

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

2022-2028



RÉGION
NORMANDIE
www.normandie.fr

Table des matières

Table des matières	2
Méthodologie	3
Partie 1 : La vision stratégique de la Normandie	4
1.1 Les objectifs.....	4
1.2 Les domaines de spécialisation de la Normandie	4
Partie 2 : Les principaux enjeux régionaux.....	18
2.1. Enjeux de nature endogène (à la Normandie et son tissu économique) :.....	18
2.2. Enjeux de nature exogène :.....	19
Partie 3 : Un modèle de développement économique qui s’appuie sur 3 transversalités et 8 piliers	21
3.1 Les 3 axes du modèle de développement économique de la Normandie	21
3.2 Les 8 piliers du modèle de développement économique de la Normandie	33
Partie 4 : La gouvernance et l’animation du SRDEII 2022-2028	43
Conclusion	45
Annexe : Principaux agrégats économiques et éléments de bilan des aides économiques de la Région Normandie entre 2016 et 2021.....	46

Méthodologie

La construction du Schéma Régional de Développement Economique des Entreprises, pour l'innovation et l'Internationalisation (SRDEEII) 2022-2028, s'est basée sur **un bilan de l'actuel schéma** dont les principaux résultats sont présentés en annexe **ainsi que sur des concertations, menées par la Région avec l'appui de l'AD Normandie** entre les mois de juin et de septembre 2022, **auprès du CESER, des EPCI (Etablissements publics de coopération Intercommunale) et acteurs économiques normands**. En effet, le CESER, les EPCI ainsi que l'ensemble des acteurs économiques (entreprises, pôles de compétitivité, filières) ont été sollicités soit directement lors de réunions dédiées, soit indirectement via des questionnaires, pour exprimer leurs attentes vis-à-vis de ce nouveau SRDEEII et y apporter leurs contributions.

En ce qui concerne les EPCI et les acteurs économiques, la **première étape de la concertation a été menée à travers un questionnaire d'enquête en ligne**. Sur les 71 EPCI interrogés, environ 50% ont proposé une réponse. 13 acteurs économiques ont également apporté leur contribution via ce sondage en ligne. Les questions posées tournaient autour de cinq aspects :

- Les attentes et enjeux propres vis-à-vis du SRDEEII 2022-2028 ;
- L'implication dans les six domaines de spécialisation clés identifiés pour la Région Normandie ;
- L'implication dans le modèle de développement économique régional, envisagé pour cette période 2022-2028, basé sur 3 axes de travail ;
- Pour les EPCI en particulier, la façon dont sont traitées les questions de zones d'activité et d'immobilier d'entreprises, avec l'enjeu du Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à horizon 2050 fixé par la loi Climat et résilience de 2021 ;
- Les attentes en termes d'animation et de gouvernance.

De nombreuses initiatives structurantes ont été remontées par les acteurs interrogés pour illustrer le présent schéma, dans l'objectif de les valoriser, de leur donner de l'ampleur et de les faire essaimer.

Les questionnaires ont été analysés individuellement et une synthèse a été produite. Les résultats de cette analyse ont été présentés aux acteurs du territoire lors de la **seconde étape de la concertation, qui a eu lieu le 26 septembre 2022 de visu, à l'AD Normandie à Caen**, animée par Madame Sophie Gaugain, Première Vice-Présidente de la Région Normandie en charge du développement économique. Lors de ce séminaire, les acteurs ont pu réagir sur la présentation du modèle de développement économique proposé et l'amender par leurs retours terrain, notamment lors de trois tables rondes, reprenant les enjeux liés aux trois axes envisagés.

Réunie le 9 novembre 2022, la **Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) a émis un avis favorable** sur le projet de SRDEEII.

La **Région Normandie souhaite que cette dynamique de concertation soit poursuivie dans le cadre de la mise en œuvre du SRDEEII**, pour être en capacité **d'adapter le modèle de développement économique en temps réel** aux évolutions exogènes et endogènes auxquelles feront face les acteurs de la région.

Partie 1 : La vision stratégique de la Normandie

Le contexte actuel de crises multiples, sanitaires, géopolitiques, climatiques, démographiques a montré l'importance de mieux préparer nos régions aux mutations en cours et à venir : bouleversements des équilibres climatiques, diminution de la biodiversité, crises potentielles aux niveaux alimentaire, sanitaire, économique et social... Ces mutations ont déjà et auront des impacts forts, y compris à court terme. Elles nécessitent de ce fait une **accélération des transitions** environnementale, énergétique, industrielle mais aussi digitale **de nos modèles et territoires**, ainsi que **la reconstruction d'une souveraineté économique** dans des secteurs stratégiques, tels que la santé, l'énergie, l'alimentation, le numérique.

1.1 Les objectifs

Forte de ces constats, la Normandie souhaite contribuer à ces transitions et construire les solutions de demain, à son échelle, en cohérence avec les caractéristiques de son territoire, ses spécificités et ses atouts en termes d'innovation.

La Normandie se propose de mettre en œuvre une stratégie de « transition de convergence » d'objectifs transversaux et structurants. Dans le cadre de cette révolution multiforme, la Normandie ambitionne, en effet, de réussir à allier ce qui était considéré jusqu'à présent comme irréconciliable :

- La réaffirmation de la place majeure de l'industrie et la décarbonation des activités économiques ;
- Le développement économique régional et la sobriété foncière, énergétique, numérique, matérielle ;
- La meilleure performance économique des entreprises et la responsabilité sociale et environnementale ;
- Le mix énergétique vertueux intégrant l'éolien offshore, la méthanisation et le bois-énergie et le nucléaire ;
- La reconquête d'une souveraineté et l'ouverture sur le monde ;
- Une économie de proximité, s'appuyant sur le développement de dynamiques territoriales et l'internationalisation ;
- La performance professionnelle individuelle et la qualité de vie personnelle.

Pour cela, elle s'appuiera sur un modèle de développement prenant en compte la structuration actuelle de son économie et les fondamentaux propres à l'économie de marché, mais intégrant également dans l'ensemble des décisions et actions qui le sous-tendent les transitions en cours et à venir, écologique, sociétale, numérique.

1.2 Les domaines de spécialisation de la Normandie

En 2020, **six domaines de spécialisation ont été définis pour la Normandie** dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de spécialisation intelligente pour la recherche et l'innovation (S3). Leur définition s'est basée d'une part sur l'identification des atouts normands au regard d'autres régions françaises et européennes et d'autre part sur l'identification des enjeux clés à horizon 2030 au regard des transitions écologique, numérique, sociétale en cours et à venir.

Ainsi, la Région Normandie a-t-elle choisi à la fois les 6 secteurs d'activité dont le potentiel de croissance est le plus prometteur et pour lesquels le rôle de la Région Normandie est crucial mais aussi des secteurs d'avenir sur lesquels il s'agit de concentrer les efforts pour être en capacité de faire face aux enjeux de demain et de contribuer aux différentes transitions en cours.

La Région souhaite poursuivre le déploiement d'un modèle de développement économique adapté à ses atouts et contraintes, en concentrant ses initiatives sur les six domaines de spécialisation, listés ci-dessous :

- Préserver et transformer durablement les ressources agricoles, marines, sylvicoles et les systèmes de production ;
- Développer un mix énergétique vers zéro émission carbone ;
- Expérimenter et transformer les procédés et processus pour une industrie performante, responsable et digitale ;
- Développer de nouvelles solutions de mobilités bas-carbone efficaces et sécurisées ;
- Accélérer les synergies et l'innovation au service d'une médecine 5P (personnalisée, préventive, prédictive, participative et de preuves) humaine et équine ;
- Faire de la Normandie un territoire résilient¹ par la maîtrise des risques technologiques, naturels, sanitaires et socio-économiques.

➤ **Préserver et transformer durablement les ressources agricoles, marines, sylvicoles et les systèmes de production**

Région agroalimentaire de premier plan, la Normandie se caractérise par la diversité de ses ressources agricoles, marines et sylvicoles, ainsi que de nombreuses haies multifonctionnelles (biodiversité, cycle de l'eau, bois-énergie, brise vent, abri...). Or, dans un contexte de changement climatique, les filières associées sont aujourd'hui confrontées à l'enjeu de limiter leur impact environnemental, préserver leurs ressources et la biodiversité, tout en garantissant une sécurité sanitaire et une qualité des produits pour le consommateur. Elles doivent pour cela faire évoluer leurs organisations, ainsi que les systèmes de production et de transformation.

Il s'agit d'accompagner cette transformation en Normandie, à travers cinq axes de développement :

- Patrimoine et usages agricoles et sylvicoles ;
- Stratégies innovantes en agroécologie ;
- Gestion et préservation des ressources marines, sylvicoles, agricoles et changement climatique ;
- Qualité des systèmes de production ;
- Valorisation des produits et coproduits d'origine agricole et marine.

La Normandie dispose sur son territoire d'un ensemble d'acteurs très complets intervenant de la production à la transformation et la valorisation de l'ensemble de ses ressources.

¹ Un territoire résilient peut être défini comme ayant la capacité à anticiper, à réagir, et à s'adapter pour se développer durablement quelles que soient les perturbations auxquelles il doit faire face. Les nouvelles trajectoires doivent idéalement être définies et mises en œuvre collectivement, prenant appui sur des dynamiques de travail et d'actions coordonnées en réseau.

En s'appuyant sur des structures de recherche de référence, une formation supérieure de haut niveau et la mobilisation de son tissu économique, elle souhaite ainsi soutenir et développer les démarches d'innovation sur son territoire. Ces dynamiques sont fondamentales pour renforcer et pérenniser dans le long terme un domaine clé pour l'économie régionale.

Exemple d'initiative régionale structurante

Lancement de contrats de transition en agriculture

Description : la Région Normandie souhaite expérimenter un nouvel outil, le contrat de transition qui s'adresse aux agriculteurs souhaitant s'engager volontairement dans une démarche d'amélioration de leurs pratiques tout en s'adaptant aux besoins de leur exploitation. Il repose sur un objectif de résultats à atteindre dans 5 ans, qui porte sur la réduction phytosanitaire, sur une atténuation des émissions de carbone ou une augmentation de l'autonomie protéique.

Exemple d'initiative filière structurante

**Valorisation des ressources lin / chanvre
et réindustrialisation de l'aval (fibres textiles, biomatériaux) en Normandie**

Description : la Normandie bénéficie par sa situation pédoclimatique, d'un potentiel de production reconnu leader en Europe et dans le monde, pour le **lin et le chanvre**. A l'heure où les approches durable et locale sont au cœur des préoccupations des acteurs économiques, cette filière peut être source de valeurs ajoutées supplémentaires sur le territoire, en **relocalisant des filatures** et apportant ce **chaînon manquant pour les filières textiles**. Cela a d'autant plus de sens, que ces productions peuvent être menées avec pas ou peu d'intrants, et que **l'ensemble des coproduits peuvent être valorisés**. Des investissements importants sont portés par les acteurs de la filière pour développer, former, innover, expérimenter en ayant le souci d'aller jusqu'au bout de la chaîne de valeur et répondre aux besoins de décarbonation de l'économie.

➤ **Développer un mix énergétique vers zéro émission carbone**

La Normandie est la première région énergétique de France en termes d'activité économique et d'emploi. Dans un contexte global de changement climatique, la transition énergétique vers un modèle de production et de consommation d'énergie plus responsable visant zéro émission carbone est un enjeu pour l'activité économique, qui reste dépendante des ressources énergétiques non renouvelables. Cette transition vers une sobriété énergétique peut être amorcée en diversifiant les sources d'énergie disponibles (mix énergétique).

Une telle orientation implique une dimension de recherche et d'innovation qui sera au cœur de la stratégie normande. Il s'agira de travailler sur tout le cycle de vie de l'énergie, une nécessité pour améliorer significativement son bilan carbone : production, en premier lieu, en se concentrant sur les énergies marines renouvelables, l'éolien et l'EnR chaleur renouvelable (méthanisation et bois-énergie) ; la conversion et le stockage, en explorant les nouveaux vecteurs d'énergie ; l'efficacité énergétique (dans les process, les bâtiments...) ; et enfin, la gestion des impacts liés à la production d'énergie, en se concentrant sur les problématiques de vieillissement des matériaux et les émissions.

La Normandie souhaite soutenir et renforcer ses projets d'innovation en la matière. Le territoire normand dispose pour cela d'un continuum inédit de compétences académiques et industrielles de la production à la fin de vie des matériaux utilisés pour l'énergie.

Exemple d'initiative régionale structurante

**Le Plan Métha'Normandie et le Plan Bois, des outils
au service du développement de la chaleur et des gaz renouvelables**

Description : le développement économique des entreprises est conditionné à une fourniture régulière et compétitive d'énergie. Depuis les travaux du GIEC s'ajoute une contrainte supplémentaire : la nécessité pour les entreprises de s'approvisionner auprès de sources d'énergie renouvelables ou bas-carbone. Pour conforter les entreprises existantes sur son territoire et renforcer son attractivité économique, la Région Normandie a fait le choix de développer les filières méthanisation et bois-énergie s'appuyant sur ses caractéristiques intrinsèques (région d'élevage, très bocagère). De ce fait, elle travaille à proposer une offre d'énergie (chaleur ou gaz) dont l'approvisionnement est sécurisé, compétitive et bas-carbone.

Le **Plan Métha'Normandie** regroupe la Région Normandie, les services de l'Etat, la **Chambre d'agriculture, Biomasse Normandie, les opérateurs de réseaux et quelques banques**. Il travaille à faire émerger des projets de méthanisation permettant l'injection de biométhane dans les réseaux. En 2022, plus de 150 unités de méthanisation sont en fonctionnement dont 23 en injection.

Le **Plan Bois** regroupe la Région, les services de l'Etat, la **Fédération Régionale des CUMA et Biomasse Normandie**. Il a pour vocation de faire émerger des projets de réseaux de chaleur associés à des chaufferies-bois et de veiller à l'équilibre de l'offre et de la demande en bois-énergie à l'échelle de la région.

Exemples d'initiatives territoriales structurantes



Le développement du centre de formation H2Académie - Caux Seine Agglomération

Description : le projet de campus H2 Académie vise à étudier l'opportunité et la faisabilité de proposer un plateau technique de formation supérieure développant les compétences liées à l'hydrogène.

Porteurs : Caux Seine Agglomération et un consortium d'acteurs de l'hydrogène (industriels et institutionnels).



Focus sur la construction de deux EPR2 sur le site de Penly

Description : le projet de construction de deux réacteurs nucléaires EPR2 sur le site de Penly, au Nord de Dieppe, sous réserve de la décision de l'Etat en 2023, démarrera en 2024 avec une mise en service du premier réacteur à l'horizon 2035-2037. L'EPR2 est une version optimisée de l'EPR. D'une puissance de 2 x 1 685 MW, chaque paire d'EPR2 produira chaque année l'équivalent de la consommation d'une région comme la Normandie. L'EPR2 s'inscrit dans la continuité industrielle de l'EPR. Il en garde tous les atouts : la même puissance, le même niveau de sûreté parmi les plus élevés au monde et les mêmes performances environnementales, afin d'en renforcer la compétitivité. Plus facile à construire, l'EPR2 s'annonce donc plus compétitif.

Nombre d'emplois générés : 8 000 lors de la phase de construction, dont 2 000 dès 2024.

➤ **Expérimenter et transformer les procédés et processus industriels pour une industrie performante, responsable et digitale**

La Normandie est la première région française au regard de la part de l'industrie dans le PIB. Elle a réussi à maintenir une grande partie de son activité industrielle dans des secteurs clés comme l'automobile, l'aéronautique, l'énergie — en particulier nucléaire —, la chimie et les produits pharmaceutiques, les mobilités ou encore l'agroalimentaire. Cette activité industrielle doit toutefois transformer ses processus et procédés pour répondre à des exigences de responsabilité sociale et environnementale et de compétitivité sur la scène internationale, une évolution rendue plus urgente avec la crise du COVID-19.

La Normandie souhaite accélérer, par l'innovation et l'expérimentation, la transformation de l'outil industriel. La période 2022-2028 doit permettre de consolider un continuum d'innovations absolument essentiel entre la recherche fondamentale et appliquée, issue des laboratoires académiques et ses applicatifs industriels, en développant et soutenant les forces présentes en région et en mobilisant collectivement. Cinq axes de développement ont été identifiés, couvrant les principales dimensions de l'« Usine du futur » :

- Expérimentation d'innovations en matière de procédés ;
- Organisations, intégrant les aspects RH (l'évolution des attentes des employés, les nouvelles façons de travailler...) ou produits/services en environnement industriel ;
- Transformation digitale dans l'industrie ;
- Optimisation du foncier disponible ainsi que de la performance énergétique, en termes de bâtiment et de production, pour des usines efficaces et responsables ;
- Valorisation de la matière et performance des matériaux et de l'usage des ressources, pour une utilisation durable et intelligente dans l'industrie.

La Normandie pourra s'appuyer sur son identité de territoire de premier plan en termes d'expérimentation industrielle (9 sites industriels labellisés « Vitrine Industrie du futur »). Elle bénéficie par ailleurs d'une expertise reconnue autour de la performance des matériaux, du génie des procédés et dans les énergies renouvelables qu'elle pourra également mettre à contribution de la transformation industrielle.

Exemple d'initiative territoriale structurante

Préfiguration d'une démarche coordonnée d'écologie industrielle et territoriale en Vallée de Seine

Description : une démarche ayant pour objectif d'optimiser les ressources de la basse Vallée de Seine par la multiplication des synergies entre acteurs économiques.

Partenaires : Pôle métropolitain de l'estuaire de la Seine, Le Havre Seine Métropole, Caux Seine Agglo, la Métropole Rouen Normandie et l'Agglo Seine Eure, ainsi que les associations d'entreprises, SYNERZIP, INCASE et UPSIDE.

Exemple d'initiative régionale structurante

Soutien du projet d'implantation d'Eastman à Saint-Jean-de-Folleville

Description : grâce à la mobilisation de la Région, Eastman a annoncé en mars 2022 (après plusieurs mois d'échanges avec la Région) avoir choisi la Normandie pour implanter la plus grande usine mondiale de recyclage plastique, à Saint-Jean-de-Folleville (76), près de Port-Jérôme-sur-Seine.

Ce projet représente 1 milliard de dollars d'investissement dans la construction. L'usine, qui devrait être opérationnelle en 2025, permettra de recycler environ 160 000 tonnes de déchets polyesters difficilement recyclables par an et d'économiser 255 000 tonnes de CO2 par rapport à la production de plastique à partir de matériaux vierges.

Ce projet est le plus important investissement étranger en France annoncé en 2022 et le deuxième plus important investissement étranger en France de ces 30 dernières années.

Nombre d'emplois générés : 350 emplois directs (opérateurs, techniciens, ingénieurs, doctorants), **et 1 500 emplois indirects** (fournisseurs, maintenance, logistique).

Financements : la **Région Normandie** et la **Commission Européenne** soutiendront de manière très significative ce projet.



Focus sur la Vallée de la Seine, “Territoire d’industries de demain”, déployée par les Régions Ile-de-France et Normandie

(texte commun intégré dans chacun des 2 SRDEII, francilien et normand)

La Vallée de la Seine est un vaste territoire, particulièrement **favorable à l’implantation d’activités industrialo-portuaires** mais également à **forts enjeux environnementaux**, qui occupe une position géostratégique de premier plan dans l’économie nationale.

Cette vallée (au sens du périmètre du CPIER 2013- 2022) s’étend sur 27 850 km², un peu moins que la Belgique (30 000 km²) et plus que la Macédoine du Nord (26 000 km²), et compte près de 11 millions d’habitants. Au-delà de la parenté géographique des territoires, influencée par la vallée et l’estuaire de la Seine, **de nombreux liens se sont construits entre l’Île-de-France et la Normandie** qui se traduisent aujourd’hui par :

- Une complémentarité économique forte entre plateformes productives normandes et centres de décision franciliens, mais aussi via des pôles de compétitivité et des filières innovants (NextMove, NAE et LSN...) ;
- Une intégration portuaire exemplaire avec le nouveau complexe Haropa Port et les Ports de Normandie qui doit contribuer à renforcer une efficacité logistique en devenir ;
- Une fréquentation touristique internationale et nationale qui fait apparaître des parcours articulés à la vallée de la Seine et au littoral normand ;
- Un écosystème en matière de biodiversité interdépendant, la Seine étant une continuité écologique d’échelle nationale ;
- Un système de mobilités routières, fluviales et ferroviaires, dont plusieurs projets, au premier rang desquels la Ligne Nouvelle Paris Normandie, doivent venir améliorer la fiabilité et la rapidité.

Le développement de la Vallée de la Seine, entre initiatives locales et processus globaux, est la clé de voûte du **Contrat de Plan Interrégional de la Vallée de la Seine**. Depuis 2015, celui-ci a permis d’accompagner de nombreux projets novateurs en matière de logistique du futur, d’économie circulaire, de nouvelles méthodes organisationnelles, de mutualisation des processus, de circuits courts et d’écologie industriels. L’ambition partagée est de **renforcer, de consolider et de développer cette intégration interrégionale**, afin de permettre un développement économique intelligent de la vallée apportant emplois et qualité de vie aux habitants, tout en préservant un écosystème riche mais fragile.

La préparation d’un **nouveau contrat de plan interrégional** dédié à la Vallée de la Seine, véritable corridor économique, est engagée. Les défis sont nombreux : inscription dans les nouveaux processus de mondialisation, évolution des modèles économiques et réindustrialisation, impératifs énergétiques et écologiques, révolution numérique, atténuation et adaptation au changement climatique. En lien avec ces défis, les discussions conduites dans ce cadre devraient permettre l’identification de nouveaux champs de coopération entre l’Etat et les Régions Normandie et Île-de-France. Elles visent à poursuivre la démarche engagée depuis 2015, en application du premier contrat de plan et du schéma stratégique élaboré en commun.

Les grandes orientations communes envisagées sont les suivantes :

- **Travailler sur l'attractivité** de la Vallée de la Seine et sa stratégie de marketing territorial ;
- **Consolider le tissu industriel** (logistique, automobile, aéronautique, nouveaux matériaux, santé, numérique) et logistique de la Vallée de la Seine :
 - Développer les coopérations entre filières afin de conforter les dynamiques collectives et faciliter l'émergence de projets, en particulier dans le tissu de PME-PMI ;
 - Accompagner les mutations économiques et industrielles des entreprises et territoires et anticiper les changements stratégiques de la Vallée de la Seine (nouvelles implantations et décarbonation) ;
 - Appuyer la consolidation du système logistique, notamment via le numérique et l'Intelligence Artificielle ;
 - Rapprocher les équipes de recherche normandes et franciliennes sur des projets de modernisation et d'innovation.
- **Développer la filière hydrogène**, en s'appuyant sur une production décarbonée et/ou verte d'électricité. Une coopération entre les Régions Normandie et Île-de-France et la construction d'une stratégie d'ensemble sont essentielles pour garantir une cohérence des initiatives publiques :
 - Identification des sites potentiels de production ;
 - Conception du système de transport et de distribution ;
 - Associer à cette action certains organismes publics ou parapublics comme HAROPA, Île-de-France Mobilités et Aéroports de Paris.
- **Conduire des démarches communes de protection de l'environnement et d'adaptation au changement climatique** en consolidant, par exemple, le maillage des trames vertes et bleues ou en anticipant davantage les conséquences de risques technologiques et naturels majeurs (accidents industriels, épisodes extrêmes (tempêtes, inondations, sécheresse, canicule...) sur l'Axe Seine.
- **Renforcer le potentiel économique à travers le développement touristique et culturel** : la valorisation touristique de la Vallée de la Seine suit un objectif de création de valeur ajoutée pour les territoires et les acteurs du tourisme, par des actions interrégionales diversifiées et complémentaires. L'ambition est la diversification de l'offre au sortir de la crise, en matière de :
 - Tourisme culturel ;
 - Déplacements doux (ex : lancement de la Seine à vélo en mai 2021) avec la mise en valeur et la redécouverte des berges de la Seine et des territoires environnants ;
 - Relance de la croisière, maritime et fluviale, après sa suspension en 2020, avec la question de l'aménagement des berges ou des haltes fluviales et des offres touristiques.

➤ **Développer de nouvelles solutions de mobilité bas carbone, efficientes et sécurisées**

Avec l'Axe Seine, la Normandie est la première région logistique de France. Elle accueille également des sites industriels majeurs et entreprises de premier plan dans l'automobile, aéronautique et spatial. En parallèle, les défis des mobilités sont nombreux : urbanisation croissante, enjeux environnementaux et de santé publique, nouveaux usages, révolution digitale...

Pour y répondre, les acteurs normands souhaitent contribuer au développement de nouvelles solutions de mobilités (impliquant les véhicules, mais également les infrastructures associées) :

- Bas-carbone, c'est-à-dire produisant moins de gaz à effet de serre ;
- Efficientes, c'est-à-dire permettant une consommation de ressources moins importante, à coût maîtrisé et tout en assurant un transport efficace ;
- Sécurisées pour les usagers.

La stratégie normande s'articule autour de trois domaines : performance des vecteurs énergétiques et systèmes de propulsion ; logistique efficiente et sécurisée ; mobilité intelligente et numérique.

Ce sont autant de domaines d'excellence dans lesquels la Normandie dispose de forces remarquables et différenciantes. Ces forces sont très dynamiques en termes d'innovation, ce qui représentera un véritable atout pour la période à venir. En témoignent la vitalité des dépôts de brevets et le montage d'expérimentations collectives d'envergure comme les Territoires d'Innovation du Havre (Smart Port City) et de Rouen (Rouen Mobilité Intelligente).

Exemple d'initiative régionale structurante

Projet Nomad Car Hydrogène

Description : dans le cadre du projet Nomad Car Hydrogène, la Normandie expérimentera fin 2022 un car diesel rétrofit à l'hydrogène sur la ligne Rouen-Evreux. En menant ce type d'expérimentation en condition d'exploitation commerciale, la Région se prépare à la révision de son schéma d'investissement pour le parc de matériel circulant sur son réseau NOMAD en intégrant de nouvelles motorisations à énergie alternative en vue d'atteindre les objectifs fixés en termes de réduction de l'empreinte carbone. L'enjeu d'une structuration d'une filière normande de rétrofitage de cars hydrogène est ici mis en avant.

Partenaires : projet collaboratif d'innovation coordonné par TransDev

Exemple d'initiative territoriale structurante

Démarche Mobi Pro, Intercom de la Vire au Noireau

Description : le déploiement en entreprises d'un bouquet de services et d'animation mobilité visant à offrir aux salariés des alternatives à la pratique de l'autosolisme dans leurs déplacements quotidiens domicile-travail.

Ce bouquet de services s'articule principalement autour de 3 axes :

1. Mise en place d'une plateforme de covoiturage ;
2. Promotion du vélotaf,
3. Animations, ateliers pédagogiques et pratiques auprès des salariés assurés par un manager de mobilité : l'association Mobyliis.

Sur cet aspect, l'accueil dans les prochains mois en Normandie d'une entreprise spécialisée dans l'aéronautique qui conçoit des avions à partir de matériaux biosourcés et/ou recyclés, de fibres naturelles et de batteries 2^{ème} et 3^{ème} vie est à mettre en avant.

➤ **Accélérer les synergies et l'innovation au service d'une médecine 5P (personnalisée, préventive, prédictive, participative et de preuves) humaine et équine**

Deuxième région française pour la chimie pharmaceutique, troisième pour la production de médicaments, la Normandie est un territoire d'excellence en matière de production en santé et cosmétique, ainsi qu'en matière de recherche fondamentale de niveau mondial. La Normandie est également la 1^{ère} région en santé équine de France. Ces forces sont mises au défi d'évolutions et de ruptures profondes pour le secteur de la santé attendues dans la prochaine décennie. D'une part, la médecine 5P (personnalisée, préventive, prédictive, participative et de preuves) pourrait s'affirmer comme le paradigme dominant dans la recherche comme dans les soins. D'autre part, la crise COVID-19 souligne actuellement l'urgence d'apporter des solutions aux problématiques de recherche de nouveaux traitements contre les maladies infectieuses, de pénurie de matériels médicaux et médicaments ou encore de difficultés d'accessibilité des soins sur tous les territoires.

Les acteurs normands souhaitent contribuer à accélérer l'innovation au service de ces enjeux. Cinq axes de développement ont été définis pour avoir une action sur différents fronts complémentaires : chimie au service de l'innovation thérapeutique et diagnostique ; technologies et numérique appliqués à la santé ; innovation en recherche biomédicale ; interactions homme-animal et médecine équine ; santé, bien-être et résilience.

Un focus sera mis sur l'accessibilité des services à la population, soutenu par un maillage territorial suffisamment fin, ainsi que sur la santé des femmes dans le cadre d'un plan d'égalité homme/femme.

La Normandie pourra mobiliser un continuum unique de compétences, présent sur son territoire dans le secteur de la santé, de la recherche fondamentale à la recherche clinique et la valorisation industrielle en oncologie, neurologie ou encore dans les maladies cardiovasculaires. La Normandie dispose également de compétences et infrastructures de rayonnement mondial en santé équine concentrées principalement autour des plateformes de Normandie Equine Vallée (Goustranville et Saint-Contest). Multiplier les synergies de recherche et d'innovation entre ces différents acteurs constituera l'un des chantiers clés sur la période 2022-2028.

.

Exemple d'initiative régionale structurante

Campus international dédié à la recherche en santé équine à Goustranville

Description : en 2010, la Région Normandie et le Département du Calvados ont créé un syndicat mixte : Normandie Equine Vallée, avec pour mission le développement de sites d'excellence dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur sur la santé et la performance du cheval. En 2019, le projet de création d'un campus international est lancé.

Normandie Equine Vallée accueille déjà sur ses deux sites, à Goustranville et à Saint-Contest dans le Calvados, des équipes scientifiques de renommée mondiale et des équipements de pointe uniques au monde. Pour la Région Normandie, d'ici à 2025, le site de Goustranville sera l'endroit de référence dans le monde du cheval. A cet horizon, il accueillera l'ensemble de la formation vétérinaire équine de l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort (EnvA) et formera les futurs docteurs vétérinaires et auxiliaires de santé vétérinaire, soit une centaine d'étudiants par année.

A terme, ce projet à 42 millions d'euros permettra d'accueillir plus de 250 chercheurs, étudiants et professionnels de la filière équine.

Exemple d'initiative territoriale structurante

A Caen, le développement de la santé nucléaire, de la e-santé, et des dispositifs médicaux

Description : Caen Normandie s'impose comme territoire de santé tant par l'excellence de sa recherche que par les innovations majeures issues de ses entreprises. Un positionnement renforcé en 2016 par la labellisation « réseau thématique HealthTech ». Des investissements majeurs ont été réalisés, tels ARCHADE (Centre de recherche et de traitement par hadronthérapie) ou la reconstruction du CHU Caen Normandie. Un cluster regroupant dans le domaine de la santé nucléaire tous les acteurs de la chaîne de valeur allant de la recherche à la commercialisation d'équipements et de radiopharmaceutiques en passant par les essais précliniques et clinique s'est créé sur le territoire.

➤ **Faire de la Normandie un territoire résilient par la maîtrise des risques technologiques, naturels et sociaux**

Avec une situation géographique particulière et la présence d'activités industrielles sensibles, le territoire normand est particulièrement exposé aux risques technologiques, naturels, climatiques et écologiques. Les projections du GIEC Normand, appuyées sur les travaux du GIEC International, montrent qu'il devrait l'être de plus en plus, avec l'élévation du niveau marin et l'augmentation des phénomènes de crues, inondations et submersions marines. Les événements de ces dernières années au niveau national ont également révélé le besoin d'améliorer le bien-être des Français, de préserver le lien social dans les territoires et de mieux maîtriser les risques sanitaires.

Ces constats appellent une réponse. Des démarches collectives sont actuellement en amorçage entre les mondes industriels et académiques pour analyser et maîtriser ces risques, afin de faire de la Normandie un territoire plus résilient. Pour apporter une cohérence globale, adopter une approche transversale aux différents risques et permettre d'avancer de concert, les acteurs normands ont souhaité inscrire cette thématique au cœur de leur stratégie d'innovation pour la période à venir.

L'objectif principal sera de structurer un véritable réseau de recherche et d'innovation en fédérant des acteurs privés et publics autour de cet enjeu clé pour le futur de la Normandie. Les projets s'inscriront sur l'ensemble de la chaîne de valeur du risque, à savoir : connaître et anticiper les risques, prévenir, protéger, intervenir. Trois axes de développement ont été définis en ce sens : développement de nouvelles technologies pour l'anticipation et la prévention des risques ; amélioration des pratiques pour la maîtrise des risques ; travail sur une culture du risque et le développement des relations territoires – industries.

Exemple d'initiative régionale structurante

Vers la création d'un institut universitaire régional multirisques pour des territoires normands résilients et durables face au changement climatique ?

Description : les experts du GIEC normand ont montré clairement que le changement climatique est une réalité en Normandie et qu'il existe déjà de nombreux impacts sur les écosystèmes continentaux et aquatiques et sur les populations (santé, infrastructures, activités...). Ce groupement d'experts a également montré que le changement climatique conduira dans les prochaines décennies à une augmentation en fréquence et en intensité des aléas et risques naturels (précipitations extrêmes, tempêtes et submersions, crues de rivières et de nappes, inondations renforcées par l'élévation du niveau marin, canicules, sécheresses, îlots de chaleur, feux, glissement de terrain, tassements différentiels recul du trait de côte...), qui engendreront eux-mêmes une accélération des risques technologiques et industriels, des risques sanitaires, des risques économiques et sociétaux, des risques sur la biodiversité.

Le changement climatique doit donc être perçu, au travers de ces aléas et risques naturels, comme un accélérateur des relations entre les risques, le multirisque, entraînant une augmentation des concomitances et des effets cascades (des aléas naturels générant des risques technologiques et industriels, des risques sanitaires, des risques économiques et sociétaux, des risques sur la biodiversité et les écosystèmes...). Ces risques, que ce soit sur le territoire normand ou dans d'autres régions françaises ne sont jamais regardés de manière croisée en étudiant les interactions, à savoir comment un risque naturel peut conduire à un risque industriel, sanitaire, économique et/ou sociétale... En effet, si aujourd'hui, nombre de plateformes centrés sur les risques existent (Géorisques, CATNATATLAS, Climate Centrale, Disaster Alert...), aucune n'offre des analyses multirisques, croisées, géoréférencées.

Ceci implique pour la communauté de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) de se saisir de ces enjeux. Les établissements normands de l'ESR proposent un Institut universitaire régional multirisque pour des territoires normands résilients et durables face au changement climatique.

Cette démarche s'inscrit dans un projet global de territoire intégrant les risques, les innovations, mais aussi la sobriété énergétique. A titre d'exemples concrets, cet institut, pourrait proposer de développer une plateforme numérique multirisque reposant sur des outils cartographiques, de simulation et de web mapping mais aussi de former les acteurs du territoire et les populations à la culture multirisque et à la prise de décision.

Le dispositif « Notre littoral pour Demain »

Description : la Région accompagne et soutient financièrement le Syndicat Mixte Littoral 76 et Ter'Bessin (après avoir soutenu le même type de démarche sur tout le littoral du Cotentin et partie du Calvados) dans le cadre du dispositif « Notre Littoral pour Demain » afin de définir une stratégie de gestion de la bande côtière à moyen et long termes, en tenant compte de l'impact du changement climatique sur ces zones côtières.

Le but de ces démarches est de réfléchir, avec les populations et les acteurs, à la manière de garder un territoire dynamique et agréable à vivre, avec un environnement préservé pour les générations futures, malgré les contraintes liées à la hausse du niveau de la mer et aux modifications des précipitations notamment.

Les choix partagés dans le cadre de ces stratégies conduiront à des changements sur les territoires, concrétisés sur un large pas de temps. Pour ce faire, ils devront être inscrits dans les documents d'urbanisme. Le cadre du SRADDET les aidera à respecter les grands principes à respecter pour envisager l'avenir.

Exemple d'initiative territoriale structurante

PACCO - projet territorial de la Basse Vallée de la Saône

Description : ce projet mené dans le cadre du programme Interreg PACCO, permettra d'améliorer la fonctionnalité des milieux aquatiques, de maintenir la pérennité des activités économiques locales, d'améliorer la qualité de vie pour les communes concernées tout en anticipant les impacts des changements climatiques à long terme.

Il prévoit des aménagements hydrauliques, la relocalisation d'activités, comme le déplacement d'un camping, et la renaturation des milieux dans l'estuaire de la Saône, pour un budget de plus de 12 millions d'euros et une fin des travaux en 2025.



Focus sur la stratégie Cybersécurité de la Région

La **dématérialisation engagée par l'ensemble des acteurs et accélérée par la crise sanitaire**, s'accompagne de **cybermenaces**, désormais permanentes et capables de désorganiser de nombreuses structures, privées comme publiques, de toute taille. En Normandie, sur 2 000 entreprises interrogées par l'Observatoire des transformations numériques piloté par la Région, 23 % ont déjà été confrontées à une cyberattaque. La **cybersécurité** est devenue **un moyen de protection et de résilience des entreprises et des collectivités**, véritable outil au service de leur développement et de leur notoriété.

Composante essentielle de la sécurité économique, l'un des trois piliers de l'intelligence économique territoriale, et inscrite au cœur de la Stratégie Numérique de la Région, la cybersécurité est un **axe fort de l'accompagnement de la transformation numérique des acteurs économiques régionaux**.

Dans ce cadre, la Région a été la première en France à mettre en service, en mai 2022, **un centre de réponse à incidents « Normandie Cyber »** destiné aux acteurs économiques de taille moyenne (PME, ETI, collectivités). La Région a confié la délégation opérationnelle du CSIRT à l'AD Normandie.

En Normandie, et fruit d'un travail préalable de Caen la Mer, forte de sa compétence historique autour des transactions électroniques sécurisées, **une association « Campus Cyber Caen Normandie » s'est constituée en octobre 2021**. Elle a pour finalité de mobiliser les acteurs normands pour la construction d'une dynamique régionale en vue de déboucher sur **la création d'un « Campus Cyber Normand » en 2023**. En lien avec le Campus Cyber national qui a pour ambition de partager et de diffuser la culture et les savoir-faire de la cybersécurité française sur l'ensemble du territoire, il est prévu que le déploiement de cette expertise passe par la création d'un **réseau de Campus Cyber Territoriaux**.

Enfin, face à de tels enjeux et dans une approche plus systémique, la Région a adopté une **stratégie « Normandie Cyber 2022-2024 »**, dans le but notamment d'accompagner les acteurs économiques régionaux pour les renforcer face au risque cyber et développer l'offre de formations, la recherche, l'innovation et les produits et services.

La Normandie de demain sera donc une **région souveraine ouverte sur le monde, industrielle et durable, plaçant l'humain au centre**, au standard de développement « complet » s'appuyant sur ses atouts et spécialités.

Partie 2 : Les principaux enjeux régionaux

Pour atteindre cette vision stratégique, la Normandie et son tissu économique font face à des enjeux divers, de nature endogène ou exogène :

2.1. Enjeux de nature endogène (à la Normandie et son tissu économique) :



Égalité territoriale :

- Une **inégalité territoriale** en termes d'emploi, d'attractivité, de ressources, de santé, entre les territoires ruraux et les territoires urbains, entre les métropoles et les petites communes, et au sein des aires urbaines.



Formation, orientation et recrutement :

- Un **niveau moyen de formation des jeunes normands toujours en deçà de la moyenne nationale** et un **manque de mobilité de ces jeunes** sur le territoire ;
- Un enjeu de **baisse démographique et de fuite sans retour des jeunes diplômés** hors Normandie : la Normandie est l'une des régions de France les plus touchées par la baisse démographique avec la perte de 4500 habitants par an en moyenne depuis 2015, baisse démographique qui s'est accélérée en 2020. Elle est notamment liée au manque d'attractivité, avec un déficit migratoire de 2600 habitants par an et à un vieillissement de la population. De plus, parmi les jeunes diplômés normands, un tiers des natifs de Normandie est parti vivre dans une autre région du fait d'une mauvaise orientation, d'une offre universitaire insuffisante et de processus de sélection contraignants ;
- Un enjeu de **maintien d'une offre de formation de proximité** pour les personnes en recherche d'emploi **pour répondre aux besoins des entreprises**, offre qui doit être **en constante adaptation** aux **évolutions des métiers** et des compétences attendues, mais aussi au contexte de baisse de chômage et donc de **transformation du profil de la main d'œuvre disponible** ;
- Un enjeu de **développement de l'engagement des entreprises** aux côtés de la Région pour **faire connaître aux publics en orientation les opportunités** de formation et d'emploi en Normandie et **participer à leur formation**.
- Un enjeu d'**offre de formations supérieures à adapter** pour élever le niveau général de formation ainsi que le pourcentage de cadres dans la population, et donner une des clefs de réussite de la transformation de l'économie normande.



Attractivité des métiers et égalité professionnelle :

- Le manque d'**attractivité des métiers et de certaines voies de formation** dans des secteurs clés (agriculture, industrie, santé, etc.), avec les questions de mixité de ces métiers et des conditions de travail, auxquelles font face l'ensemble des régions françaises ;
- La recherche de **l'égalité professionnelle Femmes-Hommes** dans l'ensemble des processus décisionnels, de gestion ainsi que de rémunérations au sein des entreprises normandes tout secteur confondu.



Pérennité des entreprises :

- La **fragilité de certaines entreprises**, qui doit être détectée au plus tôt, dès les premiers signes, pour que la pérennité de ces entreprises soit analysée ;
- La **transmission des entreprises**, avec l'augmentation du nombre de dirigeants en âge de partir à la retraite. C'est notamment un enjeu fort pour les entreprises artisanales.



Capacité d'innovation et de développement :

- La **difficulté** des laboratoires de recherche et des entreprises à **nouer des partenariats publics-privés** pour l'innovation ;
- La **capacité des startups et des PME innovantes à s'internationaliser** ;
- Le développement de **l'économie de proximité** (TPE, commerçants et artisans) en **parallèle d'un développement exogène** des entreprises.



Capacité d'anticipation et d'adaptation :

- La **capacité d'anticipation et d'adaptation** des modes d'action et stratégies, qui touche notamment le secteur du tourisme.

2.2. Enjeux de nature exogène :



Atténuation et adaptation au changement climatique et à la raréfaction des ressources :

- L'objectif du Zéro artificialisation nette (ZAN), fixé par la Loi Climat, qui engendre un enjeu sur la **gestion foncière**, et la **requalification des friches industrielles** ;
- La **disponibilité de l'eau et des ressources agricoles** compte tenu du changement climatique ;
- La **décarbonation des processus productifs, des mobilités et d'innovation et des**



Cybersécurité :

- La **difficulté des entreprises à faire face au risque cyber**, un quart des entreprises normandes ayant déjà dû faire face à une cyberattaque ;
- La **maîtrise des enjeux du numérique** par les structures économiques pour conforter leur développement.



Focus sur l'économie sociale et solidaire (ESS), un levier pour une économie normande responsable et résiliente

L'ESS est caractérisée par quatre principes que les entreprises sociales se doivent d'appliquer :

- La poursuite d'une **utilité sociale** ;
- L'**ancrage territorial** ;
- La **gouvernance démocratique** ;
- La **lucrativité limitée** ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale.

Ses activités visent le partage et la solidarité pour **une économie respectueuse de l'homme et de son environnement**. L'ESS regroupe alors un ensemble de structures **répondant au besoin spécifique d'un territoire et de ses habitants**. Les modes d'entrepreneuriat de l'ESS sont multiples : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales à statut commercial, entreprises solidaires, et **présents dans tous les territoires normands**.

Assurant un rôle de précurseur au sein de tous les secteurs d'activité, le champ de l'ESS a la capacité de conjuguer avec efficacité les approches économiques, sociales et environnementales, en y intégrant le réinvestissement des profits, la démocratie participative et l'économie des territoires. Aujourd'hui, et au-delà d'un **poids économique significatif dans l'économie normande**, l'ESS peut se prévaloir d'une reconnaissance du public et d'une législation évoluant toujours davantage vers la convergence des modes d'entreprendre.

Fort de ces constats, la stratégie économique régionale identifie l'ESS comme **l'un des atouts du territoire**. Il s'agit en effet de promouvoir une activité économique au service des territoires et des populations, par la **diffusion de modèles économiques hybrides et d'innovations sociales créant de la valeur sur les territoires**.

Disposant de modèles économiques distincts de celui de l'économie traditionnelle et de structures juridiques plus variées, l'ESS doit être soutenue par des instruments programmatiques spécifiques s'inscrivant dans la stratégie économique du territoire. Ceux-ci permettront aux acteurs ESS d'amplifier leurs actions et de favoriser l'essor des réponses locales aux enjeux économiques et sociaux actuels (crise sanitaire, cohésion et lien social, emploi, développement durable, service de proximité...)

L'enjeu pour la Région est alors d'accompagner, dans un esprit de **coopération territoriale**, le changement d'échelle de l'ESS et la diffusion de cette autre façon d'entreprendre au sein de la sphère économique, en :

- Contribuant à une **croissance économique positive et durable**, qui s'appuie sur les acteurs économiques territoriaux et les initiatives citoyennes ;
- Soutenant les **conditions d'une résilience solide** favorable à la souveraineté économique de la Normandie ;
- Apportant un **sens revisité du développement des entreprises**, avec l'implication des salariés et des territoires.

Partie 3 : Un modèle de développement économique qui s'appuie sur 3 transversalités et 8 piliers

Le modèle de développement économique normand doit permettre de répondre aux enjeux susmentionnés, auxquels la région fait face, afin d'atteindre les objectifs forts qu'elle s'est fixés. Il se base sur **3 axes transversaux qui irriguent 8 piliers de développement**, permettant ainsi à la Normandie de construire un nouveau modèle tout en consolidant ses bases historiques, notamment industrielles.

3.1 Les 3 axes du modèle de développement économique de la Normandie

Les **trois axes du modèle constituent les priorités stratégiques régionales** pour le développement économique et sont transversaux à l'ensemble des secteurs économiques :

- L'orientation et l'information sur les métiers, la formation initiale et continue, le recrutement et la fidélisation des salariés ;
- La décarbonation de l'activité économique ;
- La promotion de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

➤ L'orientation, la formation et le recrutement

Dans une période de relance économique post Covid-19, où la situation de l'emploi en Normandie reste très hétérogène (certains départements montrent des taux de chômage parmi les plus élevés de France alors que d'autres sont en situation de quasi plein emploi), la formation reste un enjeu majeur du développement. Les compétences de la Région sont limitées à l'accompagnement de la scolarité des lycéens, l'appui aux CFA et aux établissements d'enseignement supérieur, ainsi qu'à la formation des demandeurs d'emploi (pouvant bénéficier de formations en réponse aux besoins identifiés en amont par les entreprises). Les moyens déployés par la Région sont importants et les formations proposées nombreuses. Cependant le nombre de bénéficiaires est en diminution sensible. Les besoins des entreprises sont par ailleurs en évolution permanente pour s'adapter à de nouveaux marchés. Ainsi, la « rencontre » entre demandeurs d'emploi formés et besoins de recrutement des entreprises normandes n'apparaît pas comme suffisante, dans un contexte où la difficulté majeure est de capter les publics à former et recruter. A cet égard, nombre d'entreprises désirent développer leur propre modèle de formation en interne pour bénéficier de collaborateurs immédiatement opérationnels.

Face à ces enjeux, trois orientations stratégiques paraissent clés :

- (i) Améliorer la **capacité d'adaptation des établissements et organismes de formation**² ;
- (ii) **Engager davantage les entreprises dans la formation** (formation interne aux entreprises, apprentissage, etc.) ;
- (iii) **Développer la connaissance et l'attractivité des métiers** de l'industrie et de secteurs économiques clés en tension de l'emploi (agriculture, restauration, etc.), et accompagner les filières d'avenir en croissance (énergie)³.

² Conformément au CPRDFOP (Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelles).

³ Conformément au SRESRI (Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation) qui soutient conjointement les filières d'avenir en apportant un accompagnement en termes d'orientation, de formation et de recrutement.

Exemple d'initiative régionale structurante

Le dispositif « Impulsion Formation »

Description : le Dispositif **Impulsion Formation** a pour objectif de répondre aux besoins en compétences des entreprises en les impliquant :

- Dans le processus de sélection de candidats que la Région forme avant leur embauche ;
- Et/ou dans la formation elle-même en utilisant les situations de travail en entreprise pour former les futurs salariés, ou en créant en interne de l'entreprise une structure de formation.

Exemple d'initiative territoriale structurante

Projet Ambition Métier Cotentin

Description : l'organisation de rallyes des métiers au sein des zones d'activité économique du Cotentin, pour sensibiliser des élèves de 4^{ème} aux métiers présents sur le Cotentin, combattre les freins et *a priori* sur certains métiers, et sensibiliser le corps enseignant.

Partenaires : Cotentin, Agence Régionale de l'Orientation et des Métiers, MEF, collèges.

Exemple d'initiative privée structurante



Le « Cosmetic Experience Tour »

Description : de manière ludique et interactive, le dispositif Cosmetic Expérience permet de renforcer l'attractivité des métiers de la filière parfumerie-cosmétique, en particulier les métiers en tension (technicien de maintenance par exemple), auprès des collégiens, des lycéens, étudiants et candidats à l'emploi.

Lié à ce dispositif, le « Cosmetic Expérience Tour » est un événement itinérant, expérientiel et innovant pour découvrir et tester les métiers de la filière. Il propose une « expérience métiers », une immersion au sein de l'industrie parfumerie-cosmétique. Il s'appuie également sur un outil innovant, le mur de l'orientation, qui recense de manière claire et pédagogique les métiers de la filière et les formations requises pour chacun.



Focus sur les actions de

l'Agence régionale de l'orientation et des métiers

Dans le cadre de sa nouvelle compétence en matière d'informations sur les métiers, la Région a structuré une Agence régionale de l'orientation et des métiers (AROM) avec l'enjeu de faire du lien avec les acteurs économiques, les branches et les filières professionnelles. La valorisation des métiers ne peut pas relever uniquement des professionnels de la formation, de l'orientation et du conseil. Les entreprises doivent être mobilisées pour mettre en exergue leurs métiers, leurs savoir-faires et leurs technicités et leurs conditions de travail, auprès du plus grand nombre et particulièrement auprès des jeunes scolaires et étudiants. Ces actions peuvent permettre de renforcer leur marque employeur et leur dimension sociale au titre de leur RSE.

Exemples d'initiatives structurantes :

- **Plateforme Destination métiers :** afin de faciliter le rapprochement entre des entreprises engagées sur ces dimensions et les publics en démarche de construction de projets, l'Agence a structuré une plateforme Destination métiers, afin de développer une bourse de stages de découverte métiers pour les plus jeunes, pour les scolaires et une bourse de stages professionnels pour les étudiants dans le cadre de leur formation technologique ou professionnelle. Ces mises en relation et ces expériences peuvent permettre de conforter le sourcing des entreprises notamment dans le cadre de parcours en apprentissage quel que soit le niveau de formation visé.
- **Tutorat et promotion métiers :** par ailleurs, les entreprises partenaires de l'Agence de l'orientation pourront être mobilisées dans le cadre d'opérations de tutorat vis-à-vis de jeunes en orientation, d'opérations de promotion métiers au sein de différents collèges, lycées ou écoles du supérieur.
- **Mixité :** au-delà, de la mobilisation des entreprises sur ces dimensions métiers pour l'avenir de leur développement, l'Agence de l'Orientation pourra continuer à renforcer la connaissance et la culture scientifique auprès des jeunes filles normandes notamment afin de permettre et développer la mixité des métiers en Normandie.
- **VAE :** les évolutions à venir en matière de VAE (validation des acquis de l'expérience) seront également des leviers à mobiliser en lien avec les entreprises normandes pour la promotion et la valorisation des compétences de leurs salariés.

➤ La décarbonation de l'activité économique

La décarbonation de l'activité économique en Normandie est un élément central contributif à l'atténuation du changement climatique, à la part que la Normandie souhaite prendre dans cet objectif mondial, et de la réussite opérationnelle des objectifs issus des travaux du GIEC normand, fixés par la Région.

Les enjeux majeurs de cette décarbonation portent sur plusieurs volets de l'activité : installations industrielles, matières premières, mobilités, réduction des consommations d'énergie, production d'énergie décarbonée, économie circulaire.

Un modèle de développement différenciant s'appuie sur l'introduction de cette exigence dans chacune des décisions qui sous-tendent un schéma de développement.

Il s'agit donc de mettre en place des outils contribuant à cette stratégie :

- (i) **La promotion d'une « société bas carbone » favorisant l'usage d'énergies renouvelables et l'utilisation de matériaux bio et géosourcés**, dans chacune des branches d'activité, à travers des approches territoriales. En outre, un positionnement technologiquement agnostique doit être adopté pour la production. Par exemple, considérer le « tout électrolyse » comme unique option peut rapidement devenir une impasse et d'autres modes, tels que l'utilisation de la biomasse doivent être considérés. De même, le CCS (« Carbon Capture and Storage », Captation et Stockage du Carbone) doit être interrogé.
- (ii) **La compensation volontaire au niveau local des émissions de CO₂**, comme moyen d'entamer un cycle vertueux en matière d'exemplarité environnementale des modes de production. Évitement d'émissions, séquestration, compensation dans le respect des critères d'additionnalité et d'unicité sont là encore une façon d'être différenciant. L'initiative Normandie Carbone, décrite ci-dessous, s'inscrit dans cet objectif.
- (iii) **L'optimisation des procédés** (visant particulièrement l'efficacité énergétique) **et la sobriété** (foncière, énergétique, matérielle) afin de tendre vers une production et une consommation moins utilisatrices de ressources.

Ce faisant, la Normandie sera une des Régions les plus contributives aux ambitions nationales de transition énergétique et écologique.

Exemples d'initiatives régionales structurantes

Appel à projets Photovoltaïque en autoconsommation 2022

Description : la Région Normandie a lancé en 2021 un appel à projets (AAP) « Installations photovoltaïques exemplaires en autoconsommation », qui a permis de soutenir 14 projets, pour un total de 1 222,26 KWc installés. 50% des projets sont situés dans la Manche, 21% dans le Calvados, 21% en Seine Maritime, et 1 dossier d'ombrières de parking dans l'Eure.

Dans ce cadre, un projet d'autoconsommation collective à Bréville-sur-Mer porté par le Syndicat Départemental d'Énergie de la Manche (SDEM 50) a permis de soutenir 14 consommateurs finaux, 6 dossiers en surimposition sur bâtiment, 21 trackers et 2 ombrières de parking.

Le Plan Normandie Bâtiments Durables

Description : le plan « Normandie Bâtiments Durables » est la feuille de route dont s'est dotée la Région pour promouvoir et accompagner la construction et la rénovation « basse-consommation énergétique et bas-carbone » du parc bâti.

Au-delà du soutien financier direct aux maîtres d'ouvrages ciblés (particuliers, bailleurs sociaux et collectivités), le plan vise à mobiliser et accompagner toute la chaîne du secteur privé de l'acte de construire et de rénover, à travers de multiples actions : conseil en efficacité énergétique aux entreprises du « petit tertiaire privé », accompagnement de la montée en compétence et de la couverture territoriale des entreprises en capacité de réaliser des rénovations énergétiques performantes et bas-carbone dans le cadre d'un conventionnement avec la Région, accompagnement des filières de production des matériaux bio et géo-sourcés et soutien à l'usage de ces matériaux par les maîtres d'ouvrage et acteurs de la construction (AMO, architectes et maîtres d'œuvre, BET et entreprises), promotion du réemploi et de la valorisation des déchets du BTP en lien avec la mise en place de la Responsabilité Élargie du Producteur BTP, etc.

Le développement d'un outil de décarbonation du territoire – Normandie Carbone



Description : Normandie Carbone vise à accompagner la décarbonation du territoire par le développement d'un mécanisme de compensation carbone volontaire propre à la Normandie (une première nationale à l'échelle d'une Région).

Ce mécanisme repose sur l'accompagnement de TPE/PME porteuses de projets d'investissements diminuant et évitant des émissions de gaz à effet de serre qui seront valorisés sous forme de crédits carbones, proposés ensuite à la vente aux autres entreprises et organisations normandes souhaitant compenser leurs émissions résiduelles.

Le but de cet outil est donc de rassembler des porteurs de projets vertueux et des financeurs engagés autour d'un enjeu commun qu'est la décarbonation de Normandie, ceci appuyé par un process et des méthodologies scientifiques robustes porté par l'AD Normandie et ses partenaires afin de garantir l'intégrité de la démarche.

Porteurs : Région Normandie et AD Normandie

Exemple d'initiative territoriale structurante

Projet BioSynErgy

Description : BioSynErgy est un projet de construction, à Gonfreville-l'Orcher (76), sur le territoire Le Havre Seine Métropole, d'un réseau de distribution d'énergie produite à partir de la valorisation de bois-déchets et de combustibles solides de récupération (CSR).

Ce projet s'inscrit dans un programme d'investissements global de près de 80 M€, comprenant un premier volet relatif à la construction de l'unité de valorisation, une chaudière industrielle biomasse et un 2^{ème} volet relatif à la partie réseau.

Il s'agit d'une opération exemplaire d'écologie industrielle et d'économie circulaire permettant l'approvisionnement énergétique d'industriels, de logements et d'équipements publics de l'agglomération.

Financement par la Région Normandie : 1,5 M€ - Nombre d'emplois créés : 40

Exemple d'initiative privée structurante

Projet Air Liquide Normand'Hy

Description : l'implantation à Port-Jérôme-sur-Seine d'un site de production d'hydrogène renouvelable à grande échelle par électrolyse d'une capacité de 200 MW. Il s'agira d'un des premiers électrolyseurs de cette taille en exploitation dans le monde. Sa mise en service est prévue en 2025. Ce projet est une première traduction du changement d'échelle attendu pour massifier la production d'hydrogène décarboné en France.

Air Liquide Normand'Hy s'inscrit dans un projet plus global de décarbonation du bassin industriel normand. Air Liquide, Borealis, Esso S.A.F, TotalEnergies et Yara International ont signé un protocole d'accord pour développer une infrastructure de captage et stockage du CO2 en Normandie dont l'objectif est la réduction d'émissions de CO2, jusqu'à 3 millions de tonnes par an d'ici 2030.

Financements : le projet fait partie des 15 projets français sélectionnés dans le cadre du PIIEC Hydrogène (Projet Important d'Intérêt Européen Commun Hydrogène), avec un montant de soutien financier demandé de **190 millions d'euros**.



Focus sur l'activité touristique en Normandie

Le tourisme est une activité économique majeure pour notre territoire, facteur très important d'attractivité. Avant la crise sanitaire, la Normandie touristique revendiquait :

- 1,1 million de lits et plus de 16 millions de nuitées dans les hébergements marchands ;
- 16,5 millions de visites dans les sites et musées dont 5 millions pour la thématique du Débarquement et de la Bataille de Normandie ;
- Une fréquentation étrangère importante (25% des nuitées) en raison de sites et thématiques connus dans le monde entier.
- 6% du PIB normand ;
- 5,5 milliards d'euros de consommation touristique ;
- 39 300 emplois liés à la fréquentation touristique et jusqu'à 50 000 en haute saison.

La destination Normandie a la chance de disposer d'un patrimoine exceptionnel qui contribue fortement à sa notoriété à l'international à travers des destinations comme le Mont-Saint-Michel et sa baie, le tourisme de mémoire, l'Impressionnisme ou le patrimoine médiéval. Son environnement préservé et varié permet également de proposer aux visiteurs de nombreuses activités qui font écho à l'identité de la Normandie : tourisme équestre, grands itinéraires vélo, multiples activités nautiques tout au long des plus de 600 km de côtes... D'autres filières comme la croisière ou le tourisme d'affaires sont également en plein développement.

La valorisation de ces offres uniques, à fort potentiel ou structurantes doit aujourd'hui être repensée dans la perspective d'un développement durable et responsable de l'activité touristique. Les conséquences du changement climatique illustrées par les travaux du GIEC normand et l'évolution de la demande des clientèles obligent en effet à une remise en perspective de notre rapport au voyage et aux loisirs.

La nouvelle stratégie de développement du tourisme normand 2023-2028 prévoit ainsi d'accompagner cette transition tout en assurant le développement d'une activité essentielle pour notre région. Cette stratégie entend également repositionner la Région dans son rôle en faveur de la prospective et de l'accompagnement, y compris sous forme d'expérimentation, des porteurs de projets normands.

Une promotion ambitieuse à destination des clientèles nationales ou de proximité, mais aussi repensée sur les marchés lointains, l'accompagnement des acteurs touristiques publics et privés dans la définition et le montage de leurs projets comme la poursuite de leur professionnalisation, composeront les principaux leviers pour poursuivre le développement économique d'une destination touristique d'excellence, soucieuse du respect des hommes et des territoires.

Exemple d'initiative territoriale structurante

La Cité Médiévale de Domfront-en-Poirais

Description : Convaincus de son potentiel de développement, la commune de Domfront-en-Poirais, accompagnée techniquement et financièrement par la Région Normandie, a lancé en 2019 une étude de définition d'une véritable stratégie de développement touristique de la cité médiévale de Domfront.

Le scénario stratégique retenu répond à trois attentes fortes :

- Une ambition forte et partagée de faire de Domfront un incontournable de la Destination Normandie Médiévale ;
- Le tourisme comme levier du développement économique pour le territoire (volume des flux, maximisation des dépenses etc...) ;
- Le développement d'une offre touristique unique en Normandie valorisant la cité médiévale.

Il inscrit le projet dans une démarche globale : partager une expérience créative au cœur du Moyen Âge, qui ne se résume pas à une mise en tourisme des quelques éléments patrimoniaux phares de la ville.

Ainsi le projet de valorisation touristique de la Cité médiévale de Domfront s'articule autour de trois pôles majeurs :

- La halle gourmande qui accueillera également le nouvel office du tourisme : tout à la fois porte d'entrée pour cette expérience créative au cœur du Moyen Âge et vitrine des produits du terroir de Domfront ;
- La ville haute où déambuler au cœur d'un circuit poétique et narratif, parcours patrimonial et artistique qui révélera le patrimoine et l'histoire de Domfront ;
- Le château : un équipement culturel majeur, faisant du parc du château un monument-parc culturel et ludique.

Ce projet est positionné sous un angle résolument artistique faisant appel à une « signature » tant pour les réalisations architecturales, les aménagements et animations du parcours de visite (alliant patrimoine, design contemporain, créations décalées) que pour la conception narrative (appel à projet littéraire auprès d'un auteur et d'une maison d'édition connus). Un tel choix constitue un élément différenciant et innovant à l'échelle nationale.

➤ **La promotion de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises⁴**

Des actions en matière de prise de conscience individuelle des dirigeants d'entreprises émergent. Trop souvent considérée, au pire comme un surcoût net pour l'entreprise sans réel retour sur investissement et, au mieux comme un simple outil marketing, la mise en place d'une stratégie RSE est pourtant une opportunité d'identifier les risques liés à l'entreprise et à son environnement, permettant ainsi de les anticiper et les maîtriser. Elle permet également de garantir un dialogue et de favoriser l'engagement des collaborateurs, des partenaires et des clients. Les entreprises pourraient donc bénéficier des effets de résilience procurés par une stratégie RSE implantée de longue date.

Les enjeux de la RSE s'articulent autour de plusieurs volets : gouvernance, environnemental et social. Ces différents volets de la RSE doivent faire l'objet d'actions collectives, notamment à travers les filières en répondant à une recherche de raison d'être vis-à-vis du consommateur.

Exemple d'initiatives privées structurantes

Association NEODD2030



Description : la Région apporte son soutien à cette association, initiée en 2020 et créée officiellement le 15 juin 2021, à l'initiative de trois syndicats patronaux, le MEDEF, la CPME et l'U2P et de 37 grandes entreprises normandes.

L'Association Normandie Entreprises ODD 2030 a pour objectif de sensibiliser, convaincre et accompagner les dirigeants de PME/TPE, les acteurs économiques normands dans « la mise en place des conditions du changement visible, effectif, durable et quantifiable au sein de leurs entreprises ».

Le projet de NEODD 2030 s'articule autour de **4 actions visant à inciter les entreprises normandes à agir sur leurs performances environnementales** (avec priorité sur la décarbonation : mobilité, économies d'énergie et économie circulaire matière) *via* notamment :

- La **création et la diffusion d'outils d'information** et de sensibilisation des entreprises (membres, prestataires, toutes les PME/TPE normandes) aux enjeux environnementaux et de compétitivité ;
- Le **recensement des partenaires et des financements** pour faciliter les démarches des entreprises ;
- **L'accompagnement et l'incitation des entreprises à passer à l'action** (animation d'un réseau des entreprises en transition, travail sur des méthodologies de valorisation des performances non financières des entreprises, formation des salariés des entreprises, étude sur les reins au changement) ;
- **La mise en contact des entreprises avec des prestataires de confiance** (ex. prestataire capable de réaliser un bilan carbone).

⁴ Conformément à la SRESS (Stratégie Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire) Normandie 2022-2028 qui soutient plus précisément le secteur de l'économie sociale et solidaire dans une démarche commune de RSE.

L'AREA Normandie accompagne ses adhérents dans leur démarche RSE



Description : pionnière dès 2010 avec le lancement des premiers cercles Développement Durable, l'AREA Normandie accompagne depuis 2019 ses adhérents dans la structuration et la formalisation de leur démarche RSE.

A l'appui, le levier de mobilisation que constitue la **marque SAVEURS DE NORMANDIE**, qui a ajouté la **RSE en 4^{ème} pilier de son cahier des charges**, aux côtés de l'origine, la qualité et le goût.

En effet, aujourd'hui, la RSE est une **demande sociétale forte et un enjeu stratégique, créateur de valeurs et facteur d'innovation**, qui donne du sens et de la cohérence au projet d'entreprise. Ainsi, il ne suffit plus qu'un produit soit bon et sain, il est essentiel qu'il soit élaboré dans un cadre respectant les principes fondamentaux de responsabilité sociétale afin de répondre aux attentes de la société, des clients et des consommateurs.

La démarche d'accompagnement est simple : un **pré-diagnostic** mesure la maturité de l'entreprise sur la RSE et identifie les actions déjà réalisées ou en projet, puis un **accompagnement individualisé** sur site est proposé pour aider l'entreprise à structurer sa démarche RSE (plan d'action avec indicateurs et charte). Enfin, le **Comité d'expertise RSE de l'AREA** se réunit pour étudier les dossiers et décerner une attestation, signe de reconnaissance de l'engagement de l'entreprise (niveau 1 engagée / 2 structurée / 3 exemplaires).

Pour aller encore plus loin, l'AREA Normandie s'est donnée **3 axes de travail prioritaires** :

- La **décarbonation** (amélioration de la performance énergétique, accompagnement collectif à l'écoconception de 20 entreprises Saveurs de Normandie) ;
- La **lutte contre le gaspillage** (développement du don et valorisation des coproduits) ;
- La **marque Employeur** (Qualité de vie au travail QVCT et attractivité métiers).

Exemple d'initiative régionale structurante :

Label Normandie Responsable

Description : les parcs d'activités contribuent fortement au développement économique local. Pourtant, ces zones font l'objet de problématiques diverses : artificialisation du sol, insertion paysagère, conditions de travail, transition énergétique, accès des salariés à des services de proximité etc...

Dans ce contexte, les engagements en faveur d'un développement économique équilibré, respectueux de l'environnement et garants d'un cadre de travail de qualité sont des facteurs clés de succès et d'attractivité pour les parcs d'activités de demain.

La Région Normandie place le développement durable au cœur de sa stratégie et de ses préoccupations. C'est pourquoi dans le cadre de la mise en œuvre du plan Normandie Relance, **la Région a lancé en juin 2021 un Appel à Manifestation d'Intérêt auprès des territoires normands pour labelliser leurs parcs d'activités**. Accompagnée par l'AD Normandie, elle souhaite ainsi valoriser les parcs d'activités engagés dans une démarche visant un équilibre entre l'épanouissement des salariés, le respect de l'environnement et le dynamisme de l'économie locale⁵.

Intégrer la démarche de labellisation c'est :

1. Positionner son parc d'activités sur des critères clés de la responsabilité sociétale et identifier les pistes d'amélioration ;
2. Obtenir une reconnaissance régionale de l'exemplarité de la démarche RSE de son parc d'activités ;
3. Être intégré à une communauté de partage d'expériences, animée via la plateforme collaborative de l'Agence de développement pour la Normandie, pour s'inspirer des bonnes pratiques ;
4. Disposer d'une communication autour du label Normandie ReSponsable ;
5. Activer un suivi privilégié de son parc d'activités auprès des Directions de la Région sur les 12 aspects clés (mobilité, promotion de l'emploi, aménagement, préservation de la biodiversité, etc.) ;
6. Bénéficier du regard d'un comité d'experts externes pour faire progresser sa stratégie RSE.

Le label est **attribué pour une durée de 3 ans**, à l'issue de laquelle une demande de renouvellement peut être déposée. Une nouvelle évaluation du dossier mis à jour sera menée pour étudier les axes de progression et les ambitions fixées.

Promotion 2021

En 2021, 8 parcs d'activités normands ont été labellisés :

6 parcs labellisés niveau 1 :

- Normand'innov, Flers Agglo
- Cœur de Nacre 2 et La Fossette, Communauté de communes Cœur de Nacre
- Parc Eco-Normandie, Le Havre Seine Métropole
- Parc d'Activité des Hautes Falaises, Fécamp Caux Littoral
- Parc industriel d'Offranville, Dieppe Maritime
- ZI Port-Jérôme, Caux Seine Agglo

2 parc labellisés niveau 2 :

- Rouen Madrillet Innovation, Métropole Rouen Normandie
- Parc Régional d'Activités Eurochannel, Dieppe Maritime

⁵ Conformément au **SRADDET** (Schéma Régional d'Aménagement de Développement Durable et d'Égalité des Territoires), qui approfondit les questions d'aménagement



Focus sur la RSE, un outil pour faire avancer l'égalité professionnelle dans les entreprises

Alors que le principe « à travail égal, salaire égal » est inscrit dans la loi, en 2019 le revenu salarial des femmes était toujours inférieur de 22 % en moyenne à celui des hommes selon l'INSEE.

L'égalité professionnelle est un levier pour stimuler la performance économique et humaine des organisations, pour favoriser l'attractivité et la différenciation mais c'est également un enjeu de responsabilité et de justice sociale à l'échelle de la société. C'est du gagnant-gagnant.

Le monde de l'entreprise est au cœur des enjeux économiques, mais aussi écologiques, numériques et sociaux. Parmi ces questions de fond, l'égalité femmes-hommes occupe une place de choix. La lutte contre les inégalités de genre ne doit pas passer au second plan, qu'il s'agisse de l'accès des femmes au marché du travail, des inégalités de salaire, de la mixité des métiers, de l'articulation des temps de vie, du déroulement de carrière, de l'accès des femmes aux postes à responsabilité ou encore de la lutte contre les stéréotypes ou la prévention contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles au travail.

Faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes est un enjeu majeur car la mixité et la diversité, à tous les niveaux, sont créatrices de valeur dans l'entreprise. Que l'on soit décideur public ou acteur économique, nous partageons ces valeurs et ces objectifs communs. Ils doivent être un fil rouge pour notre modèle de développement économique régional traduit par ce nouveau SRDEII. L'égalité professionnelle nécessite la mobilisation de toutes et tous.

Cela doit être une brique indispensable des stratégies RSE des acteurs économiques, au même titre que d'autres sujets majeurs comme l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique ou l'inclusion numérique par exemple.

C'est par un travail partagé, dont les modalités et le contenu restent à définir, que nous arriverons collectivement à avancer pour mieux outiller les entreprises qui souhaitent faire avancer l'égalité professionnelle de façon simple et déployer des actions concrètes, au-delà des obligations réglementaires auxquelles elles sont soumises.

Quelques pistes de travail commun à mener dans le cadre de la mise en œuvre du SRDEII :

- **Pour agir, il faut mesurer** : les statistiques sexuées sont des indicateurs indispensables et un passage obligé pour connaître, décrire, comparer, comprendre et analyser les inégalités professionnelles liées au genre. Ces données permettent d'avoir une vision globale de la situation dans la sphère économique et de pouvoir faire des focus sur certains aspects afin d'engager des actions qui visent à les réduire. Poser un diagnostic est un préalable pour fixer des objectifs afin que l'égalité femmes-hommes soit effective au sein d'une organisation.
- **Partager les bonnes pratiques, les réussites mais aussi les freins et obstacles** : l'importance des réseaux et du partage d'expériences n'est plus à démontrer. Plus la démarche de chaque entreprise sera relayée, plus elle aura d'impact aussi bien en interne qu'en externe. En s'appuyant sur un écosystème normand bien structuré, il est assez facile d'imaginer la mise en place de temps de partage ou de diffusion d'informations *via* différents canaux pour valoriser des bonnes pratiques ou pour échanger sur des obstacles ou freins rencontrés dans la mise en œuvre du volet égalité professionnelle d'une stratégie RSE.
- **Améliorer les conditions de travail**, l'un des principaux facteurs d'attractivité et de lutte contre les impacts économiques de la mauvaise santé des salariés.

3.2 Les 8 piliers du modèle de développement économique de la Normandie

Les 8 piliers du modèle constituent les fondements de la stratégie régionale pour répondre aux différents enjeux auxquels elle fait face.

1. #Souveraineté : renforcer la souveraineté économique régionale face à l'incertitude.

Renforcer la souveraineté économique régionale dans des secteurs stratégiques, tels que la santé, l'énergie, l'alimentation, le numérique est plus que jamais nécessaire pour répondre aux défis auxquels les acteurs économiques normands sont confrontés.

Si une économie ouverte est source d'opportunités (conquérir de nouveaux marchés à l'export, attirer des investissements étrangers et de nouveaux talents...), elle est également porteuse de menaces qu'il s'agit d'identifier et de juguler (perte de compétitivité, investissements hostiles, concurrence déloyale, stratégie de déstabilisation, pillage d'informations sensibles, perte de compétences, contrefaçons, cyber attaques...). La globalisation des échanges va de pair avec la dématérialisation de l'économie et, en corollaire, les facteurs géopolitiques et géoéconomiques impactent d'autant plus la dynamique de développement des territoires.

Le développement d'un territoire est d'abord le fruit de son dynamisme propre. C'est la multiplicité des initiatives locales et leur fécondation mutuelle qui stimule l'activité et l'emploi. En ce sens, l'ambition affichée, les politiques conduites et les actions mises en œuvre par la Région visent à l'avènement d'un territoire d'innovation souverain, pour y « bien vivre » et y attirer les talents : relocalisation des activités et des savoir-faire régionaux, développement de l'économie de proximité (TPE, commerçants et artisans), soutien à l'agriculture durable, croissance des énergies renouvelables, protection des habitants, développement des formations sanitaires et sociales.

Toutefois, le rythme actuel auquel s'enchaînent les tensions, les changements voire les bouleversements (exemple de la crise climatique) ne permet souvent plus le recul nécessaire pour distinguer le conjoncturel du structurel ou ce qui tient de l'éphémère et de la tendance lourde. C'est même sans doute l'une des caractéristiques majeures des années à venir que de voir s'accroître la part de l'imprévu dans ce qui structure le paysage économique global et les modes de vie.

Les crises actuelles mettent aussi en lumière l'importance des notions de sécurité globale et de résilience, à construire collectivement dans les territoires (la résilience économique est en effet une notion fortement territorialisée⁵). Les crises étant appelées à se succéder, à se cumuler, la notion de « polycrises » deviendra ainsi essentielle demain pour travailler efficacement (i) sur la prévention, la gestion et la réduction du facteur risque, (ii) sur la perception et l'exploitation des opportunités et des mutations, (iii) sur la résilience, et ce dans le cadre d'une analyse globale, systémique, de court/moyen/long terme.

La culture de l'instant, de l'urgence omniprésente, du réflexe immédiat et quasi-instinctif, de plus en plus prégnante, rend de plus en plus difficile les analyses détaillées voire le recul que requiert tout sujet complexe.

⁵ Un territoire résilient peut être défini comme ayant la capacité à anticiper, à réagir, et à s'adapter pour se développer durablement quelles que soient les perturbations auxquelles il doit faire face. Les nouvelles trajectoires doivent idéalement être définies et mises en œuvre collectivement, prenant appui sur des dynamiques de travail et d'actions coordonnées en réseau.

La prospective, comme la culture de l'anticipation, ont pu pâtir par le passé d'une image et d'une réputation nébuleuses, héritées des grands scénarios pour le futur (du fait des approches et des discours sur les méthodes purement académiques, si répandues dans les années 1980 et 1990).

L'importance et la nécessité de décrypter et de mettre en perspectives des « signaux faibles », quel que soit le sujet considéré, ne sont dorénavant plus à démontrer. Mener une démarche d'anticipation, de prospective et, somme toute, d'intelligence économique permet de repérer les facteurs d'évolution (faits porteurs d'avenir, germes de rupture ou d'inflexion, dysfonctionnements, transformations silencieuses, incertitudes, zones de rupture...) et de distinguer les tendances lourdes des seuls effets conjoncturels.

Comme la plupart des régions françaises, la Normandie est confrontée aux enjeux du maintien de ses activités industrielles, qui conditionnent les emplois du futur. Son tissu industriel est à la fois composé de grands donneurs d'ordre internationaux et d'un tissu riche de PME intervenant en sous-traitance ou en direct. Afin de soutenir ce tissu économique fragilisé par la crise et les difficultés d'accès aux financements, le sujet des "entreprises et des territoires en mutations économiques" est une priorité.



Focus sur l'Anticipation et l'Accompagnement des mutations économiques et fragilité de l'économie menée par la Région Normandie (ARME)

En cohérence avec la politique régionale de développement économique du territoire et son aménagement, la Région Normandie a souhaité mettre en place dès 2016 un dispositif d'aides pour l'accompagnement des entreprises et des territoires en difficultés ou en situation de fragilité. Il s'agit du dispositif ARME (Anticipation, Redressement et Mutations Economiques). Ce dernier complète les actions menées par l'Agence pour le Développement de la Normandie (ADN) en faveur des entreprises en développement.

Son implication forte auprès des entreprises en difficulté a fait de la Normandie l'une des Régions leader dans le domaine et l'une des premières à se doter d'un outil complet d'appui allant de la prévention, en passant par l'accompagnement y compris dans le cadre de procédures, jusqu'au rebond par la reprise d'activité à la barre du tribunal.

L'action de la Région s'organise autour d'une équipe resserrée de spécialistes. Ce dispositif s'appuie également sur la force du réseau des partenaires spécialisés et acteurs territoriaux, mais aussi bien entendu sur l'Agence de Développement pour la Normandie (ADN).

Au travers de ce dispositif il s'agit de compléter le continuum d'appui aux entreprises à des instants du cycle de vie de l'entreprise ou il leur est difficile de trouver les accompagnements et leviers de financement nécessaires pour aborder notamment des mutations et contextes venant fragiliser leurs modèles économiques. L'appui se veut sur mesure, ad hoc à chaque situation et peut comprendre de l'appui conseil et/ou du financement.

Depuis sa création en 2016, le dispositif a répondu à plus de 3600 sollicitations, mené 757 missions d'ingénierie conseil, et quelques 903 entreprises ont été soutenues financièrement pour un montant de près de 50 M€. Ces entreprises représentent un effectif total de 20 000 salariés.

« Anticiper c'est prévenir »

Les crises successives viennent percuter nos modèles et confirmer que l'agilité des modèles économiques et organisationnels est essentielle à la survie des entreprises.

L'adaptation rapide aux enjeux du GIEC dans un contexte de contraintes énergétiques renforcées par les tensions internationales, nécessite une vigilance et une agilité toujours plus accrue des réseaux d'appui aux entreprises, afin de détecter le plus en amont possible les fragilités.

Entreprendre est un défi de chaque instant. Le métier de dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise ou de son association est complexe et l'isolement du chef d'entreprise lors de difficultés est encore plus grand.

Le contexte économique est toujours plus fluctuant et exigeant pour des entreprises qui ont successivement traversé le contexte sanitaire, les problématiques d'approvisionnement et les surcoûts matières et doivent faire face aux nouveaux défis environnementaux et mutation des marchés.

La Région Normandie, dans son rôle de chef de file de l'Economie, s'attachera dans ce nouveau schéma de développement économique à :

- Poursuivre son action en faveur des entreprises et territoires fragiles et en difficulté,
- Développer la mise en réseau des acteurs de l'accompagnement des difficultés et mutations économiques afin de simplifier le parcours de réponse aux besoins des entreprises en :
 - Fédérant les compétences spécialisées d'appui aux entreprises en difficulté présentes en Normandie
 - Coordonnant les initiatives pour une meilleure lisibilité des outils d'appui
- Continuer le déploiement du volet préventif et anticipatif, afin de détecter au plus tôt les signaux de faiblesses et les enjeux de mutations des entreprises et des territoires en :
 - Communiquant et développant les échanges autour des signaux de turbulences et les outils de prévention disponibles pour une meilleure agilité face aux difficultés
 - Développant les partenariats autour d'outils d'observation et de veille sur les mutations économiques

2. # Sobriété : intégrer une logique de sobriété dans l'utilisation des ressources (naturelles, foncières, énergétiques...).

La sobriété constitue une condition de réussite de la transition écologique et énergétique. La Normandie est en effet une région fortement émettrice de gaz à effet de serre (GES) du fait du caractère industriel et agricole de son économie.

Par-delà les débats et controverses sur la nature du mix énergétique, la sobriété dans l'utilisation des ressources naturelles et énergétiques doit constituer une priorité de l'action publique, compte tenu de l'urgence des enjeux climatiques et énergétiques. De façon générale, la sobriété renvoie à la « recherche de modération dans la production et la consommation de produits, de matières ou d'énergies » selon la définition de l'ADEME.

A ce jour en effet, le niveau de développement des énergies renouvelables (autour de 10% de la consommation énergétique, contre 23% fixée par la loi en 2020) ainsi que les trajectoires régionales d'émission de GES et de consommations énergétiques, sont loin de s'inscrire dans une trajectoire compatible avec la neutralité carbone.



Dès lors, la sobriété et la réduction des consommations énergétiques constituent un objectif central et transversal dans les politiques publiques et privées régionales.

La diffusion des travaux du GIEC normand va précisément dans ce sens, en inspirant « les révisions des stratégies et des politiques régionales » et en conduisant à « faire évoluer les modes de construction des financements régionaux aux territoires ». La question de la gouvernance est ici centrale afin de placer au centre des politiques publiques les questions environnementales.

De même, l'activité économique contribue fortement à la diminution des ressources en eau. L'industrie (en particulier le secteur de la production d'énergie) et l'agriculture puisent à elles seules 88% des ressources mondiales en eau douce. La recherche de moyens technologiques ou organisationnels pour réduire et améliorer la qualité des ressources en eau nécessaires dans les secteurs de l'industrie et de l'agriculture constitue en ce sens une priorité.

Enfin, l'objectif du Zéro Artificialisation Nette (ZAN) auquel seront confrontées toutes les régions demande d'accélérer la logique de sobriété dans l'utilisation des ressources foncières. Or, pour que le développement ou l'implantation d'une entreprise puisse avoir lieu, des disponibilités foncières sont nécessaires sinon ladite entreprise se déplacera là où elles existeront. A cet égard, la Normandie doit rapidement mettre en place les conditions d'une compensation non limitante pour notre développement. La première étape consiste à utiliser au mieux les friches existantes⁶ afin de disposer de réserves foncières notamment industrielles, qui permettront de répondre à l'accueil de nouvelles entreprises innovantes tout en répondant aux enjeux de la transition énergétique. Il s'agit donc de créer des réserves tant sur l'axe Seine, que dans les territoires plus ruraux, en concertation à l'échelle des EPCI voire des bassins d'emploi et en respectant les principes fixés par loi et repris dans le SRADDET.

Exemple d'initiative régionale structurante :

Le GIEC Normand

Description : Le GIEC Normand (Groupe Interdisciplinaire d'Etude pour le Climat Normand) a été créé en 2019. Rassemblant 25 experts (chercheurs, scientifiques, experts techniques), le GIEC Normand a eu pour mission de faire un **état des lieux des connaissances disponibles sur l'impact à 2100 du changement climatique en Normandie**.

Après un an de travail, les experts ont présenté leurs travaux aux élus régionaux fin 2020, puis, tout au long de l'année 2021, à toutes les sphères d'acteurs normands. Il s'agissait ainsi de sensibiliser et acculturer les normands, les décideurs publics et privés, à ces impacts du changement climatique, au plus proche de leurs activités. Par la suite, il s'est agi d'encourager le passage à l'action des acteurs, pour contribuer plus activement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais également au déploiement d'actions d'adaptation au changement climatique.

Sous l'impulsion de la Région, un **plan d'actions a ainsi été construit en 2022**.

⁶ Conformément au SRADDET (Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) qui traite concomitamment ce sujet

3. #Innovation : favoriser une démarche d'innovation « bottom-up » et intensifier le soutien à l'entrepreneuriat.

Favoriser la démarche d'innovation « Bottom-up »

La Région soutient des projets d'innovation qui peuvent être soit collaboratifs (entreprises et laboratoires de recherche), soit individuels (gain de valeur ajouté pour les biens ou services proposés par les entreprises).

La Région déploie sur l'ensemble du territoire normand son dispositif d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprise « Ici je monte ma boîte ». Elle soutient en particulier activement l'entrepreneuriat des femmes. En 2021, la Normandie s'est en effet hissée à la 2^{ème} place des régions métropolitaines avec un taux de 35,5% de femmes entrepreneures, représentant 3,2% de plus que la moyenne nationale qui est de 32,3%. Il y a 2 ans, la Normandie n'occupait encore que la 5^{ème} place avec un taux de 31,2% de femmes à la tête d'entreprises normandes. Cette progression est encourageante même si elle ne doit pas masquer le déséquilibre qui existe encore entre les femmes et les hommes dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise.

Pour poursuivre et amplifier la promotion de l'entrepreneuriat des femmes en Normandie, la Région s'appuie sur le Plan d'actions régional pour l'entrepreneuriat des femmes (dit « PAREF ») dont elle est signataire aux côtés de l'Etat/Direction Régionale Droits des Femmes et Egalité et Bpifrance. Grâce à cette action volontariste et coordonnée avec les acteurs institutionnels et l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial, le sujet est désormais au cœur des objectifs des acteurs et bénéficie d'une dynamique régionale croissante.

Elle soutient également la valorisation de projets innovants issus des laboratoires des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche à travers « Normandie Valorisation ».

La rencontre entre besoins en innovation et débouchés marché peut être organisée différemment notamment via une bourse d'échanges permettant de favoriser la mobilisation d'écosystèmes qui ne s'interpénètrent pas toujours. Les donneurs d'ordre qui font les marchés et les écosystèmes d'innovation (bureaux d'étude, laboratoires, start-up) qui produisent des connaissances ou des ruptures technologiques ont besoin d'être mis en relation de façon opérationnelle. La puissance publique tiendra un rôle de « dérisqueur » de projets d'innovation mais, pour limiter plus encore ces risques inhérents à l'innovation, partir d'un cahier des charges identifié comme besoin par les donneurs d'ordre et proposer ensuite à l'écosystème d'innovation peut s'avérer très productif pour les deux parties. Ainsi, une entreprise ayant identifié un besoin propose à une communauté d'innovation ou de recherche de trouver des solutions dans un domaine précis. Le développement des solutions retenues serait alors financé conjointement par les utilisateurs finaux (donneurs d'ordre) et la puissance publique. Il s'agit en réalité d'un « incubateur à l'envers ». L'objectif est de transposer des solutions qui fonctionnent dans un secteur vers un autre secteur, de faciliter la fertilisation croisée, de permettre aux entreprises innovantes et aux start-ups de développer leurs solutions et de les tester chez un premier client.

Intensifier le soutien à l'entrepreneuriat

Au sortir de la crise Covid-19 qui avait déjà fortement impacté l'économie mondiale, et après une forte reprise économique, la situation en 2022 liée aux conflits européens provoque un enchaînement de difficultés liées à l'approvisionnement et à l'augmentation du coût des matières premières, de l'énergie, à une urgence climatique renforcée et à un bouleversement géopolitique. Les entreprises doivent revoir profondément leurs modes de production pour faire face à de nouvelles situations, innover, maintenir leur activité, assurer leur développement et pérenniser leur place sur les marchés. L'encouragement à l'innovation est indispensable.

La Normandie ne possède pas assez d'Entreprises de taille Intermédiaire (ETI) mais compte une proportion très grande de TPE et PME de taille modeste (seulement 3,3 % des entreprises industrielles comptent plus de 20 salariés), dont le niveau d'innovation reste faible et le niveau de dépendance à des groupes industriels fort.

Les PME ont besoin d'asseoir leur développement notamment par l'innovation. Ainsi en cohérence avec le SRESRI, les enjeux seront de :

- Stimuler les partenariats entre les acteurs de la recherche et les acteurs du monde socio-économique ;
- Décliner les stratégies nationales d'innovation en stratégies territoriales ;
- Accroître la capacité des startups et des PME innovantes à s'internationaliser ;
- Accompagner le développement de l'économie de proximité (TPE, commerçants et artisans) en parallèle d'un développement exogène des entreprises ;
- Développer des activités économiques socialement innovantes, d'utilité sociale, créatrices de valeurs et d'emplois locaux en cohérence avec les stratégies économiques existantes.

4. #Territoires et filières : développer les dynamiques territoriales et réaffirmer le rôle du collectif à travers l'accompagnement des filières.

La Région s'appuiera sur les territoires qui la constituent. Les EPCI constituent des rouages majeurs de la connaissance des besoins des entreprises mais aussi et surtout le lieu de rencontres des dirigeants d'entreprises qui font leur dynamisme. Ils auront aussi un rôle à jouer en matière d'accompagnement des collaborateurs lors de l'implantation d'entreprises, notamment étrangères.

Exemple d'initiative régionale structurante :

Valorisation des Métiers d'Art et des savoir-faire d'excellence en Normandie

Description : Conformément aux objectifs du précédent SRDEII, la Région a souhaité mettre en avant l'excellence et la valorisation de ses savoir-faire. C'est ainsi qu'en 2017, a été créée l'Association Régionale des entreprises des Savoir-faire d'Excellence Normands (ARSEN) avec l'appui de l'Institut National des Métiers d'Art (INMA) qui porte la vision des métiers d'art et du patrimoine vivant sur l'ensemble du territoire national. L'ambition est de rassembler à l'échelle régionale des entreprises unies par leur savoir-faire.

Par ailleurs, en 2019, la Région a engagé en partenariat avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Normandie une stratégie régionale pour promouvoir et développer les Métiers d'Art de Normandie. Cette stratégie « Métiers d'Art Normandie » est déclinée en actions structurantes et lisibles sur le territoire. Cette dynamique est incarnée par le Comité Métiers d'Art Normandie, composée des têtes de réseau représentant les professionnels du secteur, quel que soit leur statut.

L'objectif est désormais de faire converger ces deux dynamiques.

Pendant la crise sanitaire, la structuration des filières effectuée en 2016 a montré toute son utilité. Des filières fortes, rassemblant un nombre important d'adhérents ayant des problématiques communes, se positionnant comme interlocuteurs de la puissance publique pour à la fois proposer mais aussi informer.

Elles sont un rouage essentiel du dynamisme économique normand. Ces filières doivent être renforcées dans leurs actions et le soutien de la Région, au-delà du financement, doit aussi permettre d'introduire des éléments stratégiques identifiés par la puissance publique.

Par ailleurs, les filières ont un véritable rôle à jouer pour anticiper les nouveaux risques de souveraineté économique (cybersécurité, chaînes d'approvisionnement, changement climatique, etc..) et développer l'économie de proximité (TPE, commerçants et artisans).

Exemple d'initiative territoriale structurante

Le développement d'une filière Algues en Normandie – Saint-Lô Agglo

Description : Le **potentiel économique lié à l'exploitation des algues en Normandie** a été mis en évidence par de nombreux projets de recherche ces dernières années, tels que le projet SNOTRA (Sargasses de Normandie : valorisation d'une ressource algale).

En octobre 2016, la **société Algaia, spécialisée dans la valorisation des algues, a installé son centre de R&D à Saint-Lô**. Son objectif est de toucher des marchés à forte valeur ajoutée, tels que la **cosmétique et l'alimentation**, en proposant des solutions biosourcées, plus respectueuses de l'environnement. Elle **emploie une centaine de personnes**, dont une quinzaine d'ingénieurs et de chercheurs et est installée dans des locaux de 1 000 m², propriété de Saint-Lô Agglo. Algaia transforme chaque année des dizaines de milliers de tonnes d'algues brunes et sa croissance avoisine les 15% par an.

Des discussions sont amorcées pour la **structuration d'une filière Algues en Normandie, de la production à la valorisation**. Le 14 octobre 2022 à Saint-Lô, une vingtaine d'entreprises, d'organisations professionnelles et d'instituts d'appui et de recherche a posé les bases d'une telle filière. Les **perspectives** sont principalement tournées vers la levée des freins en termes d'**approvisionnement**, la **construction d'un ou plusieurs modèles économiques** autour de cette ressource mais également vers **l'élaboration d'outils de communication** entre les différents acteurs du territoire et vers le territoire national et européen.

5. #Ingénierie financière : poursuivre le développement et l'adaptation des outils financiers de soutien aux entreprises.

Sur la période couvrant le dernier SRDEII (2017-2021), la Région Normandie a été très innovante en matière d'ingénierie financière. Les diagnostics initiaux ainsi que les besoins spécifiques des entreprises engendrés par la crise sanitaire nous ont obligés à être à la fois innovants mais aussi très réactifs. Les outils mis en place doivent être consolidés et adaptés en fonction des conjonctures auxquelles sont confrontées nos entreprises. A ce jour, le choix d'un soutien financier sans priorisation des secteurs d'activité a été fait. L'identification précise de secteurs spécifiques pourrait être introduite. L'identification de projets « favorables au climat » ou *a minima* « non défavorables au climat » pourrait également être utilisée.

6. #International : veiller à un développement exogène et à l'accueil d'entreprises étrangères choisies, s'intégrant dans notre modèle de développement.

Un grand nombre de marques d'intérêt ont été exprimées ces dernières années par des entreprises françaises ou étrangères pour s'implanter sur notre territoire. Au-delà du marketing territorial mis en œuvre (qui dans sa forme actuelle ne représente pas un élément déclencheur pour une décision d'implantation), les facteurs qui font aujourd'hui la différence en Normandie sont :

- la disponibilité foncière,
- la présence de facilités industrielles,
- la forte composante logistique de notre territoire, principalement sur l'Axe Seine,
- la qualité de l'accompagnement pour transformer la marque d'intérêt en décision d'implantation,
- l'ingénierie financière,
- et les compétences professionnelles disponibles.

La volumétrie des projets va croissante et la capacité d'accompagnement de la Région commence à saturer. Au contraire d'autres régions, la Normandie ne possède pas une agence dédiée à l'accompagnement des projets d'investissement d'entreprises étrangères mais un département en charge de ce sujet au sein de l'AD Normandie. Pour faire de la Normandie une région attractive en matière économique, il convient de pouvoir déployer avec efficacité et de manière pérenne ce service. Ces implantations exogènes sont, en effet, des moteurs essentiels de l'activité industrielle normande et pourront donner corps à ce nouveau modèle régional de développement et servir ensuite d'exemples pour renforcer l'identité normande.

7. #Intelligence Économique : intensifier la dynamique régionale d'Intelligence Économique et de Maîtrise des risques.

Face à un monde de plus en plus instable et incertain, avec l'apparition de situations de crise inédites comme la crise sanitaire ou le conflit Russie-Ukraine, maîtriser une chaîne d'informations stratégiques en appui de la décision et de l'action, c'est-à-dire disposer d'une dynamique managériale d'Intelligence Économique impliquant tous les acteurs économiques du territoire, est une nécessité. L'information à haute valeur ajoutée est une matière première précieuse et sensible, avec la difficulté non pas forcément d'y accéder, mais d'en évaluer la pertinence, de, surtout, réellement l'exploiter et également de la protéger.

L'Intelligence Économique, démarche opérationnelle d'anticipation et d'analyse, activité de production de connaissance et de compréhension stratégique, s'impose comme un levier d'appui majeur au développement économique, à l'emploi et à l'attractivité du territoire dans cette période post-crise et de résilience.

Concrètement, l'Intelligence Économique s'appuie sur un ensemble d'outils et de compétences associées pour mettre en œuvre une approche dynamique, des méthodes combinées et des actions interdépendantes visant à anticiper (veille, recherche, collecte, analyse, traitement, et diffusion de l'information), se protéger (protection des données/informations économiques et scientifiques) et influencer (agir sur son environnement à son avantage).

Le SRDEII 2016-2021 a créé la Mission Stratégie Prospective Intelligence Économique, interne à la Région ayant pour vocation d'intégrer l'Intelligence Économique dans l'ensemble des sujets traités. Depuis 2017, la Normandie est engagée en tant que « Région pilote », au niveau national, dans la mise en œuvre d'une dynamique régionale d'Intelligence Économique Territoriale (IET) en lien avec les services de l'État et Régions de France.

Dans le contexte actuel de grandes mutations (économiques, écologiques, sociétales) et d'évolutions institutionnelles, cette dynamique est ainsi amenée à prendre un souffle nouveau.

A cette fin, l'action de la Région visera à :

- Instaurer un Comité régional à l'information stratégique et à la sécurité économiques, copiloté par la Région et l'Etat ;
- Elaborer une feuille de route d'IET précisant les objectifs partagés, les priorités d'actions et l'organisation de la gouvernance régionale ;
- Massifier les actions de veille, de benchmark et d'influence en vue d'accroître la souveraineté industrielle, énergétique, alimentaire et numérique du territoire et de ses acteurs économiques ;
- Mettre en place une offre de service d'Intelligence Économique Stratégique pour accompagner les prises de décisions des acteurs de la gouvernance économique régionale ;
- Intégrer la brique « IE » dans les programmes d'actions des pôles et filières ainsi que dans les différents parcours des accélérateurs ;
- Renforcer les dimensions anticipation et prospective au sein de la collectivité régionale.

8. #L'ESS, un levier pour une économie normande responsable et résiliente

La stratégie Régionale pour l'ESS vise à permettre le soutien à la fois aux spécificités de l'ESS et aux modèles économiques hybrides et coopératifs pour favoriser l'innovation sociale et les impacts positifs au bénéfice des territoires.

Conçue et pensée comme un **outil de pilotage partagé au service d'un développement économique des territoires durable et inclusif**, cette stratégie se décline elle-même en quatre axes stratégiques pour mieux répondre aux défis territoriaux de ce champ économique.

DEFIS	D1 - Développer la part et la place de l'ESS dans l'économie normande (emplois et établissements employeurs)	D2 - Inscrire l'ESS dans l'écosystème économique régional	D3 - Ancrer l'ESS par le développement de dynamiques territoriales et l'économie de proximité
PILERS TRANSVERSEAUX	P1 - Etablir la gouvernance régionale au plus près des acteurs de l'ESS et des territoires		
	P2 - Qualifier l'utilité sociale et l'impact social et environnemental des structures de l'ESS		
	P3 - Assurer la connaissance partagée de l'ESS		
AXES PRIORITAIRES	Axe 1 - Renforcer l'accompagnement des structures de l'ESS à tous les stades de leur développement, de l'idéation à la post-crétion		
	Axe 2 - Favoriser l'ancrage de l'ESS et de ses principes au sein de l'économie normande		
	Axe 3 - Soutenir les innovations sociales et territoriales		
	Axe 4 - Développer la qualification et la professionnalisation des acteurs de l'ESS		

Partie 4 : La gouvernance et l'animation du SRDEII 2022-2028

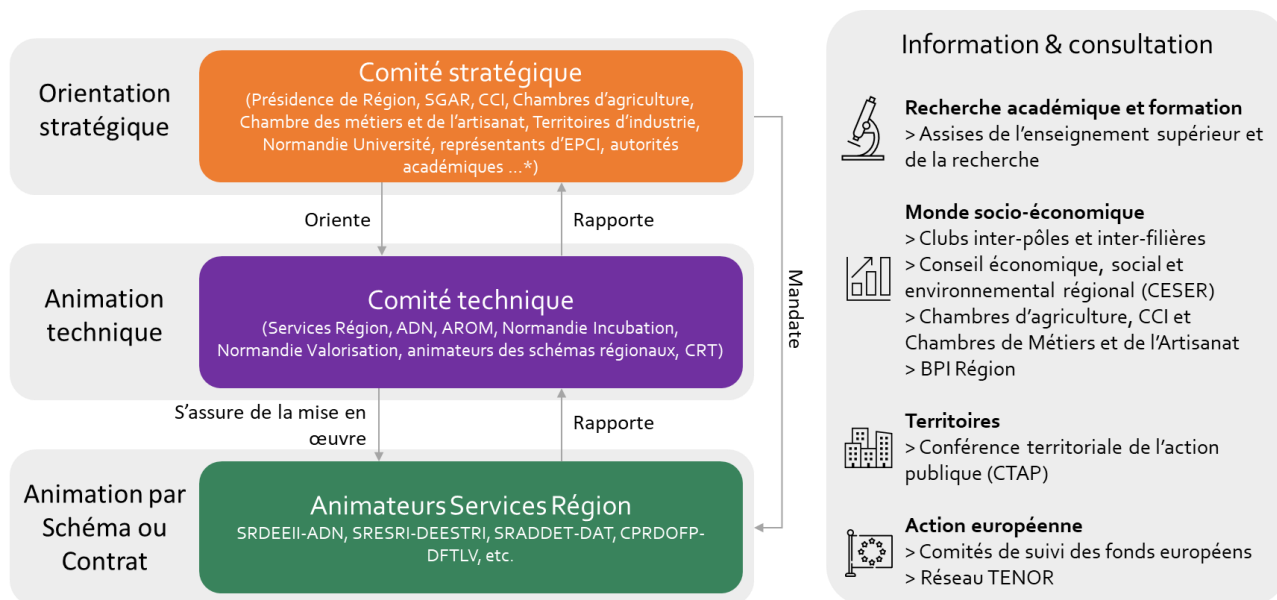
Le précédent SRDEII a montré **l'importance de mettre en place pour l'exercice à venir une gouvernance et une animation avec des objectifs et mandats clairs.**

Effectivement, la gouvernance et l'animation doivent permettre de :

- **Réussir le déploiement du SRDEII** sur les 6 prochaines années avec la mise en place d'un pilotage fin et d'une réévaluation régulière de la pertinence du modèle de développement économique, des résultats et des besoins ;
- **Conserver et renforcer la dynamique de co-construction** avec l'ensemble des territoires et acteurs économiques normands, mise en place dans le cadre de l'élaboration du schéma ;
- **Garantir une consultation régulière** de l'ensemble des acteurs régionaux, dans la continuité de la consultation mise en œuvre pour construire le schéma, pour s'articuler finement avec les projets de territoire en cours et diffuser les bonnes pratiques et initiatives structurantes. Cette consultation régulière sera animée conjointement par la Région et l'AD Normandie ;
- **Garantir l'articulation du SRDEII avec les autres stratégies régionales**, telles que :
 - o Le **SRADDET** (Schéma Régional d'Aménagement de Développement Durable et d'Egalité des Territoires) ;
 - o Le **SRESRI** (Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) ;
 - o Le **CPRDFOP** (Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles)
 - o Le **SRFSS** (Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales) ;
 - o La **SRESS** (Stratégie Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire en Normandie 2022-2028) ;
 - o La **SRDET** (Stratégie Régionale de Développement Touristique pour la Normandie 2022-2028).
- **Garantir un travail de veille** sur des tendances et projets qui pourraient venir impacter la stratégie de développement économique.

Les ressources seront mobilisées au sein du Conseil Régional pour organiser efficacement les différents comités, suivre l'évolution globale de la stratégie, assurer une continuité, ainsi que la remontée des données et la consolidation du tableau de bord de suivi-évaluation.

En synthèse, la **gouvernance**, partagée avec les autres stratégies régionales, pourrait être la suivante :



*Des représentants supplémentaires pourront être conviés en fonction des sujets et actualités

Conclusion

Le nouveau SRDEII normand fixe un cadre d'objectifs et de principes d'intervention pour les six prochaines années, en articulation, comme il l'a été rappelé plus haut, avec d'autres stratégies qu'elles soient européennes, nationales ou élaborées par d'autres Régions. En particulier, il s'aligne parfaitement avec l'ambition fixée par le plan France 2030, qui est double : d'une part, **transformer durablement** des secteurs clés de l'économie française (tels que l'énergie, le numérique, la santé) par l'innovation et l'investissement industriel, et d'autre part, **positionner la France en leader de l'économie de demain** et gagner la bataille de notre indépendance énergétique, technologique, sanitaire ou encore alimentaire.

Sur les 10 objectifs de France 2030, 7 sont au cœur de la stratégie de développement économique normande. En effet, **la spécialisation régionale visant à « Développer un mix énergétique vers zéro émission carbone »** intègre pleinement le développement du nucléaire, de l'hydrogène décarboné et des ENR (objectifs 1 et 2 de France 3030). **La décarbonation de l'industrie** (objectif 3 de France 2030), pour lequel 50% des dépenses du plan seront dédiées, **constitue un des trois axes phares du modèle de développement économique de la Normandie**, place forte de la chimie, de l'énergie et de l'automobile. De même, les actions développées dans le cadre du domaine de spécialisation normand **« Développer de nouvelles solutions de mobilité bas carbone, efficaces et sécurisées »** participeront à répondre aux objectifs 4 et 5 de France 2030, de créer le premier avion bas carbone et de déployer 2 millions de véhicules électriques et hybrides. Enfin, **les objectifs 6 et 7 de France 2030, d'une alimentation saine, durable et traçable, et de production de 20 biomédicaments et dispositifs médicaux innovants**, sont également visés par la stratégie de spécialisation normande. 54 milliards d'euros sont consacrés au financement de cette ambition France 2030. Là encore, la Normandie entend y contribuer à travers de grands projets structurants.

De plus, par délibération du 17 octobre 2022, la Région a décidé de contractualiser pour 5 ans avec l'Etat au Programme d'Investissement d'Avenir (PIA 4) régionalisé, intégré à « France 2030 ». **Une enveloppe totale de 50M€**, constituée à parité par l'Etat et la Région, est ainsi mobilisée pour **accompagner les PME** dans le développement de projets d'innovation nécessaires à leur compétitivité.

Au final, **la Région**, par la diversité des dispositifs d'intervention qu'elle propose et le large partenariat qu'elle a construit avec l'ensemble des acteurs socio-économiques normands, **se donne les moyens d'être au rendez-vous de la transformation énergétique et industrielle ainsi qu'à celui de l'adaptation au changement climatique** qui vont marquer la décennie à venir.

Principaux agrégats économiques et éléments de bilan des aides économiques de la Région Normandie entre 2016 et 2021

Sources : Insee, Fiben, Banque de France, Douanes

Le PIB en Normandie

Bon nombre de Régions ont un PIB assez stable et la Normandie n'échappe pas à cette tendance. Le PIB de la Normandie atteint 90,1 Mds d'euros en 2020 (10^{ème} place pour l'indicateur du PIB global et du PIB par habitant avec 27 168 €). Le PIB normand se répartit de la manière suivante :

- Agriculture 2,8 % (2 248 millions d'euros)
- Industrie 18,5 % (14 851 millions d'euros, 2^{ème} place en pourcentage de cette richesse produite, 9^{ème} place en termes de montant)
- Construction 6 % (4 816 millions d'euros)
- Tertiaire marchand 45,5 % (36 525 millions d'euros)
- Tertiaire non marchand 27,30% (21 915 millions d'euros)

Les salariés en Normandie

Les salariés normands représentent 1,2 million de personnes (moyenne des 2 premiers trimestres 2022) dont :

- 16,4 % dans l'industrie (200 000 salariés) ;
- 1,5 % dans l'agriculture (17 400 salariés)
- 6,4% pour la construction (78 000 salariés) ;
- 42,2% pour le tertiaire marchand (513 500 salariés)

La Normandie est la 10^{ème} région pour le nombre de ses effectifs salariés au 2nd trimestre 2022.

Évolution du Chômage en Normandie

La situation de l'emploi en Normandie s'est nettement améliorée. On note en effet une décroissance globale et continue du chômage de 2016 à mai 2022 malgré la crise COVID-19. Le taux de chômage s'établit à 7% pour les deux premiers trimestres 2022, légèrement inférieur à la moyenne de la France métropolitaine (7,2%).

La capacité des entreprises à faire face aux crises, en s'adaptant sans cesse au marché, aux nouvelles formes d'achat et de consommation, sont des points positifs en Normandie. Les aides proposées par la Région et par les collectivités ont permis de limiter les impacts de la crise COVID19.

Taux de chômage

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Normandie	10,1%	9,4%	8,9%	8,3%	7,9%	7,5%	7,0%
France métropolitaine	9,7%	9,1%	8,7%	8,2%	7,8%	7,7%	7,2%



La formation comme rempart au chômage

Globalement, la situation des femmes au chômage s'améliore nettement depuis 2016. De la même façon, l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur, dès Bac+2, s'avère un bon rempart au chômage pour les femmes. Les chiffres sont même meilleurs en termes de taux en 2019 pour les femmes (4,9% contre 5,5% pour les hommes) ayant réussi un diplôme supérieur à Bac+2.

Le nombre de demandeurs d'emplois est le plus important dans le département de la Seine-Maritime (117 000) plus industriel et dont la part des peu ou pas diplômés est plus importante. L'Orne affiche un nombre de demandeurs d'emplois plus faible

La création d'activités en Normandie

Depuis 2016, la Normandie a créé 164 232 établissements dont 62 219 en Seine-Maritime, 41 273 dans le Calvados, 29 761 dans l'Eure, 19 608 dans la Manche, 11 371 dans l'Orne, révélateurs du niveau de dynamisme des différents départements normands.

En 2021, 36 531 entreprises ont été créées (+16,6% par rapport à 2020), réparties comme suit en 2021 :

- 14 182 en Seine-Maritime,
- 9 244 dans le Calvados,
- 6 369 dans l'Eure,
- 4 248 dans la Manche,
- 2 488 dans l'Orne.

Ce dynamisme entrepreneurial perdure et s'installe partout et en particulier dans les départements de l'Orne (+20,4% par rapport à 2020) et du Calvados (+18,3% par rapport à 2020). L'industrie et les services aux particuliers sont les deux secteurs qui accueillent le plus de « jeunes pousses » en proportion. En effet, le nombre d'entreprises créées dans l'industrie est passé de 1016 en 2016 à 2 355 en 2021 soit +131% (moyenne nationale +97%).

Il convient toutefois de prendre en considération le poids des micro-entreprises créées passant ainsi de 9 911 en 2016 à 22 025 en 2021. Pour ces micro-entreprises, il faut noter le fort développement des créations d'activités dans les services aux entreprises (+126% entre 2016 et 2021). Ces micro-entreprises représentent 60,2% de l'effectif créé en 2021.

Les créations dans les services aux entreprises représentent 10 603 entreprises contre 5 395 en 2016, soit +96,5% évolution (moyenne nationale +89%). Enfin, pour ce qui concerne le secteur du commerce, des transports, de l'hébergement et restauration, l'augmentation des créations d'activités atteint +88,2% entre 2016 et 2021 passant de 6 797 à 12 796 supérieures (moyenne nationale +77,8%).

Les défaillances d'activités en Normandie

Le nombre de défaillances décroît depuis 2016 passant ainsi de 2 555 en 2016 à 2 180 en 2018, pour rejoindre 1334 défaillances en 2020 et 974 en 2021⁷. De 2016 à 2021 le nombre de défaillances atteint 11 787. Sur la période 2019-2021, la Seine-Maritime connaît 4 469 défaillances, suivi du Calvados (2 605), de l'Eure (2 266), de la Manche (1 573) et de l'Orne (874). Ce fort recul du nombre des défaillances en Normandie entre 2016 et 2021 touche tous les secteurs :

- Industrie -65% (-55,6% au niveau national)

¹ Ces deux derniers chiffres s'expliquent par le maintien d'activités subventionnées pendant la crise Covid.



- Construction -66,3% (-55,9% au niveau national).
- Commerce, les transports, l'hébergement et restauration (HCR) -66,3% (-55,7% au niveau national)
- Services aux entreprises -53,2% (-42% au niveau national).

L'export en Normandie

2021 est marquée par une forte reprise des échanges commerciaux. En Normandie, les exportations rebondissent nettement et enregistrent un record jamais atteint au cours des dix dernières années, passant de 31,6 milliards d'euros en 2020 à 37,9 milliards d'euros en 2021. La part de la Normandie dans les échanges internationaux de la France en 2021 est de 7,9 % pour les exportations. La Normandie se hisse ainsi au 5^e rang des régions exportatrices.

Montant des exportations

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Normandie (en milliards d'euros)	30,75	33,20	34,72	35,20	31,60	37,90
Place de la Normandie pour l'export en France			6 ^{ème}	6 ^{ème}	6 ^{ème}	5 ^{ème}

Les produits chimiques représentent 6,6 Mds d'€ en 2021, soit un rattrapage après la crise sanitaire de 2020 période pendant laquelle le montant était descendu à 4,9 Mds d'€, les produits pharmaceutiques dépassent le niveau de 2017 avec 6,7 Mds d'€, les produits de l'agriculture augmentent fortement passant à 2,1 Mds d'€ comparé à 2017, les produits des IAA restent en deçà du niveau de 2017 avec 3,8 Mds d'€ en 2021.

En parallèle, les importations sont en forte hausse en 2021, de près de 35 %. D'un montant de 44,4 milliards d'euros, elles dépassent nettement les exportations. Cette augmentation est en grande partie liée au renouvellement des stocks des industriels et à l'augmentation du coût des matières premières et du transport.

Bilan synthétique des aides économiques de la Région Normandie 2016 - 2021

Les tableaux ci-dessous compilent les aides versées aux entreprises par la Région. Ces montants agrègent les fonds Région et FEDER. Par ailleurs, les montants versés par l'Etat dans le cadre de la convention « 10 000 accompagnements de PME industrielles vers l'industrie du futur » ne sont pas soustraits.

En ce qui concerne les aides COVID, la part du Fonds National de Solidarité (FNS) prise en compte dans le tableau est constituée de l'abondement de la Région à l'enveloppe nationale. Le montant de FNS perçu par les entreprises normandes s'élève à 533 millions d'euros.

	Total Montant projets	Total Montant aides	Total Nombre de dossiers
ARME		45 506 604 €	630
COVID <i>Dont abondement au Fonds National de Solidarité</i>		43 794 788 €	5 882
Export	83 469 329 €	31 421 985 €	2 216
Filières		26 571 764 €	62
Garantie		75 819 154 €	729
Impulsion Conseil	35 418 366 €	7 172 102 €	1 089
Impulsion développement	1 379 138 379 €	188 450 055 €	1 002
Impulsion environnement	462 625 398 €	24 810 380 €	109
Impulsion Immobilier	306 169 661 €	8 755 487 €	118
Impulsion transition numérique	5 022 466 €	2 486 558 €	984
Innovation	164 602 156 €	45 549 106 €	360
Normandie Participations		54 546 234 €	107
Normandie Prêts Participatifs		7 740 000 €	35
Création d'entreprises <i>Dont coup de pouce, IJMMB, DEFI, abondements FPH</i>		43 914 346 €	13 500
Grands Projets d'Innovation	129 601 395 €	40 488 907 €	207
Total général	2 656 871 334 €	655 640 769 €	27 225

La Région finance par ailleurs le fonds croissance TPE de la BPI qui octroie des prêts aux entreprises. La dotation de la Région permet un effet levier de 5.

	Total Montant projets	Total Montant aides	Total Nombre de dossiers
TPE croissance <i>Prêts BPI avec abondement de la Région (effet levier 5)</i>	29 122 000 €	8 613 300 €	195

L'effet levier moyen représente le montant d'investissements généré par 1 € d'aide Région. Ainsi, par exemple, 1 € d'Impulsion Développement génère un investissement moyen de 7,32€.

	Taux d'intervention moyen	Effet levier moyen
Export	37,6%	2,66
Impulsion Conseil	20,2%	4,94
Impulsion développement	13,7%	7,32
Impulsion environnement	5,4%	18,65
Impulsion Immobilier	2,9%	34,97
Impulsion transition numérique	49,5%	2,02
Innovation	27,7%	3,61
Grands Projets d'Innovation	31,2%	3,20
TPE croissance	29,6%	3,38
Toutes aides Région	24,6%	4,07