour les pêcheurs – devra être accompagné, notamment par la mise en place de formations adaptées, pour garantir la pérennité de la pêche côtière normande.

## Ambition 1.3 – Une économie des territoires adaptée aux évolutions de la demande sociale et sociétale

### FAIRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE L'UNE DES RÉPONSES AUX MUTATIONS SOCIÉTALES

Les évolutions démographiques (vieillesse de la population), les nouvelles attentes et préoccupations des habitants (en matière de santé, de consommation de produits « sains » et d'origine traçable, de protection de l'environnement, de qualité et de cadre de vie) ou encore l'évolution des modes de vie (allongement des distances domicile-travail nécessitant services locaux et innovation dans les services...) sont autant de facteurs de mutations. Elles constituent un faisceau d'opportunités pour développer de nouvelles activités économiques.

### SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ DE TOUS LES TERRITOIRES HAUT-NORMANDS

La réponse à ces préoccupations passe par le développement d'une économie résidentielle. Ces emplois tertiaires jouent un rôle clé dans l'attractivité résidentielle (abordée par ailleurs dans l'axe 3 du CRDE), notamment pour les territoires ruraux. Ils contribuent à la cohésion sociale et au maintien des populations sur les territoires.

À cet égard, l'économie sociale et solidaire doit trouver toute sa place dans le développement économique régional, notamment en matière de création de services et d'activités porteuses d'innovation sociale : réponse à un besoin social non satisfait, promotion de nouveaux modes de consommation (tourisme écologique et social, achats directs auprès de producteurs).

### La Région portera deux objectifs pour marquer cette ambition :

#### OBJECTIF 1.3.1

Favoriser un développement adapté et équilibré des activités de l'économie résidentielle

#### OBJECTIF 1.3.2

Faire des nouvelles attentes des consommateurs des leviers de croissance des activités agricoles

### Objectif 1.3.1 - Favoriser un développement adapté et équilibré des activités de l'économie résidentielle

La réponse aux nouvelles demandes sociales ainsi que l'enjeu d'attractivité des territoires invitent à y améliorer l'offre de services aux habitants.

Au-delà, le développement d'une économie résidentielle constitue l'une des réponses à l'ambition de favoriser la sobriété énergétique : en répondant localement aux besoins du consommateur et du citoyen, l'économie résidentielle limite les besoins en déplacements et favorise de fait les économies d'énergies.

#### ACTION 1 – FAVORISER LA DIFFUSION DE DÉMARCHES-QUALITÉ DANS LES ACTIVITÉS DE SERVICE (COMMERCE, ARTISANAT, SERVICES À LA PERSONNE, SERVICES MUTUALISÉS)

L'amélioration continue des prestations délivrées par les acteurs de l'économie résidentielle dont la qualité est reconnue par les consommateurs et les usagers, constitue un facteur de développement d'activité.

Dans cet objectif, seront favorisés :

- la formation des personnels pour améliorer les prestations et viabiliser les structures,
- la généralisation de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication,
- l'accession à des labels reconnaissant la qualité du service (dans les activités touristiques ou de commerce),
- la diversification des activités, source de diversification de revenus, sur des secteurs en croissance tels que le tourisme économique (artisans et métiers d'art, industries locales, tourisme rural...) ou la vente de produits à la ferme,
- une offre d'immobilier locatif pour les TPE de l'artisanat.

#### Cadrage - l'économie résidentielle

- L'économie résidentielle comprend l'ensemble des activités économiques liées à la présence d'habitants sur un territoire donné. Ce sont des emplois domestiques (non délocalisables) nés de la circulation des revenus sur un territoire. Ils comprennent notamment l'artisanat, les services à la personne, le commerce, le tourisme...).

#### ACTION 2 – ACCOMPAGNER LA TRANSMISSION ET LA REPRISE D'ACTIVITÉS RÉSIDENIELLES

Le maintien et le développement d'activités de l'économie résidentielle se heurte à la problématique essentielle de la transmission des petites entreprises du commerce ou d'artisanat. C'est un enjeu économique, social et territorial de première ampleur.

Des solutions spécifiques à ces secteurs dans les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement à la transmission-reprise devront être mises en œuvre, à destination des cédants comme des repreneurs, en s'appuyant notamment sur le réseau des chambres consulaires.

#### Chiffres clés

- Plus de la moitié des 10 900 dirigeants seniors (âgés de 50 à 69 ans) dans la région travaillent dans le commerce ou les services aux particuliers.
- 48,2 % des salariés dans le commerce et 40 % dans les services aux particuliers travaillent dans une entreprise concernée par la transmission.

## Ambition 1.3 – Une économie des territoires adaptée aux évolutions de la demande sociale et sociétale

### Objectif 1.3.2 - Faire des nouvelles attentes des consommateurs des leviers de croissance des activités agricoles.

L'enjeu est de développer une agriculture respectueuse de l'environnement garantissant une alimentation de qualité. Les attentes des consommateurs en matière de qualité et de proximité des produits apparaissent aujourd'hui comme de véritables leviers de croissance de l'agriculture et

offrent de nouvelles alternatives pour les producteurs. Les agriculteurs engagés dans ces activités y trouveront un moyen de mieux valoriser leurs produits et de communiquer auprès des consommateurs en quête de transparence et de lisibilité.

#### ACTION 1 – ENCOURAGER L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE ET DES PRATIQUES AGRICOLES RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT

L'activité agricole doit aujourd'hui intégrer totalement les préoccupations environnementales dans ses modes de production. L'émergence d'une filière d'excellence agrobiologique constitue un enjeu majeur en Haute-Normandie où les surfaces dédiées à l'agriculture biologique restent en deçà de celle des autres régions françaises (0,5 % de la SAU contre 2,1 % au niveau national).

Pour opérer son rattrapage, la Région mobilisera les différents acteurs pour créer les conditions d'évolution des pratiques de production agricoles et favoriser l'installation, la conversion et l'accompagnement d'agriculteurs biologiques.

Les initiatives visant à valoriser les pratiques et systèmes de production plus respectueux de l'environnement, des paysages, des ressources naturelles et des animaux seront reconnues comme prioritaires : pratiques innovantes économes en intrants et en produits phytosanitaires assurant la préservation de la qualité de l'eau et de la biodiversité, valorisation des surfaces herbagères dans l'élevage, notamment l'élevage bovin.

#### Chiffre clé

- Le marché alimentaire bio français affiche une croissance annuelle de 10 % depuis 10 ans, avec une hausse de 25 % en 2008.

#### ACTION 2 – SOUTENIR L'AGRICULTURE PAYSANNE : VALORISATION FERMIERE DES PRODUITS AGRICOLES ET AGRICULTURE PÉRIURBAINE

La diversification de la production agricole constitue une source de revenus complémentaires pour les agriculteurs mais aussi une source de création d'emplois en milieu rural.

Pour ce faire, il importe de favoriser la commercialisation à la ferme pour mieux valoriser les produits fermiers et assurer leur distribution.

Par ailleurs, pour garantir l'approvisionnement des zones urbaines en produits locaux et biologiques, devront être encouragées :

- les opérations de préservation de foncier agricole périurbain (dans les SCOT et PLU) à vocation maraîchère ou d'élevage,
- l'installation d'exploitants agricoles sur ces espaces fonciers,
- la création d'outils collectifs de production, de stockage, de conditionnement et de commercialisation.

#### ACTION 3 – DÉVELOPPER LES CIRCUITS COURTS

La commercialisation et la distribution des produits agricoles sur des circuits courts figure parmi les préoccupations des producteurs, des consommateurs et des collectivités. Un nombre croissant de consommateurs, (consommateurs individuels ou restauration collective) plébiscitent en effet les possibilités d'approvisionnement direct auprès des producteurs (ventes directes à la ferme, producteurs organisés en réseaux de type AMAP...). La demande ne pourra toutefois être satisfaite qu'à travers une meilleure structuration de l'offre de produits locaux et une mise en relation des acteurs.

Les initiatives visant à favoriser l'organisation de filières de production et de circuits de commercialisation de proximité garantissant l'origine des produits sont ainsi prioritairement à encourager.

#### ACTION 4 – PROMOUVOIR LA QUALITÉ DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER

Pour répondre aux exigences de traçabilité, de qualité, de sécurité des produits, issus de l'agriculture et de la pêche, et favoriser leur commercialisation en région et au-delà, les démarches de certification et de labellisation de produits ainsi que leur promotion collective, devront progressivement être étendues.

#### Focus - Programme Agriculture et Nutrition

##### Enjeux

- Approvisionner en produits locaux de qualité et en produits biologiques (pain, produits laitiers, viande, fruits et légumes, produits de la mer) les restaurations des collèges et lycées haut-normands, (objectif : servir 14 millions de repas régionaux).

##### Étapes à accomplir

- Opération inscrite dans le cadre de la démarche 276 qui se décline en 3 thèmes :

- Définition et organisation de la commande publique
- Définition des besoins des établissements
- Structuration des filières locales

##### Acteurs principaux

- Région, Départements

##### Indicateur de suivi

- Volume de produits locaux de qualité et de produits biologiques servis.

## Ambition 1.4 – Mutations par les compétences : pour un parcours professionnel haut-normand

### FAIRE DES HAUT-NORMANDS LE PREMIER ATOUT FACE AUX MUTATIONS

Les hommes sont au cœur des mutations qui touchent l'économie (et la société) haut-normande : ils sont les premiers leviers de la réussite des mutations économiques, en mobilisant et adaptant leurs compétences et connaissances. Ils sont aussi ceux qui

en ressentent le plus sensiblement les effets positifs (possibilités élargies d'évolution professionnelle, amélioration de la sécurité de l'environnement de travail, etc.) comme négatifs (obsolescence de l'activité et de l'outil industriel et agricole, fragilisation de l'emploi, etc.).

### RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ÉCONOMIE DU TERRITOIRE EN OFFRANT DES PERSPECTIVES À TOUS LES HAUT-NORMANDS

Pour accompagner les mutations de l'économie régionale, le CRDE vise à permettre à tous les Haut-Normands (étudiants, salariés, entrepreneurs) d'évoluer et de s'adapter tout au long de leur vie professionnelle et personnelle, dès la formation initiale jusqu'à la transmission des savoirs et des savoir-faire. C'est offrir la possibilité de se construire un parcours sécurisé, facilité par une revalorisation des métiers renforçant l'identité industrielle et agricole du territoire.

Cette ambition prend place dans un contexte marqué par les difficultés sur l'emploi (un taux de chômage régional de 10,2 % au 4ème trimestre 2010), mais aussi par l'accentuation des difficultés de recrutement dans

certains secteurs (notamment l'industrie) où un projet de recrutement sur deux est jugé problématique.

Comme en témoigne l'adoption simultanée du CRDE et du CPRDF, l'ambition affichée par la Région est de placer la formation au cœur de la stratégie régionale en lui assignant une double mission :

- adapter les compétences au plus près des besoins de l'économie régionale, pour maintenir la compétitivité de ses secteurs en leur permettant de trouver une main d'œuvre qualifiée et performante,
- donner aux Haut-Normands les clés leur permettant d'avoir plusieurs vies professionnelles sur leur territoire.

### La Région portera 3 grands objectifs pour marquer cette orientation stratégique :

#### OBJECTIF 1.4.1

Améliorer l'expression des besoins en compétences

#### OBJECTIF 1.4.2

Sécuriser les parcours professionnels

#### OBJECTIF 1.4.3

Renforcer l'attractivité des métiers industriels et agricoles

### Objectif 1.4.1 - Améliorer l'expression des besoins en compétences

L'offre de formation initiale et continue doit s'adapter en permanence à l'évolution des métiers et des entreprises, aux besoins des secteurs porteurs d'emploi ou à l'accompagnement des mutations économiques. Connaître le plus précisément possible les besoins

en compétences des employeurs, à plus ou moins long terme, est décisif pour peser dans la compétition économique. A cette fin, et en cohérence avec les orientations du CPRDF, la Région portera plus particulièrement son attention sur deux types d'actions :

#### ACTION 1 – S'APPUYER SUR LES PROJETS DES TERRITOIRES

De nombreux employeurs peuvent avoir des projets localisés, structurants à plus ou moins long terme, susceptibles d'impacter durablement l'emploi sur un territoire. Dans sa démarche d'animation territoriale, la Région se fixe donc les objectifs suivants :

- faire remonter plus efficacement les problématiques « RH » des employeurs en s'appuyant sur le maillage territorial des réseaux situés au plus près des entreprises (OPCA, réseaux consulaires, agences de développement,

groupements d'entreprises, filières structurées...), pour mieux appréhender les besoins de formation nécessitant une réponse de proximité plus réactive,

- renforcer la connaissance des acteurs économiques locaux sur les dispositifs, lieux et moyens d'expression concernant la relation emploi/formation et, plus particulièrement, générer une réflexion prospective et collective sur l'évolution des compétences.

#### ACTION 2 – INTÉGRER LES APPROCHES « FILIÈRES ÉCONOMIQUES » ET « BRANCHES PROFESSIONNELLES » DANS L'ANALYSE DES BESOINS

Le CPRDF souligne la nécessité de maintenir et enrichir la dynamique des contrats d'objectifs signés entre l'État, la Région et les principales branches professionnelles pour éclairer les décisions concernant l'évolution de la carte des formations. Assurer la complémentarité des travaux des branches professionnelles et des filières économiques structurées ou en émergence est une nécessité.

Pour mieux tenir compte des adaptations de compétences rendues nécessaires par les mutations industrielles, il importe :

- d'élargir et compléter la vision d'ensemble des besoins en formation de l'économie régionale par une approche « métiers » plus intégrée,
- d'identifier et valoriser les compétences « clés » transférables d'un métier ou d'un secteur à l'autre, complémentaires des compétences techniques.

## Ambition 1.4 – Mutations par les compétences : pour un parcours professionnel haut-normand

### Objectif 1.4.2 - Sécuriser les parcours professionnels

La nécessité d'une élévation des niveaux de formation pour l'ensemble des activités régionales à dominante industrielles ou agricoles a été mise en évidence dans les travaux du CPRDF: l'accélération des mutations à l'œuvre appelle une augmentation de la technicité des emplois et l'élargissement des compétences.

La question de la mobilité est centrale : les recrutements ne se font plus dans le bassin d'emploi sur lequel est implantée l'entreprise.

Enfin, le vieillissement des actifs, qui touche la plupart des secteurs industriels et l'agriculture, pose une question majeure en termes de gestion des ressources humaines et d'anticipation du lien emploi/formation.

Proposer un parcours à l'ensemble des Haut-Normands c'est s'engager à favoriser l'accès, le maintien, le retour à l'emploi, les mobilités et les promotions professionnelles. C'est aussi offrir une solution « formation », quel que soit le statut des publics (étudiant, demandeur d'emploi, salarié, entrepreneur...).

### Action 1 – ADAPTER LE SYSTÈME DE FORMATION POUR RÉPONDRE AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET DÉVELOPPER L'EMPLOI

Une meilleure connaissance des besoins des entreprises doit permettre de faire évoluer l'offre de formation en recherchant les passerelles entre spécialités professionnelles, niveaux de formation ou voies de formation initiale et continue.

Ce qui suppose de :

- créer avec les acteurs de l'enseignement supérieur des pôles de formation d'excellence adossés aux grands projets économiques structurants (ex : grands chantiers) adaptés à des métiers en émergence (écologie industrielle, déconstruction, éco-activités, innovation-service...),
- développer l'apprentissage lorsque cette voie est la plus

adaptée et qu'elle met en relation des projets individuels et des demandes économiques ciblées (ex : apprentissage dans l'enseignement supérieur pour satisfaire aux besoins de cadres de certaines PME confrontées au « papy-boom », mixage des publics sous statut scolaire et par apprentissage pour satisfaire une demande économique territoriale à laquelle chaque voie ne peut répondre seule...),

- accompagner les parcours vers l'emploi et en emploi en garantissant l'accès à un « socle de compétences » pour éviter les ruptures, en sensibilisant les entreprises à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en mobilisant les acteurs de l'insertion par l'activité économique.

#### Focus - Contrat de sécurité professionnelle

Dans le cadre des orientations de son contrat de mandature et pour répondre à l'urgence économique et sociale, la Région a adopté en avril 2010 les principes de ce dispositif visant à proposer aux salariés licenciés pour raison économique une formation qualifiante assortie d'un complément de revenu.

L'objectif est d'apporter une aide individuelle aux personnes licenciées, en recherche d'emploi,

qui s'engagent à suivre avec assiduité une formation qualifiante de 12 à 18 mois. Cette aide correspond à 90 % du salaire antérieur dans la limite de 1,5 fois le SMIC. La formation qualifiante suivie sera financée par la Région lorsqu'elle ne l'est pas par ailleurs.

Le contrat de sécurité professionnelle sera mis en œuvre en 2012.

### Action 2 – RENFORCER LES COMPÉTENCES SUR LES SECTEURS ET LES TERRITOIRES SENSIBLES AUX MUTATIONS

Envisagée sous un angle plus collectif, la sécurisation des parcours professionnels peut passer par un soutien à l'anticipation dans des secteurs émergents peu structurés et porteurs d'emplois ou par la sauvegarde de l'emploi de salariés travaillant dans des secteurs ou des territoires menacés. Dans un contexte économique encore difficile, les priorités de la Région, rejoignent celles de l'État :

- préparer les mutations en soutenant les initiatives collectives de gestion prospective des parcours professionnels à l'échelle sectorielle, intersectorielle et/ou territoriale menées dans le respect du dialogue social,
- répondre aux licenciements économiques subis en proposant un parcours de formation choisi et rémunéré via un contrat de sécurité professionnelle.

### Objectif 1.4.3 - Renforcer l'attractivité des métiers industriels et agricoles

La notion de parcours haut-normand suppose d'offrir aux salariés des perspectives d'évolution et aux employeurs une certaine garantie dans la réponse à leurs besoins en

main d'œuvre et en compétences. Cette ambition se heurte aujourd'hui au défaut d'attractivité qui touche fortement certains métiers industriels, agricoles ou scientifiques.

### Action 1 – FAVORISER LA DÉCOUVERTE DES MÉTIERS EN TENSION PAR UN TRAVAIL EN RÉSEAU AVEC LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Il s'agit de (re)valoriser, particulièrement auprès des jeunes et de leurs familles, des métiers en mutation ou en tension afin de combattre les « clichés », en insistant sur leur modernité et les perspectives qu'ils offrent.

La Cité des Métiers, à l'interface des professionnels, des demandeurs d'emploi, des jeunes et des familles, doit jouer un rôle central dans cette action :

- mobiliser, voire former, les chefs d'entreprise volontaires afin qu'ils communiquent sur leurs métiers en direction de publics ciblés (jeunes, élèves, parents, enseignants, prescripteurs de formation...) en mettant en exergue le potentiel d'innovation (ex : textile intelligent), le degré de technicité, l'utilité économique ou sociale de leur activité (ex : grands projets industriels),
- encourager la diffusion de la culture scientifique et technique sur l'ensemble du territoire et pour tous les publics (expositions, programmes d'animation, partenariats avec les universités et les laboratoires de recherche...) pour démystifier les sciences et l'innovation et susciter les vocations,
- valoriser les « success stories » (parcours, produits, entreprises, etc.),
- développer le tourisme de découverte économique pour permettre au grand public de connaître les entreprises, leurs activités, les savoir-faire et les métiers.

#### Chiffres clés

- Plus d'un actif sur quatre en Haute-Normandie cessera son activité d'ici 2020.
- Certains secteurs sont particulièrement touchés par le vieillissement : habillement, construction aéronautique et navale, eau, gaz et électricité, industrie automobile, production de combustibles et carburants, équipements et composants électriques et électroniques.

### Action 2 – AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION ET DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRES

Dans un contexte économique dégradé, il s'agit là encore de rapprocher les demandes sociale et économique pour permettre d'orienter les jeunes vers des secteurs porteurs. Pour susciter intérêt et motivation, il est nécessaire d'apporter une meilleure visibilité sur les opportunités de formation et d'emploi en veillant à la cohérence du projet professionnel :

- sensibiliser les jeunes aux spécificités de la formation en alternance pour favoriser une juste représentation des métiers, des possibilités d'évolution, des niveaux de qualification et des savoir-être requis,
- travailler avec l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur sur la lisibilité de leur offre de formation à l'échelle régionale pour inciter les élèves (du secondaire au supérieur) et les étudiants (y compris hors région) à la mobilité.

## Indicateurs clés de l'axe 1

(Susceptibles d'être enrichis par des indicateurs complémentaires définis ultérieurement)

### Ambition 1.1

- Niveau des émissions de tonnes CO2 (transport / fret, bâtiment, industrie...)
- Part des énergies renouvelables dans l'énergie produite sur le territoire
- Nombre de PME adhérentes à la filière Energies Haute Normandie
- Nombre de projets collaboratifs dans le domaine des énergies

+ cf. indicateurs opérationnels mis en place dans le cadre de l'observatoire climat énergies

### Ambition 1.2

- Poids des secteurs industriels en région (emploi salarié – CA)
- Nombre d'emplois tertiaires métropolitains
- Nombre emplois dans les éco-activités (si suivi possible par les outils statistiques prévu par l'État (cf. COSEI – ecotech 2012))
- Nombre de projets innovants et de projets R&D (dans les secteurs clés (grappes SRI) et dans le domaine des services)
- Evolution du nombre d'entreprises (dont PME) impliquées dans les projets des pôles de compétitivité

+ cf. indicateurs mis en place dans le cadre de la Stratégie Régionale de l'Innovation et de l'observatoire des mutations

### Ambition 1.3

- Nombre d'emplois dans le commerce et l'artisanat par bassin
- Nombre d'emplois dans les services à la personne (et évolution des différents types de structure)
- Nombre d'entreprises transmises / reprises en région
- Evolution de la superficie des exploitations (et ratio SAU / territoire)
- Evolution du nombre d'exploitations agricoles et de l'emploi agricole
- Agriculture biologique : évolution du nb d'exploitants, du nb de projets de conversion et de la surface totale
- Nombre d'AMAP

### Ambition 1.4

- Evolution du volume et de la demande d'emploi sur les secteurs soumis aux mutations et/ou dans les secteurs émergents
- Taux de tension par métier et par territoire
- Nombre d'emplois maintenus ou créés dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi
- Nombre de bénéficiaires de GPEC territorialisées
- Nombre de bénéficiaires du RSA

+ cf. indicateurs mis en place dans le cadre du CPRDF

## Axe 2

Soutenir  
les entreprises dans  
leur diversité et  
encourager l'esprit  
d'entreprendre



## La stratégie régionale

### CRÉER ET CONSOLIDER L'ENTREPRISE HAUT-NORMANDE

Faciliter l'ancrage de PME dynamiques et innovantes et accompagner leur croissance pour construire un réseau d'ETI indépendantes, créatrices d'emplois et futures ambassadrices de la réussite et du savoir-faire haut-normand, inciter à la création d'entreprises sociales et solidaires, vecteurs d'activités d'utilité sociale et de nouveaux services dans les territoires, sont autant de défis pour développer un tissu économique solide en région.

La stratégie régionale doit ainsi viser à déployer les moyens les plus pertinents pour accompagner les entreprises, quelle que soit leur typologie (TPE, PME, ETI, JEI, entreprises sociales et solidaires), à toutes les étapes de leur vie, de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par le développement à l'international désormais incontournable. L'effort portera plus particulièrement sur les petites et moyennes entreprises pour lesquelles l'acte d'entreprendre représente une réelle prise de risque.

### LIBÉRER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE ET ENCOURAGER LES DÉMARCHES COLLECTIVES

Ces objectifs supposent au préalable de valoriser l'acte d'entreprendre auprès des Haut-Normands - jeunes et adultes, scolarisés, actifs ou sans emploi - afin de décomplexer les créateurs potentiels et d'encourager l'initiative.

Même si elle demeure forcément le lieu d'intérêts distincts, l'entreprise doit être considérée comme un lieu de création de richesse et soutenue comme telle. Confirmer la place de l'entreprise dans le développement économique du territoire et en faire un acteur essentiel des démarches collectives pour construire un environnement favorable à la créativité, à l'innovation et à l'esprit de conquête sont deux orientations sur lesquelles les partenaires régionaux doivent se rassembler.

## Ambition 2.1 – L'esprit d'entreprendre, valeur et condition de la réussite régionale

### DÉCOMPLEXER L'ESPRIT D'INITIATIVE

En dépit d'une amélioration notable au cours de la dernière décennie, la Haute-Normandie affiche un taux de création d'entreprises encore inférieur à la moyenne nationale. Culturellement, réussir professionnellement est encore trop peu synonyme d'entrepreneuriat.

Les Assises régionales ont permis de témoigner de la richesse des projets développés dans les territoires et des réussites entrepreneuriales. L'ambition est de démontrer que les projets aboutis sont possibles et que l'acte d'entreprendre est accessible.

### RECONNAÎTRE LES ENTREPRISES PARTENAIRES

Actrice essentielle de l'économie régionale, l'entreprise doit être valorisée, auprès de tous : élèves, étudiants, enseignants, chercheurs, salariés ou citoyens à la découverte de leur patrimoine économique.

Les habitants y gagneront en connaissances et en fierté ; les entreprises, quant à elles y gagneront en image et en compétences pour innover.

#### Chiffre clé

- Le taux de création d'entreprises en Haute-Normandie était de 10,2 % en 2008, contre 11,1 % pour la moyenne française.

### Cet axe se décline en quatre ambitions :

#### AXE 2

Soutenir les entreprises dans leur diversité et encourager l'esprit d'entreprendre

- > L'esprit d'entreprendre, valeur et condition de la réussite régionale
- > Des réseaux structurés en appui des entreprises
- > Des entreprises accompagnées aux étapes clés de leur parcours
- > Le développement à l'international : une priorité de croissance pour les entreprises haut-normandes

### Trois objectifs pour cette ambition :

#### OBJECTIF 2.1.1

Promouvoir l'entrepreneuriat et ses succès

#### OBJECTIF 2.1.2

Impliquer le chef d'entreprise

#### OBJECTIF 2.1.3

Rapprocher les Haut-Normands, et d'abord les jeunes, du monde de l'entreprise

## Ambition 2.1 – L'esprit d'entreprendre, valeur et condition de la réussite régionale

### Objectif 2.1.1 - Promouvoir l'entrepreneuriat et ses succès

L'esprit d'entreprendre peut répondre à des objectifs variés (création d'entreprises innovantes, projets d'économie sociale et solidaire...) ou procéder de différentes initiatives (reprise d'entreprise par les salariés, essaimage...), sans oublier les démarches individuelles que peuvent mener les chefs d'entreprise pour accompagner des porteurs de projet.

Une réflexion collective doit être menée par tous les partenaires concernés, pour identifier et valoriser toutes les formes d'entrepreneuriat, autour d'une question : « qu'est-ce qu'être un entrepreneur au 21<sup>ème</sup> siècle en Haute-Normandie »?

#### ACTION 1 – DÉVELOPPER DES ACTIONS PARTENARIALES DE SENSIBILISATION À L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

Les actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat devront être développées dans une logique partenariale pour toucher le plus large public.

Chambres de commerce et d'industrie, Chambres d'agriculture, Chambres des métiers et de l'artisanat, Agence régionale de l'économie sociale et solidaire, écoles et universités, filières, grappes et pôles de compétitivité, réseaux d'accompagnement, sont autant d'acteurs qui doivent prendre part au succès de cette stratégie.

Les événements et manifestations à caractère économique organisés par les différents réseaux d'acteurs peuvent constituer d'excellents vecteurs de promotion de l'esprit d'entreprendre (semaine de l'industrie, carrefour pour l'emploi, journées de la création reprise, salons thématiques...).

La valorisation des réussites de proximité par l'organisation de rencontres avec les entrepreneurs dans les territoires sont aussi des moyens de démystifier l'acte d'entreprendre.

#### Chiffres clés

- Le nombre annuel de création d'entreprises en Haute-Normandie diminuait de 17 % en 2002 par rapport à son niveau de 1993 (contre -1% en moyenne nationale sur la période)...
- ...avant de connaître une progression (+78 % entre 2002 et 2008, pour une moyenne nationale de +53 %).
- La Haute-Normandie reste néanmoins en retrait avec 3,4 entreprises créées pour 1 000 habitants en 2008 contre 5,05 au niveau national.

Source : INSEE

#### ACTION 2 – PROMOUVOIR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À LA CITÉ DES MÉTIERS

La Cité des Métiers, en charge de l'information et de l'orientation, est à la croisée des entreprises et de leurs réseaux, des acteurs de la formation et des Haut-Normands (étudiants, demandeurs d'emploi, salariés, porteurs de projets).

Elle les éclaire en matière d'orientation et de formation professionnelle.

Si la Cité des métiers compte dans ses missions un axe dédié à l'accompagnement de projets de création (entreprises, associations...), elle doit intégrer une démarche amont de promotion de l'esprit d'entreprendre.

### Objectif 2.1.2 - Impliquer le chef d'entreprise

Les chefs d'entreprise sont des relais de la promotion et de la diffusion de l'esprit d'entreprendre sur le territoire : ils sont les mieux placés pour partager leur expérience et apporter leurs compétences.

Ils sont aussi des acteurs de la formation de leurs salariés et peuvent à ce titre jouer un rôle déterminant pour faciliter la création et l'accompagnement de projets.

#### ACTION 1 – ENCOURAGER LE PARRAINAGE DE PROJETS PAR DES CHEFS D'ENTREPRISES EXPÉRIMENTÉS ET EN ACTIVITÉ

L'expérience des entrepreneurs, leur connaissance des facteurs clés de réussite et des écueils, peuvent être mises au profit des porteurs de projet de création ou de reprise. En économie comme dans la vie, transmettre – et bien transmettre – est vital.

Face à ce constat, la Région souhaite se mobiliser, avec les partenaires de l'accompagnement, afin de :

- développer les formes de tutorat, à l'image du dispositif « convention de tutorat », lors de la transmission d'une entreprise, qui permet au cédant d'accompagner le repreneur dans un cadre incitatif et sécurisé,
- favoriser la mise en relation de porteurs de projet avec des entrepreneurs en activité, en capacité d'évaluer le projet et d'apporter des recommandations adaptées (à l'image des parrainages organisés par le réseau France Initiative et les Plateformes d'initiative locales, ou de ceux organisés par le Réseau Entreprendre).

#### Chiffre clé

- Dans le cadre des plateformes d'initiative locale, l'accompagnement par parrainage sur 3 ans a permis d'atteindre 82 % de viabilité des entreprises à 5 ans, sur le secteur du Havre (taux de survie moyen à 5 ans en France : 53 %).

Source : CESER

#### ACTION 2 – FAVORISER L'ESSAIMAGE

L'essaimage - appui apporté par une entreprise à un ou plusieurs de ses collaborateurs qui souhaitent créer ou reprendre une activité - est un réel moyen de développer de nouvelles compétences, de faciliter la transition entre salariat et entrepreneuriat, de sécuriser les parcours professionnels et, pour l'entreprise source, d'exercer une responsabilité sociale.

La Région entend inciter les grandes entreprises mais aussi les PME à développer une politique d'essaimage afin d'accompagner leurs salariés dans la concrétisation d'un projet et assurer sa pérennité.

Ce mode d'accompagnement devra particulièrement être encouragé à l'égard des salariés dont l'emploi est fragilisé. Les actions suivantes seront à privilégier :

- sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'intérêt à favoriser l'essaimage,
- communiquer auprès des chefs d'entreprises et des salariés concernés autour des possibilités de congé-crédation,
- étudier les formes de partenariat possibles entre la Région, les collectivités, SEINARI et des entreprises pour développer ces pratiques.

## Ambition 2.1 – L'esprit d'entreprendre, valeur et condition de la réussite régionale

### Objectif 2.1.3 - Rapprocher les Haut-Normands et d'abord les jeunes, du monde de l'entreprise

Le monde de l'entreprise et ses modes de fonctionnement demeurent encore trop méconnus par de nombreux chercheurs et par les jeunes.

Dynamiser l'esprit d'entreprendre restera un vœu pieu si le lien de confiance avec l'entreprise n'est pas établi. Cela passe par la revalorisation de son image, parfois celle de ses dirigeants lorsqu'il s'agit des groupes de taille mondiale, et par une bonne compréhension de son environnement.

#### ACTION 1 – FAVORISER L'INSERTION ÉCONOMIQUE DES CHERCHEURS

La Région se fixe pour priorité de rapprocher le monde de la recherche académique et des entreprises. Une véritable stratégie en ce sens devra être élaborée avec tous les acteurs de la recherche.

L'enjeu est d'encourager la connaissance mutuelle des compétences en utilisant les leviers suivants :

- sensibiliser les entreprises et faciliter l'accueil de jeunes chercheurs notamment dans le cadre de conventions CIFRE,
- développer le tutorat d'entreprises sur des projets de recherche portés par des jeunes chercheurs (doctorants, post doctorants),
- soutenir la valorisation économique de la recherche et spécifiquement l'insertion économique des doctorants, au sein du collège des écoles doctorales normandes, en concertation avec les universités et les grandes écoles,
- développer les lieux d'échanges et de rencontres recherche/entreprise à l'exemple des manifestations « Passerelle » organisées par SEINARI pour initier des projets communs,
- accompagner les chercheurs dans la création d'entreprises innovantes.

#### Chiffre clé

- 3 étudiants en alternance sur 4 trouvent un emploi à l'issue de leur formation.

Source : Ministère de l'Économie

#### ACTION 2 – FAVORISER L'ACCUEIL DE JEUNES DANS L'ENTREPRISE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS NOUVELLES

Diversification d'activités, mise au point d'un nouveau produit, lancement d'une démarche à l'export... de nombreuses PME n'ont pas toujours les moyens, ni le temps de concrétiser leurs projets.

Des initiatives existent pour permettre à des jeunes demandeurs d'emploi, des élèves ou des étudiants, de structurer leur projet dans le cadre d'une formation-action en entreprise telles que « Activités Nouvelles, Nouvelles Compétences » porté par le CNAM pour l'émergence de projets innovants dans une entreprise, aide aux jeunes pour l'innovation portée par OSEO, conventions de partenariat entre établissements d'enseignement supérieur et Comité régional des conseillers du commerce extérieur français pour la concrétisation d'un projet à l'international.

Ces initiatives facilitent le rapprochement école-entreprise et constituent de véritables outils de formation en alternance et d'insertion professionnelle qui doivent être encouragées.

#### ACTION 3 – ENCOURAGER LES PROJETS PÉDAGOGIQUES DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

La diffusion de l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes Haut-Normands peut bénéficier de l'adaptation de supports pédagogiques (voire ludiques) dans les établissements (lycées et établissements d'enseignement supérieur).

Il s'agit pour la Région, avec l'appui des réseaux professionnels, de SEINARI et des autorités académiques, de favoriser l'ouverture de tous les établissements de formation au monde économique :

- organiser dans les lycées et dans l'enseignement supérieur des projets pédagogiques, parrainés par des chefs d'entreprise ou des réseaux, permettant aux élèves d'appréhender les problématiques de la création à l'image de l'opération « les entrepreneuriales » portée par le réseau Entreprendre,
- favoriser dans l'enseignement supérieur, le développement de projets (études, projet de recherche...) réalisés par des étudiants pour le compte d'entreprises qui les financent (extension d'une logique de « junior entreprise »).

#### ACTION 4 – DÉVELOPPER LE TOURISME DE DÉCOUVERTE ÉCONOMIQUE

Le tourisme de découverte économique constitue enfin un moyen de connaissance in situ du fonctionnement et des réalités de la vie de l'entreprise. Il peut être encouragé par la promotion de labels (type Label « Destination Entreprises » créé par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) ou par les actions coordonnées à l'échelle normande par le Comité de Liaison Inter-Consulaire (CLIC) dans le cadre des démarches « Bienvenue dans nos entreprises » ou « Bienvenue à la ferme ». La visite d'entreprises lors des « Journées du Patrimoine » doit aussi être favorisée pour en faciliter la découverte.

## Ambition 2.2 – Des réseaux structurés en appui des entreprises

### OFFRIR UN PARCOURS COMPLET À TOUTES LES ENTREPRISES, À CHAQUE ÉTAPE DE LEUR VIE

Les réseaux d'accompagnement contribuent considérablement aux chances de succès et à la pérennité des projets de création ou de reprise.

L'objectif de la Région est ainsi de convaincre les entreprises de la plus-value d'un travail en réseau pour renforcer leur performance. La diversité des acteurs de l'accompagnement, présents dans la région, permet en effet de proposer potentiellement un appui à toute entreprise à chaque stade de son développement (définition du projet, création, croissance, innovation, démarche à l'international...), quel que soit son secteur d'activité (industrie, service, artisanat, commerce, agriculture, économie sociale et solidaire).

#### Chiffre clé

- À 3 ans, le taux de pérennité d'une entreprise accompagnée est de 85 % (pour un taux moyen de 67 % observé en France).

Source : Réseau Entreprendre

L'ambition de la Région est de s'assurer de la capacité à répondre à l'ensemble des besoins des entreprises et de la fluidité du parcours d'accompagnement. Elle est aussi de favoriser l'émergence d'un tissu d'entreprises de taille intermédiaire qui formeront les « champions régionaux » de demain.

### Deux objectifs pour cette ambition :

#### OBJECTIF 2.2.1

Mobiliser les réseaux pour accompagner tout type d'entreprise, à chaque étape de son développement

#### OBJECTIF 2.2.2

Encourager la mise en réseau des acteurs économiques haut-normands et les logiques collectives

### Objectif 2.2.1 - Mobiliser les réseaux pour accompagner tout type d'entreprise, à chaque étape de son développement

Il importe de s'appuyer sur la richesse et la diversité des réseaux, qu'ils soient « historiques » (Chambres consulaires, Réseau Entreprendre...), spécialisés (SEINARI, ADRESS, Haute-Normandie Active, URSCOP, UREI...), ou sectoriels (pôles, filières, grappes, clusters).

L'enjeu est de consolider un réseau d'accompagnement efficace et territorialisé pour assurer la compétitivité de l'ensemble du tissu économique haut-normand.

#### ACTION 1 – DÉTECTER ET FAIRE ÉMERGER LES PROJETS

Si l'ambition de redynamiser l'esprit d'entreprendre doit conduire à décomplexer les potentiels porteurs d'idées, les réseaux doivent être les facteurs de réussite d'une étape clé pour transformer l'idée en projet.

À cette fin, plusieurs leviers doivent être mobilisés par la Région et ses partenaires :

- les outils visant à détecter et faire émerger de nouveaux projets, à l'image de la Fabrique à Initiatives dans l'économie sociale et solidaire, ou des Services Amorçage de projets, pilotés par le réseau consulaire.
- les dispositifs d'accompagnement visant à affiner les projets tels que le diagnostic création ou le fonds de maturation de projets technologiques innovants.

#### Focus - La Fabrique à initiatives

##### Enjeux

- Faire émerger et développer des entreprises sociales viables et pérennes en relation avec leur territoire

##### Étapes à accomplir

- Elargir le nombre d'acteurs territoriaux, parties prenantes du dispositif
- Recenser les besoins d'acteurs territoriaux
- Analyser les opportunités de marché liées à ce besoin
- Identifier et mettre en relation avec un porteur de projet potentiel
- Accompagner la maturation du projet

##### Acteurs principaux

- Région, ADRESS, AVISE, FSE, CREA, CDC, MACIF, Haute-Normandie Active, Réseau Entreprendre, UREI, URSCOP, SEINARI

##### Indicateur de suivi

- Nombre de projets accompagnés par le dispositif débouchant sur une création

## Ambition 2.2 – Des réseaux structurés en appui des entreprises

### Objectif 2.2.1 - Mobiliser les réseaux pour accompagner tout type d'entreprise, à chaque étape de son développement (suite)

#### ACTION 2 – SÉCURISER L'ENVIRONNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES

La région est trop peu performante en matière de création d'entreprises innovantes. Avec pour ambition de réussir les mutations de l'économie régionale, la Région souhaite développer toutes les conditions favorables à la création et au développement d'entreprises innovantes, quels que soient leur typologie ou leur secteur.

En partenariat avec le réseau SEINARI, il s'agit :

- d'intensifier la détection et l'incubation, en lien avec le développement de l'offre de pépinières,
- de développer la valorisation économique de la recherche, en soutenant l'élaboration d'une véritable stratégie en la matière avec les universités (plusieurs actions mentionnées ci-avant dans le présent CRDE seront à envisager dans cette perspective : intégrer un objectif de valorisation de la recherche dans les missions des GRR, renforcer l'accompagnement juridique de la valorisation, accompagner les chercheurs sur l'ingénierie de projets, structurer la relation chercheurs-entreprises pour l'identification de besoins et la réalisation de prestations...).

#### Chiffre clé

- La Haute-Normandie figure au 22ème rang des régions pour le nombre d'entreprises issues de projets accompagnés par les incubateurs publics.

Source : MESR

#### ACTION 3 – PROPOSER UN APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET À SA POLITIQUE D'INNOVATION

Réussir les mutations suppose le développement des « pépites » régionales, en leur donnant les moyens de devenir les futurs grands comptes de l'économie haut-normande. Ce développement suppose une véritable dynamique d'innovation sur le territoire régional.

En s'appuyant sur le réseau animé par l'agence SEINARI, la Région souhaite développer les pratiques innovantes et les rendre accessibles aux PME.

En réaffirmant les orientations du Schéma Régional de l'Innovation adopté en 2009, la Région soutiendra notamment les actions suivantes :

- la réalisation et la diffusion d'une cartographie complète des réseaux et dispositifs d'accompagnement existant au stade du développement,
- l'accompagnement stratégique d'un nombre croissant d'entreprises,
- un appui renforcé et ciblé aux entreprises dans leur politique d'innovation et dans le suivi des projets.

#### Chiffre clé

- La Haute-Normandie figure au 18ème rang des régions pour le nombre d'entités bénéficiaires du crédit Impôt recherche.

Source : MESR

#### ACTION 4 – MIEUX ANTICIPER ET FAVORISER LES TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES

Dans la décennie qui s'ouvre, l'économie régionale va devoir fait face à un défi majeur pour assurer le renouvellement du tissu économique régional : celui de la transmission d'entreprises.

L'anticipation et l'accompagnement des transmissions, en particulier dans les secteurs de l'artisanat, du commerce, des transports, du BTP et de l'agriculture, sont reconnus comme des priorités par l'ensemble des acteurs.

Une stratégie régionale en la matière doit viser à :

- identifier les cédants potentiels,
- les sensibiliser sur l'enjeu et l'importance de la transmission,
- aider au diagnostic de l'entreprise et plus globalement à l'anticipation de la cession,
- accompagner les repreneurs dans la définition de profils d'entreprises à reprendre,
- mettre en relation le cédant et le repreneur (par exemple via les Conventions de tutorat dans les cas de transmission ou les pôles départementaux transmission-installation dans le domaine agricole).
- le cas échéant, aider financièrement le repreneur pour le rachat de l'activité (ex: Contrat de Développement Transmission d'OSEO, garantie du financement de la transmission, outils de capital investissement de NCI),
- accompagner le repreneur sur la durée, en proposant des formations (Gestion de la ressource humaine, gestion financière, stratégie commerciale...).

#### Chiffre clé

- La Haute-Normandie compte 10 900 dirigeants seniors (âgés de 50 à 69 ans). Ils représentent 44% des chefs d'entreprise (pour une moyenne de 42,9% en moyenne nationale). Les 2/3 n'emploient aucun salarié. 1/3 emploie 10 460 personnes.

Source : INSEE

## Ambition 2.2 – Des réseaux structurés en appui des entreprises

### Objectif 2.2.2 - Encourager la mise en réseau des acteurs économiques haut-normands et les logiques collectives

La mise en réseaux des acteurs économiques est un facteur favorable au développement des entreprises, de la recherche et des territoires. Elle est de nature à faciliter l'anticipation et l'adaptation aux mutations.

La Région et ses partenaires s'entendent pour encourager les logiques collectives favorisant les synergies dans le développement de projets, la recherche de complémentarités dans les pratiques, la capitalisation d'expériences et la mutualisation des ressources.

#### ACTION 1 – DIFFÉRENCIER L'ACCOMPAGNEMENT SELON LES RÉSEAUX ET CLARIFIER LES ATTENTES

Certains secteurs économiques haut-normands sont aujourd'hui organisés en réseaux, poursuivant de logiques différentes et se situant à des degrés de maturation variables : filières, grappes, clusters, pôles de compétitivité. Ils ont tous la particularité d'être organisés en structures associatives. Dans le cadre du CRDE, la Région confirme l'intérêt de fédérer les acteurs (entreprises, acteurs de la

formation, acteurs de la recherche, collectivités, partenaires institutionnels) autour de projets d'intérêt commun. L'accompagnement de chacune de ces organisations devra cependant être différencié dans le cadre de contrats, selon les types de réseaux, leur degré de maturité, les objectifs que se sont assignés leurs membres, ou les attentes des partenaires à leur égard.

#### Cadrage : filière, grappe, cluster, pôle... ... de quoi parlons-nous ?

- **Filière** : un ensemble d'activités complémentaires qui concourent d'amont en aval à la réalisation d'un produit fini. Une filière est donc un système économique dont l'organisation est basée sur la réalisation d'un produit ou d'un groupe de produits.
- **Cluster** : Concentration géographique de sociétés industrielles et d'organismes de recherche et d'enseignement supérieur, opérant dans un domaine particulier, et partageant une vision commune de la dynamique de croissance et de la stratégie d'innovation.
- **Pôle de compétitivité** : configuration proche du cluster, correspondant à la labellisation par l'État d'une démarche visant à générer des projets innovants communs.
- **Grappe** : un groupe d'entreprises organisé autour d'un noyau dur à l'ancrage territorial fort, notamment en raison d'une compétence historique.
- **Logique transversale métiers** : Groupement autour d'une compétence commune.
- **Logique d'interprofession** : Groupement visant à rassembler l'ensemble des acteurs représentatifs des intérêts des entreprises des différents maillons de la chaîne/filière pour mieux les représenter et les défendre.

#### Les exemples en Haute-Normandie :

- **Filière** : Normandie AeroEspace / ARIA – filière automobile / Normandy packaging
- **Cluster** : CBS
- **Pôle de compétitivité** : Mov'eo / Nov@log / Cosmetic Valley
- **Grappe** : Glass Vallée / Ahnorria / Dieppe Meca Energie
- **Logique transversale métiers** : LSN / Valmaris
- **Logique d'interprofession** : Anoribois / Conseil des Chevaux de Haute-Normandie.

#### ACTION 2 – FACILITER LE RAPPROCHEMENT D'ENTREPRISES

La Haute-Normandie se caractérise par un tissu très dense de PME et de TPE. La concurrence internationale dans l'industrie et les services, la problématique de la transmission ou les difficultés que peut représenter une démarche à l'export pour des PME isolées sont autant de facteurs qui plaident en faveur de partenariats entre entreprises.

- rapprochements autour de projets stratégiques communs (R&D, démarche à l'export, joint venture...),
- rapprochements stratégiques (fusion / acquisition).

#### Chiffre clé

- Des ETI de taille moyenne plus importantes en Haute-Normandie (542 salariés) qu'en France (250 salariés), dont le chiffre d'affaires moyen (128 000 K€) est inférieur au niveau national (210 000 K€).

La Région souhaite donc favoriser les rapprochements d'entreprises, les différents niveaux d'alliance pouvant être considérés comme des étapes successives vers la constitution d'entreprises de taille intermédiaire :

- alliances autour d'un projet d'opportunité (réponse à un appel d'offres),

#### ACTION 3 – METTRE EN RÉSEAU LES ACTEURS DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

L'enjeu du financement des entreprises reste un élément clé de la réussite du projet d'entreprise, lors de sa création comme dans son développement. La Région entend :

- poursuivre la concertation systématique entre collectivités pour l'attribution des aides publiques aux entreprises,

- organiser la réflexion partenariale sur le financement en fonds propres pour détecter les manques et favoriser la mise en relation d'investisseurs avec les entreprises (ex: plateforme d'orientation financière des PME, organisation de forum et lieux d'échanges entreprises-investisseurs, etc).

#### Focus - Plateforme d'orientation financière des PME haut-normandes

##### Enjeux

- Financement des PME en fonds propres : accès à l'information et recherche d'investisseurs

##### Étapes à accomplir

- Améliorer la connaissance des PME sur les dispositifs de financement des entreprises les plus récemment mis en place (par exemple FSI-PME du Fonds stratégique d'investissement, contrats participatifs de développement d'OSEO, FCPR de NCI-gestion...)
- Mettre les entreprises qui le souhaitent en relation avec les investisseurs régionaux ou nationaux.

##### Acteurs principaux

- Région, Caisse des Dépôts, OSEO, Banque de France, NCI Gestion, Normandie Business Angels...

##### Indicateurs de suivi

- Nombre d'entreprises mises en relation avec un financeur
- Nombre d'investissements in fine

## Ambition 2.2 – Des réseaux structurés en appui des entreprises

*Objectif 2.2.2 - Encourager la mise en réseau des acteurs économiques haut-normands et les logiques collectives (suite)*

### ACTION 4 – DÉVELOPPER LES RENCONTRES INTER-FILIÈRES ET LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

En complément des interventions en faveur des filières et des pôles de compétitivité, le constat, largement relayé durant les Assises régionales, appelle au développement d'un travail transversal inter-filières.

La Région souhaite dans cette logique favoriser :

- l'organisation de rencontre inter-filières, rassemblant décideurs et techniciens, sur une logique métier (exemple : gestion de l'impact environnemental, optimisation de la chaîne logistique, maîtrise du risque industriel...), sur la prospection internationale (présence commune sur un salon, rencontres business...) ou sur des problématiques managériales ou organisationnelles (gestion des ressources humaines, relations avec les fournisseurs...),
- la mise en place d'actions collectives inter-filières sur des problématiques transversales (ex : maîtrise de l'environnement et risques industriels territoriaux – EMERIT),
- les multi-adhésions à différents réseaux pour faciliter les échanges (à l'image de Normandy Packaging qui propose une réduction de cotisation aux membres adhérents d'autres structures).

## Ambition 2.3 – Des entreprises accompagnées aux étapes clés de leur parcours

### ORGANISER L'ACCUEIL ET LE MAINTIEN DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES

L'accueil des entreprises dans la région repose sur la capacité des acteurs institutionnels à coordonner la production d'une offre foncière et immobilière à vocation économique dans les territoires. Cette offre doit être pensée dans une logique d'équilibre des activités économiques et ne doit pas s'opérer au détriment du foncier agricole.

### VERS DES CONTRATS D'OBJECTIFS NÉGOCIÉS AVEC LES ENTREPRISES

Le développement d'une entreprise est le fruit d'une stratégie globale : innovation technologique, développement à l'international, détection de nouveaux marchés, investissements, besoin de nouvelles compétences sont autant de projets susceptibles de conduire une entreprise à solliciter des aides régionales.

Dans le cadre d'un contrat-cadre pluriannuel, la Région entend s'appuyer sur le projet global de l'entreprise pour identifier, en concertation avec elle, les dispositifs d'accompagnement les plus adaptés à ses besoins. En contrepartie, l'engagement de l'entreprise à s'investir sur des objectifs économiques, sociaux ou environnementaux répondant aux enjeux du CRDE sera attendu. Dans une économie moderne, fondée sur la vraie performance, « contrat » signifie autant « droits et devoirs » que « gagnant-gagnant ».

### Trois objectifs pour cette ambition :

#### OBJECTIF 2.3.1

Structurer une offre territoriale complète en matière de foncier et d'immobilier économiques

#### OBJECTIF 2.3.2

Appuyer la gestion des ressources humaines dans les entreprises

#### OBJECTIF 2.3.3

Mobiliser les outils financiers adaptés

## Ambition 2.3 – Des entreprises accompagnées aux étapes clés de leur parcours

### Objectif 2.3.1 - Structurer une offre territoriale complète en matière de foncier et d'immobilier économiques

L'offre foncière et immobilière à vocation économique est un facteur d'attractivité des territoires. Cette offre doit anticiper l'accueil de grands projets, répondre aux besoins de tous les types d'entreprises et être adaptée à leur stade de développement pour garantir le maintien de l'activité dans la région.

#### Chiffre clé

- Depuis 2003, 1 000 ha. de terres agricoles disparaissent chaque année en Haute-Normandie.

#### ACTION 1 – ASSURER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE FONCIÈRE TERRITORIALE POUR LES PROJETS STRATÉGIQUES

Afin d'accompagner au mieux les grands projets et de capter les retombées économiques sur le territoire régional, les acteurs économiques (collectivités, associations locales de développement économique, consulaires, ports, Etablissement public foncier de Normandie...) doivent s'entendre sur une vision prospective et partagée des besoins fonciers et immobiliers. Cette réflexion partenariale s'avère stratégique pour coordonner l'accueil et le développement des activités liées à l'implantation des parcs éoliens en mer ou pour la localisation d'activités le long de l'axe Seine. C'est le sens des travaux initiés par les Départements de L'Eure (Projet du Grand Paris, l'ambition du département de l'Eure) et de la Seine-Maritime (Projet Grande Seine 2015).

#### ACTION 3 – DÉVELOPPER UNE OFFRE DÉDIÉE AUX ENTREPRISES INNOVANTES

Les entreprises innovantes ont des besoins spécifiques, évolutifs en fonction de leur degré de maturité. La nature de leur activité les amène à privilégier une implantation dans un environnement propice à leur développement (proximité d'équipements ou d'équipes de recherche par exemple). La constitution d'une offre globale conjuguant immobilier, accompagnement personnalisé et services dans une logique de « parcours résidentiel » est le meilleur moyen d'assurer le développement des entreprises innovantes créées dans la région. Pour répondre à ces besoins, les partenaires institutionnels devront favoriser le développement :

#### ACTION 2 – PRÉSERVER LE FONCIER AGRICOLE

L'espace agricole tend à se réduire sous la pression urbaine. Malgré la perte tendancielle de surface agricole utile, cette activité occupe encore 66 % du territoire régional. Pour assurer le maintien d'une activité agricole compétitive en mesure de répondre aux besoins de l'économie régionale et de ses habitants, le maintien d'un équilibre entre les espaces agricoles, forestiers, industriels et urbanisés est un enjeu majeur.

Pour ce faire, il importe de :

- préserver l'espace agricole en limitant l'extension des zones d'activité en dehors des espaces périurbains :
  - poursuivre et amplifier les programmes de réhabilitation des friches ou de recyclage du foncier bâti pour les transformer en espaces à vocation économique,
  - identifier les zones d'activité vieillissantes et engager des programmes de requalification et de densification,
- organiser le dialogue entre les acteurs d'un même territoire dans le cadre des outils de planification tels que les SCOT pour gérer de façon coordonnée les différents espaces.

- d'une offre de pépinières d'entreprises dans les agglomérations, à l'image du programme développé sur le territoire de la Communauté d'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (Seine CREAPOLIS, Seine BIOPOLIS, pépinière du Madrillet, Seine Innopolis...) ou sur le territoire de la Communauté d'agglomération havraise (Pépinière « Le vaisseau »).
- d'une offre foncière et immobilière équipée en très haut débit dédiée aux entreprises innovantes, en sortie d'incubateur et /ou de pépinières.

### Objectif 2.3.2 - Appuyer la gestion des ressources humaines dans les entreprises

Proposer un véritable parcours haut-normand, construit autour de l'adaptation des compétences par la formation, ne peut réussir sans un relai efficace dans les entreprises : une gestion prévisionnelle des ressources humaines, la mise en œuvre de plans de formation et le recrutement de profils et compétences adaptés.

#### ACTION 1 – ACCOMPAGNER LES PME DANS LA STRUCTURATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Une part importante des PME et la plupart des TPE ne disposent pas des moyens de se doter d'une fonction Ressources Humaines structurée. Dans ce contexte, la Région entend accompagner ces entreprises, en s'appuyant notamment sur les réseaux de proximité (filiales, clusters, grappes d'entreprises,...). La réalisation de diagnostics Ressources Humaines pour identifier les besoins en termes d'organisation, de formation et/ou de recrutement ou le recours à des prestations de conseil pour le recrutement pourront être soutenus.

#### Chiffre clé

- 93,5 % des entreprises industrielles haut-normandes comptent moins de 50 salariés.

Source : INSEE

#### ACTION 2 – ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER L'ÉLABORATION DE PLANS DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES

La Région et les professionnels de l'accompagnement se doivent :

- d'inciter à la mise en place des politiques proactives de formation dans les entreprises pour favoriser l'adaptation des salariés,
- de favoriser l'anticipation par les politiques de gestion prospectives des emplois et des compétences (GPEC) dans les entreprises.

#### ACTION 3 – ENCOURAGER LA MUTUALISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Les entreprises, même concurrentes, peuvent gagner à coopérer dans la gestion de leur ressource humaine. Les groupements d'employeurs, la mise à disposition de personnel d'une entreprise à l'autre, la création d'une structure collective dans le but de fidéliser les salariés sur un même bassin d'emploi, sont autant d'initiatives concourant à gérer de façon plus performante les emplois et les compétences.

La Région peut encourager la mise en place de démarches mutualisées, en identifiant les bassins d'emplois ou les secteurs d'activité où les besoins sont les plus forts.

## Ambition 2.3 – Des entreprises accompagnées aux étapes clés de leur parcours

### Objectif 2.3.3 - Mobiliser les outils financiers adaptés

Une palette d'outils financiers mis en place par la Région et ses partenaires existe d'ores et déjà pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise (fonds de garantie, capital investissement, avances remboursables, prêts d'honneurs, subventions...).  
Eu égard aux objectifs prioritaires développés dans l'axe 1, la Région souhaite plus particulièrement :

#### ACTION 1 – DÉVELOPPER DE NOUVEAUX OUTILS DE RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

Les jeunes entreprises développant des technologies innovantes ont besoin de fonds propres mobilisables sur la durée pour assurer le financement de la Recherche et Développement avant la commercialisation des produits, génératrice de chiffre d'affaires.

Pour répondre à ce besoin largement identifié au cours des Assises régionales, la Région souhaite créer un fonds d'amorçage. La pertinence d'un outil de capital

investissement à l'échelle de la Normandie étant démontrée depuis 2000 avec la création de NCI, ce nouveau fonds d'amorçage sera commun à la Haute et à la Basse-Normandie et pourra, le cas échéant, être ouvert à d'autres régions pour élargir sa base financière.

L'opportunité de mettre en place un fonds régional de prêts d'honneur à l'innovation, souhaité par plusieurs acteurs, devra par ailleurs être étudiée.

#### Focus - Fonds régional d'amorçage à l'échelle de la Normandie

##### Enjeux

- Renforcer les capitaux propres des jeunes entreprises innovantes à l'étape de l'amorçage

##### Étapes à accomplir

- Création du fonds à l'automne 2011 après concertation avec les partenaires potentiels

##### Acteurs principaux

- Région Basse-Normandie, Caisse des Dépôts et Consignation, FNA, investisseurs privés, autres Régions potentiellement intéressées, société de gestion.

##### Indicateurs de suivi

- Nombre de jeunes entreprises innovantes bénéficiaires
- Montant du capital investi annuellement

#### ACTION 2 – DÉVELOPPER LES OUTILS FINANCIERS POUR FAVORISER LA TRANSMISSION

Au-delà des mesures d'anticipation et d'accompagnement de la transmission d'entreprises évoquées précédemment, la Région souhaite encourager le recours à des outils financiers spécifiques pour sécuriser et faciliter la reprise d'entreprises, tels que :

- le Contrat de Développement Transmission ou le fonds de Garantie du financement de la transmission co-pilotés par OSEO et la Région,
- le dispositif Région Coopérative, pour favoriser la reprise d'entreprises par les salariés sous forme de SCOP ou de SCIC,
- le capital-investissement, notamment les fonds gérés par Normandie Capital Investissement Gestion.

#### ACTION 3 – CONCLURE UN CONTRAT D'OBJECTIFS AVEC CHAQUE ENTREPRISE

Afin de mieux répondre aux besoins de chaque entreprise, la Région souhaite replacer ses aides financières dans un cadre contractuel. Pour une meilleure lisibilité et dans un souci de simplification, les différents dispositifs de soutien seront progressivement concentrés sur cinq priorités :

- le conseil stratégique pour piloter l'évolution marché/produit,
- le renforcement des compétences pour répondre aux besoins en ressource humaine,
- les investissements immobiliers ou matériels pour accompagner la création ou le développement,
- l'export afin de trouver de nouveaux relais de croissance à l'international,
- l'innovation pour rechercher les avantages concurrentiels qui feront la croissance de demain.

L'intervention financière directe de la Région pourra prendre différentes formes - prêt, avance remboursable ou subvention. Elles seront fixées en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature de son projet et des engagements qu'elle acceptera de prendre pour s'inscrire dans les orientations du Contrat Régional de Développement Economique.

## Ambition 2.4 – Le développement à l'international : une priorité de croissance pour les entreprises haut-normandes

### DES ENTREPRISES AMBASSADRICES À L'INTERNATIONAL

Avec 6,8 % des exportations nationales et 6,7 % des importations en 2010, la Haute-Normandie figure respectivement aux 6ème et 3ème rangs des régions exportatrices. Cette bonne performance est statistiquement liée au complexe portuaire. Elle est aussi le fait de grands groupes présents sur le territoire. Elle se concentre sur quelques productions (produits raffinés, produits chimiques, cosmétiques et pharmaceutiques). Les PME haut-normandes exportent peu même si elles contribuent indirectement comme fournisseurs des grandes entreprises.

La stratégie régionale a pour priorité d'accroître le nombre des PME exportatrices : confrontés à la concurrence mondiale, les dirigeants d'entreprises ne peuvent plus envisager le développement de leur activité sans inclure la dimension internationale dans leur réflexion.

Il s'agit dès lors d'identifier les solutions les plus adaptées pour accompagner les entreprises dans leur développement (export/import ou implantations à l'étranger, stratégies d'alliances...), qu'elles soient primo-exportatrices ou plus matures et expérimentées.

Cette stratégie aura d'autant plus de chances de succès qu'elle sera le fruit d'une vision partagée par l'ensemble des partenaires intégrés dans « l'équipe haut-normande à l'export ».

### Trois objectifs pour cette orientation stratégique :

#### OBJECTIF 2.4.1

Élargir la base des entreprises exportatrices

#### OBJECTIF 2.4.2

Faire de l'international un levier stratégique pour les entreprises

#### OBJECTIF 2.4.3

Mieux coordonner les actions à l'international

### Objectif 2.4.1 - Élargir la base des entreprises exportatrices

Les bonnes performances à l'export de petites entreprises haut normandes (73 % des entreprises haut-normandes exportatrices sont des entreprises de moins de 50 salariés) ne doivent pas occulter un potentiel non exploité : le vivier d'entreprises moyennes dont la politique à l'international demeure embryonnaire ou irrégulière. L'enjeu est clair : mobiliser un nombre croissant d'entreprises sur la conquête internationale.

#### ACTION 1 – SENSIBILISER LES ENTREPRISES AUX OPPORTUNITÉS D'UN DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

La croissance à l'international n'est pas ancrée dans le tissu économique des PME-PMI. La CCIR estime ainsi à environ 1 700 le nombre d'entreprises potentiellement exportatrices. Encore faut-il les mettre en mouvement! C'est dans cet objectif que la Région souhaite mobiliser les partenaires afin de :

- mieux détecter les entreprises potentiellement exportatrices, notamment les entreprises innovantes,
- sensibiliser ces entreprises aux opportunités d'un développement à l'international par l'identification de stratégies d'exportation adaptées, mais aussi par une meilleure connaissance des enjeux liés aux importations

#### ACTION 2 – ACCOMPAGNER LES PRIMO-EXPORTATEURS DANS LEUR DÉMARCHE

Pour les entreprises de petite taille qui osent une première démarche à l'export, la première opération est une étape critique : de sa réussite dépend le développement d'un « réflexe international » dans la culture et la stratégie de l'entreprise.

La Région souhaite encourager les primo-exportateurs :

- grâce à un accompagnement spécifique aux démarches de prospection (rencontres business collectives, présence dans les salons) ou aux actions de formation (perfectionnement en langues étrangères, meilleure connaissance des marchés), à l'image du dispositif NEO mené en partenariat avec CCI international,
- grâce à la mobilisation du réseau d'acteurs haut-normands présents à l'international.

#### Chiffre clé

- 65 % des entreprises haut-normandes n'ont pas d'activité à l'export.

Source : Base Diane, traitement Ernst & Young

#### ACTION 3 – MOBILISER UN RÉSEAU HAUT-NORMAND À L'INTERNATIONAL

Plusieurs réseaux d'acteurs institutionnels ou économiques sont d'ores et déjà présents à l'international : c'est un atout important sur lequel les PME haut-normandes doivent s'appuyer.

Avec ses partenaires, la Région souhaite :

- élaborer une cartographie des acteurs haut-normands présents à l'international (grandes entreprises, PME ou ETI, conseillers du commerce extérieur français, chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger, correspondants UBIFRANCE...) dans l'objectif de constituer un réseau de parrainage susceptible de sécuriser les entreprises dans leur démarche (conseil, accueil, prêt de locaux sur place, organisation de prises de contact...).

## Ambition 2.4 – Le développement à l'international : une priorité de croissance pour les entreprises haut-normandes

### Objectif 2.4.2 - Faire de l'international un levier stratégique pour les entreprises

Pour être compétitives, les entreprises doivent intégrer la dimension internationale dans leur stratégie de long terme. L'enjeu consiste à transformer les exportateurs occasionnels en exportateurs stratégiques.

#### Cadrage - Chiffres clés

- Seules 12,5 % des entreprises haut-normandes ont une activité export chaque année.

Source : Base Diane, traitement Ernst & Young

#### ACTION 1 – PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT EN CONSEIL STRATÉGIQUE ET DES TESTS DE LA POLITIQUE DE COMMERCIALISATION

Dans le prolongement des actions de sensibilisation et de soutien aux primo-exportateurs ou aux exportateurs occasionnels, c'est une véritable culture de l'international qu'il faut développer au sein des PME.

Cet objectif suppose de :

- proposer des diagnostics (diagnostic de la fonction export, identification des freins, identification des marchés à prospecter),
- encourager les PME à définir un plan stratégique à l'international : pays cibles, événements internationaux incontournables, moyens humains et financiers) pouvant conduire à une implantation à l'étranger.

#### ACTION 2 – DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À L'INTERNATIONAL

La réussite d'une stratégie à l'international implique l'acquisition de compétences nouvelles dans l'entreprise.

La Région et ses partenaires doivent les accompagner :

- en soutenant l'élaboration de plans de formation (notamment linguistique) pour adapter les compétences des salariés de l'entreprise,
- en accompagnant les dirigeants sur l'identification et le recrutement de compétences dédiées,
- en promouvant le recours au volontariat international en entreprise (MIE),
- en encourageant le partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur pour favoriser les formations-action, dans les PME, des étudiants intéressés par les métiers de l'international.

### Objectif 2.4.3 - Mieux coordonner les actions à l'international

Le positionnement stratégique à l'international des entreprises haut-normandes doit pouvoir bénéficier d'une approche collective offerte par les différents réseaux économiques existants, mais aussi d'une stratégie d'alliance de l'ensemble des partenaires présents dans la région. L'enjeu : donner une lisibilité à la politique régionale à l'international en coordonnant les initiatives et les actions.

#### ACTION 1 – CONSTITUER « L'ÉQUIPE HAUT-NORMANDE À L'EXPORT »

L'accompagnement des entreprises à l'international est porté par un nombre important d'acteurs (CCI International, Ubifrance, OSEO, Conseillers du Commerce Extérieur, COFACE, comité d'expansion agroalimentaire, SEINARI, Région mais aussi filières, pôles de compétitivité ou grandes entreprises).

Pour une plus grande lisibilité et une meilleure efficacité des actions menées, la Région souhaite impulser la constitution d'une « équipe haut-normande à l'export ». Il s'agit ainsi de trouver les modalités d'une gouvernance collective permettant :

- de dégager une vision partagée des orientations stratégiques en matière de politique à l'international,
- de bâtir un programme partagé d'actions à l'international, en concertation avec les régions voisines (Basse-Normandie et Picardie),
- de renforcer l'information mutuelle des acteurs sur les actions et projets engagés par chacun,
- de multiplier les actions partenariales et la mise en place de délégations régionales sur des événements majeurs à l'étranger favorisant l'émulation et développant un sentiment d'appartenance régional.

#### ACTION 2 – ENCOURAGER LES ACTIONS COLLECTIVES À L'INTERNATIONAL MENÉES PAR LES FILIÈRES

Des démarches collectives sont mises en place au sein des filières ou des pôles (notamment au sein de Normandie AeroEspace, de la Technopôle CBS...) et conduites en coordination avec le réseau CCI International.

L'accompagnement de leurs membres à l'international doit être l'une de leurs missions prioritaires.

La Région souhaite encourager le développement des actions coordonnées, permettant de croiser l'expertise sectorielle des filières et des pôles avec l'expertise géographique développée par CCI International et Ubifrance, tout en mobilisant un nombre plus important d'entreprises.

## Indicateurs clés de l'axe 2

(Susceptibles d'être enrichis par des indicateurs complémentaires définis ultérieurement)

### Ambition 2.1

- Nombre d'entreprises créées
- Public touché par des actions de sensibilisation et communication (décliné par catégorie de publics : lycéens, salariés, étudiants, demandeurs d'emploi...)
- Nombre d'étudiants et de doctorants rencontrés / formés lors de journées de l'entrepreneuriat
- Nombre d'étudiants en alternance
- Nombre d'essaimages et de parrainages
- Nombre de SCOP créées et nombre d'entreprises créées dans le secteur de l'ESS
- Nombre de demandeurs d'emploi ayant créé une entreprise (Pôle emploi)

### Ambition 2.3

- Evolution du foncier agricole
- Evolution de l'offre de pépinière / couveuse
- Offre immobilière dans les agglos (m<sup>2</sup>)
- Évolution du nombre de projets / entreprises incubées
- Nombre de projets de JEl financés par les différents outils
- Évolution du nombre d'entreprises et du montant des investissements en capital investissement en région

### Ambition 2.2

- Taux de pérennité des jeunes entreprises accompagnées à 3 ans, à 5 ans
- Evolution du nombre d'ETI en région
- Nombre d'entreprises adhérentes à un réseau d'entreprises
- Nombre de projets collaboratifs
- Nombre d'actions collectives inter-filières
- Nombre d'entreprises créées ou reprises accompagnées

### Ambition 2.4

- Part des entreprises régionales exportatrices
- Part moyenne du chiffre d'affaires à l'export des entreprises régionales
- Nombre de VIE
- Nombre d'actions collectives coordonnées à l'international

## Axe 3

# Renforcer l'attractivité régionale



## La stratégie régionale

Réussir les mutations de l'économie régionale en accompagnant sa montée en gamme, soutenir le développement de toutes les entreprises et promouvoir l'esprit d'entreprendre sont autant d'ambitions stratégiques qui contribuent à l'attractivité de l'économie régionale. Elle revêt trois dimensions :

### ATTRACTIVITÉ CONQUÊTE

L'économie régionale dispose d'atouts et de savoir-faire spécifiques qui sont une force pour développer une stratégie d'attractivité à l'international : diversité industrielle sur des secteurs de pointe, réelles capacités d'innovation, compétences de recherche reconnues au plan international, position stratégique sur l'axe Seine, complexe portuaire de premier plan, agglomérations métropoles, patrimoine culturel et naturel de qualité. L'enjeu de conquête est majeur : de la capacité de la région à attirer activités économiques et nouvelles compétences dans les secteurs stratégiques, dépendent des milliers d'emplois et sa compétitivité à l'international.

### ATTRACTIVITÉ FIERTÉ

L'attractivité régionale ne peut s'entendre enfin sans le relais efficace de l'ensemble des acteurs du territoire (décideurs économiques, étudiants, chercheurs et plus largement habitants), chacun ambassadeur de leur région.

### ATTRACTIVITÉ FIDÉLITÉ

Région ouverte sur le monde et sur des régions partenaires, notamment celles du bassin parisien auquel elle appartient, la Haute-Normandie est en situation de concurrence. Elle doit renforcer son attractivité pour relever un autre défi : celui de l'ancrage durable sur son territoire des « actifs stratégiques » qui constituent les moteurs de son développement. Les acteurs présents dans la région (entreprises, pôles de compétitivité, chercheurs...) sont les premières cibles d'une stratégie d'attractivité ; elle doit les identifier, les reconnaître et proposer un environnement favorable à leur activité dans le territoire.

La stratégie régionale de développement économique doit avoir pour priorité de rendre leur fierté économique aux haut-normands.

### Cet axe se décline en deux ambitions :



## Ambition 3.1 – Une région visible à l'international

### COOPÉRER POUR ATTIRER LES COMPÉTENCES

Dans un contexte hautement concurrentiel, le défi de l'attractivité sera de savoir accueillir des entreprises étrangères en recherche de compétences. Il sera aussi de coopérer, à l'échelle interrégionale, avec les métropoles régionales pour mettre en valeur le positionnement géostratégique du territoire et tirer le meilleur parti de la proximité de l'Île-de-France et de son rayonnement à l'international.

### VALORISER LES SAVOIR-FAIRE

Pour répondre à ce défi et gagner en visibilité, la région doit affirmer un leadership sur des segments stratégiques. Cela impose de se positionner clairement sur les secteurs économiques où elle peut légitimement revendiquer l'excellence, pour lesquels elle présente une base économique forte ainsi que des capacités de recherche et de formation performantes.

### Chiffre clé

- Entre 2007 et 2010, les nouveaux projets d'investissement étrangers ont augmenté de 13% en Haute-Normandie.

### Trois objectifs pour cette ambition :

- OBJECTIF 3.1.1** Prospecter sur les secteurs d'excellence
- OBJECTIF 3.1.2** Impliquer les métropoles rouennaise et havraise
- OBJECTIF 3.1.3** Faire de l'Axe Seine un projet de compétitivité économique pour tous les territoires

## Ambition 3.1 – Une région visible à l'international

### Objectif 3.1.1 - Prospector sur les secteurs d'excellence

Les énergies, les mobilités du futur (automobile, aéronautique, logistique), la logistique, la santé et les biotechnologies, la cosmétique sont des secteurs stratégiques pour la Haute-Normandie. Stratégiques parce qu'elle possède les bases industrielles et de recherche d'excellence. Stratégiques aussi car tous ont la capacité de répondre aux défis économiques de

demain : qualité environnementale, sobriété et efficacité énergétiques, qualité de vie.

C'est sur ces secteurs que la stratégie régionale de promotion devra être construite pour attirer compétences et investissements étrangers, facteurs de dynamisme du territoire.

### Action 1 – CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE PARTENARIALE DE PROMOTION À L'INTERNATIONAL

Il s'agit d'étendre la logique « d'équipe haut-normande à l'export » (cf. mesure 2.4.3) à la promotion de l'image économique de la région. Composée prioritairement des collectivités, des professionnels de la promotion économique (agences locales de développement économique, comités d'expansion), et des professionnels de l'accompagnement des entreprises à l'international, elle aura pour mission :

- d'élaborer une stratégie partagée de promotion des atouts haut-normands,
- de définir l'approche méthodologique à mettre en œuvre,
- de développer des actions coordonnées de promotion-prospection à l'international.

La Région se positionne clairement comme chef de file de cette équipe dont la géométrie est susceptible de varier en

fonction de la thématique économique ou des cibles visées. Elle pourra ainsi mobiliser les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, les grandes entreprises, les pôles de compétitivité, les filières, les ports qui, chacun dans leurs réseaux, sont susceptibles de constituer des ambassadeurs au service de l'attractivité régionale. Les alliances stratégiques avec les autres Régions - singulièrement la Basse-Normandie pour la promotion à l'international - ou leurs acteurs économiques, pourront être nouées, privilégiant la pertinence du projet plutôt que les organisations institutionnelles, dans une logique de complémentarité des compétences et des savoir-faire (ex : Pharma Valley dans le domaine de la santé (avec les Régions Ile-de-France et Centre), pôle Mov'eo (avec les Régions Basse-Normandie et Ile-de-France), Comité régional du tourisme (avec la Région Basse-Normandie).

### Cadrage - Une attractivité économique à relancer

(évolution -indice- du nombre de projets d'IDE reçus. Base 100 = nombre de projets reçus en 2000)

Source : Ernst & Young European Investment Monitor



### Action 2 – DÉFINIR UNE STRATÉGIE CONCERTÉE D'ACCUEIL D'ÉVÉNEMENTS INTERNATIONAUX

Une région qui se veut attractive doit avoir la capacité à organiser ou accueillir de grands événements qui offrent l'opportunité pour les décideurs et les visiteurs d'un premier contact avec le territoire.

Dans cette perspective, une stratégie concertée et coordonnée d'accueil d'événements d'ampleur nationale et internationale, doit être élaborée :

- événements économiques (salons, congrès, foires, séminaires de grandes entreprises),
- événements scientifiques (congrès, colloques...) et manifestations à caractère technologique,
- événements culturels ou sportifs comme facteurs de valorisation du patrimoine et du cadre de vie.

L'organisation des grands événements économiques et scientifiques, tel que le 7<sup>ème</sup> congrès international Neuro-endocrinologie de 2010, devra être pensée dans une logique de tourisme d'affaires permettant d'offrir aux participants les prestations complémentaires (visites touristiques, visites culturelles...).

### Chiffres clés

- Un touriste d'affaires dépense entre 2,5 et 3 fois plus qu'un touriste d'agrément,
- 30 % des congressistes reviennent à l'occasion d'un séjour d'agrément.

### Action 3 – S'APPUYER SUR LES PROGRAMMES EUROPÉENS DE COOPÉRATION

La participation à des initiatives transnationales est un vecteur de promotion des savoir-faire régionaux auprès des partenaires étrangers. Elle doit être encouragée pour participer à l'attractivité du territoire.

À titre d'illustration, les coopérations engagées dans le cadre de l'Arc Manche (traitement de la pollution maritime, maîtrise des risques littoraux...), dans un projet CAMIS impliquant plus de 200 partenaires et financé par le programme Interreg IV A, sont à souligner.

## Ambition 3.1 – Une région visible à l'international

### Objectif 3.1.2 - Impliquer les métropoles rouennaise et havraise

Dans un contexte de concurrence internationale, les métropoles sont des locomotives pour la montée en gamme de l'économie régionale. Elles sont les lieux de concentration des ressources humaines, économiques, financières, culturelles, mais également des nœuds d'échanges de flux matériels et immatériels.

En Haute-Normandie, l'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe, 8ème territoire de France avec près de 500 000 habitants, est en mesure de capter de nouvelles fonctions stratégiques sur son propre territoire - fonctions de décision économique et administrative, offre de formation ou capacités de recherche basées sur des

équipements de pointe - mais aussi de favoriser, par son rayonnement, l'implantation d'activités dans l'ensemble de la région. De son côté, l'agglomération havraise, forte du premier port français pour le commerce extérieur et de sa dimension maritime, a vocation à attirer des activités logistiques de pointe et à favoriser l'implantation d'activités le long de l'axe Seine.

Le dynamisme et la force des grandes agglomérations régionales représentent une marque incontournable de l'attractivité régionale, sans laquelle la Haute-Normandie ne pourra dépasser un certain seuil de visibilité internationale.

### Action 1 – Ancrer l'identité des métropoles Haut-Normandes autour de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le rôle moteur des agglomérations rouennaise et havraise dans la montée en gamme de l'économie régionale passe par un renforcement de leur identité en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

En concertation avec les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et les collectivités concernées,

la Région souhaite ainsi accompagner les plateformes partenariales intégrant recherche, innovation, transfert technologique et animation industrielle, qui contribuent à renforcer l'identité scientifique des territoires, à l'image du Campus Intégration des Systèmes embarqués (CISE) porté par l'ESIGELEC.

### Action 2 – Valoriser les grands équipements comme facteurs de rayonnement régional

Le rayonnement régional repose en premier lieu sur les grands équipements de recherche ( ex : bâtiment biologie-biomédical B2, CERTAM, CRIHAN... ) ou les organisations d'acteurs de dimension internationale telles que les pôles de compétitivité ( ex : MOV'EO ou Cosmetic Valley).

Il repose aussi sur les grandes infrastructures économiques (palais des congrès, centres de rencontres...), culturelles (centres thématiques, musées, salles de concert...) ou sportives (grand stade, équipements couverts...) qui permettent au territoire d'accueillir ou d'organiser de grands événements (cf. objectif 3.1.1.).

L'attractivité du territoire peut s'appuyer sur des « signaux » architecturaux (éventuellement appliqués aux équipements mentionnés ci-dessus) auxquels les habitants du territoire mais aussi les visiteurs internationaux associent une image de dynamisme et de créativité comme en témoigne le succès de certains grands équipements français ou européens (Musée Guggenheim de Bilbao, la nouvelle Halle Philharmonique de Hambourg, Médiathèque-musée des Champs Libres de Rennes, Centre Pompidou de Metz...).

### Action 3 – Attirer et développer les activités du secteur tertiaire supérieur

Conséquence d'une moindre tertiarisation de l'économie régionale au regard de la moyenne nationale, le poids des emplois métropolitains dans les agglomérations rouennaise et havraise est aujourd'hui inférieur aux niveaux constatés dans les autres grandes métropoles françaises.

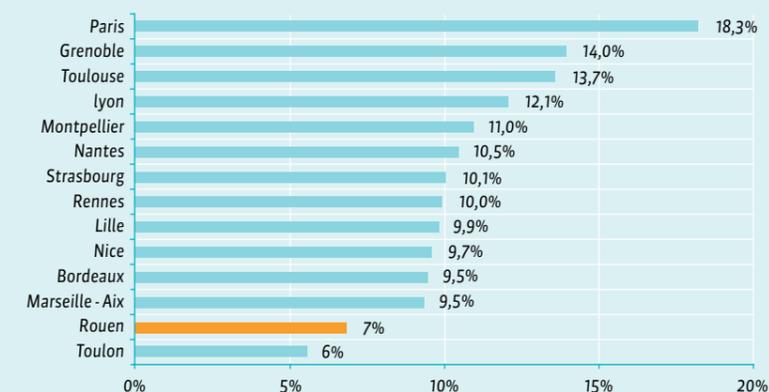
Pour accueillir des activités tertiaires supérieures, supports d'activités industrielles, mais aussi pour favoriser la localisation de centres de décision, les acteurs économiques régionaux doivent :

- développer une « offre capitale alternative » (cf. objectif 3.2.2.) destinée à capter des activités issues d'un desserrement des activités de tertiaire supérieur de l'ouest parisien, dans une logique de complémentarité avec le tissu francilien existant,
- soutenir une offre d'immobilier tertiaire attractive et accessible dans le cadre de projets de centres d'affaires, positionnés à proximité des gares (projet Seine Cité proche de la future gare rive gauche à Rouen, pôle tertiaire des gares au Havre).

#### Cadrage - Des fonctions métropolitaines à renforcer

(Part des cadres des fonctions métropolitaines (CFM) dans les aires urbaines de plus de 200 000 emplois en 2006)

Source : INSEE.



#### Focus - Le développement de pôles tertiaires métropolitains dans l'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe

##### Enjeux

- Proposer une offre immobilière attractive pour l'accueil d'emplois tertiaires supérieurs

##### Étapes de mise en œuvre

- Finalisation du projet et lancement du projet Seine Cité réparti sur trois quartiers : 300 000 m<sup>2</sup> de bureaux à l'horizon 2020 et logements, avec requalification de friches)

##### Acteurs principaux

- Communes, Communauté d'agglomération, Région, acteurs privés de l'immobilier

##### Indicateur de suivi

- Nombre d'emplois nets développés dans le secteur tertiaire supérieur

## Ambition 3.1 – Une région visible à l'international

### Objectif 3.1.3 - Faire de l'axe Seine un projet de compétitivité économique pour tous les territoires

Dotée de deux grands ports maritimes (dont le premier port du Range Nord de l'Europe en eaux profondes) formant un ensemble portuaire majeur, la Haute-Normandie est traversée par l'axe Seine, colonne vertébrale historique de son développement économique. L'économie et la logistique des ports haut-normands sont néanmoins sévèrement concurrencées par les ports du nord de l'Europe, au point de fragiliser la vocation naturelle de l'axe Seine d'être lien entre la région capitale et la Manche, mer la plus fréquentée. L'enjeu pour la région est de maintenir la compétitivité de cet axe logistique majeur, pour en faire un facteur de développement de l'économie régionale et d'attractivité (cf. objectif 3.2.2.).

Une gouvernance régionale, mais aussi interrégionale, efficace, une chaîne logistique performante, des outils portuaires compétitifs, une offre foncière économique coordonnée entre les territoires : le CRDE traduit très concrètement les propositions du rapport de la mission Attali « Paris et la mer - La Seine est Capitale ».

#### ACTION 1 – IMPULSER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE COORDONNÉE AVEC LES RÉGIONS PARTENAIRES ET LES PORTS SUR LA COMPÉTITIVITÉ LOGISTIQUE DE L'AXE SEINE

La force des principaux ports du Range Nord (Rotterdam, Anvers, Zeebrugge...) réside dans leur hinterland et leur capacité à écouler les marchandises grâce à un réseau terrestre diversifié (routier, ferroviaire, fluvial), étendu et dense, illustrant le principe selon lequel « la bataille des ports se gagne sur la terre ». La stratégie régionale doit viser à maintenir et renforcer la compétitivité du complexe portuaire régional sur les points clés que sont la fiabilité du traitement des marchandises, le respect des délais et des coûts.

Dans ce contexte, l'objectif est de :

- contribuer à améliorer la fiabilité des chaînes logistiques,
- accélérer le maillage logistique du port avec son hinterland,
- étendre l'hinterland de l'axe Seine au-delà du bassin parisien.

Pour ce faire, la Région poursuivra les réflexions engagées avec les Régions partenaires dans le cadre de la C8 en vue de :

- se positionner en rééquilibrage réel des ports du Range Nord, dont les liaisons avec leur hinterland connaissent des

Plus largement, l'axe Seine est une opportunité stratégique pour les collectivités locales de se rassembler, de renforcer une concertation étroite et une coopération renouvelée entre territoires qui partagent un avenir et des enjeux communs. Sur l'espace Caen-Le Havre-Rouen-Paris, elles développent ensemble des projets utiles dans les domaines économique, industriel et logistique, touristique, environnemental ou culturel. Ces projets sont appelés à contribuer de manière décisive au développement régional.

#### Chiffres clés

L'axe Seine :

- 2,4 millions de conteneurs maritimes EVP en 2009
- 210 000 conteneurs EVP fluviaux en 2009
- 25 millions de consommateurs dans un rayon de 200 km autour de Paris

phénomènes de saturation,

- appuyer sa stratégie de développement sur les besoins logistiques du bassin de consommation francilien pour proposer progressivement cette offre alternative,
- promouvoir une vision partagée et suprarégionale des besoins en infrastructures ferroviaires et fluviales pour le transport du fret vers le nord, l'est, le sud-est de la France et de l'Europe, sans toutefois méconnaître le poids encore prépondérant du transport routier terrestre,
- soutenir le développement des infrastructures et des services permettant le report sur des modes massifiés,
- soutenir les démarches de coopération interportuaire engagées par les deux ports haut-normands et le port de Paris à l'échelle de l'axe Seine,
- instaurer un dialogue avec l'État, et poursuivre celui qui est engagé avec la Commission Européenne, sur les points clés permettant de renforcer la compétitivité de l'axe Seine. Ce dialogue portera notamment sur l'inscription du « maillon ouest » de transport de marchandises dans le schéma communautaire actualisé du Réseau TransEuropéen de Transport (RTE-T).

### Focus - Elaboration d'une stratégie interrégionale dans le cadre de la C8

#### Enjeux

- Ancrer la réflexion interrégionale dans le cadre de la Conférence des Présidents des 8 Régions du Bassin Parisien.

#### Modalités opérationnelles

- Réalisation d'études stratégiques à l'échelle du bassin parisien
- Systématiser les rencontres entre les élus et les opérationnels pour définir une stratégie globale de développement

#### Acteurs principaux

- Régions Haute-Normandie, Ile-de-France, Basse-Normandie, Bourgogne, Pays-de-Loire, Champagne-Ardenne, Centre, Picardie

#### Indicateur de suivi

- Nombre d'actions de coopération interrégionales conduites sur la base des propositions de la C8

#### ACTION 2 – SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ET LA MODERNISATION DES OUTILS PORTUAIRES

Avec Le Havre et Rouen, la Haute-Normandie est la première place portuaire en termes de trafics. La compétitivité de ce complexe portuaire se renforcera par la mise en œuvre d'une stratégie partagée et globale dépassant celle de chacun des ports.

Les acteurs régionaux doivent ainsi encourager le développement et la modernisation des outils portuaires par :

- le développement des TIC dans les infrastructures portuaires et les activités logistiques,
- l'innovation grâce au rapprochement des ports avec le monde de la recherche, notamment dans le cadre du pôle de compétitivité Nov@log, ou de la fondation SEFACIL.

#### Chiffres clés

- Grand Port Maritime du Havre: 1er port français pour le trafic de conteneurs et 5ème port européen en tonnage traité
- Grand Port Maritime de Rouen: 1er port français pour l'agro-industrie, 1er port céréalier d'Europe 200 km autour de Paris

#### ACTION 3 – PROMOUVOIR LE COMPLEXE PORTUAIRE HAUT-NORMAND À L'INTERNATIONAL

De par ses caractéristiques physiques et le bassin de consommation qu'il a vocation à desservir, le complexe portuaire haut-normand doit se situer au niveau des grandes routes maritimes mondiales : c'est à cette échelle qu'il doit assurer sa promotion.

Dans cette optique, la Région souhaite :

- encourager l'élaboration d'une offre commerciale coordonnée entre les Ports,
- associer plus systématiquement les ports à des actions de prospection et de promotion à l'international dans « l'équipe haut-normande à l'international ».

## Ambition 3.1 – Une région visible à l'international

### Objectif 3.1.3 - Faire de l'axe Seine un projet de compétitivité économique pour tous les territoires (suite)

#### ACTION 4 – DÉVELOPPER INFRASTRUCTURES ET SERVICES DE TRANSPORTS DE MARCHANDISES ET DE VOYAGEURS

La compétitivité économique du territoire est étroitement liée au développement des infrastructures et des services de transport, tant de marchandises que de voyageurs.

S'agissant des marchandises, l'enjeu est double :

- assurer la liaison avec le Bassin Parisien pour bénéficier des volumes d'activités liées, notamment dans le secteur des vracs secs (dont les granulats) et des biens de consommation,
- renforcer une dynamique propre, à même de contribuer à court terme au maintien des domaines stratégiques (dont céréales et produits pétroliers) et, à moyen terme, au rééquilibrage avec les ports du Range Nord, sur le transport conteneurisé et les produits manufacturés (automobile, agroalimentaire, chimie, pharmacie...).

Les actions concernent les modes fluviaux et ferroviaires, en s'appuyant sur le projet de Maillon Ouest pour assurer la fiabilité des transports.

S'agissant des voyageurs, l'enjeu est triple :

- irriguer le territoire haut-normand pour faciliter l'accès aux emplois et aux territoires,
- relier la Haute-Normandie aux centres de décision,
- améliorer l'accessibilité du territoire et le rendre plus attractif, notamment au plan touristique.

Si le premier objectif relève particulièrement du transport régional et du renforcement du quadripôle Caen-Le Havre-Evreux-Rouen, les deux autres sont à mettre en relation :

- avec les projets de liaisons nouvelles Paris-Normandie (et leurs connexions avec les aéroports internationaux de Paris), en veillant à ce qu'il ne contribue pas à renforcer l'extension en « tâche d'huile » des franges franciliennes,
- avec le développement d'une liaison structurante Lille-Amiens-Rouen-Caen-Le Mans-Tours, équivalent et alternative ferroviaire de l'autoroute des estuaires, ou d'une liaison Lille-Rouen-Evreux-Orléans, alternative ferroviaire au réseau routier,
- avec le développement de la plateforme aéroportuaire interrégionale portée par le Syndicat mixte Deauville Normandie.

#### ACTION 5 – DÉFINIR UNE STRATÉGIE RÉGIONALE DE L'OFFRE FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE AU BÉNÉFICE DES TERRITOIRES

Les activités économiques à valeur ajoutée, créatrices d'emplois, ne doivent pas être uniquement concentrées sur les métropoles régionales mais doivent aussi bénéficier à l'ensemble des territoires traversés par le fleuve. Il en va de l'équilibre du territoire régional.

La Région doit promouvoir une vision stratégique partagée à l'échelle régionale (voire interrégionale) de la gestion du foncier le long de l'axe Seine ; il s'agira d'identifier les zones à aménager pour réunir les conditions de développement d'activités économiques différenciées (éco-activités

et déconstruction, zones logistiques) tout en assurant une protection satisfaisante de cet espace sur le plan environnemental, dans un contexte national de classement des boucles de la Seine. Le volet économique de Grande Seine 2015, lancé à l'initiative du Département de la Seine-Maritime, s'inscrit dans cette démarche.

Il s'agira aussi de s'appuyer sur les pôles de compétence locaux pour développer une offre immobilière compétitive destinées à l'accueil de nouvelles activités tertiaires le long de l'axe Seine. C'est notamment l'ambition des acteurs du département de l'Eure.

## Ambition 3.2 – Des territoires haut-normands attractifs

#### CONNAÎTRE SES ATOUTS STRATÉGIQUES POUR MIEUX LES VALORISER

Qu'il s'agisse d'entreprises indépendantes ou appartenant à des groupes internationaux, d'équipes de recherche ou de talents individuels (étudiants, jeunes diplômés, créateurs ou repreneurs potentiels, porteurs de projet dans les territoires...), une stratégie d'attractivité régionale doit avoir pour priorité première d'ancrer durablement les talents. Dans ce cadre, le développement d'une économie résidentielle dynamique dans chaque territoire est à encourager. Par ailleurs, la qualité du cadre de vie et la richesse culturelle patrimoniale et touristique ne doivent pas être négligées, le premier contact réussi avec le territoire pouvant se révéler décisif dans un futur choix d'implantation.

#### Chiffre clé

- Entre 1999 et 2007, le solde migratoire annuel moyen de la Haute-Normandie était de -0,2 %.

Source : INSEE

#### ASSURER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ÉQUILIBRÉ DU TERRITOIRE HAUT-NORMAND

Les grandes agglomérations ont un rôle majeur dans le développement économique régional. De même, la Seine, qui irrigue les deux départements, doit être confortée dans sa vocation d'axe économique, afin que tous les territoires bénéficient de sa dynamique. Ces éléments structurants doivent constituer les fondements d'une offre « capitale alternative » attractive, tirant profit d'un desserrement d'activités franciliennes et susceptible de bénéficier à l'ensemble de la région.

### La Région portera quatre objectifs pour marquer cette ambition :

#### OBJECTIF 3.2.1

Connaître et rencontrer les « comptes clés » de l'économie régionale

#### OBJECTIF 3.2.2

Faciliter l'accueil et l'ancrage des chercheurs, étudiants, jeunes diplômés, jeunes cadres et créateurs innovants

#### OBJECTIF 3.2.3

Renforcer le rôle structurant des pôles de rayonnement dans les territoires

#### OBJECTIF 3.2.4

Valoriser l'image touristique du territoire

## Ambition 3.2 – Des territoires haut-normands attractifs

### Objectif 3.2.1 - Connaître et rencontrer les « comptes clés » de l'économie régionale pour les fixer sur les territoires

Les grandes entreprises déjà implantées sur le territoire, par leur potentiel de recherche et développement, leur capacité d'investissement, l'activité qu'elles génèrent, les emplois qu'elles représentent et leur notoriété internationale, sont de réels atouts pour la région.

Elles doivent à ce titre être reconnues comme des partenaires privilégiés dans une stratégie de promotion du territoire à l'international. Une démarche spécifique devra ainsi être menée auprès des dirigeants des grands comptes localisés en Haute-Normandie afin de les inciter à devenir promoteurs, au sein de leur groupe, du dynamisme du territoire régional.

#### ACTION 1 – IDENTIFIER LES ENTREPRISES MAJEURES DU TERRITOIRE ET TRAVAILLER AVEC ELLES

Le succès de la démarche suppose au préalable d'identifier précisément la pluralité d'acteurs susceptibles de constituer des acteurs majeurs pour l'économie régionale : établissements de grands groupes internationaux, entreprises détentrices d'un savoir-faire spécifique, activités à fort rayonnement, « pépites » régionales susceptibles de devenir de futurs centres de décision de l'économie, etc.

Sur la base de rencontres régulières, la Région et ses partenaires devront :

- améliorer leur connaissance des modèles économiques de ces grandes entreprises, de leur stratégie et de ses évolutions,
- décrypter les stratégies de localisation, évaluer la place particulière occupée par le territoire haut-normand dans ces stratégies,
- associer les grandes entreprises aux réflexions relatives à l'attractivité régionale et aux opérations de promotion du territoire (délégations pour les grands événements économiques internationaux, participation à des opérations de marketing territorial).

#### Chiffre clé

- En 2008, 46 % de l'emploi industriel haut-normand dépendait d'un siège localisé en dehors du territoire régional (taux le plus élevé en France).

Source : INSEE

Ce partenariat avec les grandes entreprises et plus généralement avec les entreprises stratégiques pour la région, qui tend à les impliquer davantage dans la vie économique régionale, s'inscrit dans une politique de fidélisation d'acteurs économiques moteurs pour le territoire.

#### ACTION 2 – FAVORISER LEUR IMPLICATION DANS LA VIE LOCALE

Le contrat d'objectifs que la Région entend négocier avec toute entreprise demandeuse d'un soutien financier régional est aussi un outil de consolidation du partenariat avec les grandes entreprises. A l'occasion de la négociation de ce contrat, la Région sollicitera les engagements de l'établissement sur des objectifs économiques, sociaux ou environnementaux qui formaliseront l'investissement de l'entreprise dans la vie locale et le développement du territoire.

### Objectif 3.2.2 - Faciliter l'accueil et l'ancrage des chercheurs, étudiants, jeunes diplômés, jeunes cadres et créateurs innovants

Filières d'excellence régionales, recherche fondamentale et appliquée, et innovations ne sont des moteurs du développement économique que par la qualité des hommes et des femmes qui s'y consacrent.

#### ACTION 1 – ACCROÎTRE LA FORMATION PAR LA RECHERCHE : AUGMENTER LE NOMBRE D'ALLOCATIONS DOCTORALES

Dans le cadre d'une nouvelle gouvernance régionale, intégrant les universités mais aussi les grandes écoles, la Région entend, en cohérence avec la politique des GRR :

- renforcer la formation par la recherche en favorisant l'installation de chercheurs en région (doublement en 4 ans du nombre d'allocations doctorales et post-doctorales),
- encourager l'accueil de doctorants en entreprises en mobilisant différents outils tels que les conventions CIFRE ou le tutorat d'entreprises (cf. objectif 2.1.3.),
- accompagner l'insertion économique des jeunes chercheurs sur le territoire.

#### Chiffres clés

- 16<sup>ème</sup> rang national en 2008 pour le nombre de docteurs (mais progression de +33 % depuis 2005, +19 % en France).
- Un taux de doctorants étrangers (9 %) en deçà de la moyenne nationale (11,4 %).

Source : MESR

Entrepreneurs, chercheurs, jeunes diplômés, jeunes cadres, talents étrangers : les acteurs régionaux doivent s'organiser pour attirer de nouvelles compétences, les conserver sur le territoire, ou inciter les Haut-Normands expatriés à revenir exercer leurs talents en région.

#### ACTION 2 – DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC LES GRANDS ORGANISMES DE RECHERCHE PUBLICS

La dépense de la R&D haut-normande se caractérise par le poids relatif de la recherche publique (15,9 % de la dépense), essentiellement liée à la faible présence sur le territoire des grands organismes nationaux publics de recherche.

Afin de renforcer les compétences de recherche sur les secteurs prioritaires, et pour faciliter le déroulement de carrières scientifiques en Haute-Normandie en proposant de nouvelles opportunités, la Région souhaite soutenir le développement des partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et ces grands organismes tels que l'INSERM, l'INRA, l'IFREMER ou le CNRS.

#### ACTION 3 – PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE DANS LES TERRITOIRES HAUT-NORMANDS VERS DES PUBLICS-CIBLES

Afin de retenir et d'attirer sur le territoire les hommes et les femmes qui contribueront au développement économique régional, la Région souhaite impulser, avec l'ensemble des partenaires concernés, une démarche globale d'attractivité, fondée sur la promotion de la qualité et du cadre de vie dans les territoires.

Cette stratégie, qui doit s'appuyer notamment sur des outils de promotion touristique, doit valoriser les atouts haut-normands en fonction des attentes spécifiques de chaque type de public-cible : entrepreneurs, chercheurs, doctorants, jeunes diplômés, jeunes cadres, talents étrangers... Cette démarche pourra intégrer une action spécifique auprès des habitants de l'agglomération parisienne, en cohérence avec le développement d'une offre « capitale alternative ».

## Ambition 3.2 – Des territoires haut-normands attractifs

### Objectif 3.2.3 - Renforcer le rôle structurant des pôles de rayonnement dans les territoires

La Haute-Normandie dispose d'un réseau d'agglomérations de taille moyenne : Evreux, Vernon, Louviers-Val de Reuil et Dieppe et d'un réseau de villes qui sont des pôles de rayonnement structurants pour le développement de l'économie régionale et pour l'attractivité des territoires haut-normands.

#### ACTION 1 – ASSURER UN MAILLAGE ÉQUILIBRÉ DU TERRITOIRE EN INFRASTRUCTURES, ÉQUIPEMENTS ET SERVICES DE PROXIMITÉ

Les équipements et les services de proximité sont des facteurs d'attractivité majeurs, notamment pour les territoires ruraux. Ils sont aussi la condition d'un développement économique équilibré et du maintien de la cohésion sociale.

La stratégie régionale doit viser à coordonner et accompagner le développement d'une offre complète de services de proximité, en tous points du territoire - accueil de la petite enfance, équipements sportifs, services et équipements culturels, formations, services de mobilité, services sociaux, services de santé (dans un contexte marqué par une densité médicale en forte baisse dans certains territoires de la Région) -, l'ensemble composant l'économie résidentielle.

#### ACTION 2 – AMÉLIORER L'ACCÈS DES ENTREPRISES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE AUX RÉSEAUX DE L'INNOVATION ET DE LA RECHERCHE

L'accès aux compétences de recherche et l'accompagnement à l'innovation ne doit pas être réservé aux seules entreprises implantées dans les agglomérations, à proximité des grands équipements. C'est un enjeu pour le dynamisme des territoires.

Les acteurs institutionnels se doivent aussi de veiller à garantir un accompagnement personnalisé à toutes les

Dans cette perspective, les collectivités publiques doivent porter une attention particulière au développement d'infrastructures maillant le territoire :

- organisation du transport en commun (notamment ferroviaire) assurant des services de mobilité durable aux habitants,
- généralisation du haut débit et développement du très haut débit, pour favoriser l'implantation et le maintien d'activités économiques dans tous les territoires mais aussi le déploiement d'une offre de services dématérialisés ou le recours au télétravail, autant de nouvelles façons de vivre le lien urbain-rural,
- développement d'une offre foncière et immobilière économique de qualité dans les territoires, adaptée aux besoins des différents acteurs économiques pour favoriser l'accueil de nouveaux sites industriels, d'une économie tertiaire, d'activité de commerce et d'artisanat.

entreprises régionales, en s'appuyant sur la présence locale des différents partenaires.

Le réseau SEINARI, agence régionale de l'innovation, doit être conforté dans ce rôle de diffusion de l'innovation dans tous les territoires haut-normands en organisant notamment les opérations d'interfaçage entre laboratoires de recherche publics ou privés et les entreprises (ex: passerelles R&D-production sur des secteurs stratégiques).

### Objectif 3.2.4 - Valoriser l'image touristique du territoire

Terre de contraste entre terre, fleuve et mer, la Haute-Normandie est dotée d'un riche patrimoine naturel, historique et culturel.

L'enjeu est de faire de ces atouts touristiques des leviers de développement économique. La notoriété touristique de la Haute-Normandie est, en effet, un élément déterminant

pour attirer les opérateurs économiques et doit constituer l'un des piliers de l'attractivité du territoire régional.

Tout en réaffirmant les orientations du Schéma inter-régional de développement touristique adopté conjointement avec la Région Basse-Normandie en 2009, la Région, dans le CRDE, entend mettre l'accent sur les actions suivantes :

#### ACTION 1 – METTRE EN VALEUR LE PATRIMOINE CULTUREL ET ARCHITECTURAL HAUT NORMAND

##### Chiffres clés

- Organisé au cours de l'été 2010 en Haute et Basse Normandie, le festival Normandie Impressionniste a attiré un million de visiteurs.
- Des taux d'occupation dans l'hôtellerie en hausse de 1,2 à 2,3 points en cumul (juin-septembre).

Source : CRT Normandie.

Le patrimoine culturel et architectural haut-normand bénéficie d'une richesse mondialement reconnue (Centre historique de Rouen, architecture Perret labellisée au Patrimoine Mondial de l'Unesco, jardins Claude Monet et musée des impressionnistes à Giverny, etc.).

Les acteurs haut-normands doivent poursuivre la mise en valeur de ce patrimoine avec l'organisation d'événements de grande ampleur, tels que le Festival Normandie Impressionniste.

#### ACTION 2 – PROPOSER DES PRODUITS TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS

Au-delà de la valorisation de ce patrimoine culturel et architectural, il convient de favoriser le développement du tourisme d'affaires, du tourisme urbain, du tourisme vert et du tourisme balnéaire.

La Région soutiendra les acteurs de la filière touristique dans la constitution d'un éventail de produits adaptés aux exigences des clientèles régionale, nationale et internationale.

#### ACTION 3 – AMÉLIORER LES DESSERTES INTER-SITES TOURISTIQUES

Dans le but de promouvoir une offre touristique « sans voiture » auprès de la clientèle, les acteurs économiques et les autorités organisatrices de transport devront améliorer qualitativement et quantitativement les services de transport entre les sites touristiques du territoire. Les besoins du secteur touristique devront être pris en compte dans l'élaboration et la coordination de l'offre de transport en commun. Des actions de sensibilisation en ce sens seront poursuivies, à l'image des opérations de type « La mer pour un euro ».

## Ambition 3.2 – Des territoires haut-normands attractifs

### Objectif 3.2.4 - Valoriser l'image touristique du territoire (suite)

#### ACTION 4 – SOUTENIR L'ACTIVITÉ CINÉMATOGRAPHIQUE ET LA CRÉATION CULTURELLE COMME VECTEURS DE PROMOTION DU TERRITOIRE

L'activité de tournage cinématographique sur le territoire haut-normand se développe. Cette activité répond aujourd'hui à des objectifs tant culturels qu'économiques. Elle permet en effet de valoriser l'image du territoire régional et son dynamisme culturel. Elle génère par ailleurs une activité importante qui stimule l'économie locale et concerne l'emploi (comédiens, figurants, techniciens), les services (transports, fourniture ou location de matériel...) ou l'hôtellerie restauration.

▪ Au titre du soutien au Pôle Image Haute-Normandie, la Région souhaite conforter le développement de cette activité qui contribue de façon originale à développer un tourisme de notoriété auprès d'un large public.

#### Chiffres clés

- 261 jours de tournage cinématographique en 2010 sur le territoire.
- 1,8 M€ de retombées économiques en 2010 contre 1,3 en 2009, soit une progression d'environ 40 %.

▪ Plus largement, l'ensemble de la politique en faveur de la création culturelle est confirmé comme un réel facteur d'attractivité du territoire.

## Indicateurs clés de l'axe 3

(Susceptibles d'être enrichis par des indicateurs complémentaires définis ultérieurement)

### Ambition 3.1

- Nombre d'étudiants, de chercheurs, d'anciens haut-normands et d'entreprises dans le réseau d'ambassadeurs
- Nombre de grands événements internationaux organisés sur le territoire et affluence (économiques, scientifiques, culturels, sportifs)
- Nombre de visiteurs accueillis sur des événements économiques internationaux en Haute Normandie
- Nombre d'actions coordonnées de promotion à l'international
- Part des emplois tertiaires métropolitains dans les agglomérations de Rouen et du Havre
- Evolution de l'activité portuaire (trafics)

+ cf. indicateurs du SRADT

### Ambition 3.2

- Nombre de comptes-clés identifiés
- Evolution du nombre de chercheurs
- Consommation touristique (fréquentation, hébergements...)
- Solde migratoire dans les territoires haut-normands
- Nombre d'IDE accueillis et créations d'emplois liées
- Nombre de projets d'innovation et de R&D dans les territoires
- Densité de services dans les territoires (nombre de commerces par habitant, offre médicale, services petite enfance...)

+ cf. indicateurs du SRADT

# CONTRAT RÉGIONAL

DE  
DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE

## Axe 4

# Du contrat aux contrats



## LE PRINCIPE DE L'ENGAGEMENT CONTRACTUEL

La méthode partenariale mise en œuvre durant les Assises régionales a démontré la volonté de la Région de partager un diagnostic, des ambitions et des projets. Sur cette base, elle a construit une stratégie et retenu des priorités pour donner de la lisibilité aux acteurs économiques et institutionnels. C'est le premier enjeu du contrat régional de développement économique.

Elle a aussi démontré que la Région était attendue pour initier de nouveaux projets, les porter ou les accompagner. Elle ne peut le faire seule et doit, au contraire, mobiliser ses partenaires sur des objectifs partagés pour donner de la visibilité aux missions et aux engagements de chacun. C'est le second enjeu du CRDE.

Le contrat régional de développement économique est tout à la fois un contrat de partenariat global, mais aussi une somme de contrats dans lesquels chacun est comptable de la mise en œuvre des orientations économiques retenues : Région, entreprises, filières, chambres consulaires, Départements, intercommunalités, autres Régions, établissements d'enseignement supérieur, organisations syndicales et professionnelles, Etat ou structures d'accompagnement.

### Ces contrats pourront prendre deux formes :

- les contrats d'objectifs et de moyens aux termes desquels la Région négocie avec les partenaires des objectifs à atteindre et s'engage, en contrepartie, sur la mobilisation de moyens,
- les accords de coopération aux termes desquels la Région et ses partenaires s'entendent, en fonction de leurs compétences ou missions respectives, sur des priorités partagées, sur les conditions concertées de mise en œuvre et sur les moyens à mobiliser.

Le présent axe dessine les modalités du partenariat que la Région entend nouer avec les différents acteurs.

# Ambition 4.1 – Négocier des contrats d'objectifs et de moyens

## AVEC LES ENTREPRISES

Les entreprises font la richesse économique d'un territoire et doivent avant tout être considérées comme des partenaires. De nouveaux principes régiront ainsi les conditions d'accompagnement individuel de l'entreprise par la Région. Il ne s'agit plus d'accorder des aides financières ponctuelles aux entreprises au gré des demandes successives ni de subordonner l'attribution des aides au seul respect de conditions financières. La Région, en étroite concertation avec les professionnels de l'accompagnement des entreprises, entend mieux dialoguer avec chacune d'elles lorsqu'elle estime qu'un soutien financier public est nécessaire à son développement et à celui de l'emploi. Comprendre sa stratégie à moyen ou long terme pour s'adapter aux mutations, définir avec elle les moyens matériels ou immatériels les plus adaptés à ses besoins et à la réussite de ses projets seront des préalables indispensables. En contrepartie, la Région attend des entreprises bénéficiaires qu'elles prennent des engagements dans un souci de partenariat équilibré : c'est le fondement du contrat d'objectifs et de moyens qui sera progressivement déployé pour l'ensemble des secteurs d'activité.

### Un contrat d'objectifs :

l'entreprise qui sollicite des aides régionales doit participer à la réalisation des objectifs du CRDE dans une démarche de progrès économique, social ou environnemental. La nature et l'ampleur des engagements seront négociés en fonction de la taille de l'entreprise, de sa maturité, de sa situation financière, de sa stratégie de développement, de son degré d'investissement sur les thématiques prioritaires au moment de la négociation du contrat ou de son degré d'exposition à la concurrence internationale. Ils pourront être de nature :

- économique, portant sur l'amélioration de la structure financière de l'entreprise, la participation à des réseaux de compétences ou des démarches collaboratives, le recours aux entreprises sous-traitantes locales, une démarche de parrainage de créateurs ou repreneurs

d'entreprises, de tutorat pour favoriser les démarches à l'international de jeunes entreprises, une politique d'essaimage, etc.

- sociale, portant sur le maintien d'un volume d'emplois en région, l'accueil de jeunes en alternance, le versement de la taxe d'apprentissage à des organismes régionaux, la gestion prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels dans l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail, la prévention contre les maladies professionnelles, l'égalité professionnelle, l'organisation et le respect du dialogue social, etc,
- environnementale, portant sur des démarches exemplaires pour la protection de l'environnement, la mise en place de plans de déplacement des salariés, la participation active à des actions collectives en faveur de la qualité environnementale, etc.

### Un contrat de moyens :

l'approche en amont du projet global de l'entreprise doit permettre d'identifier ses besoins et de faciliter le moment venu, la mobilisation des aides financières régionales pour la durée du contrat. Pour l'ensemble des secteurs d'activité, qu'il s'agisse de création, de reprise ou de développement d'entreprises, ces aides seront simplifiées et structurées autour de cinq volets : le conseil stratégique, le renforcement des compétences (emploi et formation), les investissements matériels et immobiliers, le développement à l'international et l'innovation (cf. 2-3-3-3 du CRDE) dans le respect de la réglementation nationale et européenne.

La forme des aides financières retenues - subvention, prêt, avance remboursable, garantie d'emprunt en partenariat avec OSEO, SIAGI ou HNA-FAG - sera déterminée en fonction de la nature des projets et de la situation de l'entreprise.

Ces aides pourront aussi prendre la forme d'accompagnements spécifiques par les membres du réseau Haute-Normandie Espace Entreprise (chambres consulaires, associations...), du réseau SEINARI ou par un acteur du capital investissement en cas de recherche de fonds propres.

## Ambition 4.1 – Négocier des contrats d'objectifs et de moyens

### AVEC LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Pour favoriser la compétitivité des entreprises et des territoires, il existe aujourd'hui un consensus très largement partagé sur l'intérêt d'une intervention publique portant sur l'écosystème de l'entreprise de façon à développer un environnement favorable à sa croissance. Ce développement passe par le renforcement des réseaux d'acteurs économiques d'une même filière et par des actions en faveur d'un décloisonnement entre les filières.

La Région a accompagné depuis plus de dix ans et formalisé dans le Schéma Régional de Développement Economique en 2005, le soutien aux différents réseaux d'entreprises émergents - régionaux et interrégionaux - dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de la logistique, de la biologie-santé et des énergies. Elle poursuivra son soutien aux filières d'excellence et pôles de compétitivité dans le cadre de contrats pluriannuels permettant de développer une vision stratégique à moyen terme.

Si les structures soutenues ont pour première mission d'être au service de leurs adhérents, premiers prescripteurs légitimes des actions à mettre en œuvre, la Région entend davantage fédérer les filières, et plus généralement les réseaux, sur les priorités régionales. Les contrats pluriannuels seront le moyen de formaliser ses attentes en contre partie des aides régionales. La structure animatrice d'un réseau se doit en premier lieu d'être un centre de ressources pour ses adhérents.

### AVEC LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE

L'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ne peut s'envisager en dehors d'une démarche collective, mutualisée et articulée entre les différents établissements.

Dans le cadre d'une nouvelle gouvernance régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche, la contractualisation avec chaque établissement, en lien avec son contrat quinquennal 2012-2016, aura pour objectifs prioritaires de :

- renforcer la structuration, la lisibilité et l'attractivité de l'offre de d'enseignement et de recherche par :
  - la mise en place de démarches concertées entre établissements au bénéfice d'une politique scientifique reposant sur les GRR et d'une communication commune sur l'offre d'enseignement et de recherche,

Les actions d'animation, de promotion, d'information et de mutualisation constituent le cœur de son intervention et du contrat.

Au-delà, la contractualisation veillera à mettre en œuvre des actions prioritaires, négociées en fonction de la nature du réseau concerné (filière, grappe, cluster, pôle...) et de son degré de maturité. Sont d'ores et déjà identifiés des enjeux prioritaires :

- l'observation des mutations du secteur considéré,
  - la participation active au comité régional inter-réseaux que la Région souhaite créer,
  - l'accompagnement de plans stratégiques de développement des entreprises,
  - l'accès au marché et le développement de marchés, notamment à l'international (relation donneurs d'ordre/sous-traitants, diversification de marchés, développement de services, action collective à l'export, accompagnement de croissance externe...),
  - le développement de l'emploi et des compétences (amélioration des conditions de travail, développement de la GPEC et de plans de formation, valorisation des métiers...),
  - l'encouragement à différentes formes de parrainage en appui à la création d'entreprise (tutorat, essaimage),
  - la recherche et l'innovation en favorisant l'adhésion de PME aux réseaux de l'innovation et des pôles de compétitivité, à des projets collaboratifs...
- Des conventions financières annuelles pourront compléter ce dispositif de contractualisation.

- une participation des acteurs de la recherche au réseau des ambassadeurs haut-normand,
- stimuler les liens entre recherche-économie, spécifiquement la valorisation économique de la recherche et le développement de projets innovants avec l'agence de l'innovation SEINARI,
- contribuer au développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur et à l'adaptation des formations aux mutations industrielles et agricoles. En cohérence avec la politique des GRR, la collectivité régionale mobilisera des appuis au recrutement de chercheurs (doublement des allocations régionales, chaire...) et aux infrastructures de recherche (équipement, campus), mais également à la maturation puis à l'accompagnement de projets innovants issus de laboratoires.

### AVEC LES CENTRES TECHNIQUES ET DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIES

Les centres techniques présents dans les GRR, en lien avec les réseaux (notamment SEINARI) et filières économiques, doivent, d'une part, assister les entreprises - singulièrement les PME- dans la définition de leurs besoins d'innovation, de nouvelles technologies ou de nouvelles compétences, et d'autre part, leur faciliter l'accès aux compétences scientifiques.

La contractualisation concernera prioritairement :

- l'offre de compétences nouvelles ou étendues, en

recherche appliquée, essais et/ou transfert à l'attention des entreprises,

- l'obtention de qualifications, accréditations et/ou labellisations nationales, pour pérenniser l'activité de ces centres...

La Région mobilisera des soutiens aux programmes d'équipements, de recrutement et de diffusion des technologies.

### AVEC LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LES STRUCTURES D'INTERFACE

Les acteurs de l'économie de la connaissance - universités, grandes écoles et laboratoires rattachés, mais également les structures d'interface, centres techniques et de transferts de technologie - contribuent à forger l'identité, la compétitivité et l'attractivité du territoire régional.

À l'heure d'une indispensable coopération interrégionale au sein du PRES Normandie Université, les établissements et notamment les universités désormais

autonomes, doivent renforcer leur identité et leur attractivité nationale et internationale, en articulant qualité de l'offre de formation, excellence scientifique et valorisation économique de la recherche en lien avec les filières économiques de référence.

Afin d'encourager l'innovation technologique dans les entreprises (notamment PME et TPE) le développement de synergies entre chercheurs et acteurs économiques doit également être recherché.

### AVEC LES STRUCTURES D'APPUI

De nombreux organismes - associations, groupements d'intérêt public, établissements publics - concourent au développement économique du territoire. Chacun, dans son domaine de compétence, assure différents types de missions d'appui à projets, de promotion du territoire ou d'animation d'actions collectives. Ces structures constituent de véritables relais sur lesquels peut s'appuyer la Région pour mettre en œuvre les orientations du CRDE.

Ils peuvent se répartir en deux catégories :

- Les organismes créés à l'initiative des pouvoirs publics pour assurer des missions d'intérêt général, tels que le Comité Régional du tourisme en charge d'assurer la promotion touristique du territoire normand au plan national et international, l'EPFN chargé de conseiller et d'accompagner les collectivités dans la définition et la mise en œuvre d'une politique foncière, l'ADRESS dont la mission est d'œuvrer en faveur du développement de

l'entrepreneuriat solidaire, l'IRQUA créé pour développer et promouvoir la qualité des produits alimentaires ou l'Agence régionale de l'innovation SEINARI.

- Un réseau associatif pluriel composé de structures qui accompagnent les projets individuels ou collectifs dans différents secteurs d'activité : promotion et développement de l'agriculture biologique (GRABHN), développement et valorisation de production agricoles de qualité, appui à la création ou à la reprise d'entreprises, etc.

Sur la base des priorités retenues dans le Contrat Régional de Développement Economique, la Région proposera aux organismes qui le souhaitent de s'engager dans un contrat pluriannuel d'objectifs négociés et clairement identifiés, assortis de moyens financiers que la Région mobilisera sur la durée du contrat. Ces contrats pourront revêtir différentes formes, marchés ou conventions.

## Ambition 4.2 – Mettre en œuvre des accords de coopération

### AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Au cours des cinq années du SRDE, la Région a assumé son rôle de chef de file de l'action économique en organisant la concertation systématique entre collectivités territoriales pour l'attribution des aides aux entreprises. Elle a encouragé la concertation entre communes et intercommunalités sur les actions économiques prioritaires à mener dans les territoires, en signant des contrats de pays et d'agglomération.

En matière de développement économique, le partenariat avec les agglomérations, les communautés de communes et les Départements reste une priorité pour la Région. Les modalités de mise en œuvre d'une coopération étroite dans ce domaine devront toutefois intégrer les conséquences de la loi du 16 décembre 2010 portant réforme des principes de répartition des compétences entre collectivités territoriales et veiller à limiter la multiplication des financements croisés.

### DÉPARTEMENTS ET COMITÉS D'EXPANSION

La coordination de l'action économique des trois collectivités reste un acquis du 276. Dans le cadre du CRDE, elle sera plus que jamais placée sous le signe de la complémentarité des interventions pour s'inscrire progressivement dans une logique de subsidiarité et de spécialisation.

Sont ainsi prioritairement concernés :

- les régimes d'aides individuelles aux entreprises dans les différents secteurs économiques : industrie, agriculture, pêche, commerce, artisanat, services, économie sociale et solidaire, tourisme,
- les dispositifs de soutien aux zones d'activité et à l'immobilier locatif à vocation économique portés par les territoires,
- l'accompagnement à la structuration de filières dans les secteurs industriel, agricole, touristique ou de la pêche maritime,
- les modalités de l'appui aux entreprises, filières, réseaux et territoires par les comités d'expansion départementaux dans le cadre des principes retenus par le CRDE,
- la participation des comités d'expansion départementaux à la stratégie régionale de promotion-prospection à l'international.

### INTERCOMMUNALITÉS ET AGENCES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Un volet économique spécifique des contrats de pays et d'agglomération sera le cadre de mise en œuvre privilégié des orientations du CRDE par les intercommunalités.

Y figureront en priorité :

- les projets d'infrastructures et d'aménagement porteurs de croissance économique et d'attractivité pour le territoire régional,
- les modalités d'accompagnement de l'offre foncière et immobilière locative à vocation économique (Zones d'activité, pépinières, hôtels d'entreprises), la préservation et la valorisation du foncier agricole,
- la coopération entre intercommunalités pour appuyer des secteurs économiques stratégiques,
- la coordination des régimes d'aides individuelles aux entreprises dans les différents secteurs économiques,
- les modalités spécifiques d'appui aux entreprises innovantes,
- la mise en œuvre d'une stratégie de requalification de friches urbaines et de reconversion foncière à des fins économiques,
- l'accompagnement des entreprises par les agences locales de développement économique dans le cadre des principes retenus par le CRDE,
- la participation des agences locales de développement économique à la stratégie régionale de promotion-prospection à l'international.

### AVEC LES AUTRES RÉGIONS

Pour la mise en œuvre du CRDE, la Région entend engager des coopérations interrégionales dont la géométrie variera en fonction des objectifs poursuivis ou des projets spécifiques intéressant les Régions partenaires. A titre d'illustration :

- avec la C8 pour une réflexion stratégique commune en faveur de la compétitivité logistique de l'axe Seine,
- avec la Basse-Normandie pour l'amélioration de la desserte ferroviaire voyageurs vers l'Ile-de-France (Liaison nouvelle Paris Normandie), le développement d'une offre aéroportuaire interrégionale (Plateforme Deauville-Normandie), l'accompagnement de filières et pôles d'excellence normands, la création d'un fonds d'amorçage pour les entreprises innovantes ou la mise en cohérence des actions de promotion-prospection de la Normandie à l'international,
- avec la Région Centre et l'Ile-de-France pour le soutien aux pôles de compétitivité communs,
- avec la Picardie pour organiser le développement de nouvelles activités économiques liées notamment à l'éolien off shore.

### AVEC LE RÉSEAU CONSULAIRE

Représentantes des professionnels de l'agriculture, de l'industrie, du commerce, de l'artisanat et des services, les chambres consulaires sont des partenaires naturels et essentiels de la Région pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement économique. Centres de ressources et d'information économique pour l'ensemble des acteurs économiques et les collectivités publiques, acteurs actifs de la formation, elles sont aussi et avant tout le premier réseau régional d'accompagnement des entreprises.

Dans le cadre de contrats pluriannuels de coopération, la Région souhaite définir, en concertation avec chacune des chambres consulaires - Chambre de commerce et d'industrie régionale, Chambre régionale d'agriculture et Chambre régionale des métiers et de l'artisanat - les conditions dans lesquelles pourront être effectivement déployées les actions du CRDE en s'appuyant sur les missions, les savoir-faire et les compétences spécifiques de chacune d'elles.

En conformité avec les orientations stratégiques retenues, le socle de la contractualisation avec le réseau consulaire, se déclinera en 5 priorités :

#### L'observation des mutations économiques

Les chambres consulaires ont déployé de nombreux outils statistiques, cartographiques et documentaires. Leur connaissance des acteurs, des secteurs économiques et des territoires doit être regardée comme une source précieuse d'information et de réflexion prospective dans un réseau mutualisé d'observation des mutations.

#### La sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat

Sur cet axe majeur du CRDE, qui concerne non seulement les jeunes mais aussi les salariés ou les porteurs de projets de création, le réseau consulaire est particulièrement légitime pour participer à des actions de promotion et d'accompagnement visant à démystifier l'acte d'entreprendre, à valoriser le métier de dirigeant ou d'exploitant ou à sensibiliser aux exigences d'une démarche entrepreneuriale.

#### L'animation de démarches collectives

Qu'il s'agisse de favoriser l'émergence de nouveaux réseaux d'entreprises ou d'organiser le travail collaboratif et les échanges d'expériences, les chambres consulaires ont des compétences reconnues qui doivent être mises au service de la structuration de l'économie régionale autour de nouvelles filières et de l'organisation des acteurs.

#### L'accompagnement individuel des entreprises

C'est le cœur de métier des réseaux consulaires et le gage de la réussite et de la pérennité d'un projet entrepreneurial. A ce titre, les équipes de techniciens et de conseillers sont particulièrement attendues sur l'accompagnement des entreprises à l'international, le soutien à l'innovation, la préparation de la transmission et de la reprise d'entreprises ou l'appui à la qualité des services touristiques.

Cette mission d'accompagnement sera replacée dans le contexte de la négociation de contrats de moyens et d'objectifs avec les entreprises.

#### La formation et l'attractivité des métiers

Cette priorité est à situer dans la perspective du CPRDF : les acteurs consulaires y ont un rôle essentiel à tenir pour favoriser le rapprochement des acteurs économiques, de la recherche et de la formation.

## Ambition 4.2 – Mettre en œuvre des accords de coopération

### AVEC L'ÉTAT, SES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET ORGANISMES ASSOCIÉS

La Région attend de l'État qu'il assume sa mission de stratège et d'impulseur, donc qu'il mène une politique nationale favorable à la compétitivité de l'économie française, mais aussi qu'il participe, au sein des instances européennes, à la définition d'une politique communautaire offensive sur des secteurs stratégiques, tels que l'énergie ou l'agriculture, permettant à l'Europe de peser, d'innover et de se protéger dans la concurrence mondiale.

La déclinaison régionale de ces orientations nationales, telles que la politique industrielle, la stratégie de recherche et d'innovation, le développement de l'apprentissage ou la réalisation d'infrastructures et d'équipements indispensables au développement économique régional, ne peut s'envisager sans une association plus étroite de la Région en charge du développement économique sur son territoire.

Au-delà de cette nécessaire concertation sur la mise en œuvre de leurs stratégies économiques respectives, la Région souhaite poursuivre le travail partenarial engagé dans le cadre du SRDE avec les services de l'État ou avec ses agences aux fins de mobiliser leur expertise au titre des compétences qui leur sont dévolues.

#### Une concertation renforcée sur la déclinaison régionale des stratégies nationales

Elle doit tout particulièrement porter sur :

- l'observation des mutations et la veille économique,
- la stratégie en faveur des filières et des pôles de compétitivité,
- le développement d'une offre d'enseignement supérieur et le soutien à la recherche,
- le programme des investissements d'avenir,
- le soutien à l'amorçage et au capital investissement,
- la politique de développement de l'emploi et de renforcement des compétences,
- la reconversion de sites touchés par les mutations économiques et le traitement des entreprises en difficulté,
- le développement des infrastructures portuaires, fluviales et ferroviaires.

#### Une coopération renouvelée pour l'accompagnement des projets des entreprises

Dans ce cadre, la Région souhaite :

- solliciter l'expertise technique des services de l'État sur leurs compétences spécifiques pour s'assurer :
  - du respect, par les entreprises sollicitant une aide de la Région, de leurs obligations sociales, fiscales ou environnementales,
  - de la conformité des dossiers de demande de soutien au titre des aides agricoles et de la pêche avec la réglementation européenne,
- mobiliser les compétences des services de l'État en charge du commerce extérieur et d'UBIFRANCE pour l'accompagnement des entreprises dans une stratégie de développement à l'international,
- poursuivre une coopération étroite avec les services de l'État et OSEO pour l'accompagnement de l'innovation dans les entreprises,
- engager une concertation avec la SAFER sur la politique foncière agricole.

### AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Les partenaires sociaux sont des acteurs incontournables du développement économique. Pour favoriser le progrès social et œuvrer en faveur de la qualité du travail et de l'emploi bien sûr, mais aussi pour renforcer la compétitivité du territoire, le dialogue social de proximité est un levier permettant de concilier dynamisme des entreprises, anticipation des mutations et trajectoires professionnelles plus sécurisées pour l'ensemble des salariés.

À l'échelle régionale et territoriale, la qualité de ce dialogue procède d'une volonté partagée qu'il s'agit de garantir et de cultiver dans le cadre du CRDE, élaboré en étroite collaboration avec le CESER.

Les espaces d'échanges avec les partenaires sociaux sont multiformes :

- dans l'approche, il peut s'agir d'un dialogue institutionnel pour décliner en région des lieux de négociation ou de gestion paritaire prévus par la loi (ex : CCREFP) mais aussi d'un dialogue plus orienté « projet » souvent à l'initiative d'acteurs locaux,
- dans le contenu, avec de nombreux thèmes prioritaires pour le CRDE, tels que la formation et la qualification professionnelles, l'égalité professionnelle, la gestion des emplois et des compétences, l'amélioration des conditions de travail ou la prévention des maladies professionnelles.

La Région souhaite renforcer le dialogue avec les partenaires sociaux et favoriser la prise en compte de leurs contributions dans les échanges et projets menés au niveau régional ou déclinés sur un plan sectoriel ou local. Cinq thèmes sont prioritaires :

- l'observation des mutations économiques par secteur et par filière en croisant les travaux du CREFOR et des branches professionnelles dans le cadre des contrats d'objectifs du CPRDF mais aussi en s'appuyant sur les travaux prospectifs menés par des organisations syndicales de salariés ou des organisations professionnelles d'employeurs,
- la gestion territoriale, sectorielle ou intersectorielle des emplois et des compétences dans le cadre d'une instance de concertation issue de la convention

interprofessionnelle signée entre l'État, la Région et les principaux syndicats de salariés et d'employeurs,

- l'amélioration des conditions de travail notamment dans le cadre du programme d'action de l'ARACT dont les orientations stratégiques sont définies en concertation avec l'État, la Région et les partenaires sociaux,
- la qualité du dialogue avec les organisations syndicales de salariés ou les représentants du personnel au sein des entreprises. Elle sera examinée à l'occasion de la négociation des contrats d'objectifs et de moyens. À ce titre, la Région pourra apporter un soutien particulier aux réflexions engagées par les représentants des salariés sur le développement de leur entreprise,
- l'évaluation de l'action économique au sein de la commission régionale de suivi et d'évaluation du CRDE à laquelle seront associés des représentants des organisations syndicales.

## Ambition 4.3 – Évaluer le contrat et les contrats

---

### L'ÉVALUATION DU CONTRAT RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les trois premiers axes du contrat sont assortis d'une série d'indicateurs choisis en fonction des sources disponibles et susceptibles d'être renseignés de façon régulière afin de mesurer le degré de réalisation des ambitions, des objectifs et des actions affichés.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée :

- par des indicateurs retenus dans d'autres documents stratégiques de la Région ou de ses partenaires (SRADT, CPRDF, stratégie régionale de l'innovation...),
- par des indicateurs définis avec les acteurs économiques dans le cadre de démarches partenariales d'observation retenues dans les actions du CRDE (Observatoire Climat-Energies, système collectif de compréhension et d'analyse des mutations économiques),
- par les données issues des différents contrats d'objectifs ou des accords de coopération que la Région négociera avec ses partenaires.

Les résultats seront présentés annuellement à une commission de suivi et d'évaluation du CRDE.

---

# CONTRAT RÉGIONAL

DE

# DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

---

---

# CONTRAT RÉGIONAL

DE

# DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

---



**Région Haute-Normandie**

Direction Economie, Emploi, Entreprises, Energie  
5, rue Robert Schuman - 76000 Rouen  
Tél. 02.35.52.57.71