

Avec la Région, l'avenir prend de l'avance

Abbaye-aux-Dames  
Place Reine Mathilde - BP 523  
14035 CAEN Cedex  
Tél. : 02 31 06 98 98  
Fax : 02 31 06 95 95  
courrier@crbn.fr



[www.region-basse-normandie.fr](http://www.region-basse-normandie.fr)

## Schéma Régional de Développement Économique de Basse-Normandie



▲ euro asc comaction - Crédits photos : François Decaire - Région Basse-Normandie.

Juillet 2006 - Édité par la Région Basse-Normandie/[www.region-basse-normandie.fr](http://www.region-basse-normandie.fr)



## Édito du SRDE

Dans le cadre de la loi du 13 août 2004, relative aux libertés et responsabilités locales, j'ai souhaité que la Région Basse-Normandie saisisse l'opportunité de mettre en œuvre un Schéma Régional de Développement Économique sur son territoire, en partenariat avec l'ensemble des acteurs bas-normands. Cette initiative traduit les nouvelles responsabilités de la Région en matière de développement économique.

À partir des premiers éléments de diagnostic et de cadrage présentés le 13 juillet 2005 par Bernard Cazeneuve, Premier Vice-Président de la Région en charge du développement économique, la Région a mené une vaste consultation de l'ensemble des acteurs concernés qui s'est traduite par 45 contributions écrites, 28 réunions de concertation, 3 réunions plénières, 8 réunions d'ateliers thématiques, associant le CESR, les Départements, les principales agglomérations, les chambres consulaires, ainsi que les représentants des organisations de salariés et l'ensemble des acteurs du développement économique.

Ces cinq mois de concertation ont donné naissance à une vision partagée, adoptée à l'unanimité lors de l'Assemblée plénière du Conseil régional le 16 décembre 2005, autour de 5 orientations qui refondent notre stratégie économique régionale autour des enjeux de compétitivité, d'attractivité, d'innovation, de recherche et développement, dans une démarche de développement durable.

Dès l'adoption du SRDE, la Région a engagé sa mise en œuvre opérationnelle, par la simplification des aides, la dynamisation du commerce et de l'artisanat, le soutien à la création-transmission-reprise d'entreprises, le lancement de la Mission Régionale par l'Innovation et l'Action de Développement Économique (MIRIADE) et l'élaboration d'un Schéma de l'Économie Sociale et Solidaire. L'ensemble de ces axes connaîtront de rapides développements dès 2006.

Ce Schéma Régional, fort d'une logique renforcée de partenariat et de professionnalisation, contribuera à un meilleur service rendu aux entreprises et aux territoires de la Basse-Normandie, au profit d'un développement dynamique et équilibré de notre Région.

# I – PRÉAMBULE ET PRINCIPES D’ACTION ..... 7

## UN CONTEXTE LÉGISLATIF NOUVEAU...

- Pour partager une ambition régionale... 8
- Une stratégie régionale de développement économique pour l’action de la Région mais aussi celle de l’ensemble des acteurs du développement économique de Basse-Normandie
  - Les collectivités territoriales de Basse-Normandie s’efforcent, afin de clarifier leur action, de mettre en œuvre un principe de spécialisation
  - La recherche de la cohérence du couple État-Région, dans un horizon européen
- ... au service du développement économique durable de la Basse-Normandie ..... 9
- La nécessaire approche territoriale des politiques économiques
  - Un souci collectif de développement durable

# II – CINQ ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ..... 11

## 1. RENFORCER ET PROMOUVOIR L’ATTRACTIVITÉ ET LE DYNAMISME DE LA BASSE-NORMANDIE ET DE SES TERRITOIRES

- ENJEU 1** : Améliorer l’offre économique des territoires ..... 14
- ENJEU 2** : Soutenir des stratégies territoriales de développement économique ..... 14
- ENJEU 3** : Promouvoir la région à travers une démarche commune de qualité, particulièrement dans les secteurs du tourisme, de l’agriculture et de la forêt ..... 15
- Promouvoir l’activité touristique comme « fer de lance » de la politique d’attractivité territoriale
  - Confier aux activités primaires un rôle de préservation et de mise en valeur du caractère original de la Basse-Normandie
  - Valoriser les ressources naturelles renouvelables de la Basse-Normandie
- ENJEU 4** : Dynamiser l’ouverture interrégionale, européenne et internationale de la Basse-Normandie ..... 16
- Acquérir de la lisibilité dans l’organisation des actions de prospection internationale
  - Dynamiser les exportations bas-normandes
- ENJEU 5** : Accroître la professionnalisation des entreprises, par le renforcement des compétences humaines notamment en recourant à la formation ..... 17
- ENJEU 6** : Améliorer les infrastructures et les services de transport (réseau routier, réseau ferroviaire, ports, aéroport) ..... 17
- Un nécessaire développement des infrastructures de transport
  - La logistique
  - Vers un Schéma Régional des Transports favorisant un usage rationnel des infrastructures dans une perspective de développement durable
- ENJEU 7** : Conforter les réseaux numériques, la filière des Technologies de l’Information et de la Communication (TIC) et une offre croissante de services ..... 19
- Des investissements structurants qui déploient les TIC sur l’ensemble du territoire régional
  - Développer les services liés aux TIC
  - Quelles sont les opportunités émergentes liées au développement des TIC ?
  - Les TIC, outils collectifs de la démarche de marketing territorial

## 2. MIEUX ACCOMPAGNER LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

- ENJEU 8** : Rendre plus efficace et plus lisible l’organisation des acteurs du développement économique ..... 22
- Renforcer la réflexion et le partage stratégique
  - Accroître l’efficacité opérationnelle des actions
- ENJEU 9** : Clarifier et simplifier la gestion des dispositifs d’aides aux entreprises ..... 23
- Vers une répartition « spécialisée » des aides entre collectivités
  - Plan régional de dynamisation du commerce et de l’artisanat
  - Vers une clarification du partage des rôles entre l’État et la Région ?

## 3. RELEVÉ LE DÉFI DE LA CRÉATION/ REPRISE / TRANSMISSION D’ENTREPRISES EN BASSE-NORMANDIE

- Une répartition des rôles au profit de la simplification et de l’efficacité ..... 25
- ENJEU 10** : Du projet à la post incubation, mieux soutenir la création d’entreprises innovantes ..... 26
- Le rôle de l’incubateur régional Normandie Incubation
  - L’aide financière aux porteurs de projets innovants
  - Le partenariat Région - OSEO
- ENJEU 11** : Initier un plan régional de soutien à la création/transmission d’entreprises ..... 27
- La formation, un enjeu majeur de la politique de soutien à la création d’entreprises
  - L’intervention des collectivités territoriales auprès des Plateformes d’Initiatives Locales (PFIL)
  - Le cas particulier du tourisme
  - L’angle spécifique des activités primaires et de la première transformation

## 4. PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER L’INNOVATION ET LA R&D AU SEIN DES ENTREPRISES, AU SEIN DES PÔLES STRUCTURANTS DE RECHERCHE, NOTAMMENT EN AMÉLIORANT L’INTERFACE RECHERCHE/ENTREPRISES

- ENJEU 12** : Favoriser l’ancrage des entreprises régionales grâce à l’innovation ..... 31
- Un nécessaire élargissement des dispositifs de financement
  - Particularités des exploitations agricoles, de pêche et de cultures marines
- ENJEU 13** : Soutenir le développement des pôles de recherche structurants en Basse-Normandie et encourager leur engagement économique au plan territorial ..... 32

## 5. SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE

- ENJEU 14** : Soutenir les territoires en difficulté économique ..... 34
- ENJEU 15** : Coordonner les démarches de veille économique et d’intelligence économique territoriale ..... 34
- La veille économique : comprendre pour mieux décider
  - L’intelligence territoriale, pour anticiper et tirer parti des évolutions favorable
- ENJEU 16** : Développer et animer une politique régionale de filières, autour des activités significatives, couvrant des activités à potentiel ou pouvant renforcer l’image et la notoriété de la Basse-Normandie ..... 35
- Le rôle de la Région en faveur de la filière
  - Le rôle des Départements et des autres collectivités territoriales
  - Les priorités d’intervention
  - Vers un Schéma Interrégional du Tourisme
- ENJEU 17** : Soutenir et développer l’économie sociale et solidaire, comme facteur de structuration et d’animation des territoires ..... 36
- Appui à la création d’entreprises du champ de l’économie sociale et solidaire
  - Appui à la consolidation et au développement d’activités dans le champ de l’économie sociale et solidaire
  - La structuration du champ de l’économie sociale et solidaire
  - Appui à l’animation territoriale par les acteurs du champ de l’économie sociale et solidaire
- ENJEU 18** : Soutenir et favoriser les démarches de développement durable ..... 38

# III – SUIVI ET ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU SRDE 39

- BILAN DES AIDES AUX ENTREPRISES ..... 40
- SUIVI-ÉVALUATION ..... 40
- FEUILLES DE ROUTE ..... 41
- Annexe 1** : Les feuilles de route
- FEUILLE DE ROUTE 1 : Inscrire le développement économique dans une perspective de développement durable ..... 42
  - FEUILLE DE ROUTE 2 : Tourisme ..... 43
  - FEUILLE DE ROUTE 3 : Rôle de la Mission régionale pour le développement économique et l’innovation ..... 44
  - FEUILLE DE ROUTE 4 : Promouvoir une politique régionale de développement économique fondée sur l’organisation en filières ..... 46
  - FEUILLE DE ROUTE 5 : Plan régional de dynamisation du commerce et de l’artisanat ..... 48
- Annexe 2** : Liste des contributions écrites ..... 49



# PRÉAMBULE ET PRINCIPES D'ACTION

UN CONTEXTE  
LÉGISLATIF NOUVEAU... → p. 7 . 9



La loi du 13 août 2004, modifiée par l'article 130 de la loi des finances rectificative pour 2005, relative aux libertés et responsabilités locales, ouvre un contexte juridique nouveau pour la Région en prévoyant désormais qu'« [elle] coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements, sous réserve des missions incombant à l'État. »

La loi prévoit en outre que : « À titre expérimental et pour une durée de cinq ans, aux fins de coordination des actions de développement économique [...], l'État peut confier à la Région le soin d'élaborer un Schéma Régional de Développement Économique. Après avoir organisé une concertation avec les départements, les communes et leurs groupements ainsi qu'avec les chambres consulaires, le Schéma Régional de Développement Économique expérimental est adopté par la Région. Il prend en compte les orientations stratégiques découlant des conventions passées entre la Région, les collectivités territoriales et leurs groupements et les autres acteurs économiques et sociaux du territoire concerné. Le schéma est communiqué au représentant de l'État dans la région.

Le Schéma Régional de Développement Économique expérimental définit les orientations stratégiques de la région en matière économique. Il vise à promouvoir un développement économique équilibré de la région, à développer l'attractivité de son territoire et à prévenir les risques d'atteinte à l'équilibre économique de tout ou partie de la région. »

Le périmètre du Schéma Régional de Développement Économique (SRDE) appréhende ainsi de manière globale la totalité des thématiques propres au développement économique : l'agriculture, la pêche et les cultures marines, l'artisanat, l'industrie, le tourisme, les services aux entreprises et à la personne, le commerce ainsi que la recherche comme l'un des facteurs essentiels d'attractivité et de développement de la Basse-Normandie.

SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## Pour partager une ambition régionale...

Depuis plusieurs mois, la Région a engagé la refonte de sa politique économique autour d'un enjeu-cadre : « soutenir l'ancrage territorial et le développement des entreprises bas-normandes en misant sur l'innovation, une politique de filières et l'ouverture à l'international ».

La Région Basse-Normandie a également souhaité se saisir pleinement du rôle nouveau qui lui est confié par la loi du 13 août 2004 pour conduire un exercice partenarial d'élaboration d'une stratégie de développement économique pour la région.

**Une stratégie régionale de développement économique pour l'action de la Région mais aussi celle de l'ensemble des acteurs du développement économique de Basse-Normandie**

Une démarche de co-construction du Schéma Régional de Développement Économique a été engagée en partenariat avec l'État, les autres collectivités de Basse-Normandie, ainsi que l'ensemble des acteurs du monde socio-économique, représentants patronaux et syndicats de salariés, et notamment les organismes consulaires.

Elle a eu pour objectif de recueillir l'adhésion de tous autour d'un projet partagé.

Les convergences avec les priorités retenues au sein du SRDE de la Région Haute-Normandie, adopté en juin 2005, sont nombreuses, et ouvrent des perspectives de rapprochement des actions conduites en matière économique.

La Normandie est notamment le territoire mis en avant collectivement pour la promotion et la prospection internationales, la valorisation des productions agricoles, le tourisme, la logistique, la recherche ou encore la coordination des politiques d'infrastructures. Les actions interrégionales en cours seront utilement intensifiées.

**Les collectivités territoriales de Basse-Normandie s'efforcent, afin de clarifier leur action, de mettre en œuvre un principe de spécialisation**

L'une des priorités du Schéma Régional de Développement Économique réside dans une meilleure répartition des rôles entre collectivités territoriales et acteurs du développement économique de Basse-Normandie. La demande du tissu économique est en effet forte et très largement exprimée, en faveur d'une meilleure lisibilité des interventions de tous les acteurs.

Certains sujets méritent, de l'avis de tous, d'être coordonnés à l'échelle régionale, tels que la

formation, l'innovation et la recherche, l'amélioration des grandes infrastructures régionales (réseaux routiers, ferroviaires, ports commerciaux et de plaisance, aéroports), les technologies de l'information et de la communication, la gestion des grands projets. D'autres politiques pourraient également être davantage regroupées au niveau régional.

Si l'échelon régional est pertinent pour la promotion et l'attractivité du territoire, il l'est moins quand il s'agit de mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement spécifiques, de proximité, qui nécessitent des démarches à une maille territoriale beaucoup plus fine. Certains dispositifs de proximité, qui sont actuellement gérés au niveau régional (en matière d'aide individuelle au commerce, à l'artisanat et à l'installation agricole par exemple) pourraient être mis en œuvre à d'autres niveaux territoriaux, tout en préservant une unité de vue et d'action à l'échelle régionale.

La Région, les Départements, les Communes et leurs groupements s'accordent sur ce principe directeur de spécialisation et s'efforceront de le traduire dans l'application de leurs politiques économiques, dès la mise en œuvre du SRDE.

**La recherche de la cohérence du couple État-Région, dans un horizon européen**

Les nouvelles délégations de compétences dévolues à la Région en matière de coordination du développement économique accroissent la nécessité de mise en synergie des actions de l'État et de la Région. Le SRDE, dont la cohérence des ambitions a été particulièrement recherchée avec celles de l'État au niveau régional, traduites au sein du Plan d'Action Stratégique de l'État en Région, constitue un socle très utile à cet égard.

Il sera, après l'adoption du SRDE, nécessaire de traduire cette synergie à travers la convention qui délèguera à la Région la gestion des aides actuellement mises en œuvre par l'État, dans des conditions qui restent à préciser par l'État.

La Région considère par ailleurs comme essentiel à la bonne mise en œuvre des objectifs du SRDE que les modalités de gestion des fonds communautaires pour la période 2007-2013 soient définies en cohérence avec le rôle de coordination qui lui est dévolu par la loi en matière de développement économique. Elle revendique donc la responsabilité de la mise en œuvre du futur programme objectif « compétitivité régionale et emploi », puisqu'il s'agit - comme le SRDE - d'un champ d'expérimentation ouvert par la loi de décentralisation.

## ... au service du développement économique durable de la Basse-Normandie

La démarche de la Basse-Normandie relative au SRDE se situe dans le contexte de révision du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) de la Basse-Normandie initié au printemps 2005. Elle s'appuie d'ailleurs sur le diagnostic et l'identification des enjeux réalisés dans le cadre de la phase préparatoire à cette révision.

Ainsi, même si les nouvelles orientations stratégiques régionales ne seront retenues dans le cadre du SRADT qu'à l'issue du processus de révision, les principes et les orientations stratégiques du SRDE en constituent une première étape opérationnelle pour les cinq prochaines années dans le domaine économique. À cet égard, d'autres volets « sectoriels » du SRADT ne sont pas sans incidence sur l'activité économique de la Basse-Normandie.

Ainsi, le futur « Schéma Régional des Transports » aura vocation à coordonner les actions dans le domaine des transports (tous modes confondus - routier, ferroviaire, aérien et maritime) selon des objectifs d'organisation, d'accessibilité, de cohésion, de fonctionnement du territoire régional dans son ensemble mais aussi de sous-ensembles homogènes préalablement délimités.

Ainsi, la préoccupation finale du SRDE est bien le maintien et la création d'activités et de valeur ajoutée pour la Basse-Normandie, et donc le maintien et la création d'emplois.

Une politique économique n'a en effet de sens qu'en lien avec les initiatives publiques locales visant à agir sur le marché de l'emploi, en vue de repérer et d'anticiper les besoins d'emplois et de formations pour les entreprises locales, agir sur la fluidité de l'emploi par le rapprochement des offres et des demandes... En ce sens, le SRDE et le Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle (PRDFP) sont les deux outils indissociables que la Région entend mettre en œuvre dans les années à venir.

Le PRDFP en effet, tant par ses objectifs que les méthodes mises en œuvre pour les atteindre, contribuera à la réalisation des ambitions du SRDE. Il s'agit d'élever le niveau des formations en région et de lutter contre les sorties sans qualification, de s'appuyer pour structurer l'ensemble de l'offre de formation initiale et continue sur des analyses sectorielles en lien avec les branches professionnelles et de développer une approche territoriale qui permette d'installer de manière durable une culture du débat démocratique avec les partenaires économiques, sociaux et les établissements et organismes de formation.

L'appui à l'émergence ou au renforcement des pôles de compétitivité, l'accompagnement de la

création ou de la reprise d'entreprises, l'orientation des publics et en particulier des jeunes vers les formations conduisant aux métiers porteurs et structurants de l'économie régionale, l'accompagnement par la formation des publics les plus éloignés de l'emploi pour répondre aux objectifs d'insertion et aux besoins des entreprises bas normandes sont autant d'axes au service de ces ambitions régionales.

**La nécessaire approche territoriale des politiques économiques**

Conformément à la loi, le Schéma Régional de Développement Économique doit prêter une attention particulière au développement équilibré des territoires de la Région, en adaptant les politiques de soutien à une maille appropriée aux territoires concernés (bassins d'emploi, Pays, franges littorales...).

Concrètement, ce principe impactera la conception et la mise en œuvre des dispositifs : plus de souplesse, davantage d'efficacité. Simultanément, les stratégies devront s'appuyer sur des projets de territoire et une logique évolutive fondée sur les résultats d'évaluations annuelles ou pluriannuelles. La Région considère que les Pays et agglomérations sont les territoires privilégiés de la contractualisation.

**Un souci collectif de développement durable**

Enfin, une logique de développement durable, qui réponde aux engagements internationaux tels que la réduction des gaz à effet de serre, doit conduire à la volonté commune et à l'engagement partagé de préserver la qualité du territoire régional tout en faisant régresser les inégalités environnementales, territoriales, économiques et sociales qui le touchent. Un développement durable implique notamment des précautions et des seuils dans l'exploitation des ressources et des milieux naturels, ainsi qu'un changement de pratiques afin de réduire les pollutions et les risques pour les populations.

Dans le cadre de la démarche d'Agenda 21 régional, la Région mettra en œuvre (et souhaite que d'autres collectivités l'imitent) un principe « écoconditionnalité » et de « socioconditionnalité » des aides aux entreprises : les bénéficiaires d'une aide régionale seront invités à signer une « charte d'engagement » au titre de la création et du maintien de l'emploi, du dialogue social et de la transparence, de l'intégration au territoire, du reclassement des salariés en difficulté (avec des incitations financières) et du respect de l'environnement.

# II

## 5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

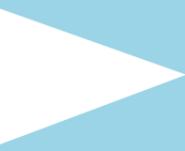


SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

-  **1** RENFORCER ET PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ ET LE DYNAMISME DE LA BASSE-NORMANDIE ET DE SES TERRITOIRES ..... P. 13 . 19
-  **2** MIEUX ACCOMPAGNER LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ..... P. 21 . 24
-  **3** RELEVER LE DÉFI DE LA CRÉATION/ REPRISE/ TRANSMISSION D'ENTREPRISES EN BASSE-NORMANDIE . . . P. 25 . 27
-  **4** PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER L'INNOVATION ET LA R&D AU SEIN DES ENTREPRISES, AU SEIN DES PÔLES STRUCTURANTS DE RECHERCHE, NOTAMMENT EN AMÉLIORANT L'INTERFACE RECHERCHE/ENTREPRISES ..... P. 29 . 32
-  **5** SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE ..... P. 34 . 38



**5** ORIENTATIONS  
STRATÉGIQUES

# 1 RENFORCER ET PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ ET LE DYNAMISME DE LA BASSE-NORMANDIE ET DE SES TERRITOIRES → p. 13 . 19

SCHEMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'économie bas-normande reste marquée par une forte présence du secteur primaire : l'agriculture y exploite 78 % du territoire (1<sup>re</sup> région française) et le secteur représente 7 % des actifs bas-normands (4<sup>e</sup> région française). L'agroalimentaire, et notamment la filière lait, constitue le premier secteur industriel bas-normand (20 500 personnes soit 1 emploi industriel sur 5). La mer constitue également une ressource majeure (1<sup>re</sup> région de France productrice en conchyliculture : 21 % de la production nationale pour les huîtres et 25 % de la production nationale pour les moules en 2003).

L'industrie demeure toutefois très présente (19 % des actifs) et la Région s'appuie sur des filières historiquement établies sur le territoire : automobile, métallurgie, électronique et mécanique.

Pour autant, la valeur ajoutée produite par le tissu économique reste à conforter. La Basse-Normandie est la 17<sup>e</sup> région française en termes de croissance du PIB et l'avant-dernière région en termes de PIB / emploi (54 000 euros) ; 8 500 emplois industriels ont disparu entre 2001 et 2003 (- 8 %), certes compensés pour partie par des créations d'emplois dans les services, le commerce et l'artisanat, mais selon un rythme moindre qu'à l'échelle nationale.

La dynamisation du tissu économique doit donc être poursuivie, tout en préservant la richesse naturelle du territoire, qui permet à la Basse-Normandie d'offrir un cadre de vie plébiscité et une diversité touristique importante.

## ENJEU • 1

### Améliorer l'offre économique des territoires

Pour maintenir et attirer des activités, la Basse-Normandie et ses territoires doivent en permanence renouveler et améliorer leur offre territoriale, d'une part à travers des parcs d'activités de niveaux différents, généralistes ou spécialisés, en réponse aux demandes d'entreprises locales et extérieures, d'autre part à travers une offre immobilière variée répondant aux différentes phases de croissance de l'entreprise et à son type d'activité (pépinière/incubateur, hôtel d'entreprises et bâtiments mixtes, parcs marchands variés - logistique, bureaux...), ou enfin à travers l'action foncière pour l'agriculture et les cultures marines. Les plans locaux d'urbanisme sont un outil à mieux utiliser à cet égard.

Cette offre économique des territoires doit bien entendu être conçue en articulation avec les autres politiques régionales (logement, services publics de proximité, développement des services aux entreprises, protection de l'environnement...).

La Basse-Normandie dispose d'outils fonciers (EPFN, SAFER) qui ont vocation à être davantage mobilisés, et notamment l'Établissement Public Foncier de Normandie (EPFN), tant pour la constitution de réserves foncières, que pour le préaménagement d'espaces délaissés, en particulier en vue d'une requalification à usage économique.

L'accueil des entreprises pour la partie foncière ou immobilière sera pris en charge par les Départements et les Communautés de communes. La Région pourra intervenir sur ces sujets, dans les hypothèses restrictives suivantes :

- soit dans le cadre d'engagements pris à travers une convention de redynamisation pour un territoire en difficulté dont les besoins de revitalisation sont avérés (contrat de site, par exemple), notamment pour la requalification de sites industriels en voie d'abandon,
- soit au titre du caractère majeur d'un projet d'entreprise, comportant une part de risque au-delà des capacités d'intervention du territoire concerné (Pôle équipementier automobile du Pays de Flers Faurecia, par exemple). Ainsi, la Région concentrera son intervention sur le financement de zones d'activités ou d'infrastructures immobilières structurantes et de grande qualité (spécialisées, Haute Qualité Environnementale...) dédiées à l'accueil de grands projets. Une notion de labellisation des zones ou des projets « d'intérêt stratégique régional » pourra être étudiée. Des montages de type « syndicat mixte » seront alors privilégiés, afin de formaliser l'intervention de plusieurs partenaires (État, collectivités, SEM, EPFN...),
- soit à une démarche intégrée, à l'échelle d'un territoire, à un projet global et structurant. Ainsi pourront être mis en place dans le cadre des contrats territoriaux un soutien régional à l'acquisition du foncier et/ou à l'aménagement de zones d'activités d'intérêt supra-communautaire ou à la mise en place de services communs aux entreprises,
- soit enfin dans le développement de grands projets liés à l'amélioration de l'environnement de sites de production et à la recherche.

## ENJEU • 2

### Soutenir des stratégies territoriales de développement économique

La réflexion stratégique des territoires sera dynamisée dans le cadre de contrats territoriaux ou d'appels à projets, ainsi que l'ingénierie territoriale, la structuration de pôles territoriaux d'excellence ou d'autres types d'opérations collectives (en matière de commerce et d'artisanat, par exemple).

D'une manière générale, la structuration et la promotion des filières économiques majeures de la région, à travers les pôles de compétitivité, une politique régionale de filières agricoles, conchylicoles, forestières ou industrielles, ou encore des pôles territoriaux, est un enjeu premier (cf. orientation 5, page 33).

La Région soutiendra ainsi la professionnalisation des territoires, que ce soit dans le domaine de l'agriculture, du tourisme, de la forêt, de la pêche et des cultures marines, car ces activités sont essentielles pour l'économie locale. Ce soutien pourra se traduire par l'apport de moyens en ingénierie nécessaires (personnels qualifiés et/ou diagnostic et stratégies territoriales), mais également par des programmes de formation dédiés aux animateurs locaux.

## ENJEU • 3

### Promouvoir la région à travers une démarche commune de qualité, particulièrement dans les secteurs du tourisme, de l'agriculture et de la forêt

La Normandie est considérée à l'étranger comme la troisième région la plus connue de France. Cependant, prises individuellement, les régions de Basse et de Haute-Normandie ne bénéficient pas de la même visibilité sur la scène internationale. C'est pourquoi les actions de promotion et de prospection internationales de la Basse et de la Haute-Normandie doivent impérativement converger, sous une seule et même bannière, lorsqu'elles défendent l'attractivité de leurs territoires auprès des investisseurs étrangers.

#### Promouvoir l'activité touristique comme « fer de lance » de la politique d'attractivité territoriale

La France reste la 1<sup>re</sup> destination touristique du monde avec 75 millions de visiteurs en 2003. Toutefois, à l'intérieur même de l'hexagone, la concurrence entre les régions ne cesse de croître pour attirer et retenir, voire faire revenir, les touristes, tant français qu'étrangers.

La Normandie, bien que bénéficiant d'une notoriété exceptionnelle doit, en outre, faire face à la concurrence de nouvelles destinations touristiques pouvant se prévaloir de prix extrêmement bas et desservies par des compagnies aériennes à bas coût (Europe de l'Est, Maghreb...). Elle est confrontée à des pertes de parts de marchés, notamment sur les clientèles traditionnelles, aux premiers rangs desquelles se trouvent les Français et les Britanniques.

Face à ce constat, le Comité Régional du Tourisme de Normandie (CRT) s'engage pour les 5 années à venir, dans une nouvelle stratégie de promotion ambitieuse de la Normandie reposant sur :

- un abandon de la démarche de marketing de l'offre pour repartir des motivations des clientèles,
- le recentrage des actions sur les marchés prioritaires qui ont été définis à partir des flux et du poids économique qu'ils représentent en Normandie (priorité 1 : les marchés français et britannique),
- une promotion non plus institutionnelle, mais adaptée aux attentes et motivations des clientèles ciblées. Par là même, la Normandie va renouveler son image en développant le concept « d'expériences » qui n'ont qu'un objectif : faire passer aux touristes un moment unique et inoubliable en Normandie.

En outre, partant du principe que les habitants d'une région en sont les premiers prescripteurs, le CRT a lancé au printemps 2006 une campagne de promotion à destination des normands sur le thème « Redécouvrir la Normandie ».

Enfin, le tourisme de découverte d'entreprises est une initiative à conforter, comme facteur de lien avec l'ensemble des activités économiques.

#### Confier aux activités primaires un rôle de préservation et de mise en valeur du caractère original de la Basse-Normandie

La Région Basse-Normandie offre une variété d'attraits naturels (façade maritime, bocages normands et habitats de caractère, productions agricoles de qualité...) qui doivent être protégés et mis en valeur.

L'agriculture, les produits de la mer et leurs industries de transformation, au-delà de leur contribution économique majeure, participent autant à la promotion de la Normandie qu'à l'entretien d'un espace productif. Cette combinaison d'activités et d'aménités, qui les caractérise, doit être soutenue pour conforter le caractère durable et qualitatif de leur action. À ce titre, la Région poursuivra une démarche d'éco-certification des forêts, notamment en direction des activités d'exploitation forestière et de sciage. Dans une optique identique, la Région encouragera en parallèle le développement de l'agriculture biologique, une démarche « qualité » visant à une amélioration constante des productions agricoles et la protection des activités dont l'existence est liée à un lieu ou un territoire particulier.

#### Valoriser les ressources naturelles renouvelables de la Basse-Normandie

La qualité de vie et de l'environnement constitue l'une des clés de l'attractivité de la Basse-Normandie. Maintenir une gestion durable des paysages et des espaces naturels implique une gestion économique des milieux forestiers et bocagers caractéristiques de la région. Pour valoriser le bois, ressource renouvelable actuellement sous-exploitée, plusieurs filières génératrices d'emplois peuvent être favorisées : le bois-matériaux et le bois-énergie. La Région s'attachera à soutenir l'organisation des différents acteurs de ce secteur économique, notamment par des actions d'animation, de formation et de sensibilisation.

## ENJEU • 4

### Dynamiser l'ouverture interrégionale, européenne et internationale de la Basse-Normandie

L'ouverture des acteurs économiques bas-normands à l'international, aussi bien en matière d'export, de participation à des projets inter-régionaux ou européens que de réponse aux appels à projets européens, est un enjeu primordial.

La prospection internationale est par ailleurs une composante importante de l'image et de l'enrichissement économique de la région et de son économie, dans un contexte de concurrence accrue entre territoires.

Ainsi, la Région a réactivé au début 2006 une antenne à Bruxelles, non seulement pour se doter d'une représentation institutionnelle, mais surtout pour offrir aux acteurs bas-normands un lieu de conseil et de réponse, ainsi que de promotion des projets de la Basse-Normandie.

Parallèlement, une présence plus active de la Basse-Normandie dans les projets de l'Arc Manche, mais aussi de l'espace atlantique sera recherchée, en implication accrue des acteurs et des atouts de la région.

Il conviendra également de structurer voire de développer les soutiens à la mobilité internationale des étudiants, étudiants-ingénieurs, apprentis..., composantes d'une culture d'ouverture à l'international des futurs chefs d'entreprises et cadres.

Enfin, la convergence des stratégies et des programmes d'action en matière économique sera renforcée avec celles conduites en Haute-Normandie, en favorisant par exemple l'organisation mutualisée des opérations collectives, des démarches de filière ou d'accompagnement des entreprises à l'export.

#### Acquérir de la lisibilité dans l'organisation des actions de prospection internationale

L'association Normandie Développement est confortée en tant que correspondant unique de la Région pour la mise en œuvre d'actions de prospection internationale. La Région souhaite vivement que le rôle des agences départementales soit clarifié en la matière, de façon à permettre à Normandie Développement d'assurer la coordination générale des actions et un rôle de tête de réseaux.

La nouvelle organisation économique régionale devra en outre favoriser les conditions d'une parfaite cohérence entre les actions territoriales et sectorielles conduites sur tous les territoires de la Basse-Normandie et celles qui sont orientées vers l'international. Le développement des pôles de compétitivité, des pôles structurants de recherche et des filières porteuses d'avenir doit en effet s'inscrire dans une dimension internationale.

Normandie Développement a en conséquence vocation à

animer tous les aspects de promotion internationale liés aux initiatives territoriales, notamment pour les pôles de compétitivité et les démarches de filières.

L'expérience montre par ailleurs la nécessité de favoriser l'ancrage des groupes par une action spécifique de suivi, tant auprès des établissements à capitaux étrangers que des établissements à capitaux français.

#### Dynamiser les exportations bas-normandes

Le commerce extérieur joue un rôle important dans l'ouverture internationale et la santé économique d'une région. Or, les exportations bas-normandes ont diminué de 6 % entre 2001 et 2003. Elles représentent actuellement 11 % du PIB bas-normand contre 21 % en moyenne au niveau national. La remise à niveau du commerce international de la Basse-Normandie est donc bien un enjeu vital, de même que le maintien et le confortement des belles places acquises, par exemple, par les produits agroalimentaires normands ou par l'économie du cheval.

La Région a ainsi élaboré depuis début 2005, en lien avec l'État et les réseaux consulaires, un programme ambitieux de revitalisation des exportations, en particulier à destination des PME bas-normandes, dont les modalités opérationnelles pourront être présentées début 2006.

Le nouveau dispositif visera deux objectifs à 5 ans : 500 nouvelles entreprises exportatrices et 20 % d'augmentation du volume exporté (par rapport à 2004), pour atteindre 4 milliards d'euros. Trois pistes d'actions seront mises en œuvre : la clarification et la coordination des nombreux acteurs, l'instauration et le partage d'une veille économique organisée et évolutive, afin d'identifier les marchés extérieurs accessibles et à fort potentiel, le ciblage de l'intervention publique sur des marchés et des opérations prioritaires. Un « règlement export » en ce sens a été adopté en avril 2006.

L'action bas-normande participera à l'effort national d'accroissement de 50 % du nombre de PME exportatrices.

En parallèle, l'accueil d'étudiants étrangers au sein des entreprises pourrait être davantage promu, comme un moyen complémentaire pour faciliter leurs démarches d'ouverture européenne ou internationale.

La Région souhaite par ailleurs étudier avec la Haute-Normandie la possibilité de regrouper au sein de Normandie Développement l'ensemble des missions de coordination liées au commerce international, dans un souci de synergie des compétences et d'offre globale aux territoires et aux entreprises. Les missions opérationnelles des réseaux consulaires seront renforcées dans un cadre stratégique clarifié, notamment grâce au futur règlement export.

## ENJEU • 5

### Accroître la professionnalisation des entreprises, par le renforcement des compétences humaines notamment en recourant à la formation

La formation est un axe prioritaire dans les modalités d'interventions de la Région en accompagnement des entreprises dans leur développement.

Les liens entre SRDE et politique de la Région en matière de formation traduite à travers le PRDFP, s'articulent autour des enjeux suivants :

- promouvoir des formations supérieures dans des secteurs qui conditionnent le développement économique (nouvelles formations d'ingénieurs, management, économie...), comme une réponse au déficit chronique d'encadrement des entreprises de Basse-Normandie,
- répondre aux besoins de tous les secteurs économiques représentés dans le territoire régional : artisans, professions libérales, commerçants, acteurs de l'économie sociale et solidaire, entreprises industrielles et de services...
- développer avec les entreprises et notamment en cas de création, la mise en place d'actions de formation préalable à l'embauche de nouveaux salariés, en direction de demandeurs d'emploi,
- prendre en compte les aspects formation pour le reclassement dans les politiques territoriales conduites dans les bassins en crise,
- accompagner les entreprises entreprenant des plans de formation significatifs de leurs salariés, dans un souci d'élévation du niveau des compétences et de certification des parcours. Dans ce domaine, la Région

articulera son action avec celle de l'État et des partenaires sociaux déclinée dans le cadre de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social,

- développer les formations à la reprise/création d'entreprises et d'exploitation agricoles et maritimes.

La professionnalisation des d'entreprises par des formations notamment dédiées à l'export, à l'utilisation des outils TIC, aux problématiques de création et de transmission d'entreprises, à la démarche qualité (y compris pour la production agricole), à l'amélioration des outils de production et à l'appropriation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera encouragée par la Région.

Une meilleure sensibilisation des lycéens et des étudiants à l'entrepreneuriat pourra être favorisée par la mise en place de modules adaptés, notamment au sein de formations supérieures.

Dans le domaine du tourisme, le Plan Régional de Formation des Acteurs du Tourisme, ouvert à tous les professionnels du tourisme, salariés comme chefs d'entreprises, sera prolongé et, si possible, étendu géographiquement à la Haute-Normandie (de nombreuses structures touristiques étant interrégionales), et à de nouveaux publics (saisonniers, bénévoles, élus).

## ENJEU • 6

### Améliorer les infrastructures et les services de transport (réseau routier, réseau ferroviaire, ports, aéroport)

Éléments structurants du territoire, les infrastructures de transport constituent un facteur clé de l'attractivité de la Basse-Normandie et sont un vecteur reconnu du développement économique régional.

#### Un nécessaire développement des infrastructures de transport

L'analyse des besoins de la région met en évidence la nécessité d'investissements en infrastructures pour tous les modes de transport dans la perspective d'améliorer les liaisons interrégionales et d'associer la Région aux grands projets structurants européens.

Les projets soutenus dans le cadre de la coopération métropolitaine à un niveau interrégional doivent être pris en compte pour le choix de certains investissements lourds mais indispensables pour faire de Caen une ville de niveau européen.

#### 1/ Volet ferroviaire

L'accès de la Basse-Normandie à des liaisons ferroviaires rapides, notamment vers Paris, est une des priorités mises en avant par les acteurs locaux. Un projet phasé d'amélioration de l'offre Paris-Caen-Cherbourg (matériel, cadencement, accès au réseau TGV, à Roissy) doit permettre de répondre à cette demande.

Le contournement du bassin parisien par le mode ferroviaire serait une alternative à la route pour l'acheminement des marchandises transitant par celui-ci ou par des secteurs encombrés. Il serait utile à Port 2000 (Le Havre, livraison fin 2006), au port de Rouen et aux ports bas-normands de Caen et de Cherbourg. Le développement du transport de fret apparaît comme un autre enjeu de l'amélioration des infrastructures, notamment par l'adoption de solutions rail / route adaptées.

### 2/ Volet aérien

La qualité des conditions d'accès au transport aérien constitue un facteur d'attractivité très régulièrement mis en avant par les chefs d'entreprise. La Région confirme son soutien à l'unification et à la coordination de l'offre aéroportuaire normande. Dans cette perspective, elle souhaite promouvoir de nouvelles liaisons avec des hubs internationaux au départ de l'aéroport de Deauville-Saint-Gatien, en complément de l'offre existant au niveau de l'aéroport de Caen-Carpiquet.

### 3/ Volet routier et autoroutier

Pour le volet routier, l'accès des principales villes ou des bassins d'emplois au réseau autoroutier apparaît comme un objectif primordial de l'aménagement du territoire régional. L'optimisation des retombées liées à l'ouverture des autoroutes à travers l'octroi d'aides directes (aménagement paysager, signalétique, offre d'hébergements...) est un enjeu pour lequel la Région joue un rôle de coordination des départements.

### 4/ Volet maritime

Le développement des deux places portuaires de Cherbourg et de Caen-Ouistreham, véritables « poumons économiques » de notre région, doit conforter le transmanche, activité dominante de ces deux ports, en terme de modernisation des infrastructures et de soutien au pavillon français, s'intégrer dans le cadre des Autoroutes de la Mer comme nœud modal européen favorisant la création de nouvelles lignes maritimes, promouvoir le cabotage de proximité, sans oublier le projet Fastship.

La création d'un véritable espace économique transfrontalier au niveau de l'entité Manche devra être soutenue.

Enfin, les opportunités de développement industrialo-portuaires devront être accompagnées dans les deux ports, en confortant à la fois les activités existantes, et en développant de nouvelles actions et filières de compétences.

### La logistique

La logistique est une activité complémentaire et indispensable au transport et à la distribution. Avec ses deux ports d'intérêt national, son agglomération capitale, sa proximité avec les complexes industrialo-portuaires de la Basse-Seine et de l'Île-de-France et ses infrastructures de desserte et de transit international, la Basse-Normandie doit développer des implantations pertinentes dans cette filière.

### Vers un Schéma Régional des Transports favorisant un usage rationnel des infrastructures dans une perspective de développement durable

Ces projets doivent s'inscrire dans les perspectives d'élaboration d'un Schéma Régional des Transports reposant sur des objectifs de cohésion régionale, au travers notamment des temps d'accès aux pôles régionaux, de coopération territoriale européenne, ainsi que d'amélioration de la qualité des infrastructures existantes et des services.

Sans prétendre à l'exhaustivité, le Schéma Régional des Transports bas-normand devrait mettre en évidence :

- les enjeux liés à l'accessibilité du territoire régional (ouverture du territoire régional vers les régions limitrophes, accès maritime, transmanche, accès aérien, connexion au réseau ferroviaire à grande vitesse, etc.),
- les enjeux liés à la cohésion régionale : homogénéisation des temps généralisés d'accès aux centres urbains régionaux, homogénéisation des niveaux de services sur les liaisons jugées stratégiques, etc.,
- les enjeux liés à des sous-ensembles précis : zones excentrées, espaces limitrophes de l'Île-de-France, concentrations urbaines non complètement incluses dans un périmètre de transports urbains, régions touristiques d'envergure nationale voire internationale, etc.,
- les enjeux liés au transit et aux grands flux d'échelle nationale ou internationale – terrestres et maritimes,
- les enjeux d'ordre social : accès aux marchés du travail à partir de territoires en crise, accès aux lieux d'études, accès pour les personnes à mobilité réduite,
- les enjeux liés au développement durable : mise en place d'alternatives ferroviaires, valorisation des transports publics en milieu périurbain, innovation dans les transports collectifs en milieu rural, etc.

## ENJEU • 7

### Conforter les réseaux numériques, la filière des Technologies de l'Information et de la Communication et une offre croissante de services

Le développement des TIC a été au cœur des politiques publiques menées au travers tant des contrats de plan que des programmes européens. De nombreux investissements ont été réalisés et il convient de s'interroger sur l'articulation entre les besoins en termes d'infrastructures et une politique d'amélioration de leur usage.

#### Des investissements structurants qui déploient les TIC sur l'ensemble du territoire régional

La Région a connu une phase d'investissements importants en la matière au titre de l'actuelle période de programmation, en particulier en matière d'infrastructures pour la couverture numérique des territoires.

La Région est soucieuse qu'une offre de qualité accessible à tous, soit présente sur le territoire. Elle entend poursuivre son effort d'aménagement numérique du territoire, au-delà des actions entreprises par les Départements. La Région veillera à une bonne coordination entre ses interventions, celles des Départements et celles des opérateurs, pour doter la région d'un équipement performant en matière de haut débit.

Les investissements déjà réalisés ont permis d'améliorer l'accès aux services tant pour les populations que pour les entreprises. Toutefois, certaines opérations d'équipement seront poursuivies, qu'il s'agisse du réseau régional Vikman, notamment durant la prochaine période de programmation, ou de l'équipement des zones d'activité qui proposeront aux entreprises un panel de services numériques innovants et d'équipements TIC. Cette action est destinée à favoriser l'ancrage des entreprises régionales, notamment pour la réalisation de nouvelles zones d'activités et pour le secteur agricole, grâce à l'innovation. Elle permettra également d'améliorer l'offre économique territoriale.

#### Développer les services liés aux TIC

Le développement de services génériques ou de services évolués en matière d'éducation, de santé, d'administration ou de commerce électronique

devra se faire avec le double objectif d'améliorer la qualité des services publics régionaux (en termes de gouvernance comme en termes de services électroniques de proximité) et de renforcer l'efficacité des entreprises, l'attractivité régionale et l'emploi (veille stratégique, communication interne et externe, administration en ligne).

#### Quelles sont les opportunités émergentes liées au développement des TIC ?

Parallèlement au développement des services offerts, leur appropriation par les populations et les acteurs économiques doit bénéficier d'un effort particulier. L'appropriation des TIC par les entreprises et notamment les TPE s'effectuera d'autant mieux que des lieux d'information et de formation seront proposés.

Une attention devra être apportée à la qualité des moyens utilisés :

- l'utilisation des TIC par les entreprises, notamment les plus petites, doit permettre de démontrer qu'un tissu économique en majorité rural peut être performant et dynamique, surtout à travers l'aide et le conseil apportés par les organismes tels que le CTN, l'Échangeur de Basse-Normandie,
- le soutien à l'installation d'entreprises ou de centres de recherches liés aux TIC, ou bien encore la création d'outils TIC adaptés aux évolutions des professions agricoles et artisanales, sont des objectifs qui s'intègrent complètement au sein d'une stratégie de développement durable et compétitif,
- la mise en réseau des établissements, la téléformation et l'ouverture des systèmes d'information à l'ensemble des acteurs sont également des objectifs à poursuivre. Différents moyens sont proposés comme les Espaces Numériques de Travail (ENT) ou les campus numériques,
- la mise en place des moyens efficaces pour améliorer les services destinés aux citoyens, à travers les structures comme les Espaces Publiques Numériques (EPN) dans les milieux ruraux, par exemple.

### Les TIC, outils collectifs de la démarche de marketing territorial

La communication numérique, à travers la création de sites Internet pertinents et complémentaires sur l'ensemble du territoire régional, peut constituer un formidable vecteur d'image pour les savoir-faire locaux. Par exemple, la mise en réseau des offres de tourisme (optimisation du parc d'hébergements avec réservation en ligne, planification des animations culturelles et bornes interactives), la mise en réseau des musées, des sociétés ou bien des centres équestres (élaboration des trajets de randonnées) illustrent parfaitement la pertinence de ce véritable outil collectif de marketing territorial.

Le développement des TIC met la Basse-Normandie face à un enjeu majeur. La Région doit démontrer qu'un territoire majoritairement rural est non seulement un espace agricole mais aussi un espace d'innovation où l'activité économique et les services sont harmonieusement répartis.



**5** ORIENTATIONS  
STRATÉGIQUES

II

2

MIEUX ACCOMPAGNER  
LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT  
DES ENTREPRISES → p. 21 . 24

SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Dans un souci de facilité rédactionnelle, le vocable « entreprises » recouvre également les exploitations agricoles ou conchylicoles.

## ENJEU • 8

**Rendre plus efficace et plus lisible l'organisation des acteurs du développement économique**

L'audit de l'animation économique a notamment révélé que la Basse-Normandie souffrait d'une part d'un déficit de vision stratégique et de cohérence, d'autre part d'une faible lisibilité du rôle des différents acteurs.

**Renforcer la réflexion et le partage stratégique**

Un forum des acteurs du développement économique réunira, autour du Président de la Région, des décideurs de la sphère socio-économique et des personnalités qualifiées pour analyser les grands enjeux régionaux et proposer des orientations stratégiques sur tous sujets concourant à la préservation et au développement de l'attractivité de la région et de l'emploi :

- le soutien à la recherche dans le secteur privé, le transfert de technologies et l'innovation,
- le soutien aux partenariats de recherche publics-privés au travers des appels à projets des pôles scientifiques et technologiques et des pôles de compétitivité,
- les aides aux entreprises,
- les politiques de filières,
- les partenariats internationaux des entreprises et notamment l'export,
- l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques,
- les démarches d'intelligence économique territoriale,
- les liens entre enjeux de formation et développement économique.

Ce forum des acteurs permettra en particulier de conforter la vocation du Conseil Économique et Social Régional en matière d'études et de prospective.

**Accroître l'efficacité opérationnelle des actions**

La Région assurera son rôle de coordination opérationnelle à travers la création d'une Mission régionale pour le développement économique et l'innovation, qui animera la mise en œuvre des politiques régionales dans trois directions :

- l'innovation, le transfert de technologies et la recherche privée,
- la politique des filières,
- le suivi des grands projets industriels.

La Mission fonctionnera sur le principe de « subsidiarité » : elle se concentrera sur ses missions transversales de coordination ou d'animation, et des conventions partenariales d'objectifs seront mises en place avec les organismes existants en Basse-Normandie (réseaux consulaires, agences de développement...) pour la mise en œuvre concrète et opérationnelle des priorités d'action.

La Mission disposera par ailleurs de délégations opérationnelles importantes pour les aides aux entreprises de faibles montants, par exemple pour la prescription de « chèques-conseils », sous une forme souple et réactive, pour aider les entreprises rapidement, en amont de leurs projets d'investissement et de réorganisation.

## ENJEU • 9

**Clarifier et simplifier la gestion des dispositifs d'aides aux entreprises**

L'actuelle complexité de gestion des aides publiques est considérée par nombre d'acteurs, comme nuisible à leur efficacité. Cet enjeu est d'autant plus important que les subventions concrétisent, au moins partiellement, la mise en œuvre des politiques économiques voulues par les collectivités territoriales. La Région s'engage à simplifier les procédures liées à l'instruction administrative des demandes et à diminuer les délais d'obtention des subventions aux bénéficiaires. Pour être efficace, cet effort doit être collectif et partagé par les Départements et intercommunalités : l'information auprès des entreprises visées par les dispositifs d'aides publiques, l'analyse de leurs besoins, l'aide au montage des dossiers...

Afin de rompre avec l'actuelle pratique de guichet, il est souhaitable de favoriser un accompagnement global des entreprises, dans la durée, sous forme d'un « contrat d'accompagnement stratégique pluriannuel », englobant les investissements matériels d'une entreprise, l'innovation et l'export, en lien avec les opérations d'appui à la formation des futurs salariés ou des salariés en place.

Parallèlement, une procédure réactive et souple, sous la forme de « chèques-conseils », sera proposée pour les besoins plus ponctuels des entreprises en matière de « pré-expertise » financière ou technique et de conseil.

**Vers une répartition « spécialisée » des aides entre Collectivités**

La définition réglementaire des aides ou régimes d'aides mis en œuvre en Basse-Normandie est confiée par la loi du 13 août à la Région, dans le cadre du droit national et communautaire. Par ailleurs, la Région se voit confier l'élaboration annuelle du bilan des aides accordées par l'ensemble des collectivités.

Ce rôle de coordination n'impose pas à la Région de mettre en œuvre elle-même toutes les aides, mais doit au contraire l'inviter à recentrer son rôle et celui des autres collectivités.

La Région et les Départements conviennent donc d'engager la spécialisation de leurs interventions sur les bases résumées dans le tableau suivant :

THÈME	GROUPES	PME (Entre 10 et 250 personnes)	TPE (moins de 10 personnes)
Conception / Stratégie/ Évaluation / Veille	Coordination État / Région		
Aides aux projets majeurs (subvention)	« Opérations exceptionnelles » cofinancées par toutes les collectivités concernées Coordination État/Région		Sans objet
Aides à la création d'entreprises Créations	Sans objet (hors extension significative, cf. projets majeurs)	Région (PRCE et Normandie Création 1)	Départements (PFILs) Prime Départementale (pour les de 2 à 5 emplois) ?
Aides à la transmission-reprise	Sans objet	PFIL régionale Normandie Initiative	PFILs départementales
Aides au développement des entreprises (avance)	ARE, sur financement uniquement Région	ARE, sur financement uniquement Région	FRAA et FMC sur financements uniquement Départements (sauf ORAC : Région)
Soutiens transversaux à l'ensemble des thèmes (conseil)	Sans objet	Outils régionaux (notamment chèque-conseil)	
Aides à l'export (subvention)	Sans objet	Financement Région uniquement (ARE et Aide au conseil)	
Aides à l'innovation et R&D privée (subvention)	Financement Région uniquement		
Opérations collectives thématiques (NTIC, environnement...)	Sans objet	État (général) Coordination Région (filières, pôles de compétitivité), avec l'appui des Départements	
Opérations de reconversion	Coordination et pilotage Région (ou État), en lien avec les Départements		
Zones d'activités	Région (pour l'accueil de grands projets ou zones de conversion) Départements et Collectivités locales (pour le reste)		
Aides à l'immobilier industriel	Région (pour grands projets ou zones de conversion) Départements et Collectivités locales (pour le reste)		
Capital Risque	Région		
Aides à l'agriculture, à la pêche et aux cultures marines	Maintien du partenariat CPER		

Pour mieux aider les entreprises du tourisme (en très grande majorité des PME, voire des TPE), il conviendrait de redéfinir les conditions d'attributions de l'Avance Régionale à l'Entreprise et du Fonds de Modernisation du Commerce. Les besoins d'investissement sont en effet importants et insuffisamment couverts. Si l'hôtellerie et l'hôtellerie de plein air bénéficient généralement de financements des Départements (différents d'un Département à l'autre), ce n'est pas le cas des lieux de visites, des activités de loisirs et de la restauration.

Les dispositifs visant au développement local et à l'émergence de projets structurants en terme d'aménagement du territoire seront également soutenus et notamment les opérations de rénovation collective. En effet, la dynamique territoriale enclenchée grâce à ces programmations permet de répondre au maintien de services de proximité et d'activités commerciales, vecteurs de revitalisation et de « redynamisation » de secteurs en voie de désertification.

#### Plan régional de dynamisation du commerce et de l'artisanat

La spécialisation prévue des interventions des collectivités doit préserver l'unité de stratégie et d'action pour toute la Basse-Normandie, tout particulièrement pour les très petites entreprises. Dans ce souci, la Région propose d'élaborer, en lien avec les Départements, les réseaux consulaires et l'État, un plan régional de dynamisation du commerce et de l'artisanat, qui prenne en compte dans la durée :

- le souhait d'unité d'action, notamment en ce qui concerne la définition des priorités et des modalités d'action,
- le partenariat privilégié avec les réseaux consulaires,
- la simplification de la gestion des aides accordées aux entreprises,
- des perspectives financières pluriannuelles,
- la mise en œuvre concertée des financements des aides individuelles (Départements pour l'essentiel) et collectives (Région pour l'essentiel),
- la préservation à l'échelle régionale des outils d'observation et de suivi des politiques mises en place.

#### Vers une clarification du partage des rôles entre l'État et la Région ?

Les orientations retenues au sein du Schéma Régional de Développement Économique sont largement convergentes avec celles formalisées par l'État pour la période 2004-2006 au sein du Plan d'Action Stratégique

de l'État en Région, en particulier autour des enjeux de développement d'une vision prospective des évolutions économiques, du renforcement de la recherche et de l'innovation, du soutien aux pôles de compétitivité ou aux démarches de filières, de structuration de la veille économique et de la prospection dans les secteurs à fort potentiel, ou enfin de dynamisation de la transmission et reprise d'entreprises.

Au-delà de cette liste commune de priorités d'action, la mise en œuvre du SRDE doit être l'occasion d'augmenter les synergies entre les services de l'État et de la Région. Les voies d'une collaboration stratégique et opérationnelle renforcée devront être recherchées par un rapprochement des priorités d'intervention annuelles, notamment dans le cadre des mesures inscrites au Contrat de Plan État-Région (lancement commun d'appels à projets ; définition des modalités de suivi de filières clés et des pôles de compétitivité ; détermination des axes à privilégier pour les aides individuelles...).

La synergie État-Région passe par ailleurs par la délégation à la Région d'une partie des aides gérées aujourd'hui par l'État. La loi du 13 août 2004 prévoit en effet que :

« Quand un schéma de développement économique est adopté par la Région, celle-ci est compétente, par délégation de l'État, pour attribuer tout ou parties des aides qu'il met en œuvre au profit des entreprises et qui font l'objet d'une gestion déconcentrée. Une convention passée entre l'État, la Région et, le cas échéant, d'autres Collectivités ou leurs groupements, définit les objectifs de cette expérimentation, les aides concernées, ainsi que les moyens financiers mis en œuvre par chacune des parties. Elle peut prévoir des conditions d'octroi des aides différentes de celles en vigueur au plan national. ».

La Région confirme son souhait que la mise en œuvre de cette délégation se fasse de la façon la plus lisible et efficace possible, dans le respect de la loi et dans le souci du service rendu aux entreprises. Elle reste dans l'attente des propositions de l'État en vue de finaliser la convention de délégation nécessaire.

Enfin, les priorités du SRDE s'inscrivent également très largement dans les priorités communautaires mises en avant pour la prochaine période (2007-2013) de fonds structurels européens. C'est pourquoi la Région, dans un souci de synergie accrue des outils financiers, confirme son souhait de se voir confier la gestion du futur objectif 2 « Compétitivité régionale et emploi ».



## 5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

# III 3 RELEVER LE DÉFI DE LA CRÉATION/ REPRISSE/ TRANSMISSION D'ENTREPRISES EN BASSE-NORMANDIE → p. 25 . 27

SCHEMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le tissu productif bas-normand connaît une disparité croissante de situations entre la création d'une part et la reprise/transmission d'entreprises d'autre part. Ainsi, la Basse-Normandie est certes au premier rang des régions françaises en matière de transmissions d'entreprises, mais elle se situe au 18<sup>e</sup> rang national en termes de création d'établissements (19<sup>e</sup> rang pour les créations pures d'activités nouvelles).

En rapportant le nombre de créations d'entreprises à la population pour calculer des densités, il apparaît également que la dichotomie est forte entre les reprises-réactivations (8<sup>e</sup> rang) et les créations pures (17<sup>e</sup> rang). Ainsi, la Basse-Normandie est certes championne pour les reprises (cet atout devra d'ailleurs être pérennisé), mais reste à la traîne pour les créations d'activités nouvelles qui, pourtant, contribuent au dynamisme et au développement à long terme du tissu productif régional.

Même si la création, la reprise et la transmission d'entreprises recouvrent des problématiques différentes, elles ont toutes trois en commun une situation temporaire de fragilité des entreprises.

La création d'entreprises, source d'emplois et d'enrichissement du tissu économique local est une grande priorité de la Région, y compris dans le secteur touristique et à travers le champ de l'économie sociale et solidaire.

#### Une répartition des rôles au profit de la simplification et de l'efficacité.

Les collectivités territoriales renforceront leur intervention dans ce domaine. On peut citer notamment :

- l'alimentation des fonds d'investissement confiés aux PFIL et gérés par elles, ainsi que la question de leur fonctionnement,
- la pérennisation des associations d'utilité sociale à travers les aides au conseil (Dispositif Local d'Accompagnement) dispensées par différents acteurs (Plate-Forme d'Initiatives Locales du Calvados, Ligue de l'enseignement de la Manche, Mission Locale d'Alençon),
- une amélioration du dispositif Prime Régionale à la Création d'Entreprise, allant au-delà de l'aide au premier investissement.

## ENJEU • 10

**Du projet à la post incubation, mieux soutenir la création d'entreprises innovantes****Le rôle de l'incubateur régional Normandie Incubation**

L'expérience indique qu'un certain niveau de maturité des projets est nécessaire avant de soutenir un projet de création d'entreprises technologiquement innovantes. Les projets accueillis trop prématurément dans l'incubateur régional aboutissent soit à un abandon, soit au transfert de l'activité dans une entreprise existante, de la région ou non.

Le dispositif pilote EP2i (Étape de Pré-Incubation et d'Innovation), mis en place en 2004 et piloté par l'Université de Caen, fournit une réponse efficace à l'incubation précoce des projets. EP2i favorise en outre la détection et l'émergence de projets au sein des laboratoires de recherche. Ainsi, le dispositif pilote EP2i, unique en France, devrait être maintenu et consolidé au-delà de sa « période d'essai » fin 2005. Ce dispositif devrait être rattaché à l'incubateur avec les moyens de fonctionnement nécessaires.

La possibilité d'un accompagnement des projets en post-incubation peut aussi être envisagée, par l'intermédiaire de l'incubateur, qui constitue déjà un relais essentiel auprès des organismes financiers et des laboratoires de recherche avec lesquels les entreprises continuent à travailler. Enfin, l'incubateur est impliqué dans la recherche de financement et d'aide publique. Afin d'officialiser et de pérenniser cet accompagnement, un budget pourrait être dévolu à ce suivi post-incubation.

**L'aide financière aux porteurs de projets innovants**

Certains porteurs de projets sont sans ressource, notamment ceux qui finissent leur cursus de formation initiale. Ces personnes sont souvent impliquées dans le portage d'un projet issu d'un laboratoire. Les chercheurs, à l'origine de ces projets, s'impliquent seulement comme appui scientifique et endossent rarement les responsabilités du chef d'entreprise. Dans la majorité des cas, le projet peine à se développer car les porteurs doivent à la fois développer leur projet et rechercher en parallèle des revenus personnels. En réponse, une « allocation jeune créateur » pourrait être octroyée aux projets offrant les meilleures perspectives, à l'exemple des pratiques en vigueur dans d'autres régions (Limousin, Picardie).

La superficie financière des porteurs de projets innovants sera utilement soutenue par les outils de capital investissement régionaux, tels que « Normandie création ».

La création de formes innovantes d'entreprises relève de la sphère de l'économie sociale et solidaire, mais également du tourisme. L'association « Basse Normandie Active », créée en juillet 2005, doit se déployer en appui à la création, au développement et à la restructuration d'entreprises ou d'associations portant des projets solidaires, et accessoirement des projets individuels, à travers des apports en quasi fonds propres et des garanties d'emprunts bancaires.

Ce type de solutions, permettant de renforcer la structure financière des entreprises, pourrait être appliqué à l'ensemble des créations d'entreprises disposant d'un réel potentiel d'innovation, de même que pourrait être envisagée la possibilité d'accorder des prêts à taux zéro aux porteurs de projets innovants.

**Le partenariat Région - OSEO**

La Région Basse-Normandie et OSEO anvar ont convenu de mettre en place jusqu'en 2007 un partenariat stratégique et technico-économique, autour des objectifs suivants :

- développer les synergies en faveur de l'innovation technologique, des transferts de technologie, de l'interface recherche-entreprise,
- amplifier les soutiens des projets susceptibles de générer d'importantes retombées économiques pour la région.

La Région a souhaité que ce partenariat soit étendu à OSEO-BDPME afin notamment de répondre aux besoins de financement en fonds propres des jeunes entreprises innovantes récemment créées (renforcement des fonds propres et garantie des prêts bancaires).

Le partenariat couvre, dans une logique d'accompagnement global, toute la chaîne de l'innovation pour l'entreprise créée et, en amont de la création ou pendant la phase de création, les besoins du porteur de projet issu de la recherche publique ou privée.

Par ailleurs, il sera déterminant de mobiliser les moyens nécessaires pour davantage inciter les entreprises bas-normandes à participer à des programmes européens à travers des programmes CRAFT ou des initiatives EUREKA.

## ENJEU • 11

**Initier un plan régional de soutien à la création/transmission d'entreprises**

L'amélioration globale de l'organisation régionale est particulièrement vitale pour maintenir et renforcer, notamment en milieu rural, les services aux entreprises (y compris l'intérim et les services opérationnels courants qui occupent une place majeure dans l'économie), les services à la population. L'enjeu touche en effet de manière très transversale tous les secteurs : agriculture, industrie, commerce, artisanat, professions libérales... Or, l'économie résidentielle offre d'importantes perspectives de développement pour la région, et ce gisement d'emplois doit être encouragé. C'est pourquoi la Région a pris l'initiative de promouvoir un plan régional de soutien à la création/transmission/reprise d'entreprises, en concertation avec les Départements et les partenaires concernés, au premier rang desquels les réseaux consulaires.

**La formation, un enjeu majeur de la politique de soutien à la création d'entreprises**

L'enjeu de la formation est central pour faciliter les reprises et transmissions d'entreprises. Un plan global formalisera la mobilisation régionale en reprenant l'ensemble des actions à prévoir ou déjà existantes, sous la forme d'un plan régional de soutien à la transmission-reprise d'entreprises, incluant notamment la formation des chefs d'entreprise, et une sensibilisation à la culture générale entrepreneuriale.

L'extension de la procédure d'aide au recrutement de cadre ARC au cas des reprises d'entreprises pourrait être expertisée, afin de faciliter durant une durée limitée pour le salarié reprenant intéressé la transition de l'apprentissage de son futur rôle de chef d'entreprise, sans peser trop sur les comptes et le fonctionnement de l'entreprise.

**L'intervention des collectivités territoriales auprès des Plates-Formes d'Initiatives Locales (PFIL)**

Les PFIL peuvent être classées en deux groupes : les PFIL départementales ou infra-départementales et Normandie Initiatives (PFIL à vocation régionale).

En application du principe de spécialisation, les Départements prendront en charge pour les PFIL départementales ou infra-départementales, centrées sur les TPE en création ou en transmission, le financement des fonds et éventuellement des frais de fonctionnement. La Région, quant à elle, accroîtrait son soutien à Normandie Initiative (dimension régionale) qui ciblerait les transmissions d'entreprises à vocation industrielle et de services à l'industrie.

Par ailleurs, la Région examinera les actions à mettre en œuvre pour favoriser la professionnalisation des acteurs et les échanges de pratiques.

**Le cas particulier du tourisme**

La transmission est notamment redoutée dans le domaine de l'hôtellerie restauration, avec une part importante de chefs d'entreprises proches de la retraite et des établissements nécessitant d'importants travaux de mise aux normes et/ou d'adaptation aux goûts des clientèles actuelles. Cette problématique s'accroît au fur et à mesure qu'on s'éloigne de la frange littorale. Une solution possible serait d'intégrer le tourisme dans le champ d'intervention de Normandie Initiative. Le CESR préconise par ailleurs un plan régional d'action pour favoriser la reprise d'établissements, notamment dans les petites villes régionales en milieu rural, territoires les plus concernés par cette problématique.

**L'angle spécifique des activités primaires et de la première transformation**

Jusqu'à présent la transmission/reprise en agriculture se finalisait essentiellement dans le cadre familial. Compte tenu de la diminution du nombre d'exploitations agricoles et de la baisse de la natalité au sein de ces exploitations, il sera difficile d'inverser la courbe des installations par un renouvellement exclusivement interne à l'agriculture. Or il apparaît nécessaire de maintenir sur l'ensemble du territoire un nombre maximal d'exploitations viables.

C'est pourquoi la Région, en concertation étroite avec la chambre consulaire, la SAFER, les organisations professionnelles, les pays, les parcs et les autres collectivités met en place un programme régional pour l'installation en agriculture, autour des deux spécificités de cette activité :

- la libération du foncier agricole, ressource de plus en plus convoitée hors agriculture,
- le nécessaire élargissement du recrutement des jeunes agriculteurs hors du cadre familial et souvent hors de toute origine agricole, démarche déjà engagée avec un certain succès par la Région avec les contrats de pré installation, mais qui doit changer d'ampleur.

Le soutien de la Région à la modernisation et à la reprise d'exploitations agricoles doit être différencié en fonction des diagnostics effectués sur chaque situation à l'échelle des pays et de l'intérêt qu'ils vont y porter, tout en restant fondé sur un partenariat État-Région.

Pour le secteur de la pêche et des cultures marines, les ressources sont plus ou moins localisées ou sédentaires ou parfois très diffuses. Le soutien par la Région ou les Départements est donc le plus approprié en première approche d'autant qu'il y a souvent la possibilité d'un appui financier de l'État ou de l'Union Européenne. Pour des ressources très localisées, une implication des acteurs locaux reste légitime et souhaitable.



## 5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

# II 4

SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER L'INNOVATION ET LA R&D AU SEIN DES ENTREPRISES, AU SEIN DES PÔLES STRUCTURANTS DE RECHERCHE, NOTAMMENT EN AMÉLIORANT L'INTERFACE RECHERCHE/ENTREPRISE

→ p. 30 . 32



Le secteur de la recherche employait environ 2000 personnes en 1999 en Basse-Normandie, dont plus de la moitié dans le secteur public. Cependant, malgré la présence d'établissements publics de formation et de recherche performants et de renommée internationale (Université, ENSICAEN, grands organismes de recherche...), les dépenses de R&D ne dépassent pas 1 % du PIB régional. La Basse-Normandie se place ainsi au 17<sup>e</sup> rang des régions françaises. Les entreprises financent certes plus des 2/3 des dépenses de R&D (en 1999) mais leurs investissements en R&D représentent à peine 1 % des dépenses intérieures de R&D nationales, montant particulièrement faible en comparaison des régions voisines.

.../...

.../...

... Or, le contexte concurrentiel oblige les entreprises à développer un niveau de compétitivité suffisant pour répondre aux exigences du marché, étendre leur activité à des marchés nouveaux et parfois rompre une dépendance vis-à-vis de leurs clients stratégiques.

Un facteur essentiel de compétitivité est donc bien la capacité des entreprises à produire de l'innovation technologique, tant sur le mode de production que sur le produit lui-même.

L'innovation constitue ainsi un élément fort de pérennisation des activités économiques dans le territoire. La Basse-Normandie pourrait à cet égard ambitionner la création d'une plate-forme technologique par « ville moyenne », dans une logique d'excellence territoriale, en vue de dynamiser les territoires et asseoir ainsi le développement à long terme de la région (maillage territorial de spécialisations économiques agricoles, industrielles ou tertiaires).

La faiblesse reconnue en R&D pénalise la région dans son développement économique, avec les conséquences qui en découlent :

- beaucoup d'entreprises ayant des activités à faible valeur ajoutée dans le territoire régional,
- des difficultés dans la capacité à développer des filières sectorielles « complètes » et structurées autour d'un pôle de recherche et d'innovation,
- un risque fort de manquer les prochains « sauts technologiques ».

Le Schéma Régional de Développement Économique vise à favoriser l'innovation et la R&D sous 4 angles d'approche :

- construire et développer des pôles structurants de recherche et de transfert technologique, ressources fondamentales des dispositifs d'accompagnement,
- organiser l'espace afin de favoriser les échanges et les synergies entre recherche et entreprises (plateformes technologiques, par exemple),
- flécher des dispositifs d'accompagnement à tous les stades de l'innovation (conception, pré-industrialisation, adaptation de l'appareil productif),
- mettre à disposition des entreprises des équipes de conseillers technologiques formés et compétents, aptes à gérer l'interface recherche-entreprise et à accompagner les entreprises innovantes pour l'obtention de financements.

Enfin, l'innovation est l'un des enjeux fortement mis en avant par les stratégies européennes, et repris dans le cadre de référence stratégique national pour la mise en œuvre des fonds structurels sur la période 2007 - 2013. Le SRDE a vocation à constituer le socle d'une « stratégie régionale d'innovation » préconisée par le CRSN, afin que les priorités régionales s'insèrent en pleine cohérence avec les préconisations - et les sources de financement - communautaires.

## ENJEU • 12

### Favoriser l'ancrage des entreprises régionales grâce à l'innovation

Le troisième rapport communautaire sur la cohésion économique préconise des orientations souhaitables pour une région dans le domaine de l'innovation :

- développer la fourniture de services technologiques aux entreprises,
- développer la capacité d'innover des PME par l'émergence de réseaux et de noyaux d'entreprises,
- encourager le développement du potentiel local de recherche et la capacité de la Région à adapter les progrès réalisés à l'extérieur de la Région aux besoins locaux,
- faciliter l'accès des chercheurs, des entreprises et des autres acteurs aux réseaux internationaux d'excellence, aux sources de nouvelles technologies et à des partenariats potentiels de recherche et développement.

La gestion des démarches d'innovation en Basse-Normandie, notamment au sein des PME, est largement perfectible. La fonction « innovation » pourrait être soutenue au même titre que les fonctions qualité et environnement, d'autant plus que le processus innovation ne se limite pas au champ de la R&D ou du transfert de technologies, mais qu'il intègre également les démarches d'intelligence économique mais aussi la conception, le marketing, la formation ou le financement.

Ainsi, en matière d'innovation, la future Mission régionale pour le développement économique et l'innovation aura vocation à mettre en œuvre une animation forte et structurée de tous les acteurs, selon une dynamique partenariale (cf. orientation 2, page 21).

Elle a notamment vocation à accueillir la structure d'animation du RDT, actuellement hébergée au Centre des Technologies Nouvelles, et soutenir la réorganisation du réseau GRAVIR, de façon à mettre à la disposition des entreprises un service plus efficace et mieux coordonné en matière de transfert de technologies ; à renforcer et coordonner les actions d'interfaçage entre les entreprises et le monde de la recherche (CRITT, ENSI CAEN...) ; à prendre en charge l'organisation et le suivi d'appels à projets de recherche / industrie en lien étroit avec les instances des pôles scientifiques et technologiques structurants de la région.

Le partenariat fort mis en œuvre entre OSEO anvar et la Région a pour objectif, au-delà de l'enjeu de création d'entreprises (cf. orientation stratégique précédente), de prendre en compte, toutes les étapes du projet d'innovation, en toute transparence pour l'entreprise. Dans ce type de projet, les soutiens à l'innovation ne seront pas limités aux seuls projets créateurs d'emplois. Enfin, les soutiens publics à l'innovation sont un facteur

d'attractivité important à l'égard des grands groupes industriels, notamment étrangers, établis en Basse-Normandie. Plusieurs succès récents montrent l'intérêt de prolonger et d'afficher une politique de partenariats publics-privés pour accompagner le développement sur le territoire régional des activités de R&D de ces établissements, créatrices de valeur ajoutée. Le facteur important de maintien et de création d'emplois continuera donc à faire l'objet d'une attention particulière, en complément des dynamiques et des projets collectifs engendrés dans le cadre des pôles de compétitivité.

#### Un nécessaire élargissement des dispositifs de financement

La politique de recherche régionale doit tenir compte des fonds européens qui contribuent notamment à assurer la diffusion et le transfert de technologies entre les entreprises et les pôles innovateurs et de recherche. Il est important de soutenir et d'accompagner les porteurs de projets financés au titre du Programme Cadre pour la Recherche et Développement (PCRD) afin d'augmenter le nombre de contrats européens dont bénéficient les laboratoires bas-normands publics ou privés. Il faut également encourager les laboratoires à s'inscrire dans des réseaux nationaux et européens de recherche et d'innovation technologique. Le groupement de laboratoires devrait être encouragé, les fonds européens pouvant contribuer à ces opérations de mise en réseau entre les centres de recherches publics et privés et entre ces centres et les entreprises.

Les structures de transfert de technologie doivent être encouragées en fonction des partenariats avec les entreprises et des aides apportées.

#### Particularités des exploitations agricoles, de pêche et de cultures marines

La question de l'ancrage territorial ne se pose pas pour les exploitations agricoles. En revanche, celle de la conservation des droits à produire et des permis d'exploiter est essentielle. Les besoins en transfert et d'application de résultats des recherches nationales ou régionales en cours, restent très importants.

Pour l'agriculture, la sylviculture et les produits de la mer, l'innovation technologique est également présente sous ses aspects spécifiques, liés à l'utilisation d'une ressource naturelle. La Basse-Normandie se doit de mettre en valeur la polyvalence exceptionnelle de ses sols, de son climat et de ses zones de pêche côtière, pour combiner qualité, faible niveau de coût et durabilité de ces activités.

## ENJEU • 13

### Soutenir le développement des pôles de recherche structurants en Basse-Normandie et encourager leur engagement économique au plan territorial

Le Schéma Régional de Développement Économique doit favoriser les activités de rapprochement entre les pôles de recherche et les entreprises, qui peuvent conduire à des créations de laboratoires mixtes université-entreprise. Pour cela, les pôles de recherche doivent davantage se structurer afin d'acquérir les compétences et la notoriété nécessaire pour :

- intéresser de grandes entreprises à leurs travaux et ouvrir des perspectives d'implantation de la R&D privée en Basse-Normandie,
- augmenter leur visibilité au plan national et international,
- poursuivre le développement de partenariats avec les laboratoires étrangers,
- mieux répondre aux attentes des PME régionales.

À cet égard, la Région souhaite, à travers la Mission régionale pour le développement économique et l'innovation, renforcer ses liens non seulement avec les quatre centres régionaux pour l'innovation et le transfert de technologie (CRITT) de Basse-Normandie, mais aussi avec les structures de partenariat industriel et les pôles de technologie de l'Université et de l'ENSI CAEN dans le cadre des pôles scientifiques et technologiques.

La Mission régionale poursuivra ainsi la prise en charge de l'organisation opérationnelle et du suivi d'appels à projets de recherche/industrie, en lien étroit avec les instances des pôles.

Enfin, la Mission assurera la coordination opérationnelle des dynamiques engagées, en misant sur les démarches d'intelligence économique, notamment dans un souci d'anticipation des mutations économiques, en lien avec les services de l'État et notamment la DRIRE. Dans ce cadre, des plans pluriannuels seront encouragés.

La réactivation de la présence de la Basse-Normandie à Bruxelles sera par ailleurs utilement mise à profit pour relayer les appels à projets et les modes de financement de l'Union Européenne, et notamment accompagner les structures de recherche au montage de dossiers.



# II 5

SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE → p. 34 . 38

Le Schéma Régional de Développement Économique souhaite élargir et renforcer la palette des interventions des collectivités territoriales :

- dans le champ de l'économie sociale et solidaire,
- dans le domaine du développement durable et ses composantes économiques, environnementales et sociétales.

À l'échelle régionale, la Région mettra en œuvre des dispositifs visant à :

- engager l'entreprise bénéficiant du soutien de la Région, à travers la signature d'une charte d'engagement annexée au dispositif d'aide, à préserver l'environnement, à défendre des valeurs sociétales, à respecter des conditions durables de développement,
- encourager l'accueil de salariés licenciés à la suite de la fermeture totale ou partielle d'un site industriel ou de services sur le bassin d'emploi,
- encourager les projets créateurs ou de maintien d'emploi dans le domaine de l'économie sociale et solidaire,
- promouvoir et développer les outils financiers de l'économie sociale et solidaire.

## ENJEU • 14

**Soutenir les territoires en difficulté économique**

L'attractivité et la compétitivité de la région de Basse-Normandie passent par un développement économique équilibré de ses territoires, surtout pour les plus fragiles d'entre eux.

Pour les territoires en difficulté, l'État, la Région et les autres collectivités doivent être solidaires et attentifs à proposer des solutions exceptionnelles de redynamisation réactives et cohérentes, à l'image de l'action conduite à travers la convention Moulinex et le contrat de site d'Argentan ou encore les initiatives en préparation dans le Plan de Dynamisation du Cotentin. La Région pourrait mettre en place, probablement sous la forme d'une Délégation de Service Public (DSP) régionale et permanente, un dispositif de soutien aux territoires touchés par la fermeture d'un site industriel important. Ce

dispositif pourrait mettre en œuvre des prêts participatifs destinés à la fois à dynamiser la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois dans le bassin concerné, et éventuellement, sans exempter l'État et les industriels de leurs responsabilités, à inciter les créateurs de ces nouveaux emplois ainsi que les collectivités concernées à favoriser et à reclasser des personnes licenciées. Toutefois, ce dispositif ne sera efficace que s'il intervient en soutien d'une implication forte des acteurs privés et publics locaux et en lien avec des initiatives locales conduites en faveur du reclassement des personnes licenciées.

Au-delà de la réparation des sinistres, il conviendrait que soient mieux appréhendés les modes d'anticipation des difficultés que peuvent connaître les entreprises.

## ENJEU • 15

**Coordonner les démarches de veille économique et d'intelligence économique territoriale**

Démarche pluridisciplinaire et transversale, la veille économique implique une cohérence méthodologique dans la recherche de renseignements et son objectif est de servir une stratégie opérationnelle des entreprises ou des territoires. La Basse-Normandie fait à cet égard toujours partie des régions pilotes en ce domaine, puisqu'elle s'est dotée dès 1998 d'un Schéma Régional d'Intelligence Économique. De nombreux organismes sont ainsi impliqués pour la promotion ou la conduite de missions de veille auprès des entreprises (réseaux consulaires, CRITT, ADIT...).

**La veille économique : comprendre pour mieux décider**

La veille informationnelle et économique est un réel facteur clé de succès du développement des entreprises, il faut veiller à mettre en œuvre une veille non seulement sectorielle mais orientée sur différentes échelles géographiques (local, région, France, UE, monde...).

Cet enjeu nourrira évidemment de façon centrale le rôle du comité stratégique des acteurs du développement économique. C'est une priorité à mettre en œuvre par le couple État-Région en synergie forte.

La veille économique doit permettre de :

- comprendre les mutations économiques sectorielles,
- évaluer la pertinence des actions (investissement, mutation de l'appareil de production, commercialisation),

- positionner les filières et la recherche face aux enjeux concurrentiels,
- disposer des bonnes informations pour décider des orientations stratégiques en connaissance de cause.

Dans le domaine du tourisme, l'Observatoire Régional intégré au CRT sera renforcé de façon à mieux servir les besoins des acteurs du tourisme. Il s'agira notamment de disposer d'informations très complètes sur les évolutions de nos marchés prioritaires et sur le comportement des clientèles afin d'adapter en permanence l'offre à la demande.

Pour disposer des données utiles et les diffuser rapidement auprès des populations d'entreprises concernées, la Région soutiendra la constitution d'observatoires régionaux de branches, déclinaisons des observatoires nationaux de l'emploi-formation, dont la vocation sera d'alimenter la réflexion de la Région au titre du SRDE comme du PRDF sur les besoins en compétences et en emploi des entreprises.

En matière de commerce extérieur, le seul indicateur utilisé, comme dans l'ensemble des régions, est celui des statistiques des douanes. Cet indicateur est biaisé car il exclut les échanges de services, uniquement comptabilisés au niveau national. Aujourd'hui, les échanges internationaux de services augmentent plus vite que ceux de marchandises, ils traduisent les progrès obtenus par les acteurs de l'économie régionale dans le mouvement général de tertiarisation de l'économie. C'est pourquoi une évolution des outils régionaux d'échanges

de biens et services apparaît comme indispensable pour accompagner au mieux les entreprises bas-normandes dans leur développement, notamment à l'export. Ces outils pourraient se baser sur le suivi national des échanges de services connexes du commerce extérieur effectué par la DGDDI (Direction Générale des Douanes et Droits Indirects) ainsi que le suivi de l'ensemble des échanges des autres services grâce à la balance des paiements réalisée par la Banque de France.

Ces enjeux nourriront évidemment de façon centrale le rôle du comité stratégique des acteurs du développement économique. C'est une priorité à mettre en œuvre par le couple État-Région en synergie forte.

**L'intelligence territoriale, pour anticiper et tirer parti des évolutions favorables**

L'intelligence territoriale, outil complémentaire de l'ingénierie territoriale, doit aider les territoires à élaborer

une véritable stratégie territoriale. C'est l'un des enjeux forts de la Basse-Normandie pour les vingt ans à venir. Afin de soutenir ces stratégies territoriales de développement, à l'échelle des "territoires de projet" (pays, agglomérations, PNR), la Région se propose de soutenir, au titre de l'ingénierie territoriale nécessaire, les réflexions permettant au territoire de se doter des projets économiques pertinents (offre foncière en direction des entreprises, la valorisation de filières locales, le soutien à l'artisanat et au commerce...) ce en quoi la Région pourrait proposer de jouer un rôle moteur; l'appel à projet "territoires pour demain" montre qu'il y a une demande en ce sens.

Afin d'aider les entreprises touristiques à s'adapter aux évolutions des marchés, le renforcement de l'Observatoire Régional du Tourisme est inscrit dans la stratégie du CRT.

## ENJEU • 16

**Développer et animer une politique régionale de filières, autour des activités significatives, couvrant des activités à potentiel ou pouvant renforcer l'image et la notoriété de la Basse-Normandie**

La politique de filière de la Région a été engagée avec les premiers dossiers de pôle de compétitivité qui capitalisaient un certain nombre d'investissements et de travaux déjà soutenus.

Simultanément, la Région a engagé un travail sur les filières industrielles majeures et notamment l'automobile et la filière nautique. Un autre chantier s'ouvre dès maintenant sur certains produits de la mer et sur le domaine de l'agroalimentaire, autour des signes officiels de qualité portant le nom de la région, notamment. Cette logique de filière s'applique également à l'agriculture et au tertiaire, comme pour le tourisme ou les TIC par exemple.

La ligne de conduite de cette démarche repose sur trois principes :

- appui sur une association de chefs d'entreprises qui valide les actions à mener,
- participation forte des structures de développement économique concernées pour bâtir un plan d'actions et le mettre en œuvre,
- passation d'un contrat d'objectif sur trois ans.

**Le rôle de la Région en faveur de la filière :**

- faciliter la coordination avec l'État et les autres collectivités, dans le prolongement des travaux du SRDE pour que les actions de type filières trouvent une cohérence forte. À ce titre, la Région facilite la coordination des plans d'actions et des acteurs pour obtenir une véritable animation du tissu des entreprises

(renforcement de réseaux d'acteurs). La Région propose à chaque structure (collectivités, comités d'expansion, chambres consulaires...), de contribuer aux plans d'action en apportant les moyens humains et techniques engagés dans le cadre de ses propres missions (Homme-jour, apport financier et participation au plan d'actions).

- mettre en place un comité régional stratégique, s'appuyant sur les entreprises, qui arrête les priorités régionales pour les filières,
- assurer la cohérence des actions retenues avec la politique de développement économique de la Région (Recherche et Développement, innovation, transferts de technologie, export, actions collectives...).

- apporter un soutien :
  - par l'intervention de ses différentes Directions et Services (Économie, Formation...), représentées par un interlocuteur référent.
  - par l'attribution, de manière renforcée, des aides aux entreprises et par le financement d'actions collectives par la Région.
  - par une aide en ingénierie comprenant l'appui de consultants et la mise en place d'une animation, prioritairement apportée par la Mission de développement économique et de l'innovation. Ces soutiens financiers et en compétence sont apportés dans le cadre d'une convention passée avec la structure porteuse de l'action ou un « groupe » géré et animé majoritairement par des chefs d'entreprise. Mises en place pour susciter une dynamique portée par les entreprises elles-mêmes, les participations financières publiques doivent être dégressives (État et Région

notamment) et à moyen terme le relais des collectivités devra être progressivement assuré par les entreprises elles-mêmes.

- évaluer les actions et les avancées de la démarche en faveur de la filière.

#### Le rôle des départements et des autres collectivités territoriales :

Une intervention conjointe des Départements et le cas échéant des collectivités locales dans une déclinaison de la politique de soutien aux filières est souhaitable (elle paraît même s'imposer pour ce qui concerne les pôles de compétitivité) et notamment pour appuyer les efforts d'animation du tissu des entreprises et pour renforcer les actions proposées dans un plan pluriannuel.

#### Les priorités d'intervention :

Les plans d'actions régionaux doivent s'articuler autour de thèmes majeurs comme :

- les infrastructures et les zones d'accueil structurantes, les atouts naturels du territoire...
- les entreprises de la filière : innovation, export...
- le renforcement du secteur : création d'entreprises-essaimage, services aux entreprises, formation...
- le tourisme et les loisirs, l'accueil et les services aux particuliers,
- l'environnement et le développement durable,
- la création d'événements, la promotion.

La Région se fixe pour objectif de développer et affirmer une politique industrielle autour des activités significatives, couvrant des activités à potentiel ou pouvant renforcer l'image et la notoriété de la Basse-Normandie. Les démarches d'intelligence économique devront être davantage soutenues, pour renforcer le positionnement et les perspectives des entreprises de ces filières.

Il s'agit d'amener les entreprises d'un même secteur à travailler en partenariat entre elles et avec les centres de recherche et de formation. La nouvelle démarche des pôles de compétitivité et des pôles d'excellence, qui fait suite aux anciens SPL, en est une bonne illustration. D'autres actions de structuration de filières régionales sont à conduire, notamment à travers un soutien financier aux actions d'animation et de conseil, aux équipements de recherche, de formation ou de services qui seront nécessaires au développement des entreprises du secteur privé. En outre, l'opportunité de se « rattacher » aux pôles de compétitivité hauts-normands doit être étudiée, notamment pour le pôle logistique Seine-Normandie dont Port 2000 est au cœur, le Pays d'Auge ne pouvant raisonnablement être à l'écart de ce projet, et pour le pôle Sciences de la beauté et du bien être auquel des entreprises de la Région, intervenants majeurs de ce secteur, mériteraient d'être rattachées.

À travers le développement d'une politique de filières, la Région poursuit un double objectif. Il s'agit à la fois de renforcer l'attractivité de la Basse-Normandie et à la fois de valoriser le plus possible la conservation de l'argent au sein du circuit économique local en un circuit court qui permet de conserver au maximum la valeur ajoutée des transformations industrielles dans le territoire.

#### Vers un Schéma Interrégional du Tourisme

Le tourisme constitue une filière économique à part entière, de mieux en mieux organisée à l'échelle de la destination Normandie. La réalisation d'un schéma interrégional du tourisme, en cohérence avec la nouvelle stratégie de promotion du Comité Régional du Tourisme, compléterait avantageusement le SRDE et permettrait de formaliser une politique régionale d'ensemble.

## ENJEU • 17

### Soutenir et développer l'économie sociale et solidaire, comme facteur de structuration et d'animation des territoires

L'Économie sociale et solidaire compte en Basse-Normandie plus de 45 000 salariés, soit 9,5 % de l'emploi régional. Le Schéma Régional de Développement Économique, reconnaît l'importance de la prise en compte des organisations qui résultent des associations de personnes, quelle que soit la forme juridique choisie, et qui participent de façon diverse aux échanges économiques. De même, il soutiendra les projets économiques au fondement desquels se trouvent la solidarité, la participation des citoyens et usagers, et le développement durable.

Pour ce faire, le Schéma Régional de Développement Économique propose quatre objectifs principaux, qui ont vocation à être déclinés en 2006 sous la forme d'un programme d'actions, construit par ailleurs sur la base des rencontres régionales de l'économie sociale et solidaire, organisées fin 2005 - début 2006.

#### Appui à la création d'entreprises du champ de l'économie sociale et solidaire

Avec la création d'activité, l'objectif majeur est de rendre optimales les conditions de pérennisation de l'activité créée. Cette optimisation passe par un accompagnement global du porteur de projet : accompagnement dans la démarche de création, expertises ponctuelles, financement...

Plusieurs acteurs interviennent ou se proposent d'intervenir ou de développer leur intervention dans cet accompagnement du porteur de projet, notamment :

- la CRES (Chambre Régionale d'Économie Sociale), qui pourrait, d'une part, favoriser l'entrepreneuriat social dans la région par un accompagnement de proximité lisible et approprié et par un accès aux financements facilité, d'autre part, organiser les relations entre les différentes structures d'accompagnement en favorisant les échanges d'expériences, la diffusion d'information, la professionnalisation...
- la Région, qui pourrait réfléchir à une aide pour tout porteur de projet de l'économie sociale et solidaire qui intègre une prime directe au porteur de projet et le financement d'une partie de son accompagnement. Une telle intervention, toutefois, doit être organisée selon le principe de spécialisation, au regard notamment des compétences et actions menées par l'État et les Départements. La Région pourrait par ailleurs soutenir la promotion de formes d'entrepreneuriat social telles que les SCOP, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, notamment en partenariat avec l'UR-SCOP. Enfin, la Région participe au fonds régional « Basse-Normandie Active », qui a en charge la création, le développement et la restructuration d'entreprises (sociétés ou associations) portant des projets solidaires, accessoirement, la création de projets individuels, à travers des apports en quasi fonds propres et/ou des garanties d'emprunts bancaires,
- l'ARDES (Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire), qui travaille déjà depuis 5 ans, dans le cadre d'une convention avec la Région, visant à l'émergence et à l'accompagnement de porteurs de projets individuels ou collectifs, de services et d'entreprises solidaires en Basse-Normandie.

#### Appui à la consolidation et au développement d'activités dans le champ de l'économie sociale et solidaire

Les acteurs de l'ESS participent activement à l'animation et à la structuration des territoires, notamment en offrant des activités et des services d'utilité sociale de proximité. Cependant, un déficit manifeste de capacité d'ingénierie est constaté pour de nombreux domaines : recherche de financements, accompagnement ponctuel ou dans la durée, stratégie de développement...

Face à cette situation, des objectifs communs pourraient être fixés :

- favoriser la lisibilité des financements des activités des acteurs de l'économie sociale et solidaire et leur

complémentarité d'intervention, en particulier, appuyer l'ancrage et l'articulation du fonds régional « Basse-Normandie Active » avec les autres structures de financement,

- structurer et animer l'offre d'accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire, notamment l'action des têtes de réseau et des DLA (dispositifs locaux d'accompagnement) et du C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation), dans un financement à pérenniser entre État, Région, Départements et Caisse des Dépôts et Consignations.

#### La structuration du champ de l'économie sociale et solidaire

Pour atteindre cet objectif, les acteurs de l'économie sociale et solidaire prolongeront leur réflexion autour des pistes suivantes :

- le soutien à la représentativité réelle des acteurs de ce champ économique (est-ce à travers une structure fédérative, promouvant les valeurs communes, favorisant une approche « horizontale », assurant des missions répondant aux attentes des acteurs ?), dans le respect de deux philosophies pour avoir un ensemble entier : celle de l'ARDES et celle de la CRES,
- le soutien à des initiatives caractéristiques de ce champ de l'économie (par exemple : appel à projets sur le thème de l'innovation, de l'ancrage territorial...),
- le soutien à la démarche d'étude sur ce champ de l'économie, à actualiser régulièrement (observatoire),
- le soutien à la professionnalisation : offre de formation pour les bénévoles (administrateurs, encadrants, autres fonctions).

#### Appui à l'animation territoriale par les acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire

Ce dernier objectif se traduit par le soutien à des démarches complémentaires :

- la participation des représentants de l'économie sociale et solidaire aux instances de débat des collectivités locales traitant des projets de territoire (les conseils de développement des Pays),
- l'action de sensibilisation et débats publics, favorisant l'émergence de projets,
- l'animation du territoire par filières. Une première filière est identifiée : celle des services aux personnes. En effet, face aux mutations socio-démographiques de la société française, le besoin de construire une offre globale et coordonnée en matière de services aux personnes dans le territoire régional se fait de plus en plus grand. Les services de proximité et services à la personne sont des secteurs d'activités privilégiés des organisations relevant de l'économie sociale et solidaire. Ces services correspondent aux services à la famille, services associés à la promotion de la santé à domicile ou sur le lieu de travail, services associés à la qualité de vie quotidienne à domicile (service de remplacement en agriculture), services associés au logement et au cadre de vie, services d'intermédiation.

## ENJEU • 18

**Soutenir et favoriser les démarches de développement durable**

La Région pourrait promouvoir une charte d'engagements réciproques avec les entreprises qui sollicitent ou bénéficient d'une aide financière de la Région. Elle serait un élément conditionnel à tout contrat, arrêté ou convention qui régit les conditions d'attribution de cette aide. Cette Charte viserait à développer et à intégrer la notion de développement durable au sein des entreprises bénéficiant d'une aide publique dans le territoire de la région Basse-Normandie. De la même façon, la Région pourrait développer une charte régionale d'accès aux aides agricoles, valorisant notamment l'agriculture biologique et les pratiques respectueuses de l'environnement.

Ces chartes auront à cœur de constituer un élément d'attractivité pour les territoires et de valorisation pour les entreprises. Elles devront être adaptées à leur taille et à leur spécificité.

Afin de ne pas pénaliser la réactivité nécessaire au plein bénéfice de l'aide au moment de son octroi, notamment lorsqu'il s'agit d'une avance remboursable, le respect de ces conditions sera vérifié au moment de la liquidation de l'aide.

En contrepartie des aides de la Région, l'entreprise s'engage sur les points suivants :

- au titre du respect de l'environnement,
- au titre de la création et du maintien de l'emploi,
- au titre du dialogue social et de la transparence,
- au titre de son intégration au territoire,
- au titre du versement de la taxe d'apprentissage libre d'affectation, à la flécher vers des établissements de formation technologiques et professionnels situés en Basse-Normandie, quels que soient la taille et le projet aidé,
- au titre du respect de la mixité, de l'égalité sociale et de l'égalité professionnelle homme / femme dans la structure des effectifs et des embauches.

Il pourrait être également envisagé de demander à toute entreprise bénéficiant d'une aide importante (en cumulant les différentes aides perçues au titre de l'économie, de la formation ou de l'innovation) de participer à des actions collectives au bénéfice de PME régionales, en vue de partager un savoir-faire spécifique.

Le développement durable ne peut être l'affaire d'un seul acteur socioéconomique, d'une seule institution. C'est une dimension du développement qui favorise la cohésion sociale ainsi que la protection et l'amélioration du cadre de vie. Le Schéma Régional de Développement Économique bas-normand doit se donner les moyens de prendre en compte les aspects sociaux, la lutte contre les inégalités, le respect de l'environnement, la préservation des ressources naturelles, la gestion des externalités... La Région pourrait se fixer trois objectifs voués à favoriser l'approche transversale et territoriale du développement durable, facteur clé de la réussite d'un développement durable efficace :

- développer le nombre de structures s'inscrivant dans une démarche de « développement durable »,
- donner aux opérateurs de l'accompagnement à la création d'entreprises un outil pour former au développement durable les porteurs de projets,
- sensibiliser les futurs créateurs à l'appréhension des paramètres économiques, sociaux et environnementaux pour créer des entreprises durables.

Plusieurs modes d'actions seraient privilégiés pour favoriser cette approche transversale et territoriale de la dimension durable du développement :

- promouvoir le bilan sociétal des entreprises de la région,
- participer à la labellisation des entreprises respectant l'environnement,
- promouvoir une meilleure insertion paysagère des zones d'activité et l'équipement en « services environnementaux » (stations d'épuration pour les zones agroalimentaires par exemple),
- soutenir le commerce équitable et les nouvelles formes d'échanges,
- soutenir les actions de sensibilisation des citoyens pour une consommation responsable,
- soutenir les actions des réseaux œuvrant dans le domaine du développement durable,
- favoriser une utilisation rationnelle de l'énergie en termes d'économie et de développement des énergies renouvelables (bois-énergie, bio-carburants, solaire),
- soutenir la formation des salariés aux enjeux du développement durable.

# SUIVI ET ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU SRDE

SCHEMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le SRDE, élaboré à travers une large concertation, doit également se donner dans la durée les moyens d'une mise en œuvre partenariale et efficace, à travers trois aspects :

▶ **1** BILAN DES AIDES AUX ENTREPRISES

▶ **2** SUIVI-ÉVALUATION

▶ **3** FEUILLES DE ROUTE

# 1

## Bilan des aides aux entreprises

La loi du 13 août 2004 prévoit que :

« La Région établit un rapport relatif aux aides et régimes d'aides mis en œuvre sur son territoire au cours de l'année civile, dans les conditions prévues au présent chapitre, par les collectivités territoriales et leurs groupements. À cette fin, ces collectivités et groupements transmettent, avant le 30 mars de chaque année, toutes les informations relatives aux aides et régimes d'aides mis en œuvre dans leur ressort au titre de l'année civile précédente ».

« Ce rapport présente les aides et régimes d'aides mis en œuvre sur le territoire régional au cours de l'année civile et en évalue les conséquences économiques et sociales. » [...]

La Région mettra cette obligation en œuvre, en lien étroit avec l'État et toutes les collectivités concernées. Les résultats de ce bilan feront l'objet d'une diffusion large.

# 2

## Suivi-Évaluation

Le Forum stratégique des acteurs du développement économique a vocation à être saisi régulièrement des éléments de bilan et d'évaluation de la mise en œuvre des différentes actions prévues par le SRDE, et en particulier l'examen du bilan annuel des aides accordées aux entreprises. À cet égard, les décisions prises par les groupes seront suivies avec attention.

La Région se propose par ailleurs d'établir avec l'ensemble des acteurs un point d'étape annuel sur la mise en œuvre de ce SRDE, pour échanger sur infléchissements et évolutions à y apporter.

Les études et travaux de veille nécessaires seront engagés, en complément des données déjà disponibles

auprès de différents organismes de la région (Espace Régional des Ressources sur l'Emploi, la Formation et les Métiers, observatoires consulaires, observatoires de branches...).

La Région engagera elle-même des évaluations destinées à mesurer l'impact des politiques soutenues.

D'une manière générale, les actions engagées au titre du SRDE contiendront d'emblée des objectifs précis, dotés d'indicateurs permettant un suivi.

Par ailleurs, à l'issue de l'adoption du SRADT et en fonction de son contenu, il pourra être utile de procéder aux éventuels ajustements du SRDE.

# 3

## Feuilles de route

Le SRDE, au-delà des orientations stratégiques retenues, a mis en avant certains défis qui doivent se concrétiser par des pistes de travail concrètes. C'est pourquoi plusieurs « feuilles de route » figurent dès maintenant en annexe,

pour baliser l'engagement des acteurs sur les thèmes concernés. Cette première liste a vocation à être complétée au rythme de la maturation de la stratégie bas-normande.

# Annexe 1 LES FEUILLES DE ROUTE

SCHÉMA RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- ▶ 1 INSCRIRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
- ▶ 2 TOURISME
- ▶ 3 RÔLE DE LA MISSION RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET L'INNOVATION
- ▶ 4 PROMOUVOIR UNE POLITIQUE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE FONDÉE SUR L'ORGANISATION EN FILIÈRES
- ▶ 5 PLAN RÉGIONAL DE DYNAMISATION DU COMMERCE ET DE L'ARTISANAT

# 1 INSCRIRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## ▶ ENJEUX ET OBJECTIFS POURSUIVIS

L'Agenda de Rio, texte de référence du développement durable et de ses principes, concerne l'ensemble des composantes de la communauté internationale : institutions, États, autorités locales, citoyens mais aussi entreprises.

Si le développement durable est une préoccupation de plus en plus partagée, les modalités de l'engagement des entreprises restent encore multiples car les démarches peuvent être volontaires ou seulement répondre aux contraintes réglementaires. Afin de faciliter l'engagement des entreprises en faveur du développement durable, il est nécessaire de trouver un équilibre entre ce qui doit relever d'une démarche volontaire et ce qui doit être encadré sur le plan législatif ou réglementaire.

Il est aussi indispensable de mieux évaluer les priorités compte tenu des enjeux économiques, environnementaux et sociétaux prioritaires, et de mieux valoriser les retombées des démarches engagées par les entreprises dans ce domaine. L'Agenda 21 régional doit être le support de cette réflexion. Dans ce cadre et pour mobiliser le plus grand nombre d'entreprises, la Région doit favoriser, l'instauration d'un espace de dialogue entre pouvoirs publics et entreprises, en relation avec les associations et les ONG.

## ▶ DISPOSITIFS ET CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ / D'ATTRIBUTION

Le développement durable doit conduire les entreprises à développer des procédés respectueux de l'environnement mais aussi une culture renouvelée du management, fondée sur la responsabilité et sur une réelle reconnaissance des acteurs, de savoirs et de modes d'interventions complémentaires.

Construire une politique économique conditionnelle passe par un certain nombre de fondements que sont :

- le dialogue social,
- le dialogue avec toutes les parties prenantes,
- l'engagement de programmes vertueux de production,
- l'engagement au niveau territorial de coopérations inter-entreprises.

Sur ces bases, la Région travaillera en concertation avec les chambres consulaires, les organisations professionnelles et syndicales et les associations à l'élaboration de dispositifs d'engagement réciproques qui viseront en particulier à introduire les supports de conditionnalité des aides régionales avec l'élaboration d'une charte d'engagement réciproque des entreprises bénéficiant d'une aide régionale et d'une charte régionale d'accès aux aides agricoles.

Il conviendra également d'élaborer les conditions d'une valorisation des entreprises agissant dans le domaine du développement durable.

## ▶ CRITÈRES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La certification n'est pas une fin en soi et les normes manquent en matière de management du développement durable. En revanche, l'élaboration de systèmes d'évaluation et de suivi, de contrôle des impacts environnementaux et sociaux, doit conduire à construire une approche transparente. Il conviendra de s'accorder sur les référentiels à adopter, notamment dans le domaine de l'agriculture.

## ▶ CALENDRIER

Le calendrier s'inscrit dans celui de l'Agenda 21 régional, les projets de chartes pouvant être établis au cours du premier semestre 2006.

# 2 TOURISME

## ▶ ENJEUX ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Faire de la Normandie une destination touristique de tout 1<sup>er</sup> plan en menant une stratégie de promotion offensive s'appuyant sur la marque « Normandie », en aidant le secteur à se structurer et en accompagnant les entreprises de façon à leur permettre de faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions de la demande.

## ▶ DISPOSITIFS ET CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ / D'ATTRIBUTION

- Professionnalisation des acteurs par la formation (Plan Régional de Formation des Acteurs du Tourisme - Comité de Liaison Inter Consulaire de Basse-Normandie), l'ingénierie (Fonds d'Aide au Conseil et à l'Innovation Touristique) et la structuration des réseaux (pays d'accueil touristique, offices de tourisme et syndicats d'initiative)
- Qualité : Normandie Qualité Tourisme
- Structuration des filières : Tourisme de découverte d'entreprises (CLIC + subventions d'investissement aux entreprises ouvrant leurs portes), Tourisme et handicap
- Structuration de l'offre à l'échelle des territoires (Pays/Agglomérations) : accompagnement des structures de développement locales dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de développement touristique.

## ▶ PRINCIPES D'ORGANISATION

- Promotion : le Comité Régional du Tourisme (CRT) intervient sur le marché français, et notamment en Normandie avec la campagne « Redécouvrir la Normandie », et sur les marchés étrangers identifiés comme prioritaires. Les Comités Départementaux du Tourisme (CDT) concentrent leur action sur les marchés de proximité. Des contrats d'objectifs pluriannuels et une stratégie de promotion commune, s'articulant autour de conventions de partenariat entre le CRT et les différents acteurs, qui fédèrent les différents acteurs du tourisme.
- Ingénierie : État/Région (FACIT)
- Professionnalisation : Coordination Région, en partenariat avec le réseau consulaire.
- Qualité : démarche partenariale associant les Régions Haute et Basse-Normandie, le réseau CRCI, le CRT et l'État (quid de l'après CPER ?).
- Accompagnement des entreprises dans leurs projets de développement ou dans la reprise/transmission : certains Départements interviennent dans le domaine de l'hébergement, voire de la restauration. La Région quant à elle, intervient en ingénierie (FACIT) et au titre des ses filières prioritaires (Tourisme de Découverte d'Entreprise, Tourisme et Handicap Tourisme Social et, à définir, pour le tourisme autour du cheval, et la réalisation de services dans le cadre de la mise en œuvre du Schéma Régional des Véloroutes et Voies Vertes. Une convention entre la Région et les Départements pourrait préciser les modalités d'intervention de chacun.

## ▶ CRITÈRES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

- Promotion : place de la Normandie dans le palmarès des destinations touristiques. Le plan d'actions du CRT prévoit une évaluation de chaque action. Les critères seront définis au fur et à mesure de la mise en place des actions.
- Formation : nombre de stagiaires formés, nombre d'entreprises concernées, représentation des différents secteurs d'activité.
- Qualité : nombre d'entreprises dans une démarche qualité. Nombre de labellisés « Qualité France ».

## ▶ CALENDRIER

Lancement de la stratégie de promotion de la Normandie :	17/10/2005
Lancement d'un audit identitaire :	3 <sup>e</sup> trimestre 2005
Définition des « Expériences » :	1 <sup>er</sup> semestre 2006
Campagne « Redécouvrir la Normandie » :	saison 2006
Intégration de Normandie Qualité Tourisme au Plan Qualité France :	Fin 2005
Mise en place d'un groupe de travail sur les aides aux entreprises du tourisme associant la Région, les Départements et le réseau consulaire :	1 <sup>er</sup> trimestre 2006
Réflexion sur l'opportunité de réaliser un Schéma Interrégional du Tourisme :	1 <sup>er</sup> semestre 2006

# 3 RÔLE DE LA MISSION RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET L'INNOVATION

## ▶ ENJEUX ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La Région doit aujourd'hui assurer au plan opérationnel son rôle de coordination confié par la loi du 13 août 2004. Pour cela, la Région doit :

- établir un mode de fonctionnement, entre elle-même et les autres structures bas-normandes du développement économique,
- donner à la gestion de ses interventions davantage d'efficacité, de lisibilité et d'accessibilité pour les entreprises, dans le cadre des préconisations du SRDE.

## ▶ DISPOSITIFS ET CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ / D'ATTRIBUTION

Création de la Mission Régionale pour le Développement Économique et l'Innovation, établissement public local (EPL) à caractère administratif. Elle sera dotée d'une personnalité juridique et financière.

L'action de la Mission traduira les politiques régionales d'ancrage territorial des activités et d'attractivité de la Basse-Normandie à travers trois champs que sont : l'innovation, le transfert de technologies et la recherche privée - la politique des filières - le suivi des grands projets industriels.

## ▶ PRINCIPES D'ORGANISATION

La Mission se concentrera sur ses missions transversales de coordination des acteurs et d'animation. Pour cela, la Mission fonctionnera sur le principe de la « subsidiarité » en s'appuyant sur les organismes présents sur les territoires. Des conventions partenariales d'objectifs seront mises en place avec les organismes existants en Basse-Normandie pour la mise en œuvre concrète et opérationnelle des priorités d'action.

La Mission bénéficiera ainsi d'une délégation opérationnelle importante pour les aides aux entreprises de faibles montants, notamment à travers la mise en place de « chèques-conseils » pour aider les entreprises rapidement, en amont de leurs projets d'investissement et de réorganisation.

La Mission sera chargée de coordonner, au bénéfice des projets de développement des entreprises régionales, la mise en place de « contrat d'accompagnement stratégique pluriannuel » couvrant l'ensemble des projets d'une entreprise, depuis ses besoins d'analyse stratégique jusqu'à ses ambitions d'investissement et de création d'emploi. Il s'agit, de se placer « en mode projet » afin d'assurer un suivi plus efficace et attentif des mutations des entreprises régionales. Il s'agit aussi, pour les entreprises, de simplifier encore et de mieux articuler les dispositifs d'aide.

### • Innovation, transfert de technologies et recherche privée

- La Mission portera la structure d'animation du Réseau de Développement Technologique et soutenir la réorganisation du réseau de l'offre de compétences des laboratoires bas-normands (réseau GRAVIR), de façon à mettre à la disposition des entreprises un service plus efficace, plus réactif et mieux coordonné en matière de transfert de technologie. (NB : Les modalités de ce nouveau fonctionnement restent à finaliser avec la délégation régionale d'OSEO anvar, copilote du RDT et le CTN qui porte le RDT à ce jour),
- La Mission renforce et coordonne les actions d'interfaçage entre les entreprises et le monde de la recherche : Renforcement des liens non seulement avec les quatre Centres Régionaux pour l'Innovation et le Transfert de Technologie (CRITT) de Basse-Normandie, mais aussi avec les structures de partenariat industriel et les pôles de technologie de l'Université et de l'ENSI CAEN dans le cadre des pôles scientifiques et technologiques,
- La Mission prend en charge l'organisation opérationnelle et le suivi d'appels à projets de recherche/industrie, en lien étroit avec les instances des pôles.

### • Politique de filières

En matière de politique industrielle et de filières, la Mission assurera la coordination opérationnelle des dynamiques engagées :

- La Mission mettra en place les moyens en ingénierie de projet pour aboutir à l'élaboration de plans d'actions pluriannuels qui seront bâtis avec les entreprises, elles-mêmes structurées en groupement ou en association,
- La Mission soutiendra les démarches d'intelligence économique, en faveur du développement sectoriel et dans un souci d'anticipation des mutations économiques,
- La Mission coordonnera les actions d'information et de promotion territoriale.

### • Suivi des grands projets industriels

- La Mission sera l'auxiliaire de la Région pour la coordination et le montage des dossiers de demandes d'aides des entreprises, notamment pour les dossiers complexes, en amont de l'instruction et de la décision de la Région. La Région se concentrera sur son rôle de coordination des interventions des collectivités territoriales,
- La Mission cherchera à développer, avec ses partenaires, l'attractivité de la Basse-Normandie, par la promotion du potentiel régional et par un meilleur accueil des entreprises, de leurs salariés et de leurs familles.

## ▶ CRITÈRES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Sur chacun des champs d'action, des objectifs pourront être fixés en terme de Contrats d'objectifs passés avec les structures de développement départementales et notamment en nombre et qualité de traitement de dossiers de « chèques-conseil » et de « contrats d'accompagnement stratégique pluriannuel » bâtis avec les entreprises.

# 4 PROMOUVOIR UNE POLITIQUE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE FONDÉE SUR L'ORGANISATION EN FILIÈRES

## ► ENJEUX ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Une politique économique basée sur les filières répond, notamment en matière industrielle, à la nécessité de se placer dans une compétition engagée entre les territoires au niveau européen et mondial.

Elle a pour objectifs de :

- développer les secteurs majeurs de l'économie régionale et les activités à potentiel pour conforter le tissu existant, attirer des entreprises et soutenir l'emploi,
- focaliser les moyens d'intervention en terme d'animation, d'ingénierie de projets sur la constitution de réseaux d'entreprises développant des synergies entre PME et grands groupes au sein d'une filière,
- créer un cadre opérationnel d'intervention pour favoriser l'émergence de stratégies de territoires et d'anticipation des mutations économiques.

## ► DISPOSITIFS ET CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ / D'ATTRIBUTION

La stratégie régionale repose sur trois niveaux d'intervention :

### • les pôles de compétitivité :

Ils sont au cœur des démarches de réseaux, entre entreprises et pôles de recherche et de formation autour de projets de recherche et de développement technologique, avec une ambition de lisibilité nationale ou même internationale. La Région copilote avec l'État la coordination des pôles et soutient leur montée en puissance.

### • les filières :

Il s'agit d'un domaine d'intervention très complémentaire des pôles, la Région soutiendra, en partenariat étroit avec l'État, l'élaboration de plans d'actions pluriannuels par les entreprises structurées en association. C'est le cas des secteurs de l'automobile, de l'agroalimentaire, du nautisme... pour lesquels le territoire régional est un bon niveau de dynamique.

### • les pôles de compétences :

Avec ces derniers, il s'agit de soutenir des initiatives prises par les territoires pour créer des dynamiques sectorielles qui, en prenant de l'ampleur, sont capables de développements prometteurs en termes économiques et d'image. Les politiques territoriales (Pays, Agglomérations et Parcs Naturels Régionaux) de la Région pourraient offrir un bon niveau de cohérence et un soutien essentiel pour leur émergence.

## ► PRINCIPES D'ORGANISATION

La mise en place de ces politiques de soutien sectoriel s'organise autour de 3 axes :

### • La création d'un niveau de concertation au plan régional :

constitution d'un comité de pilotage chargé de réunir l'ensemble des acteurs et de construire une stratégie de développement de la filière au plan régional. Un comité technique assure la mise en œuvre des décisions.

### • L'élaboration de plans d'actions régionaux autour de thèmes majeurs comme :

- les infrastructures et les zones d'accueil structurantes...
- le développement des entreprises : recherche-innovation, veille sectorielle, export...
- le renforcement du secteur : intelligence territoriale, création d'entreprises, services aux entreprises, prospection, formation...

- l'accueil et les services aux particuliers, le tourisme et les loisirs,
- l'environnement et le développement durable,
- la création d'événements, la promotion.

### • Les soutiens :

Il est proposé une aide en ingénierie comprenant une assistance à finaliser un diagnostic et un plan d'actions avec l'appui de consultants puis, le cas échéant, une animation avec des participations financières publiques dégressives.

Par ailleurs, les aides aux entreprises mises en place par la Région (aides classiques) et le financement d'actions collectives sont renforcées lorsqu'elles sont sollicitées dans le cadre d'une filière. Le partenariat avec l'État (DRIRE) est également envisagé sur les différentes actions et notamment sur les actions collectives retenues dans le plan stratégique régional.

## ► CRITÈRES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

La Région mène l'évaluation des actions et des avancées de la démarche en faveur du secteur retenu.

Les soutiens financiers sont apportés dans le cadre d'une convention triennale passée avec la structure représentative des chefs d'entreprises (association ou groupement).

## ► CALENDRIER

Pour la constitution de chaque démarche de filière, les principales phases de déroulement sont les suivantes :

- finalisation d'un état des lieux en Basse-Normandie...
- mise en place d'un Comité de pilotage...
- constitution d'une association avec le groupe de chefs d'entreprise qui sera l'interlocuteur de la Région et du comité de pilotage,
- finalisation d'un plan d'actions à 3 ans, bâti sur les thèmes cités plus haut.

## 5 PLAN RÉGIONAL DE DYNAMISATION DU COMMERCE ET DE L'ARTISANAT

### ▶ ENJEUX ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Mieux accompagner commerçants et artisans, dans le souci de la spécificité de ces entreprises très majoritairement de petite taille.  
Renforcer pour les années à venir une dynamique partenariale exemplaire entre la Région (éventuellement l'État en fonction des missions qu'il souhaitera conserver à la suite de la décentralisation et de l'actuel CPER), les Départements et les réseaux consulaires, dans un souci articulé d'unité d'action et de spécialisation des interventions des collectivités.

### ▶ DISPOSITIFS ET CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ / D'ATTRIBUTION

En complément et en articulation du plan régional de soutien à la création/transmission/reprise d'entreprises, plusieurs axes de travail devront être pris en compte, sous forme d'aides individuelles ou collectives :

Emploi et formation professionnelle (accompagnement au recrutement, gestion prévisionnelle des emplois...)

- intégration des préoccupations environnementales
- accès aux marchés
- démarches de progrès et d'innovation (organisation de l'entreprise et démarches stratégiques, maîtrise des TIC...)
- professionnalisation des acteurs

### ▶ PRINCIPES D'ORGANISATION

Convention unique pour la Basse-Normandie à signer entre Région, Départements et réseaux consulaires pour formaliser et préciser :

- les conditions d'une unité régionale d'action, non seulement au niveau des priorités stratégiques, mais aussi des conditions de mise en œuvre opérationnelle,
- le partenariat privilégié à renforcer avec les réseaux consulaires,
- une contractualisation financière pluriannuelle (sous les réserves d'usage liées à l'annualité budgétaire à laquelle sont soumises les collectivités),
- la répartition nouvelle des rôles entre la Région, recentrée sur la coordination, les opérations collectives ou territorialisées et la formation) et les Départements, assumant le financement et la gestion des aides individuelles,
- la rénovation des régimes d'aides aux entreprises concernées et la simplification de leur mise en œuvre,
- la définition et répartition des moyens d'animation nécessaires à la bonne réalisation du plan.

### ▶ CRITÈRES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Chaque chapitre du futur plan sera doté d'indications de réalisation et de résultats précis, permettant le suivi de la mise en œuvre des actions.

### ▶ CALENDRIER

Finalisation du plan à l'été 2006, en fonction de la confirmation des Départements à s'engager dans la démarche.

# Annexe 2

## LISTE DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES

N°	NOM
1	CTN : Centre des Technologies Nouvelles
2	CEBANOR : Comité d'expansion économique de Basse-Normandie
3	Conseil général du Calvados, Conseil général de la Manche, Conseil général de l'Orne
4	Communauté d'Agglomération de " Caen la mer "
5	MEDEF : Mouvement des Entreprises de France
6	CRES : Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
7	FRPAT : Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques de Normandie
8	Comités d'expansion économique du Calvados, de la Manche et de l'Orne : Calvados Stratégie, Manche Expansion et Orne Développement
9	Pays d'Auge Expansion
10	CUC : Communauté Urbaine de Cherbourg
11	CRCI : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Basse-Normandie
12	ANRT : Association Nationale de la Recherche Technique
13	CCE : Comité Régional des Conseillers du Commerce Extérieur de la France
14	Pays d'Alençon et Communauté Urbaine d'Alençon
15	Délégation Régionale des Haras Nationaux de Basse-Normandie
16	ARDES : Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire
17	Chambre Régionale d'Agriculture
18	CRITT BNC : Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie Basse-Normandie Cotentin
19	Normandie Incubation
20	Groupe SOFIREM
21	SYNERGIA
22	Section Régionale de Conchyliculture Normandie Mer du Nord
23	SILEBAN : Station Expérimentale Légumière et Horticole
24	ADRIA
25	UNSA : Union Nationale des Syndicats Autonomes
26	AIFOBAN : Association Interprofessionnelle Forêt Bois de Basse-Normandie
27	UNGP : Union Normande des Groupements Porcs
28	DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
29	CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - Union Régionale des PME de Basse-Normandie
30	Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Basse-Normandie
31	CFDT
32	Syigma Énergies 50
33	CRPF : Centre Régional de la Propriété Forestière
34	RDT : Réseau de Développement Technologique
35	DRCA : Délégation Régionale au Commerce et à l'Artisanat
36	ADIT : Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique
37	DRCE : Direction Régionale du Commerce Extérieur
38	Trésorier Payeur Général de la Région Basse Normandie au titre du pôle Gestion publique et Développement économique de la Préfecture de Région
39	ARSEM : Association Régionale des SEM
40	CESR : Conseil Économique et Social Régional
41	UNAPL : Union Nationale des Associations de Professions Libérales
42	Jeunes Agriculteurs de la Région Normandie
43	SMEL : Syndicat Mixte pour l'Équipement du Littoral