

Contribution du CESER

Schéma Régional de Développement Économique, de l'Innovation et de l'Internationalisation

SRDEII

Juillet 2016

SOMMAIRE

Introduction	5
I - Politique de filières	8
II - Transformation numérique / Grande Région durable & intelligente (smart cities, énergie, transport ...)	13
III - Internationalisation / Export / Attractivité / Tourisme	17
IV - Innovation, accélérateur de la croissance au service des territoires	20
V - Amélioration de la productivité des PME PMI / Usine du futur	23
VI - Tissu économique dans les territoires / Economie de proximité / Rôle de l'ESS	27
VII - Problématique de retournement (entreprise et/ou territoire en reconversion)	31
VIII - Dialogue avec les collectivités territoriales	33
Conclusion	37
Annexes	40

Schéma régional de développement économique, de l'innovation et de l'internationalisation (SRDEII)

INTRODUCTION

Le SRDEII : un cadre d'orientation

Avec la loi NOTRe (portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République¹), la Région devient la collectivité responsable de la définition des orientations économiques sur son territoire. Une responsabilité qui se traduit notamment par l'élaboration d'un schéma prescriptif, dans le cadre d'une large concertation avec les communes et les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, la Métropole, organisée au sein de la Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP).

I. Rappel du cadre juridique, du contenu que doit avoir le SRDEII et des obligations de concertation

Collectivité territoriale responsable du développement économique, sur tout son territoire, la Région doit définir des orientations dans ce domaine conformément à la LOI NOTRe (article L 4251-12 du Code Général des Collectivités Territoriales -CGCT-) qui précise :

- **le contenu du schéma** : le SRDEII définit les orientations en matière d'aide aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aide à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises ainsi que celles relatives à l'attractivité du territoire régional. Il définit également les orientations de développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), en s'appuyant notamment sur les propositions formulées au cours de la conférence régionale de l'ESS, le cas échéant, d'aides au développement des activités agricoles, artisanales, industrielles, pastorales et forestières,
- **les objectifs du schéma** : favoriser un développement économique innovant, durable et équilibré du territoire de la région ainsi que le maintien des activités économiques exercées en son sein,
- **les modalités d'élaboration** du schéma par la Région, en concertation avec les métropoles et les EPCI.

Ce projet fait aussi l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la CTAP, avec les Chambres régionales consulaires, notamment la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS).

¹ Loi NOTRe n° 2015-991 du 7 août 2015.

II. Attentes du Conseil Économique, Social et Environnemental Régional (CESER) pour ce schéma

Une indispensable vision stratégique transparente du développement économique,

L'hétérogénéité des territoires implique de porter une attention particulière à la réduction des déséquilibres et à la mise en cohérence des différents espaces, en s'appuyant sur la diversité, la richesse économique, sociale, culturelle et environnementale de la grande région. Cette diversité devrait aussi constituer une opportunité majeure de développement. La fusion des trois régions doit conduire à l'identification de complémentarités et concrétiser l'émergence de nouvelles dynamiques et solidarités territoriales. Les transformations à venir sont porteuses de potentialités, dès lors qu'elles s'appuient sur un projet partagé promouvant un développement durable et équilibré, qui réponde aux besoins sociaux, économiques et environnementaux des habitants sur l'ensemble du territoire et qui permette l'amélioration de leur qualité de vie.

Le CESER considère que le SRDEII doit, par les orientations qu'il va définir, constituer un atout indispensable à une telle évolution et permettre une vision stratégique. Si l'on s'accorde à reconnaître que le développement économique, tel qu'il s'est opéré depuis deux siècles, a permis des avancées majeures, ses impacts sur l'environnement, la raréfaction des ressources et de la dégradation des milieux sont non moins incontestables et, par-là, préjudiciables à l'économie même. L'un des objectifs essentiels assignés par la loi au SRDEII est donc de favoriser un développement innovant, durable et équilibré du territoire de la région.

Le SRDEII porté par la Région est avant tout un dispositif censé accompagner les différents acteurs vers des objectifs communs et à ce titre constitue une opportunité. Il doit créer les conditions favorables pour œuvrer en synergie.

A cet égard, le CESER souhaite que des outils et des moyens innovants soient proposés pour faciliter la mise en œuvre des orientations du SRDEII. En clair, il ne s'agit pas seulement de se pencher sur le QUE FAIRE mais également de s'intéresser au COMMENT FAIRE.

Dans cette perspective, sans ignorer pour autant les dimensions sociales, culturelles, de solidarité territoriale, qui seront traitées ultérieurement avec l'élaboration de différents schémas régionaux, notamment dans le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDET), le CESER s'est concentré sur la finalité du SRDEII à savoir le développement économique, l'innovation et l'internationalisation.

En complément des préconisations formulées en conclusion, le CESER considère que cette **vision stratégique du développement économique** doit, dans le prolongement des pratiques déjà mises en œuvre par plusieurs décideurs publics (Etat, notamment), s'appuyer sur **l'évaluation des différents dispositifs mis en œuvre, tant pour les politiques antérieures des anciennes régions que pour les nouvelles politiques.**

Conformément aux nouveaux termes de la Loi NOTRe, **le CESER souhaite être associé à la politique d'évaluation mise en œuvre par la collectivité** tant en amont, lors de l'élaboration des indicateurs notamment, qu'en aval lors de la réalisation des évaluations et de la communication qui en découlera.

III. Méthode retenue

La présente contribution du CESER Aquitaine Limousin Poitou-Charentes pour le SRDEII s'est appuyée sur une mobilisation de toutes les commissions de l'assemblée nouvellement constituée. Ce travail réalisé, dans un délai très court, ne vise pas à présenter une démarche exhaustive qui n'aurait pu être concrétisée sur la période. Ce sont les éléments d'enjeux prioritaires, ainsi que les propositions correspondantes sur lesquels le CESER souhaite insister, qui sont ici développés. Le CESER ne s'est pas attaché au diagnostic qui sera réalisé par le Conseil régional et pour lequel seuls quelques éléments de base ont été communiqués pour lancer les concertations. Ce diagnostic à venir dans le projet de schéma, que le CESER examinera dans ce cadre, méritera certainement d'être complété au fur et à mesure de la préparation des documents ultérieurs, règlements d'intervention et feuilles de route.

Le CESER a retenu le principe d'avoir un document de synthèse, avec en annexe un tableau complétant les propositions. Il rappelle les nombreux travaux réalisés par les assemblées précédentes susceptibles d'apporter des compléments d'analyse et de propositions pour des thématiques particulières, qui sont référencés au cours du document. Il s'est également appuyé sur le rapport adopté en commun en octobre 2015 par les 3 anciens CESER² et dont certains éléments mis en exergue en début de partie sont encadrés.

IV. Annonce du plan

Le CESER a choisi d'inscrire la présente contribution dans l'approche retenue pour la concertation thématique, à partir des huit dimensions transversales identifiées par le Conseil régional, en les organisant en enjeux et propositions. À savoir :

- 1- Politique de filières
- 2- Transformation numérique / Grande Région durable & intelligente (smart cities, - énergie, - transport...)
- 3- Internationalisation / Export / Attractivité / Tourisme
- 4- Innovation, accélérateur de la croissance au service des territoires
- 5- Amélioration de la productivité des PME PMI / Usine du futur
- 6- Tissu économique dans les territoires / Economie de proximité / ESS
- 7- Problématique de retournement (entreprise et/ou territoire en reconversion)
- 8- Dialogue avec les collectivités territoriales.

Il a également souhaité, en conclusion, apporter ses attentes sur l'évaluation et les financements qui pourront concrétiser la mise en œuvre du SRDEII.

² Enjeux et orientations stratégiques pour la nouvelle région – Adopté en octobre 2015

LES APPROCHES TRANSVERSALES

Pour ce schéma régional de développement économique, de l'innovation et de l'internationalisation, le CESER réaffirme la nécessité de s'inscrire dans des approches transversales associant à toutes les étapes l'innovation, le numérique et la formation.

I - Politique de filières

Adapter l'animation aux nouveaux enjeux

Les enjeux communs

En premier lieu, le CESER souhaite rappeler que la notion de filières fait référence à des domaines d'activité, présentant de fortes diversités de formes et d'approches, et pour lesquelles il faut aussi considérer **l'échelon territorial sur lequel elles se déclinent** qu'il soit de niveaux international, européen, national, régional ou infrarégional.

Un des enjeux communs à ces filières réside dans la **mise en cohérence et complémentarité des politiques et actions**. L'animation des filières doit se construire avec, comme point de départ, l'appréhension de leur **maturité** : les accompagnements et interventions seront de nature très différente entre filières émergentes, filières structurées et filières consolidées.

Toutes les filières considérées rencontrent une forte articulation avec les thématiques de l'innovation, des transitions numérique et énergétique, de l'internationalisation ainsi que de la formation. Elles se comprennent sans référence à la forme d'exercice de l'activité, mobilisant selon les thématiques considérées des acteurs économiques de toute nature bien qu'avec des poids variables, comprenant notamment l'artisanat et l'ESS.

► **Changement de modèle – évolution des chaînes de valeur : favoriser l'agilité et le partage**

L'accélération des progrès des technologies de l'information, au cours des dernières années, a profondément modifié les paradigmes des différentes filières économiques. Le numérique irrigue aujourd'hui toutes les activités des entreprises. Par l'ampleur et la profondeur de son impact, il permet l'apparition de nouveaux modèles qui bouleversent des pans entiers des économies existantes, mais aussi la définition du travail et les relations de travail au sein des entreprises. Dans le secteur industriel, cette révolution numérique s'incarne dans le concept d'usine du futur. Les emplois actuels, dans une proportion considérable, quoique variable selon les secteurs économiques et dans le temps, sont amenés à changer ou à disparaître, mais des emplois seront créés pour répondre à des besoins nouveaux.

La capacité d'anticipation des changements de modèles, la compréhension de l'évolution des chaînes de valeur, la mise en place d'innovations disruptives sont devenues des enjeux fondamentaux nécessitant l'agilité de toutes les activités. Ces changements de modèles ouvrent sur des approches en termes d'économie collaborative, de fonctionnalité, d'usine du futur... Ces changements, qui concernent la totalité des chaînes de valeur, externes ou internes, doivent

amener à s'interroger sur les modèles de demain, sur les opportunités, sur la perception et la représentation des risques, sur les impacts sociaux, mais aussi sur l'ensemble des transformations interrelationnelles et transversales induites, sur la répartition de la valeur, pour toutes les filières.

Les transformations majeures en cours concernent toutes les entreprises présentes sur le territoire de la région, tout particulièrement les Petites et Moyennes Entreprises - Très Petites Entreprises (PME-TPE), l'artisanat et les exploitations agricoles.

Si la mobilisation d'une grande partie de l'écosystème du développement économique a déjà commencé à se concrétiser dans cet objectif, la plupart des entreprises reste encore à l'écart de ces changements de l'économie. Les actions conduites, pour accompagner ces mutations sont donc à prioriser et à amplifier, en s'appuyant sur une mobilisation des acteurs les plus pertinents et les plus proches. L'ampleur de la révolution à conduire est à la mesure des potentialités ouvertes sur l'ensemble du territoire régional mais aussi des risques de disparition d'entreprises et d'emplois.

- ➔ **Une action systématique et approfondie associant toutes les organisations devrait être impulsée par le Conseil régional et déclinée tant en sensibilisation, information ou diagnostic et suivi.**

► L'animation des filières

L'animation des filières constitue également un enjeu déterminant pour leur dynamisme. Différents leviers doivent être pris en compte :

- ➔ **Adapter le pilotage des filières à leur niveau de maturité, à leur dynamique propre, à l'importance de leur présence selon les segments des chaînes de valeur revisités.** Pour les filières matures, disposant d'un pôle de compétitivité, celui-ci occupe une place privilégiée dans l'évolution de la filière. Pour d'autres, de taille plus réduites ou en émergence, il peut s'agir de cluster ou de pôles d'excellence. Enfin, certains domaines comme le numérique se prêtent peu à des organisations formelles. Le choix du leader de l'animation de la filière, quel que soit son caractère, doit privilégier une organisation adaptée qui peut revêtir des formes diverses. Il appartiendra à la Région et à tous les acteurs concernés de s'inscrire dans une vision partagée des perspectives par filière.
- ➔ **Favoriser les partenariats** à travers les regroupements, les échanges, l'accompagnement des pôles de compétitivité, la dynamisation des clusters.
Différents leviers doivent être mobilisés : susciter les gestions partenariales, favoriser les projets intégrant des approches transversales **intégrant la prise en compte des attentes sociétales** dans le pilotage des filières, notamment les dimensions éthiques de plus en plus présentes (santé, environnement...).
- ➔ **Organiser l'appui aux entreprises, travailler en réseau, renforcer les synergies et les transversalités.** La fertilisation croisée est une source fondamentale d'enrichissement des activités et des emplois, permettant d'élargir les compétences et spécialisations régionales par filières (comme par exemple agriculture et drones, géolocalisation-cartographie...). Pour développer ces échanges, les priorités portent sur le soutien des projets des clusters et des pôles, mais aussi à la création de pôles d'excellence régionaux (sur le modèle des pôles de compétitivité) dans les domaines en émergence de la Région avec une logique territoriale, et la promotion de la démarche interclusters.

- ➔ **Inscrire la région dans une dynamique d'innovation** organisationnelle, sociale, éthique, technologique, environnementale. Cet enjeu sera plus particulièrement développé dans le point IV et fait l'objet d'attentes plus spécifiques selon les filières considérées.
- ➔ **Faciliter l'expérimentation pour permettre aux entreprises de s'adapter aux évolutions réglementaires, aux demandes de la société et de trouver des réponses aux problématiques environnementales.** Ces évolutions sont souvent vécues comme des contraintes alors qu'elles peuvent être sources d'opportunités si elles sont anticipées. Il est important que ces expérimentations prévoient :
 - l'animation pour favoriser les **échanges techniques et le partage d'expériences**. Par exemple, des *living labs*³ peuvent permettre ce type de démarche, comme le *living lab* e-santé aquitain lancé par le cluster TIC Santé et l'Agence de Développement et d'Innovation (ADI), qui regroupe de multiples acteurs pour tester en conditions réelles et écologiques, des services, des outils, des usages. C'est la culture ouverte et le partage en réseaux,
 - **l'émergence/l'impulsion de projets, de démarches innovantes** dans les PME/TPE notamment pour accompagner la construction de réponses à leurs problématiques, par exemple dans le cadre des clusters pour en faire un levier de développement, de performance, avec des appuis comme ceux de l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT).
- ➔ **Accompagner les différents territoires** par une animation qui cherche à créer des synergies et des coopérations, en travaillant sur les complémentarités des spécificités territoriales.
- ➔ **Soutenir la création et le développement des TPE-PME**, notamment les start-up pour dynamiser les filières.
- ➔ **Accompagner la connaissance des nouveaux métiers et des mutations technologiques par la formation et l'adaptation des compétences**, en suscitant et accompagnant des actions des fédérations professionnelles pour sensibiliser les équipes de management aux modifications des organisations des entreprises, à l'acquisition de méthodes agiles, par des séminaires et des formations.

► Les économies transverses

L'économie circulaire ne devrait pas être abordée en tant que « filière » stricto sensu car elle correspond à un « système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus »⁴. L'objectif est de diffuser ce concept dans tous les secteurs et filières comme l'a préconisé le CESER Aquitaine⁵.

Economie sociale et solidaire

Tous les acteurs de l'ESS, présents dans plus de la moitié des communes de la nouvelle région relèvent de secteurs et de filières très variés, à la fois de l'économie productive mais surtout de

³ Living lab : laboratoire d'innovation regroupant divers acteurs dans des lieux variés.

⁴ Définition de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

⁵ Rapport de la section Prospective du CESER Aquitaine : « *L'économie circulaire en Aquitaine : état des lieux, atouts et perspectives - mars 2015* ».

l'économie résidentielle. Cette économie, largement professionnalisée, intervient notamment pour couvrir des besoins sociétaux peu ou mal satisfaits par le marché ou l'action publique classique. Ancrée dans les dynamiques locales, elle développe des services ouverts sur des partenariats mobilisant collectivités locales et acteurs de l'économie sociale et solidaire (dont entreprises sociales, formes innovantes d'entrepreneuriat), des citoyens (ou usagers) et des collectivités territoriales. L'ESS s'inscrit dans la politique sociale européenne et mobilise plusieurs clusters au plan international ayant pour certains des correspondants en région ALPC (ex : Alter'InCub premier incubateur régional d'innovation sociale intervenant surtout dans les ex régions Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon mais aussi en Poitou-Charentes).

L'ESS participe également à l'innovation organisationnelle et à l'ingénierie territoriale et peut aussi s'exprimer dans le cadre des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), tel celui existant dans le Sud des Landes ou par des formes d'organisation impliquant l'ensemble des composantes d'un territoire (ex : Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif -SCIC-).

Quelques enjeux par filière

Si la liste des 11 filières prioritaires définies en juin 2015 constitue un premier socle commun pour la région, qui doit lui permettre d'élaborer les politiques correspondantes, elle ne saurait être exhaustive ou d'un périmètre définitif.

► Les filières sectorielles

Le tableau qui suit vise à caractériser quelques enjeux à travers des mots clés et tenir compte des limites de la notion de filière qui est protéiforme. Il faut l'aborder dans la diversité, ses transversalités, partenariats, réciprocités, animation et ancrage territorial.

Filière	Enjeux
IAA	Qualité sociétale (les attentes de la société), Perspectives pour les producteurs et les consommateurs
Forêt et bois	Valorisation de la ressource et renforcement des circuits courts Communication
Matériaux avancés	Démonstration- innovation Soutien à l'intégration
Chimie verte	Démonstration-Usine du Futur Soutien à l'intégration
Filière verte et éco-technologie	Démonstration, sensibilisation Soutien à l'intégration
Aéronautique, spatial, défense et sous-traitance	Anticiper les évolutions Coopération entre acteurs de la filière
Photonique	Favoriser la diffusion de ces technologies dans des secteurs divers Exportations
Santé et Bien-être	Développer la santé prédictive, Coopération - numérique
Numérique	Point d'entrée citoyens // éducation à l'usage du numérique Développer un tissu d'entreprises régionales
Cuir, luxe, textile, métiers d'art	Internationalisation, Formation intégrante
Tourisme	Conforter l'attractivité Faciliter le travail saisonnier

Si les filières traditionnelles ont de plus en plus tendance à s'ouvrir de manière transversale soit pour rechercher de nouveaux marchés, soit par intégration de nouvelles technologies, ou pour intégrer de nouveaux services permis par le numérique notamment, d'autres filières sont par nature plus transverses en raison de la diversité des acteurs qui les composent.

► Les filières transverses

A côté des filières prioritaires déjà retenues, le CESER souhaite insister sur les enjeux spécifiques à deux filières, d'une part la silver économie et d'autre part l'économie maritime.

Silver économie

Le vieillissement de la population régionale est un véritable enjeu économique d'avenir appelé à mobiliser tous les acteurs, notamment, de manière renforcée ceux de l'ESS et au-delà, avec une forte progression attendue de l'emploi dans les services domestiques et d'action sociale.

Le champ des activités couvert par l'économie liée à cette population est très large, comprenant des domaines très variés, loisirs, transports, alimentation, sécurité, santé, technologies médicales et biomédicales, adaptation des logements, domotique, habitat collectif, assurance, assistance téléphonie, internet, sport . Toutes ces activités s'adaptent ou se déclinent vers des populations, tant sur des segments de marchés que pour des services non marchands, liés au vieillissement de la population et au bien-vieillir.

Economie maritime

La « filière transverse » que constitue **l'économie maritime** doit favoriser la **revitalisation des activités littorales traditionnelles** (pêche, aquaculture, tourisme, transport maritime, construction nautique) et le **développement des activités émergentes** (énergies marines, biotechnologies marines, exploitation des ressources ...) tout en préservant l'environnement et les équilibres écologiques. Cette filière qui croise des activités nombreuses relevant de secteurs très divers, avec leur logique propre, relevant de politiques spécifiques est confrontée principalement à un enjeu territorial qui en fait sa spécificité.

L'enjeu commun des activités qui la composent est de **valoriser la coopération** entre tous les acteurs pour s'inscrire dans la Stratégie Atlantique et bénéficier des potentialités de la croissance bleue.

- Pour ces deux filières comme pour les autres, **les priorités d'action devraient être déclinées dans les feuilles de route et règlements d'interventions spécifiques**. Quelques éléments sont cependant mis en exergue dans le tableau en annexe.

II - Transformation numérique / Grande Région durable & intelligente (smart cities, énergie, transport ...)

Transitions numérique et énergétique en appui des mutations sociétales

▶ Le développement des usages, des services et des contenus numériques

Santé, éducation, recherche, culture, service public, travail, ... autant de domaines où les acteurs publics et privés déploient déjà des services innovants, reposant sur les technologies de l'information et de la communication. Le champ des innovations à accompagner est très large, abordé à travers les différentes thématiques retenues pour cette contribution. Dans une perspective de développement durable, une orientation particulière doit être portée vers les projets de « ville communicante⁶ » de « bâtiment communicant », de « transport communicant » qui, à partir des économies d'énergie et des nouveaux usages doivent notamment contribuer activement à l'atteinte des objectifs de la transition énergétique.

- ➔ Ces nouveaux services seront d'autant mieux utilisés qu'ils seront **appropriés par leurs usagers**, pouvant conduire à une économie de fonctionnalité. Cela suppose de leur en faciliter l'accès, par un accompagnement adapté. L'utilisation des données publiques (open data), la dématérialisation et la modernisation des procédures de toute nature devraient y contribuer.
- ➔ **Initier un Forum permanent et indépendant**, connecté au reste du monde, travaillant en réseau avec les « clubs de réflexion », les associations, les corps constitués, les fédérations et organisations professionnelles, les universités pour diffuser, expérimenter ...

▶ Villes et territoires intelligents

Le développement équilibré des territoires doit s'enrichir des possibilités du numérique. Or le numérique n'apporte pas toujours les solutions nécessaires aux zones rurales ou éloignées des centres de décision. Ainsi, par exemple, les chiffres officiels relatifs au haut débit, et au très haut débit (qui sont seulement des moyennes), traduisent mal la situation persistante des « zones blanches ». Les conséquences sont importantes pour les villes et les territoires peu ou modérément couverts, sur les services tels que la télémédecine, les projets de maisons de santé en zone rurale qui ne peuvent se développer qu'à condition que les réseaux existent, et fonctionnent.

Les urgences climatiques, énergétiques et environnementales nécessitent de penser l'accélération des transformations territoriales et urbaines. La concentration des populations dans les agglomérations induit de nouvelles problématiques mais aussi des attentes auxquelles les politiques territoriales mais aussi économiques doivent apporter des réponses. C'est un défi qui appelle une « intelligence des territoires » non pas au sens des nouvelles technologies mais des nouvelles formes d'implication des habitants et de la société civile pour faire « territoire intelligent ».

- ➔ **Développer la relation entre l'utilisateur-citoyen et les décideurs** en l'appuyant sur une amélioration de la connaissance du territoire et sur la mise des données au service de l'innovation dans la ville.

⁶ Si pour la traduction du mot anglais smart, le terme intelligent(e) est le plus utilisé, le CESER souhaite rappeler les évolutions technologiques en cours et que doivent être pris en compte les impacts technologiques sur l'humain.

- ➔ **Créer des espaces publics** (bâtiments, rues, quartiers) **dédiés à des expérimentations** d'utilisation numérique autour de *living lab* permettant de tester de nouveaux services, de nouveaux usages, favorisant ainsi la créativité et l'innovation sur tout le territoire. Cela peut concerner par exemple que tout autant les services de transport logistique que les activités culturelles....

► **Transports communicants**

Les conditions de mobilité des personnes, des biens et des données ne participent pas seulement à créer un contexte favorable à la création et au développement d'activités économiques. Transports, urbanisme et numérique sont aussi porteurs, en eux-mêmes, de développement économique. Ces domaines constituent autant de terrains d'innovations, qu'il est nécessaire de soutenir dans une perspective de création de richesses, mais aussi d'emplois.

Le champ de la mobilité se prête tout particulièrement au développement de techniques et de services innovants, à travers par exemple des solutions de « transports communicants », qui désignent les applications des nouvelles technologies de l'information et de la communication au domaine des transports. Le développement de ces services innovants peut ainsi porter par exemple sur :

- l'optimisation du trafic : gestion à partir de prévisions de trafic selon les heures,
- le stationnement : avec des applications d'aide à la recherche de places disponibles,
- l'amélioration de la mobilité : information avant le déplacement et en temps réel, billettique, ... ,
- la facilitation de nouvelles formes de mobilité,
- le matériel, avec des véhicules plus économes en énergie ou utilisant des énergies plus vertueuses, l'autonomie des véhicules, l'interconnexion véhicule/infrastructure, ...

- ➔ Favoriser la **recherche** sur des domaines ciblés des mobilités du futur.
- ➔ Faciliter les **expérimentations**, en particulier de services, et créer des espaces dédiés notamment à partir des gares Transport Express Régional (TER).
- ➔ Organiser et préparer la démarche du **Schéma Régional d'Intermodalité (SRI)** dans une approche d'intermodalité connectée et augmentée, associant notamment les collectivités territoriales concernées, tout particulièrement les EPCI mais aussi les populations et acteurs.

► **Transitions énergétique et numérique dans la construction**

Les entreprises de la chaîne de la construction sont engagées dans la mutation de leurs métiers et de leurs marchés, du fait de la transition numérique (« *Building Information Modeling* » - BIM) et de la transition énergétique.

La transition énergétique incite le secteur du bâtiment à généraliser progressivement les Bâtiment à Energie POSitive (BEPOS) et à accélérer le rythme des rénovations des bâtiments existants. Le numérique constitue un outil privilégié pour permettre une meilleure coordination de la chaîne des intervenants et le partage des données (BIM, modélisation, diagnostics, cartes vitales).

➔ **Les besoins d'accompagnement de ces activités** portent plus particulièrement sur :

- la **nécessaire mutation des compétences des artisans et des ouvriers du bâtiment** avec une attention particulière aux PME-TPE,
- la **diffusion de toutes les initiatives** qui favorisent les nouvelles technologies,
- l'**accès** des acteurs de la chaîne de valeur (conception, prescription, construction, exploitation, maintenance) à la **donnée** foisonnante qu'offre le Big Data,
- le **partage des innovations et leur validation** par les différents acteurs de la chaîne de la construction afin d'assurer leur intégration dans les processus de réalisation, notamment en s'appuyant sur les acteurs d'animation et d'innovation des filières (pôles et Centres Régionaux de Transfert -CRT-).

► **Réseaux électriques communicants**

Le développement des Réseaux Electriques Intelligents (REI) communicants ou « Smart Grids » qui visent à intégrer de manière efficiente les actions de l'ensemble des utilisateurs (producteurs et consommateurs) afin de garantir un approvisionnement électrique durable, sûr et au moindre coût, nécessite des produits et services innovants, pour réduire de façon significative l'impact environnemental du système électrique complet. Des projets associant les partenaires régionaux mériteraient d'être développés dans ce domaine.

➔ **Développer l'innovation et la recherche** pour la diffuser :

- **réaliser des démonstrateurs,**
- **accompagner des initiatives de cluster** visant à fédérer les acteurs,
- **participer à des projets de déploiement industriel**, associant recherche, formation, pour générer un tissu d'entreprises innovantes et un effet de levier favorable à la visibilité des atouts de la filière.

► **La formation comme enjeu majeur de la transition**

La politique de développement économique de la Région, matérialisée par le SRDEII, doit permettre la **participation et l'émancipation du plus grand nombre**, et **contribuer à la réduction des inégalités et des exclusions**. Elle doit faire l'objet d'une **politique active d'anticipation** quant aux moyens à mettre en œuvre pendant la période inéluctable d'adaptation. Elle doit **concerner tous les publics**, notamment les jeunes, avec une attention particulière envers les personnes pouvant être considérées comme les plus éloignées du champ économique et/ou les plus « fragiles » (personnes en situation d'illettrisme, de handicap, sous main de justice, les femmes les moins qualifiées, les résidents des zones rurales et urbaines relevant de la nouvelle politique de la ville ...).

Renforcer l'éducation numérique par la **formation initiale et continue** doit permettre d'élever les qualifications, d'améliorer la capacité des hommes à maîtriser leur destin, d'accompagner la transformation numérique et ses transitions. Tous les acteurs doivent réévaluer leur niveau d'investissement dans la formation pour répondre aux objectifs poursuivis : capacité à utiliser les outils numériques, capacité à comprendre, de façon critique.

La formation professionnelle doit permettre de **développer le potentiel individuel d'insertion dans les nouvelles formes de travail** plus transversales, plus coopératives, avec une véritable culture numérique du travail en réseau. L'accent doit être mis sur l'autonomie plus que le contrôle, sur l'agilité du processus par-delà la simple maîtrise des outils et des usages. Elle doit également permettre la création de dispositifs de requalification des salariés marginalisés par la

transformation numérique, l'articulation harmonieuse de la vie professionnelle et de la vie privée.

- ➔ De nouveaux accompagnements sont à engager notamment pour :
 - favoriser la **formation transversale et multidisciplinaire** nécessaire aux entreprises pour aborder le numérique,
 - intégrer dans l'offre du **Plan Régional de Développement des Formations (PRDF)** , des actions destinées à accompagner la mutation des entreprises vers le numérique,
 - assurer la **formation des formateurs**,
 - doter les organismes de formation de **plateaux techniques** disposant des équipements numériques, nécessaires pour assurer une formation de qualité,
 - mettre en œuvre des programmes d'accompagnement ciblé et de formation du **management intermédiaire**,
 - former les jeunes en formation qualifiante, et le personnel en formation continue, aux nouveaux métiers et aux nouvelles compétences requises par le numérique.

III - Internationalisation / Export / Attractivité / Tourisme

Renforcer la diversification et l'attractivité

La région ALPC bénéficie d'avantages comparatifs à l'exportation qu'elle a su exploiter pleinement dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Néanmoins ces réussites ne doivent pas masquer certaines faiblesses et certains risques auxquels doit faire face cette grande région.

En termes purement économiques, la forte concentration des exportations sur une gamme réduite de produits rend la région vulnérable à des chocs exogènes qui pourraient réduire dans certaines régions du monde la demande de ses produits.

► Diversifier et élargir l'ouverture internationale de la région

La nécessaire diversification à l'exportation et une plus grande ouverture au commerce international sont incontournables. Il s'agit d'amener plus d'entreprises notamment de PME à l'exportation d'autant que cette démarche est fortement corrélée à celle d'innovation et d'ouvrir le nombre de secteurs exportateurs.

► **Aider principalement les PME néo-exportatrices** à s'engager dans une démarche d'internationalisation, et pour celles ayant déjà une première expérience de poursuivre et ancrer leurs activités à l'export en proposant un **parcours à l'export** accompagnant l'entreprise de manière personnalisée sur chacune des étapes. L'appui aux **opérations collectives** peut aussi s'inscrire dans cet accompagnement avec une recherche d'ouverture et de partage de bonnes pratiques, mais aussi en s'appuyant sur l'externalisation et le portage par les grandes entreprises. Le **renforcement des compétences et la structuration de service export** sont essentiels, que ce soit la formation des managers, cadres et dirigeants ou de collaborateurs spécialistes notamment par le recrutement de jeunes en Volontariat International en Entreprise (VIE) ou en stages...

► Renforcer l'attractivité pour attirer des investissements créateurs d'emplois

Ce processus pourrait viser des investissements directs étrangers dans des secteurs à plus fort contenu technologique qui assureraient une montée en gamme des biens et des créations d'emplois d'un niveau de qualification plus élevé. Ceci supposera que l'attractivité de la région ALPC soit à la hauteur de ces enjeux. Le constat de la faiblesse des créations d'emplois liés à des investissements étrangers qui ne s'inscrivent souvent qu'en maintien d'emplois, impose de cibler l'attractivité de la région vers des activités créant de nouveaux emplois.

► **Rechercher des partenariats** pour attirer des capitaux et renforcer la e-réputation, grâce à un business plan sur les marchés porteurs et le reste du monde. Dans cet objectif, il faut travailler sur la renommée et la perception internationale de la région, en aborder les aspects financiers, organisationnels et stratégiques, pour améliorer l'image et la notoriété.

► Mobiliser les réseaux à l'exportation existants au profit des autres secteurs

La très forte concentration des exportations de la région dans le secteur des boissons et de l'agroalimentaire, constitue par exemple un atout et un appui forts pour développer les exportations dans des domaines liés, mais aussi, pour d'autres, en utilisant les réseaux déjà constitués.

De même, la stratégie d'internationalisation des universités et de leur attractivité doit également participer à cette mobilisation.

- La mobilisation des réseaux doit viser **l'ensemble des interlocuteurs implantés à l'étranger ou ayant des relations**, que ce soient les conseillers du commerce extérieur, les filiales d'entreprises, les relations développées par les universités et organismes de formation (enseignants et diplômés établis à l'étranger)... Il s'agit de développer des liens ciblés sur un certain nombre de pays et sur la recherche de savoir-faire pour établir des partenariats⁷.

Il s'agit aussi de prendre appui sur le Corridor Atlantique du Réseau Trans-Européen de Transport, ossature du réseau central RTE-T multimodal, qui doit être alimenté par un réseau capillaire efficace au niveau de l'hinterland régional pour conforter l'attractivité internationale de la Région, tout en renforçant la cohésion territoriale, économique, sociale et environnementale du territoire de la Région.

► Mobiliser l'image touristique internationale pour conforter l'attractivité régionale et le développement du tourisme

Le renforcement de l'attractivité internationale de la région devrait **s'appuyer de manière plus active sur le couplage des domaines d'excellence intégrant l'attractivité touristique**. La région dispose en effet d'atouts essentiels dans le domaine touristique, avec une attractivité naturelle, son cadre de vie, son littoral, la diversité des ressources de son patrimoine naturel, architectural et culturel, ses villes et sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco, tout particulièrement sa métropole bordelaise, ses parcs à thème...

Cependant, les avantages en matière de tourisme ne semblent pas totalement exploités. En particulier, en s'appuyant sur les réussites existantes, le renforcement du tourisme dans les espaces ruraux paraît indispensable. Il permettrait, d'une part de créer de nouveaux emplois et d'autre part de préserver des activités économiques dans des zones géographiques qui tendront à se désertifier, si rien n'est fait, face à la forte concentration spontanée qui s'opère autour des nouvelles métropoles et du littoral.

- S'inscrire dans la **préparation rapide et concertée du schéma régional** pour définir les axes communs d'intervention. Sur ce domaine très concurrentiel du tourisme, la conduite d'une politique active est essentielle pour l'ensemble du territoire régional et pour les acteurs publics et privés avec des retombées dans les différentes activités de l'économie présente notamment.

Pour le développement du tourisme international qui reste encore insuffisant dans la grande région, il apparaît nécessaire **d'améliorer la visibilité internationale** notamment pour le tourisme culturel, patrimonial, sur les parcs à thèmes et aussi en recherchant

⁷ Cf. rapport « L'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche pour le développement de l'Aquitaine » – CESER Aquitaine – 2010.

l'ouverture sur les espaces naturels, ruraux, littoraux, de marais et de montagne... Ces orientations devraient être poursuivies en relation avec une politique d'aménagement du territoire engagée au niveau de la région en concertation avec les autres collectivités territoriales dans un domaine de compétence partagée.

► **Diffuser l'ouverture internationale et l'approche de coopération**

Le développement de partenariats qui doit se réaliser à tous les niveaux impose de faciliter l'adaptation de tous les acteurs, et tout particulièrement des jeunes, à cette culture de l'échange et de l'ouverture, de la coopération.

- **Promouvoir une formation intégrant les enjeux d'ouverture à l'international** avec le soutien à tous les programmes favorisant la mobilité internationale des apprenants (lycéens, étudiants, et apprentis...), les partenariats des opérateurs régionaux de la formation avec leurs homologues de pays partenaires (réseaux spécialisés).

IV - Innovation, accélérateur de la croissance au service des territoires

Pour une région d'innovation

L'innovation apparaît comme un enjeu et un levier déterminant du SRDEII pour favoriser la croissance des activités et donc de l'emploi, dans un contexte de forte évolution des enjeux sociétaux. La priorité est donc de favoriser l'ouverture de l'innovation dans toutes ses dimensions :

- **Innovation organisationnelle** : organisation du travail au sein de l'entreprise (management, méthode de travail, travail collaboratif, outsourcing⁸), évolution de la chaîne logistique.
- **Innovation de modèle d'affaires** (business model) : changement de la structure des gains de l'entreprise, de la différenciation compétitive, des sources de création de valeur, de relations avec l'écosystème de l'entreprise, open innovation⁹, ...
- **Innovation technologique** : création, amélioration, intégration d'une nouvelle technologie, de nouvelles machines, de process de qualité, d'économies d'énergie, de matières premières et de réduction des déchets, ...
- **Innovation de produit, de service, d'usage** : création ou amélioration d'un produit ou service.
- **Innovation de commercialisation** : ciblée autour de la mise en vente, de la promotion, et du développement d'une offre ou d'un produit, de la relation client, de la démarche marketing, de la présentation, ...
- **Innovation sociale** : réponse à un besoin social, aussi bien dans le produit que dans les services, par intégration des enjeux sociaux, économiques et environnementaux ainsi que des dimensions territoriales (cohésion sociale, déplacements, ...), prise en compte des aspects sociaux (conditions de travail), ...

A ce titre sont à prioriser :

- ▶ **L'homme au cœur de l'innovation** : à travers son ouverture, sa formation et ses compétences, son développement personnel et son bien-être

Dans cette perspective, les enjeux doivent concilier les idées clés suivantes :

- **préparer les ruptures** et les aborder avec ouverture/bienveillance, développer le dialogue, favoriser l'agilité, donner une prédominance aux usages, sensibiliser au bien-être au travail (lieux de travail, conditions de travail, logement, transport...) et au bonheur de vivre ensemble, en favorisant la construction de droits collectifs et individuels visant à la sécurisation des parcours professionnels,
- **faciliter le développement de l'open innovation** proposée par des usagers¹⁰ et partenaires, la création de communautés entre fabricants et usagers, faire collaborer tous les domaines d'innovation avec les sciences humaines et sociales, inciter les évolutions managériales, le *Lean management*¹¹, de l'innovation frugale (sans gaspillage financier).

⁸ Outsourcing : externalisation de certaines activités de production.

⁹ Open innovation : innovation partagée.

¹⁰ Incluant tous les utilisateurs de la chaîne entre l'offre et la demande.

¹¹ Lean management : application du Lean au management (voir note de bas de page 13).

► **L'excellence de l'innovation technologique – « l'entreprise innovante »**

Pour produire et commercialiser davantage de produits et services innovants, les principaux enjeux pour les entreprises résident dans :

- la **maîtrise des technologies clés** indispensables pour pouvoir se positionner de manière prospective sur les produits et marchés de demain,
- le **renforcement de l'écosystème de l'innovation et de sa lisibilité**. Pour permettre aux entreprises de s'appuyer sur les interlocuteurs les plus pertinents pour accéder aux compétences des laboratoires, il faut faciliter l'identification des partenaires les plus aptes à répondre à leurs besoins,
- le **développement des compétences disponibles** pour les entreprises. Il s'agit notamment de renforcer la formation d'ingénieurs et de techniciens, mais aussi de favoriser la diffusion des sciences et technologies,
- la **sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat** afin de favoriser la création d'entreprises innovantes,
- une offre **d'outils de financement** adaptée aux besoins des entreprises innovantes appelant une évolution de l'offre régionale, pour le renforcement des fonds propres,
- le soutien aux **capacités de recherche et de développement expérimental**,
- une offre **de services permettant l'accès aux technologies** de simulation numérique aux TPE/PME pour mieux concevoir les systèmes de travail et **intégrer dès la conception les enjeux de conditions de travail et de performance** durable des organisations.

Pour conduire ces innovations, les domaines d'intervention de la Région sont nombreux et seront à décliner aussi dans le cadre du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche de l'innovation.

- **Renforcer la visibilité de l'écosystème d'innovation, fédérer les intervenants, diffuser le référentiel auprès des PME et ETI** avec l'appui de tous les acteurs de l'innovation, en précisant financements et accompagnement potentiels, pour créer des passerelles, favoriser les transferts et sortir les organismes de leur centrage actuel. Le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) aura à préciser les appuis, les articulations des acteurs impliqués du monde de l'université, de la recherche et des pôles économiques.
- **Soutenir des accompagnements novateurs et agiles** pour centrer l'appui sur l'innovation : il sera essentiel que les actions approfondissent avec les entreprises l'identification de sources de valeur ajoutée pour chacune d'entre elles. Plus globalement, l'appréhension de la multiplication des lieux de création de valeur devra faire l'objet d'analyses et d'actions pour capter les opportunités de développement.
- **Favoriser l'insertion des jeunes** (stages, apprentissage...) avec la mise en place d'organisations de travail apprenantes, permettant d'acquérir une expérience valorisable et transférable, dans un environnement de travail de qualité (cf. expérimentations menés par l'ARACT).
- **Soutenir prioritairement les projets collaboratifs régionaux** impliquant nécessairement des PME-TPE et l'ensemble de l'écosystème de l'innovation, permettant ainsi de renforcer les liens entre les entreprises et l'enseignement supérieur et la recherche pour augmenter l'ouverture aux compétences transdisciplinaires.

➡ **Contribuer à la réalisation, pour l'innovation sociale et organisationnelle** et à titre d'expérimentation, d'une entreprise de co-construction et de co-innovation par appel à projets. L'appel à projet voté par le Conseil régional en juin 2016, constitue une première étape dans cet objectif d'expérimentations à développer.

Créer et innover dans de nouvelles organisations de travail appuyées sur les nouvelles technologies, en vue de redonner du sens au travail et d'intégrer en amont une prise en compte globale de la qualité de vie au travail.

➡ **Veiller aux conditions de développement de l'économie collaborative** qui favorise l'accès à des biens mis à disposition par des particuliers contre rémunération (dans le respect des règles juridiques et fiscales en vigueur ou à adapter).

➡ **Monter en compétences et préparer les ruptures technologiques**

- **Développer la participation des entreprises et laboratoires à des projets européens**, pour faire monter en compétences les équipes. Dans cet objectif, l'accompagnement à l'ingénierie de projet est essentiel et appelle un soutien des porteurs de projet à l'image par exemple de l'initiative espagnole¹² qui finance des organismes chargés de cet appui.
- **Conforter les capacités de « Recherche Appliquée et Développement Expérimental »** pour maîtriser les projets de niveau de maturité technologique élevé (Technological Readiness Level -TRL-) et favoriser la **validation de brevets** dans une logique de production industrielle.
- **Accompagner l'émergence de plateaux et structures de transfert** de technologies (Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie -CRITT-, Centre Régional de Transfert -CRT-, Pôles Territoriaux -PT-, Pôle d'Excellence Rural -PER-, ...) dans les domaines en émergence avec un souci d'implantation territoriale là où sont les compétences et les entreprises (pépites locales).
- **Développer les formations d'ingénieurs et techniciens** avec des spécialisations marquées, ouvrant sur de nouvelles filières et vers l'entrepreneuriat... mais aussi l'apprentissage et les thèses de doctorat en partenariat avec des industries TPE ou PME.

➡ **Mettre en place une politique d'anticipation, de veille et d'intelligence économique**

- Développer des **études sur l'évolution des métiers et des organisations** avec les fédérations professionnelles pour identifier les attentes en termes de compétences, et les formations à mettre en œuvre.
- Lancer des études prospectives sur de **nouveaux usages possibles des objets, des données, des équipements, des services** ; en promouvoir les idées d'amélioration, d'innovations, ouvertes à tous.
- Inciter les **expériences et formes de managements alternatifs** qui permettent aux acteurs de l'entreprise, autonomie et initiatives.

¹² Plan Euroingenio prolongé dans le programme européen Horizon 2020.

V - Amélioration de la productivité des PME - PMI / Usine du futur

➔ Une évolution culturelle de l'écosystème productif

ALPC est une région moins industrialisée que d'autres, comprenant beaucoup de très petites entreprises mono activité, avec des spécificités sectorielles importantes. La modernisation des usines, leur robotisation, les changements d'organisation, la prise en compte du numérique, les transformations des modèles économiques vont profondément impacter la compétitivité des appareils productifs. Mais au-delà des simples gains de production, vont se poser les enjeux d'évolution des métiers, de partage équitable des valeurs créées, de mutations psycho-sociales des collaborateurs et de relations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. D'autres mutations, les évolutions de design et de conception des produits ne seront plus du seul ressort des bureaux d'étude ; les évolutions des technologies de montage ne seront plus le seul fait des bureaux/méthodes ; les conquêtes internationales ne seront plus le seul fait des vendeurs et les impacts environnementaux ne seront plus du seul fait des producteurs. L'usine du Futur devra nécessairement tenir compte de cette nouvelle complexité et de ces nouvelles interactions. Il ne s'agit donc pas de simples mesures d'accompagnement économique mais de **gérer une évolution culturelle profonde de tout un éco système productif. Tel est l'enjeu principal.**

▶ Donner aux hommes et aux femmes les clés de la réussite

Le concept d'Usine du Futur adopté en ALPC est, entre autres choses, basé sur ce qu'on appelle communément le Lean¹³, terme qui n'a pas toujours une bonne image auprès des collaborateurs. Il y a donc nécessité d'éclaircir le concept sous-jacent à ce terme en s'appuyant sur les expériences déjà en place, mais surtout **en donnant la parole aux opérateurs et responsables de ligne qui l'ont mis en place par eux-mêmes dans le cadre du plan Usine du Futur lancé il y a déjà 2 ans.**

➔ Favoriser les échanges d'expériences de terrain

Les modifications profondes sur le style de management, en particulier intermédiaire, où **le « chef » se transforme en « facilitateur d'initiative »**, où la notion d'indicateur de progrès devient la problématique de tous, où les facteurs de reconnaissance sont modifiés, vont demander des efforts particuliers de formation, mais **surtout d'accompagnement et d'échange d'expériences avec des pairs.**

➔ Rassurer et former tous les salariés en particulier le management intermédiaire

Le travail productif va être également transformé, au niveau des postes de travail, dans les gestes, mais encore plus dans les métiers de demain, ceci dans une mutation des processus vers la robotisation, les machines 3D, la robotisation, le pilotage des lignes. Nouvelles technologies, nouvelles façons de gérer les machines, nouvelles segmentations des tâches, nouvelles interactions avec les processus, tout autant de **bouleversements progressifs qu'il sera nécessaire d'accompagner par des formations terrains, des formations à ces nouvelles technologies, et aussi par des reconnaissances professionnelles qualifiantes.**

Ces formations pourraient s'inscrire dans un **parcours personnel des collaborateurs « tout au long de la vie »** afin de donner de la perspective à toutes et tous.

¹³ Lean : méthode de gestion de production.

► **Des indicateurs partagés comme facteurs de mise en commun des progrès.**

Il s'agit de mesurer les améliorations en fonction d'objectifs qui soient partagés par l'ensemble des partenaires. La compétitivité ne peut se mesurer à la seule performance économique (rendement, prix de revient...). La question de savoir qui est concerné, qui est impliqué par ses objectifs, est essentielle : les collaborateurs, l'environnement, l'écosystème, l'entreprise, le client, les fournisseurs... **l'ensemble de la chaîne de création de valeur doit pouvoir se retrouver dans ces indicateurs.** Quelle est la nature du « management par les indicateurs » ? S'agit-il d'indicateurs imposés, avec des *reporting bottom up*¹⁴ ? S'agit-il d'indicateurs d'améliorations choisis par les groupes de travail dans un cadre stratégique défini ?

- Il serait donc souhaitable que cette **mise en place « d'indicateurs partagés » soit un des paramètres conditionnels à une aide de la collectivité.**

► **Une culture de coopération transparente dans les chaînes de valeurs externes.**

Trop souvent dans le passé les investissements publics dans les consortiums ou dans des projets collaboratifs mentionnaient une conditionnalité de partage avec tous les acteurs, en particulier lorsqu'il s'agissait de donneur d'ordre et de sous-traitant. Or, ces conditions étaient assez peu vérifiées quand elles n'étaient pas impossibles à mettre en œuvre.

Il est d'autre part assez probable que **les mutations engagées dans une entreprise aient des conséquences directes sur la chaîne aval et encore plus sur la chaîne amont de sous-traitance.**

Les **propositions** sont donc de :

- Favoriser les modes de coopérations ou de projets collaboratifs, **incluant une notion de responsabilisation et de partage des gains**, par opposition à des relations hiérarchisées, pouvant conduire à une exploitation des « petits ».
- Privilégier **l'innovation distribuée (open innovation) comme facteur d'évolution des filières industrielles**, comme celle de l'intégration permanente du design et de la production.
- Permettre aux entreprises de mutualiser leurs efforts afin de tester les nouvelles technologies et de former leurs salariés.

Tout cela pour permettre à chacun de bénéficier équitablement de l'évolution positive de l'ensemble des éco systèmes.

► **Capitaliser sur les investissements technologiques passés des Régions**

Faire de l'industrie c'est aussi faire des produits. Ce n'est pas seulement améliorer l'organisation des usines. La Région ALPC a consenti des efforts depuis de nombreuses années vers les laboratoires universitaires et les écoles, au sein des filières dans des centres de transferts de technologies pour que l'excellence des transferts laboratoire-industrie, habituellement orientée vers des technologies, permette de concevoir des produits.

La poursuite de ces efforts devrait être orientée vers deux vecteurs décisifs de la réussite de cette excellence compétitive :

- **La maîtrise de certaines technologies de fabrication** (imprimante 3D, nouveaux matériaux, nouveaux collages, électronique sandwich...),

¹⁴ Reporting bottom up : processus de remontée des données.

- ➔ **La maîtrise de l'automatisation et de la robotisation** (en particulier l'utilisation des robots, apprenants ou non).

Cela induit aussi de revoir la **gouvernance active des centres de transfert** en lien avec les « producteurs ».

Les conséquences de cette approche, les premiers retours d'expérience sont là pour nous le montrer, sont que la fabrication est largement partenaire de la conception des produits, et aussi que dans certains cas « l'Usine » est un élément contributif majeur de l'offre marketing.

- ➔ Ces deux aspects novateurs et sous-jacents - **liaison entre production et Recherche & Développement (R&D), entre Usine et marketing** - devront être pris en compte dans le cadre du SRDEII.
- ➔ Mettre en place dans les entreprises une **vision de la vie des produits** (gestion du cycle de vie des produits ou Product Lifecycle Management **(PLM)**).

Et comme indiqué précédemment, il sera nécessaire **d'accompagner les mutations liées à ces ruptures dans tous les domaines de l'entreprise** (métiers avec l'évolution des emplois et compétences des salariés, moyens de production, moyens de conception et de qualification, étude de marché, organisations des entreprises, propriétés intellectuelles).

► **Design, modèle économique et Usine du Futur même combat !**

Nul doute que le numérique, que les robots et les impressions 3D, que **les concepts d'open innovation, de Lean, de collaborations transversales et d'open source vont profondément modifier les modèles économiques**, y compris chez les sous-traitants, allant même jusqu'à ouvrir de nouveaux débouchés internationaux. La façon de fabriquer les produits, la façon de les distribuer, la façon de les concevoir sont au cœur de cette révolution.

- ➔ Il paraît donc important **d'étendre certains concepts** déjà utilisés dans le cadre purement productif, à la conception (par exemple en utilisant le *Lean canvas*¹⁵, ou en mettant le client au centre des équipes de conception en méthodes agiles), à la distribution (utilisation des open sources mécanique ou électronique, avec des *fablab* à distance) ou à la maintenance (utilisation des technologies d'objets connectés par exemple).

► **Lancer le volet « Entreprise verte » du plan Usine du Futur**

Dès lors que les premiers résultats encourageants concernant les processus productifs apparaissent, il devient opportun d'initialiser le volet « entreprise verte » de cette démarche. Comme indiqué précédemment, l'amélioration des processus de fabrication s'attachant d'un côté aux flux, de l'autre aux automatisations des postes de travail, ne peut se dissocier de la conception et de la distribution des produits, ni des évolutions de modèles économiques : faire des produits plus légers et moins consommateurs d'énergie fossile, entrer dans des logiques d'open source mécanique (*fablab* 3D à distance), améliorer l'impact écologique des processus existants, concevoir de nouveaux procédés de production, sont aussi des sources de conquête de nouveaux marchés et de réponse à des besoins sociétaux de plus en plus exprimés par les clients.

¹⁵ *Lean canvas* : schéma méthodologique d'application simplifié du Lean.

- ➔ **Inciter les industriels à s’engager dans une démarche de produits durables recyclables, d’économie d’énergie, d’innovation frugale, de traitements des déchets** paraît maintenant hautement souhaitable.
- ➔ Intégrer, préalablement au renouvellement du parc industriel ou aux modifications organisationnelles **des études d’impacts positifs énergétique et écologique préalables** au renouvellement du parc industriel ou aux modifications organisationnelles, notamment en y associant l’ADEME et/ou l’ARACT.
- ➔ **Développer un module d’accompagnement et de formation** (équivalent de Pilotage Opérationnel de la Performance -POP- mis en œuvre pour le Lean) qui permette aux entreprises de **penser le cycle de vie du produit de sa naissance à sa fin en termes d’éco conception mais aussi de recyclage.**

▶ **Profiter du plan Usine du Futur pour équilibrer économiquement les territoires**

Intégrer la dimension réseau de territoires dans la démarche stratégique et dans la mise en œuvre opérationnelle de ce vaste plan, sans pouvoir y répondre parfaitement, hormis de **faire confiance aux talents locaux, de favoriser les initiatives locales**, doit conduire à une posture **d’accompagnement et d’échange permanent d’expériences.**

- ➔ Faciliter l’émergence de « **Clubs du Futur** » implantés dans des zones d’attractivités industrielles.

La Métropole Bordelaise, par son influence, devra être à la fois force **d’image internationale**, nœud stratégique d’innovation et de décision, mais **devra** aussi **clarifier son positionnement industriel** en terme de filière et en terme de relation avec les pôles industriels territoriaux existants, qu’ils soient autonomes ou complémentaires.

▶ **Elargir l’intervention**

Dans la poursuite de l’action Usine du Futur entamée il y a maintenant 2 ans, quelque 100 entreprises industrielles de secteurs très divers peuvent faire témoignage que le chemin est le bon, permettre à quelques 200 entreprises supplémentaires de rejoindre ce mouvement. On assiste donc à un véritable élan industriel du territoire qu’il faudra **amplifier par de nouvelles composantes humaines, technologiques, environnementales et stratégiques**, par davantage de promotion interne, de marketing international, d’échanges d’expérience, par une plus grande mobilisation des ressources scientifiques et financières, et enfin par une facilitation des initiatives locales en la matière.

S’agissant donc d’un saut stratégique pour la Région ALPC, mais surtout d’un projet stratégique pour chacune des entreprises industrielles concernées, **il est essentiel de concevoir cette action publique comme autant de parcours vers « l’usine 4.0¹⁶ »** définis avec les femmes et les hommes de chaque entreprise, dans un espoir de partage interne et externe des résultats et progrès accomplis, et dans la conscience des conséquences en terme d’emplois et de qualité de vie pour la vie au quotidien.

¹⁶ « Usine 4.0 » : concept lié à la notion d’une quatrième révolution industrielle, fondée sur l’usine intelligente, caractérisée par une interconnexion des machines et des systèmes au sein des sites de production, mais aussi entre eux et à l’extérieur (clients, partenaires, autres sites de production).

VI - Tissu économique dans les territoires/Economie de proximité/Rôle de l'ESS

Mobiliser l'économie pour renforcer les liens dans les territoires

Le développement équilibré de la grande région, notamment sur le plan économique, est étroitement lié au maillage du territoire en termes d'activités et de services, d'offres de formation et de compétences, ainsi que d'accessibilité tant par les infrastructures et l'organisation des transports que par la couverture numérique. Un tel développement doit aller de pair avec un réseau « métropoles, villes, bourgs ruraux » porteur d'indispensables complémentarités.

► Opter pour une stratégie de développement économique capable d'influer sur l'équilibre des territoires.

Il s'agit, en prenant appui sur les spécificités régionales, sur les filières prioritaires, sur les mutations et transformations en cours, **d'encourager les projets économiques qui favorisent les communautés de territoires¹⁷ faisant système à une échelle locale, interrégionale et internationale.**

Cet appui public doit répondre prioritairement à des **objectifs d'intérêt général**, c'est-à-dire aux besoins économiques, sociaux et environnementaux des habitants et des territoires, en améliorant autant que faire se peut leur qualité de vie aussi bien en tant qu'actifs que résidents.

Toutes les statistiques et toutes les cartes des divers états des lieux (notamment l'étude de l'INSEE et du CESER¹⁸ sur les phénomènes de métropolisation) montrent clairement ce déséquilibre, que ce soit sur le plan de la richesse produite, du nombre d'emplois existants, mais aussi des créations d'emploi, des migrations de population, des équipements technologiques, etc... Cette tendance ne pourra pas, et sans doute ne doit pas, disparaître, mais elle doit être rééquilibrée par une ambition claire et volontariste, pour contrer la tendance naturelle.

► S'appuyer sur l'économie et les initiatives locales

L'économie des territoires s'appuie à la fois sur l'économie productive et sur l'économie résidentielle. Il y a un enjeu spécifique d'accompagnement des entreprises positionnées sur les marchés de la **sphère résidentielle ou présenteielle**, compte tenu des **perspectives d'évolution des besoins** qui lui sont associés. De plus, cette économie de proximité est pourvoyeuse d'emplois qualifiés, voire très qualifiés, et non délocalisables, dont l'activité joue un rôle essentiel dans l'animation et le développement des territoires. Parmi les champs d'activité les plus clairement positionnés dans l'économie présenteielle, des enjeux plus spécifiques peuvent être mis en exergue pour plusieurs filières ou « écosystèmes » :

- les acteurs de **l'économie sociale et solidaire**, à la fois en tant que créateurs ou défricheurs d'activités nouvelles, que producteurs d'innovations sociales et en tant qu'employeurs,
- parmi eux, **la place des associations** qui exercent aussi un rôle d'employeur,
- l'artisanat, les professions libérales et le tourisme dont les activités assurent une base de la vie des territoires.

¹⁷ Le territoire, concept polysémique, varie selon le champ dans lequel on se place : politique, économique, social, culturel, environnemental.

¹⁸ « Dynamiques territoriales en ALPC, métropolisation et réseaux » – Juillet 2016 ;

► Agir en faveur du lien social et de la cohésion territoriale

Au-delà des grandes priorités légitimes que sont la recherche, l'innovation, l'accompagnement des entreprises, l'internationalisation...il convient d'interroger les effets levier du SRDEII sur la vie sur les territoires. Les territoires qui constituent la Région ALPC sont hétérogènes et nécessitent des niveaux de réponses et d'accompagnement adaptés. Une connaissance des résultats qualitatifs et quantitatifs des dispositifs élaborés et déployés dans les anciennes régions permettrait de juger de la pertinence des choix opérés en matière d'orientation stratégique pour le développement économique du territoire.

► Prioriser les axes d'accompagnement des entreprises de l'ESS, visant à :

- **Encourager la création et la reprise d'entreprise**, par le soutien au développement et à la consolidation, par le développement de la finance solidaire et participative, par la sensibilisation à l'ESS et à l'entrepreneuriat collectif, par la montée en compétence des dirigeants et salariés de l'ESS.
- **Faciliter la coopération entre acteurs de l'ESS et entreprises classiques**, que ce soit en matière économique, par le développement d'espaces collaboratifs ou par le soutien aux démarches de progrès dans les entreprises de l'ESS.
- **Soutenir et développer l'emploi dans les associations**, par la reconnaissance des activités et services d'intérêt général, par la formation professionnelle et la montée en compétences des cadres bénévoles associatifs, considérant par ailleurs le rôle des regroupements fédératifs et des « têtes de réseaux » comme voie possible de mobilisation et/ou de mutualisation de compétences dans les petites associations.

► **Promouvoir l'expérimentation méthodologique, organisationnelle, de production et d'usages** dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie collaborative... Les territoires savent être force de propositions pour imaginer et mettre en œuvre localement des initiatives transposables à d'autres niveaux. Cette reconnaissance de la créativité des territoires peut encourager la multiplicité des formes de l'innovation qui ne se résume donc pas à l'innovation technologique. (Exemple de l'innovation sociale « territoire zéro chômeur »).

► Privilégier le maillage de l'action publique en lien avec les territoires.

A travers le SRDEII, la Région doit **faciliter et accompagner les initiatives locales, impulser** à partir des enjeux qui s'imposent aux territoires de la grande région, une économie adaptée et résiliente. La prise en compte des besoins au plus près des réalités locales, la cohérence des réponses apportées à ces besoins, notamment à l'échelle des 44 bassins d'emploi, permettent de travailler au maillage des territoires. A cet égard, le CESER rappelle l'intérêt du règlement d'intervention de la politique contractuelle 2014-2020 du Conseil Régional d'Aquitaine adopté en octobre 2014, qui insiste tout particulièrement sur la prise en compte des spécificités de chaque territoire, notamment les plus fragiles, sur la base de la co-construction d'un contrat territorial de 5 ans. Le SRDEII dans sa version finale devra **intégrer les orientations précédemment définies par ce règlement, correspondant à une politique affirmée et volontariste, en les ajustant au nouveau périmètre régional.**

➔ **Rechercher le rééquilibrage du territoire en visant :**

- le **renforcement des villes forces régionales**, en veillant à ce qu'elles ne perdent pas leur influence sur les territoires qu'elles animent au profit de la métropole.
- **l'accélération de la construction ou la mise à niveau des voies de communication** terrestres mais aussi numériques, entre les villes du territoire et pas seulement vers la métropole,
- la facilitation de la **mise en réseaux** entre les entreprises et les entrepreneurs des territoires infra régionaux,
- **l'appui sur les activités déjà implantées** sur la totalité du territoire en favorisant leur développement et leur maintien (artisanat, commerce rural, professions libérales, associations, ...)
- **l'animation et la coordination des actions de toutes les collectivités infra-régionales** qui partagent nécessairement la même ambition de maintien d'un équilibre général, en préservant une part significative d'autonomie d'action.

Les mesures prises doivent être fortes et éviter tout saupoudrage. La création des zones franches peut être une mesure intéressante, à l'exemple de la zone franche créée pour accélérer le développement de Bordeaux Rive Droite, qui a démontré son efficacité. Si l'attractivité de la région pour l'extérieur doit être renforcée, elle doit se décliner à l'intérieur de notre territoire en attractivité préservée, répartie et équilibrée.

➔ **Soutenir l'économie locale**

- en continuant d'accompagner les porteurs de projet dans leur démarche **de création ou de reprise d'entreprises**, en s'appuyant sur les réseaux consulaires. Il s'agit de poursuivre et renforcer les initiatives déjà mises en œuvre afin **d'accompagner les reprises, le plus en amont possible**, avec une attention particulière pour certains secteurs d'activités. Des actions de **promotion et de mise en valeur de métiers** insuffisamment attractifs pourraient également faciliter les transmissions d'entreprises,
- par **un environnement favorable** à la création ou au maintien d'activités économiques :
 - o tant par la **facilitation des mobilités des salariés**,
 - o que par des réponses aux besoins en **logement des salariés** notamment pour les territoires au marché immobilier « tendu » (littoral et principales agglomérations) et dans des conditions abordables, tout particulièrement pour les saisonniers, mais aussi pour les apprentis et les jeunes travailleurs, ... ,
 - o par **l'accès au très haut débit**.

➔ **Poursuivre et renforcer les actions en faveur de l'attractivité touristique des territoires** qui représente une partie importante de l'activité présentielle.

➔ **Encourager le renforcement de l'écosystème créatif** en lien étroit avec les organisations ou fédérations professionnelles, mais aussi avec les collectivités infrarégionales ..., en favorisant les coopérations et la mutualisation, en accompagnant l'innovation et la créativité (en s'appuyant notamment sur des formules de conventionnement ou à travers des appels à manifestation d'intérêt ou des appels à projets).

➔ **Accompagner les transitions et les mutations pour mesurer ou corriger les effets produits par les politiques conduites sur chacun des territoires.**

La prise en compte du volet social, partie intégrante du développement durable est un élément clé de réussite pour accompagner les transitions mais également, dans une visée plus prospective, anticiper les changements. L'organisation du travail, les modes de travail sur les territoires (place du numérique), l'accompagnement des évolutions (formation professionnelle) dans les métiers de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du bâtiment, de la santé sont, entre autres exemples, des pistes importantes à creuser à une échelle adéquate. **Investir dans l'éducation et la formation sur l'ensemble du territoire doit permettre d'améliorer l'insertion des personnes vers l'emploi et de garantir l'accès de tous à des qualifications permettant de choisir et d'assumer une trajectoire professionnelle tout au long de la vie.**

➔ **Déployer un Service Public Régional de l'Orientation (SPRO),** efficient, permettant l'accès de tous à une orientation efficace tout au long de la vie, avec le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) qui y est associé, au plus près du terrain afin qu'en bénéficient notamment les publics les plus éloignés de la formation et donc de l'emploi. A ce titre, le SPRO devra mailler totalement le territoire régional, par bassin de vie, afin de toucher le plus grand nombre (un maillage à l'échelle du bassin d'emploi pourrait contribuer à isoler certaines parties du territoire plus « pauvres » en activités et en emplois). La problématique de la distance entre les lieux de résidence et de travail (et/ou de formation), et par conséquent la question des mobilités, doit être prise en compte comme un enjeu de plus en plus important pour la qualité de vie des travailleurs, mais aussi pour l'accès à la formation et au marché du travail.

➔ **Favoriser la création et la structuration des Tiers Lieux,** notamment dans les zones rurales ou semi-rurales. Ces nouveaux espaces sont créateurs d'innovation sur le plan économique mais aussi social et de réduction des déplacements subis.

► **Valoriser les territoires présentant des spécificités, le littoral notamment**

Le littoral, territoire attractif, est soumis à la cohabitation des activités et à des conflits d'usage (pêche, aquaculture, commerce, tourisme, activités industrialo-portuaires, énergies marines...), à des enjeux liés à la qualité des eaux littorales et terrestres (risque de diminution des ressources aquatiques), à la mobilité des biens et des personnes, à la protection des espaces naturels et des paysages, au réchauffement climatique et ses conséquences (recul du trait de côte, augmentation du niveau de la mer, érosion des sols) ...

➔ **Renforcer l'acculturation maritime.** Il s'agit de faire connaître et comprendre les enjeux liés à la maritimité¹⁹ et aux risques de conflits d'usage.

➔ **Transformer les risques en atouts économiques et industriels** à partir des compétences et savoir-faire développés pour limiter les nuisances, prévenir les risques²⁰... Cela concerne à la fois les activités en mer et celles localisées sur le littoral, en préservant tout particulièrement les sites à vocation spécifique tels que les zones de culture marine ou les espaces industrialo-portuaires.

¹⁹ La notion de « maritimité » désigne la pluralité des relations qu'un territoire entretient avec la mer, les côtes et l'hinterland, qu'elles soient économiques, sociologiques, environnementales, culturelles, scientifiques ou historiques.

²⁰ « Submersion marine et érosion côtière - Connaître, prévenir et gérer les risques naturels littoraux sur la façade atlantique » CESER de l'Atlantique – 2015.

« Populations et activités sur le littoral atlantique : enjeux fonciers Quelle gouvernance, avec quels outils ? » CESER de l'Atlantique – 2013.
« L'Aquitaine face aux risques naturels : mieux connaître et prévenir, pour ne pas subir » CESER Aquitaine – 2012.

VII - Problématique de retournement (entreprise et/ou territoire en reconversion)

➡ Pour une vision stratégique s'appuyant et favorisant la solidarité des acteurs de proximité

Une politique volontariste de développement des territoires les plus fragiles devra être engagée à l'échelle de l'espace régional, afin d'écartier le risque d'exclusion. C'est pourquoi le rôle des politiques territoriales doit être réaffirmé, tout particulièrement sur les champs d'intervention prioritaires de la Région.

Les politiques d'accompagnements de territoires ou d'entreprises en difficulté, pour être efficaces et pérennes, doivent prendre en compte plusieurs paramètres :

- la détection très en amont de la problématique (sens du « *timing* »),
- un financement ciblé,
- une animation de proximité.

Il ressort des différents exemples régionaux et des dispositifs déjà existants que la nouvelle Région doit se positionner comme animateur de la "stratégie de retournement" d'un territoire et/ou d'une entreprise. Elle doit se renforcer dans la détection de tendances et signaux faibles afin de prévenir les difficultés. Enfin, c'est au territoire ou à la communauté locale de trouver ses propres ressources pour mettre en place la stratégie, le rôle de l'institution régionale étant d'assurer l'animation et la mise à disposition des dispositifs.

Il est aussi indispensable que les acteurs locaux s'entendent et qu'ils désignent rapidement un pilote de projet (agglomération, organisme consulaire, association de développement économique).

Les **trois enjeux** d'une démarche efficace définis par le retour des expériences du terrain sur le territoire ALPC sont :

- la **vision à moyen et long terme**,
- la **solidarité de l'écosystème**,
- une **démarche transversale**.

Pour répondre à ces enjeux, il apparaît nécessaire de :

- ➡ Mettre en place un service **d'intelligence économique de haut niveau** qui devra répondre à plusieurs exigences :
 - **détecter les signaux faibles** sur l'évolution des marchés et des secteurs d'activités, sous forme de veille ou à la demande des territoires,
 - **analyser le contexte** : collecter les informations du terrain en faisant appel à l'ensemble des acteurs du territoire et à l'ensemble des secteurs et activités ; identifier les acteurs locaux pertinents et en capacité d'action ; identifier les potentiels, en cohérence avec la stratégie territoriale.
- ➡ **Construire une vision stratégique** : Faire des propositions aux territoires de prise de position sur des secteurs ou des thématiques économiques ou bien encore des solutions de pivots. La vision doit aller au-delà du "sauvetage" avec des réelles ambitions à moyen et long termes.

- ➔ **Définir des objectifs** : les objectifs doivent être différenciés suivant leur niveau : court, moyen et long termes. Ils doivent répondre aux attentes durables et sociétales en cohésion avec la stratégie régionale (objectifs d'intérêt général et d'exemplarité). Les indicateurs de suivi et d'évaluation doivent être anticipés dès la définition des objectifs pour permettre le partage des bonnes pratiques de retournements mais aussi comprendre les échecs.
- ➔ **Établir un plan d'action** appuyé sur les acteurs de terrain permettant l'expérimentation rapide, faisant appel aux solutions de formation disponibles pour faciliter et accélérer les appropriations de compétences nécessaires.

Le rôle de l'institution régionale est d'accompagner la démarche en fonction des attentes et besoins du territoire, en mettant à sa disposition l'ensemble des ressources et outils (formation professionnelle, programmes...) et en veillant à la cohésion avec la stratégie régionale (développement durable, responsabilité sociétales...).

L'institution régionale missionne ou détache sur le territoire un interlocuteur dont l'objectif est de faciliter les échanges entre les différents intervenants locaux et de favoriser l'accès aux dispositifs européens, nationaux ou régionaux, si nécessaire.

Cela demande agilité et réactivité de la part de l'ensemble des acteurs.

Des démarches existent, sur les territoires, avec des cadres différents : des organisations spontanées à l'échelle municipale, les Contrats Aquitains de Développement de l'Emploi Territorial (CADET), les coopératives de la Communauté Autonome du Pays Basque.

C'est le territoire, lui-même qui doit définir le cadre approprié à sa situation, en s'inspirant ou non, des démarches existantes.

VIII - Dialogue avec les collectivités territoriales

Une nécessaire vision partagée et un indispensable partenariat

LE SCHEMA ET LA METROPOLE

Les orientations du SRDEII applicables sur le territoire d'une métropole sont élaborées et adoptées conjointement par le Conseil de la Métropole et le Conseil Régional. A défaut d'accord, la Métropole élabore un document d'orientations stratégiques qui prend en compte le schéma régional. Ce document tient lieu pour la Métropole d'orientations au sens de l'article L 4251-13 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT). Il n'autorise pas la Métropole à définir des aides ou ses propres régimes d'aides au sens de l'article 1511-2 du CGCT. Ce document est adressé à la Région dans les 6 mois qui suivent l'adoption du schéma régional.

LES REGIMES D'AIDES - QUELLES RELATIONS REGION/COLLECTIVITES

Les aides accordées ont pour objet la création et l'extension d'activités économiques.

Lorsque la protection des intérêts économiques et sociaux de la population l'exige, le Conseil Régional peut accorder des aides à des entreprises en difficulté. En cas de reprise de l'activité ou de retour à meilleure fortune le remboursement de tout ou partie des aides de la Région peut être prévu (art.L1511 -2 du CGCT).

La Région définit les régimes d'aides aux entreprises.

Les EPCI définissent les régimes d'aides en matière d'investissement immobilier des entreprises.

Le schéma organise sur le territoire régional la complémentarité des actions menées par la Région en matière d'aides aux entreprises avec les actions menées par les collectivités territoriales et leurs groupements en application des art.L 1511-3 (aides aux investissements immobiliers), L1511-7 et L1511-8 du CGCT.

Les actes des collectivités (y compris ceux de la Région) doivent être compatibles avec le schéma.

Les possibles « chassés croisés » :

- la mise en œuvre des orientations du SRDEII peut faire l'objet de conventions entre la Région et un ou plusieurs EPCI compétents,
- en matière de délégation de compétence, les EPCI peuvent déléguer la compétence des aides en matière d'investissement immobilier des entreprises aux Conseils Départementaux, par convention,
- en matière de participation financière, la Région peut participer au financement des aides à l'investissement immobilier des entreprises par convention avec les EPCI (ou avec le Département en cas de délégation de compétence); les EPCI peuvent participer au financement des régimes d'aide mis en place par la Région par convention passée avec la Région ; le Département peut participer par convention avec la Région au financement des aides aux entreprises de l'agriculture, de la forêt, de la pêche et de l'aquaculture, si elles sont inscrites dans un Programme de Développement Rural (PDR) ou un régime d'aides.

Les chambres consulaires

Les documents de stratégie d'activité du réseau des consulaires doivent être compatibles avec le SRDEII. Présentes sur l'ensemble du territoire, les Chambres consulaires, en sont des acteurs privilégiés qui doivent être des partenaires de la construction et de la mise en œuvre des politiques d'appui de la Région, des EPCI et de la Métropole. Leur connaissance des territoires et des entreprises, leur capacité d'ingénierie en font des acteurs de proximité à mobiliser activement. Les contributions spécifiques des chambres consulaires régionales précisent leurs propositions de champs d'intervention.

► Les enjeux de la concertation

Il appartient aux acteurs publics, politiques, économiques et sociaux, de créer les conditions favorables à la réussite de ce projet. Bien évidemment, la Région sera en première ligne de ces évolutions et aura un rôle majeur à jouer, par l'intermédiaire de politiques volontaristes visant à assurer l'équité, la solidarité et la proximité. Mais la modification du périmètre régional implique aussi une réorganisation des rapports entre les différentes collectivités territoriales, qui pourrait se matérialiser via la contractualisation et la mise en place de gouvernances multi-niveaux. L'impact de la réforme territoriale sur l'organisation des services de l'Etat ne doit pas conduire à affaiblir leur rôle et leur place au plus près des habitants, notamment par un risque de centralisation excessive au niveau régional.

Le nouveau pilotage passe par la mise en place d'une organisation territoriale de proximité, associant différentes échelles de collectivités via la contractualisation. La Région devra développer un mode de gouvernance favorisant les partenariats et renouveler le contrat avec les collectivités infra-régionales : départements, métropole, agglomérations, mais également intercommunalités, Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux et autres espaces de projets (réseaux de villes, pôles d'excellence, Parcs naturels régionaux...)... La Conférence Territoriale de l'Action Publique pourrait constituer le lieu de co-production d'un projet régional et un outil favorisant la coordination de ces différents acteurs.

La Région est seule compétente pour définir et octroyer des aides à la création et à l'extension d'activités économiques. De ce point de vue, la Région doit engager une révision générale de l'ensemble des dispositifs existants, harmonisés sur l'ensemble du nouveau périmètre régional. Il lui appartient ainsi de décliner les priorités et les choix stratégiques identifiés dans le SRDEII, pour proposer un panel complet d'aides répondant aux besoins des entreprises et des territoires. Les autres collectivités voient leur intervention étroitement encadrée.

► Rechercher les partenariats

Si la lisibilité a donc progressé, la **coordination entre les différents acteurs** (collectivités, chambres consulaires, Banque Publique d'Investissement (BPI) accompagnant les entreprises demeure indispensable.

Dans cet objectif, une notion est fondamentale, celle de **partenariat** : le schéma régional devra s'inscrire dans la réciprocité pour être acceptable par toutes les collectivités.

Sur les orientations du schéma lui-même, tout dépendra de la concertation Région/Métropole/EPCI.

Le point le plus délicat concerne incontestablement les rapports Région/Métropole qui, en cas d'échec, seraient source d'affaiblissement de la cohérence du SRDEII sur l'ensemble du territoire. Plus spécifiquement, les orientations du schéma, applicables sur le territoire

d'une métropole doivent en effet être élaborées et adoptées conjointement avec elle. A défaut d'accord, la métropole n'acquiert toutefois pas la possibilité de définir et d'octroyer des aides aux entreprises, qui reste de la seule compétence régionale.

Pour le CESER, il est nécessaire d'éviter toute concurrence entre Région et Métropole, en privilégiant une coordination approfondie entre les deux acteurs.

D'une manière générale, on peut relever que la clarification inhérente à la suppression de la clause de compétence générale est quelque peu assombrie par le jeu des chassés croisés en matière de délégation de compétence et de participations financières.

➔ **Prioriser la complémentarité des aides entre la Région et les EPCI**, qui devront être par ailleurs totalement compatibles avec les orientations du schéma.

➔ **Adapter les partenariats en ciblant les actions selon les domaines pour obtenir l'efficacité optimale et en utilisant les capacités locales pour décupler les leviers.**

➔ **Coordonner les politiques partagées.**

Elles concernent notamment l'agriculture et le tourisme :

- Le Conseil Départemental, qui participe au financement des aides en matière d'**agriculture, forêt, pêche et aquaculture** en lien avec les fonds européens, devrait être particulièrement attentif aux orientations de la Région dans des domaines qu'il accompagnait antérieurement.
- Le **tourisme** qui réunit de nombreux acteurs publics et privés, appelle une concertation spécifique pour élaborer le schéma correspondant, à initier sans retard en raison de son impact sur l'ensemble de l'économie présente mais aussi sur l'attractivité régionale.

▶ **Sur les coopérations interrégionales**

ALPC, par sa situation géographique est bordée par de nombreuses régions françaises et espagnoles. Le SRDEII doit s'inscrire dans une perspective interrégionale, les activités économiques ne s'arrêtant pas aux frontières régionales.

➔ **La nécessaire coopération transfrontalière**

Par sa position de charnière entre l'Espagne et le Portugal, mais aussi de porte Atlantique sur l'Europe, ALPC se doit de préserver sa stratégie d'ouverture au sud avec les trois régions limitrophes qui la bordent, Communauté Autonome du Pays Basque (CAPB), Navarre et Aragon. Les coopérations engagées de longue date avec ces trois régions, bien qu'inégalement actives, constituent une priorité à préserver.

En tout premier lieu, **l'Eurorégion Aquitaine-Euskadi**, qui s'ouvre à la Navarre, a déjà établi un **plan stratégique** qui doit constituer un point d'appui structuré pour lequel le CESER avait identifié les enjeux de coopération, notamment dans le domaine économique et plus particulièrement pour l'innovation. Le CESER soutient la démarche **interclusters** engagée, permettant de définir des complémentarités à développer entre les organisations, de même que le projet **d'Eurocampus** en préparation.

Le CESER estime que la coopération doit être renforcée dans le domaine de **l'innovation**, en s'appuyant sur les savoir-faire et bonnes pratiques respectives, en soulignant notamment la

capacité de la CAPB à faire émerger des projets collaboratifs d'entreprise (tout particulièrement ceux à fort coefficient TRL/près du marché), accompagnés par des organismes de transfert très actifs. Le CESER insiste pour que la coopération permette à la région d'améliorer sa capacité à mobiliser ses organisations/structures comme la CAPB, qui a su conforter sa forte culture industrielle, obtenir les financements de ses projets au niveau européen, développer des méthodes et référentiels en matière d'évaluation, de définition de plan stratégique...

Il appartiendra à l'Eurorégion de partager ses priorités avec la Navarre qui vient de rejoindre le Groupement Européen de Coopération Territoriale (GECT).

Le CESER rappelle également les propositions de coopérations²¹ émises dans le cadre des documents communs portant, d'une part sur les énergies renouvelables et d'autre part sur les mobilités, qui mériteraient d'être intégrées dans ce schéma.

Plus globalement, y compris avec l'Aragon, le programme de coopération européenne territoriale POCTEFA définit des actions partagées pour le développement économique et l'innovation.

► L'intérêt des coopérations avec les régions françaises limitrophes

Si la loi ne demande que la seule information des autres régions françaises pour le SRDEII, l'importance des coopérations engagées entre les régions limitrophes dans le domaine économique appelle une **relation partenariale plus étroite**. Une concertation avec les Régions limitrophes permettrait ainsi de traiter de sujets communs (par exemple l'économie de montagne en liaison avec la Région Occitanie). En outre, il s'agit de **limiter les distorsions d'appui**, ne serait-ce que pour accompagner les **pôles de compétitivité partagés**, ou pour éviter de marquer les « effets frontières ». Par exemple, dans des domaines comme l'agriculture, ce sont les **bassins de production** qui doivent bénéficier des politiques et accompagnements homogènes. De la même manière, la **façade atlantique française** rencontre des problématiques communes appelant des politiques concertées, après construction de diagnostics communs²².

²¹ Coopérations CES VASCO – CESER AQUITAINE adoptées en 2013

- Énergies renouvelables

- Les transports dans la Communauté Autonome du Pays Basque et en Aquitaine : domaines de coopération possibles.

²² « Pour une coopération interrégionale en faveur d'un nautisme durable » CESER de l'Atlantique – 2009.

« Quel avenir pour la filière ostréicole dans les régions de la façade atlantique ? » CESER de l'Atlantique – 2012.

CONCLUSION

Le schéma constitue une première étape qui doit être complétée et accompagnée des documents plus opérationnels que sont les règlements d'intervention, les feuilles de route, les appels à projets ou appels à manifestations d'intérêt mais aussi les conventions d'application avec les autres collectivités territoriales.

Dans cet objectif, le CESER sera attentif au projet qui sera soumis à l'automne à la consultation notamment dans le cadre de la CTAP et traduira la remontée de la concertation en cours. Il souhaite dès à présent insister sur certains aspects des modalités de mise en œuvre : évaluation, éco-socio-conditionnalités, articulation avec les autres schémas.

► **Évaluer les politiques qui découleront de l'adoption du SRDEII**

L'évaluation constitue un outil de connaissance pour éclairer la décision politique, améliorer l'action publique, et rendre compte aux citoyens, en particulier dans un contexte où la relation entre le citoyen et l'action publique semble de plus en plus distanciée.

Le CESER souhaite que le principe des évaluations soit inscrit dans les règlements et que, dès l'origine, des moyens (techniques, organisationnels) soient prévus pour permettre de les réaliser dans les meilleures conditions.

Dès la déclinaison des orientations du SRDEII, dans le cadre des politiques spécifiques et/ou sectorielles, lors de l'élaboration des règlements d'intervention, la définition d'un panel d'indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs devrait être arrêtée afin de mesurer réellement les effets et/ou résultats directs et indirects produits dans le temps par les politiques publiques, par rapport aux objectifs visés.

Le CESER souligne la nécessité de définir les objectifs poursuivis, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et de déboucher sur une appréciation partagée de l'efficacité de l'action publique.

A l'heure où la société aspire à davantage de transparence, où l'argent public se réduit progressivement pour l'aide directe aux entreprises, où les mutations sociétales n'ont jamais autant modifié les équilibres sociaux et le rapport au travail, où les aspirations citoyennes vont au-delà de l'évolution économique, beaucoup de questions sont posées concernant l'évaluation. Analyser le passé ou fixer des indicateurs pour le futur ? Analyser par secteur d'activité, par nature d'entreprise, par territoire ? Et avec quels critères ? La référence au seul Produit Intérieur Brut (PIB) apparaissant limitée au regard des effets attendus en terme de mobilisation des politiques publiques.

Un travail de fond s'avère nécessaire afin d'établir les conditions et la nature d'indicateurs de performance des accompagnements publics.

Enfin, le CESER souhaite que les modalités opérationnelles de travail collaboratif entre les deux assemblées de la Région soient précisées en matière d'évaluation.

► **Conditionnalités économique, sociale et environnementale**

Selon le CESER, il sera utile que le SRDEII développe la notion de conditionnalités économique, sociale et environnementale, laquelle peut trouver à s'appliquer non seulement en matière de

marchés publics, mais plus transversalement dans les politiques du Conseil Régional, et notamment dans les aides aux entreprises, en s'appuyant sur ce qui a déjà pu être mis en œuvre en la matière.

► **Articulation avec les autres schémas**

Le CESER rappelle la nécessaire articulation entre le SRDEII, le SRI, le SRESRI et le SRADDET : L'élaboration du SRDEII et celle du SRADDET, qui intégrera d'autres schémas contribuant à l'aménagement du territoire (SRI, Schéma Régional Climat Air Energie –SRCAE-, Schéma Régional de Cohérence Ecologique -SRCE-) et plan régional de prévention des déchets ne respectent pas les mêmes calendriers. Le SRDEII doit être adopté à la fin de l'année 2016, alors que l'adoption du SRADDET ne devrait pas intervenir avant 3 ans. Il ne faudrait pas que cela se traduise par une priorité donnée à la compétition économique des territoires, au détriment du développement durable. Dans ce cadre, la question des mobilités doit être également abordée dans sa globalité, non seulement à travers le volet mobilités géographiques, mais aussi en tant que mobilités sociales ou mobilités professionnelles. Les enjeux doivent être perçus comme économiques, sociaux et environnementaux. Privilégier des approches transversales permet de tenir compte des enjeux de différentes natures.

S'agissant de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur qui en est indissociable, le SRDEII devrait déjà comporter des orientations fondamentales du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) qui préfigureront largement les appuis dans ce domaine.

► **Attentes sur les financements à mobiliser**

Pour concrétiser les orientations du SRDEII, les moyens financiers au niveau régional, seront mobilisables à travers le budget annuel de la Région, les fonds européens, et en complément par les EPCI, la Métropole et les Conseils de Départementaux dans le cadre de leurs compétences respectives. Ces financements doivent être renforcés par les aides de l'Etat, notamment celles confiées à des agences ou structures comme l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) ou la BPI.

Le CESER considère que ces appuis devront être confortés et que la Région devra en particulier se mobiliser pour renforcer les moyens disponibles, tout particulièrement en mobilisant des fonds européens, par exemple pour la recherche, à travers les participations à des projets et initiatives gérés directement par la Commission européenne, mais aussi pour la transition énergétique ou les transports du futur. Le CESER s'inquiète des annonces de désengagement de l'Etat pour le financement des pôles de compétitivité qu'il réserverait aux seuls pôles de dimension internationale. Il a pris acte des récentes annonces gouvernementales et sera attentif aux financements disponibles pour cette compétence régionale majeure.

**Vote sur la contribution du CESER
« Schéma Régional de Développement Économique,
de l'Innovation et de l'Internationalisation »
(SRDEII)**

Adopté à l'unanimité des suffrages exprimés :

**204 votants
84 abstentions**



Annexes

Tableau récapitulatif des enjeux et propositions	41
Liste des sigles	57

Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation

THEMATIQUES	ENJEUX	PROPOSITIONS
Evaluation	<p>Mieux connaître, les politiques conduites dans les 3 anciennes régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes.</p> <p>L'évaluation préalable constitue une garantie de la bonne compréhension par tous les acteurs de la nouvelle région, des enjeux de développement du territoire, aucune des 3 anciennes régions ne pouvant se prévaloir de résultats satisfaisants en tous points.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation partagée des actions menées antérieurement, à partir de leurs examens objectifs et impartiaux, afin de : <ul style="list-style-type: none"> - conserver celles qui ont été efficaces et doivent être poursuivies, - corriger celles dont les effets ont été mitigés, - abandonner celles pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints. • Intégrer dans les politiques nouvelles découlant du SRDEII, dès leurs entrées en vigueur, des dispositifs permettant de les évaluer, afin de les éclairer et les améliorer le cas échéant. • Porter à la connaissance des élus, des citoyens ces évaluations par tous les moyens de communication possibles, ceux-ci étant en droit de mieux connaître les politiques conduites ainsi que les effets des choix opérés.
1- Politique Filières	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation et changement de modèle apporté par le numérique ⇒ Création de valeur, chaînes de valeur. • Animation des filières : <ul style="list-style-type: none"> - Rôle de coordination des pilotages stratégiques de filières : ouverture, dimension sociétale et coopération. - Appuis sur les pôles de compétitivité, pôles d'excellence, les clusters... - Démarche d'interclustering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Action systématique et approfondie associant toutes les organisations : sensibilisation, information diagnostic et suivi. • Accompagner la connaissance des nouveaux métiers et des mutations technologiques par la formation et l'adaptation des compétences, en incitant et accompagnant des actions des fédérations professionnelles pour sensibiliser les équipes de management aux modifications des organisations des entreprises, à l'acquisition de méthodes agiles, par des séminaires et des formations. • Adapter le pilotage des filières, favoriser les partenariats, travailler en réseau, renforcer les synergies et les transversalités: <ul style="list-style-type: none"> - à leur niveau de maturité, à leur dynamique propre, à l'importance de leur présence selon les segments des chaînes de valeurs revisitées - filières matures : rôle spécifique du pôle de compétitivité - filières plus réduites ou en émergence : cluster ou pôles d'excellence - certains domaines comme le numérique se prêtent peu à des organisations structurées - privilégier une organisation intelligente qui peut revêtir des formes

	<p>⇒ Prise en compte des attentes sociétales RSE par les filières : dépendance croissante des filières à la consommation et à l'acceptabilité (les implantations industrielles rencontrent des problèmes de localisation induits par leur présence et les nuisances pour les zones urbaines qui se sont développées à proximité (ex Bassin de Lacq / zones d'activité d'Ambès / Bayonne).</p> <p>⇒ Favoriser les échanges : techniques et partage d'expériences.</p> <p>Filières : idées clés dans une logique de développement</p> <p><u>Les 11 filières prioritaires</u></p> <p>IAA</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité sociétale (les attentes de la société), - perspectives pour les producteurs et les consommateurs <p>Forêt et bois Hiérarchie de la valorisation - compétitivité modernisation des outils productifs diversification Anticipation des effets du changement climatique et des risques naturels - Gestion durable de la ressource</p> <p>Matériaux avancés Démonstration, soutien à l'intégration-diffusion</p>	<p>diverses</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'inscrire dans une vision partagée des perspectives par filière. <p>Communication nécessaire : adaptation en conséquence des fondamentaux des filières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'expérimentation : <ul style="list-style-type: none"> - Par exemple, <i>des living labs</i>, comme le <i>living lab</i> e-santé aquitain lancé par le cluster TIC Santé et ADI, qui regroupe de multiples acteurs pour tester en conditions réelles et écologiques, des services, des outils, des usages. C'est la culture ouverte et le partage de réseaux. - L'émergence/ l'impulsion de projets, de démarches innovants dans les PME/TPE notamment pour accompagner la construction de réponses à leurs problématiques, par exemple dans le cadre des clusters pour en faire un levier de développement, de performance, avec des appuis comme ceux de l'Aract dans son cadre paritaire de mission de service public peut être un outil au service des filières.
--	--	---

	<p>Chimie verte Démonstration, soutien à l'intégration</p> <p>Filière verte et éco-technologie Démonstration, soutien à l'intégration</p> <p>Aéronautique, spatial, défense et sous-traitance Anticiper les évolutions de toutes natures Coopération entre acteurs de la filière</p> <p>Photonique Favoriser la diffusion de ces technologies dans des secteurs divers Recherche et innovation</p> <p>Santé et Bien-être Développer la santé prédictive, Coopération des acteurs, numérique</p> <p>Numérique Education à l'usage du numérique - point d'entrée citoyens, développer un tissu d'entreprises régionales</p> <p>Cuir, luxe, textile, métiers d'art Internationalisation, formation intégrante</p> <p>Tourisme Conforter l'attractivité, coordonner les acteurs Faciliter le travail saisonnier</p> <p><u>Filières transversales</u></p> <p>Silver économie anticipation développement des différents segments de la chaîne de valeur, dispositifs, médicaux, pharmacie-</p>	
--	--	--

	<p>biopharmacie, cosmétiques, services.</p> <p>Croissance bleue - économie maritime S'inscrire dans la dynamique de la Stratégie Maritime Atlantique, pour revitaliser l'économie marine et maritime vers une croissance durable tout en préservant l'environnement et l'équilibre écologique de l'Océan Atlantique .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structurer les acteurs intervenant dans différentes filières en cluster pour créer des synergies, notamment autour de projets liés aux développements d'énergies marines, aux biotechnologies marines, à l'extraction des minéraux marins, mais aussi pour redynamiser les activités traditionnelles l'aquaculture, la pêche, les activités nautiques, le transport maritime, l'activité portuaire ainsi que la construction navale, ou encore accompagner le tourisme littoral et de croisière. • Valoriser la coopération avec les régions atlantiques européennes entre tous les acteurs pour développer les activités traditionnelles et émergentes autour de projets partenariaux et de problématiques communes. • Renforcer l'éducation et la formation dans ces filières, mais aussi auprès de tous les jeunes de la région. • Conforter et élargir les domaines de la recherche océanique, dans tous les domaines mais aussi afin de mieux évaluer les incidences du changement climatique. • Elargir les relations avec les pays bordés par l'Atlantique pour permettre à la région de renforcer son rôle de porte sur l'Europe.
<p>2- Transformation numérique / Grande Région durable et intelligente (smart cities, - énergie, - transport, etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement des usages, des services et des contenus numériques Santé, éducation, recherche, culture, service public, travail,... champ des innovations à accompagner très large. • Villes et territoires intelligents 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la création et le développement d'entreprises numériques • Appropriation des services par leurs usagers, pouvant conduire à une économie de fonctionnalité. • Développer la relation entre l'utilisateur-citoyen et les décideurs en l'appuyant sur une amélioration de la connaissance du territoire et sur la mise des données au service de l'innovation dans la ville utilisation des données publiques (open data), la dématérialisation et la modernisation des procédures. • Initier un Forum permanent et indépendant, connecté au reste du monde, travaillant en réseau avec les « clubs de réflexion », les associations, les corps constitués, les fédérations, les universités pour diffuser, expérimenter ... • Créer des espaces publics dédiés (bâtiments, rues, quartiers) à des expérimentations d'utilisation numérique autour de <i>living lab</i> permettant

	<ul style="list-style-type: none"> - Accès au haut débit et au très haut débit des zones rurales ou éloignées des centres de décision: conséquences sur les services tels que la télémédecine, les projets de maisons de santé en zone rurale qui ne peuvent aboutir qu'à condition que les réseaux existent, et fonctionnent. - Accélération des transformations territoriales et urbaines : La concentration des populations dans les agglomérations induit de nouvelles problématiques mais aussi des attentes ⇒appelle une « intelligence des territoires » de nouvelles formes d'implication des habitants et de la société civile pour faire « territoire intelligent ». • Les « transports connectés » Mobilité des personnes, des biens et des données : création et développement d'activités économiques. porteurs, en eux-mêmes, de développement économique de terrains d'innovations : <ul style="list-style-type: none"> - l'optimisation du trafic : gestion à partir de prévisions de trafic selon les heures, - le stationnement : avec des applications d'aide à la recherche de places disponibles, - l'amélioration de la mobilité : information avant le déplacement et en temps réel, billettique, ... , - la facilitation de nouvelles formes de mobilité: test à Bordeaux d'un service permettant d'interfacier autour des parcs-relais de 	<p>de tester de nouveaux services, de nouveaux usages, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. Ex : le projet d'une maquette numérique 3D « 3DEXPERIENCity » à Rennes ouvert à tous pour penser collectivement la ville de demain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la recherche sur des domaines ciblés des mobilités du futur. • Faciliter les expérimentations, en particulier de services, et créer des espaces dédiés notamment à partir des gares TER. • Organiser et préparer la démarche du SRI dans une approche d'intermodalité connectée et augmentée, associant notamment les collectivités territoriales concernées, tout particulièrement les EPCI mais aussi les populations et acteurs. • Renforcer la coordination des acteurs et préparer des projets de niveau national et européen fédérant les acteurs des filières de production, du transport, des territoires. • Soutenir les initiatives de cluster (démarche collective) pour le développement de nouveaux projets.
--	---	--

	<p>l'agglomération covoiturage et transports en commun,</p> <ul style="list-style-type: none"> - le matériel, avec des véhicules plus économes en énergie ou utilisant des énergies plus vertueuses, l'autonomie des véhicules, l'interconnexion véhicule/infrastructure, ... <ul style="list-style-type: none"> • Transition énergétique et numérique dans la construction <ul style="list-style-type: none"> - mutation des métiers et des marchés, - incitation à généraliser progressivement les BEPOS (Bâtiment à énergie positive) et à accélérer le rythme des rénovations des bâtiments existants <p>⇒ une meilleure coordination de la chaîne des intervenants et le partage des données (BIM, modélisation, diagnostics, cartes vitales – ex : le dispositif RENO'AQT, déclinaison du Plan de Rénovation de l'Habitat de l'ex Région Aquitaine lancé en juillet 2015).</p> • Réseaux électriques communicants <ul style="list-style-type: none"> - intégrer de manière efficiente les actions de l'ensemble des utilisateurs (producteurs et consommateurs) afin de garantir un approvisionnement électrique durable, sûr et au moindre coût, - réduire de façon significative l'impact environnemental du système électrique complet par des produits et services innovants, - développer des projets associant les partenaires régionaux. • La formation comme enjeu majeur de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner : <ul style="list-style-type: none"> - la nécessaire mutation des compétences des artisans et des ouvriers particulièrement PME-TPE, - diffuser les initiatives de nouvelles technologies, - accès aux données du Big Data par les acteurs de la chaîne de valeur (conception, prescription, construction, exploitation, maintenance), - partager les innovations et les faire valider par les différents acteurs de la chaîne de la construction pour assurer leur intégration dans les processus de réalisation, notamment en s'appuyant sur les acteurs d'animation et d'innovation des filières (pôles et CRT). • Développer l'innovation et la recherche pour diffuser : <ul style="list-style-type: none"> - réaliser des démonstrateurs, - participer à des projets de déploiement industriel, associant recherche, formation, pour générer un tissu d'entreprises innovantes et un effet de levier favorable à la visibilité des atouts de la filière, - accompagner des initiatives de cluster visant à fédérer les acteurs. • Favoriser les coopérations et la mutualisation, en accompagnant
--	--	---

	<p>transition</p> <ul style="list-style-type: none"> - participer et émanciper, contribuer à la réduction des inégalités et des exclusions : tous les publics, notamment les jeunes, ou les personnes les plus éloignées du champ économique et/ou les plus « fragiles » (personnes en situation d'illettrisme, de handicap, sous-main de justice, les femmes les moins qualifiées, les résidents des zones urbaines et rurales relevant de la nouvelle politique de la ville, ...). - Renforcer l'éducation numérique par la formation initiale et continue, d'élever les qualifications, d'améliorer la capacité des hommes à maîtriser leur destin, accompagner les transitions. - Réévaluer leur niveau d'investissement dans la formation pour répondre aux objectifs poursuivis : capacité à utiliser les outils numériques, capacité à comprendre, de façon critique. - Développer par la formation professionnelle le potentiel individuel d'insertion dans les nouvelles formes de travail plus transversales, plus coopératives, avec une véritable culture numérique du travail en réseau. - Mettre l'accent sur l'autonomie, sur l'agilité du processus par-delà la simple maîtrise des outils et des usages. - Permettre la création de dispositifs de requalification des salariés marginalisés, l'articulation harmonieuse de la vie professionnelle et de la vie privée. 	<p>l'innovation et la création par exemple, à travers des appels la manifestation d'intérêt ou des appels à projets, des conventionnements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conforter la politique culturelle régionale qui contribue à renforcer les liens sur les territoires dans le respect des différences et des diversités culturelles. <p>De nouveaux accompagnements pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - favoriser la formation transversale et multidisciplinaire, - intégrer des actions destinées à accompagner la mutation des métiers dans l'offre du Plan régional de développement des formations (PRDF), - assurer la formation des formateurs, - doter les organismes de formation de plateaux techniques disposant des équipements numériques, nécessaires pour assurer une formation de qualité, - mettre en œuvre des programmes d'accompagnement ciblé et de formation du management intermédiaire, - former les jeunes en formation qualifiante, et le personnel en formation continue, aux nouveaux métiers et aux nouvelles compétences requises.
--	--	--

<p>3-Internationalisation/ Export / Attractivité / Tourisme Exportations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construire et mettre en œuvre un parcours export filières • Développer les compétences et la performance à l'export des filières • Attractivité Investissements directs à l'étranger Pénétration étrangère dans la grande région Réputation de la nouvelle Région Image de la grande région au niveau international. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions collectives (salons, rencontres acheteurs...) Plan de communication international par filière. Ciblage marchés, veille, intelligence économique, benchmarking. Sensibilisation (réunions, ateliers, échanges). • Aides aux PME <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les regroupements notamment de pme pour partager leurs activités à l'international par ex sous forme de GIE assumant les risques financiers la gestion technique des exportations. - Soutenir la création de sociétés de commerce international comme en Allemagne ou au Japon par exemple. • Promouvoir les filières à l'international Faire des filières d'excellence des références à l'international. • Accompagnement des cadres et Managers Formation des responsables de PME à l'international technique et linguistique. • Accompagnement des jeunes <ul style="list-style-type: none"> - Stages à l'étranger, bourses Erasmus. - Développer la formation et la motivation des jeunes à l'international par exemple forum des métiers. - Soutenir un plus grand nombre de VIE. • Recherche de partenariats Attirer des capitaux étrangers. • Améliorer la visibilité internationale <ul style="list-style-type: none"> - Développer la marque de la nouvelle région. - Développer l'E-réputation. • Prendre appui sur le Corridor Atlantique du RTE-T, constitué de lignes de chemin de fer, de routes et d'aéroports Permettre la réduction des encombrements routiers, des émissions de gaz à effet de serre et de gaz polluants, et renforcer la sécurité et la sûreté des transports par la meilleure répartition modale entre les infrastructures, associée à l'application de technologies innovantes dans les transports.
---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Tourisme Produits touristiques Parcs à thème et animaliers Nature et patrimoine Relations avec les marchés étrangers Budgets de promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la filière par l'innovation, la professionnalisation et l'adaptation de l'offre touristique à la demande. • Organisation et coordination des acteurs compétences des collectivités locales, articulation des structures d'appui, cohérence du marketing territorial. • Mise en place d'un Business Plan pour le tourisme Ciblage des marchés porteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Marchés cibles intra-européens, - Marchés « éloignés ».
<p>4- L'Innovation, accélérateur de la croissance, de la connaissance et du bien-être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation non technologique, d'usage, de procédés, d'organisation, dans les modèles d'affaires, sociale managériale, collaborative : Rupture et bienveillance, Agilité, Prédominance des usages, Bonheur de vivre ensemble, Open innovations proposées par des usagers et partenaires, Créer une communauté entre fabricants et usagers, Nécessité de collaboration avec les sciences humaines et sociales, Evolutions managériales, lean management, Réorganisation de l'espace de travail, architecture : lieu de covoiturage, lieu de détente, sport, Innovation frugale, Travail sans stress. • Produire et commercialiser davantage de produits et services innovants <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des technologies clés par les entreprises. • Forces Des compétences scientifiques et technologiques de haut niveau en progression. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir des accompagnements novateurs et agiles pour centrer l'appui sur l'innovation approfondir l'identification de sources de valeur ajoutée des entreprises, appréhender la multiplication des lieux de création de valeur. • Contribuer à la réalisation, pour l'innovation sociale et organisationnelle et à titre d'expérimentation, d'une entreprise de co-construction et de co-innovation par appel à projets. • Encourager l'économie collaborative • Développer la participation des entreprises et laboratoires à des projets européens, pour faire monter en compétences les équipes. • Mettre en place une politique d'anticipation, de veille et d'intelligence économique • Développer des études sur l'évolution des métiers et des organisations avec les fédérations professionnelles pour identifier les attentes en termes de compétences, et les formations à mettre en œuvre. • Lancer des projets d'études prospectives sur de nouveaux usages possibles des objets, des données, des équipements, en promouvoir les idées d'amélioration, d'innovations. d'inciter les expériences et formes de managements alternatifs qui permettent aux acteurs de l'entreprise, autonomie et initiatives. • Favoriser l'appropriation des connaissances par le soutien aux « projets collaboratifs régionaux impliquant : TPE, PME, ETI, GG (Grands Groupes), Centres de Transfert, Labos Universitaires avec TPE ou PME obligatoires. • Soutien aux projets d'études avec industriels dans les écoles, universités. • Soutien à la diffusion des techniques surtout dans les domaines non

	<p>Des écosystèmes sectoriels fédérateurs de compétences et de moyens Des centres de compétences en innovations pour la maturation et la mise au point de produits/procédés innovants Des pôles de compétitivité /clusters nombreux Une offre globale de financement de l'innovation de qualité Et une dynamique favorable à l'emploi de conception recherche.</p> <p>• Faiblesses Des difficultés dans le passage des résultats scientifiques développement technologique et la mise sur le marché Des capacités d'innovation des entreprises limitées Manque d'information des entreprises Carence de financement sur les projets d'innovation notamment sur les stars up Sous-représentation des emplois de conception recherche Capacités de recherche appliquée et de développement expérimental Lisibilité de l'écosystème de l'innovation.</p> <p>Offre d'outils de financement adapté aux besoins des entreprises innovantes et adaptation de l'offre régionale</p>	<p>couverts par les pôles. Création de Pôles régionaux dans les domaines d'excellence non couverts par les pôles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux stages Ecoles, Universités, IUT, BTS, Etc...en entreprise sur ces thèmes. • Création de capacités de « Recherche Appliquée et Développement Expérimental » pour maîtriser les projets de TRL (Technological Readiness Level) élevés. • Création de structures techniques de transfert de technologies (CRITT, CRT, PT, PER...) dans les domaines en émergence avec un souci d'implantation territorial là où sont les compétences et les entreprises (pépites locales). • Soutenir la maturation de projets issus de l'Université, des Grands Groupes etc... dans les phases de TRL élevés (6 à 8) par accompagnement des SATT et autres à travers le cofinancement de prototypes industriels. • Création de pôles d'excellence régionaux (sur le modèle des pôles de compétitive) dans les domaines en émergence de la Région avec une logique territoriale (Ex : Cluster sur la mécanisation de la coupe du bois). • Coordonner les guichets pour accroître la lisibilité vue des entreprises. • Fédérer les intervenants pour les primo-innovants (RDT, Fonds GECIF, Etc....) et confier la réalisation des prototypes à un centre de transfert pour alléger le poids de la R&D dans l'entreprise. • Formation d'ingénieurs et techniciens très spécialisés, sensibilisation aux techniques et à l'entrepreneuriat... : les besoins actuels en personnels qualifiés se situent souvent dans des domaines peu couverts par les universités : créer de nouvelles filières, de les amplifier ou de les territorialiser par ex : Aide à la personne, biotechnologies pour la cosmétique, domotique, RFID, etc. • Développement de l'apprentissage dans ces nouveaux domaines par l'accompagnement accru des entreprises et surtout du suivi des étudiants. <p>• Financement : - Des « Projets collaboratifs Régionaux » mentionnés précédemment toujours avec l'obligation de contenir une TPE ou PME.</p>
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Financement d'aide à l'élaboration de grands projets nationaux (FUI, ISI, DGA, ANR Maturation...), Européens (Horizon 2020 par ex), Transfrontaliers (INTEREG- SUDOE par ex)...Par l'aide à l'embauche d'un coordonnateur, le financement d'une étude de marché, d'un conseiller en propriété industrielle, etc. - Financement de thèses codirigées par un industriel TPE ou PME. - Abondement dans les financements des structures dédiées (BPI, Fonds de soutiens par prêt à taux zéro....).
<p>5- Amélioration de la productivité des PME-ETI Usine du futur,</p>	<p>• Transformation des modèles d'affaires et d'organisations Transformation des modes de conception de production et de commercialisation</p> <p>Des structures de production plus fluides, plus éclatées Automatisation d'un grand nombre de processus, Diminution des coûts et des délais Adaptation des modes conception innovation, de production et d'exploitation, de la logistique, dématérialisation, personnalisation augmentation de la productivité Tertiarisation de l'industrie : toutes les activités économiques sont impactées même les activités présentesielles Croissance de l'économie numérique.</p> <p>Les données et leur traitement, nouvel enjeu économique et social Nouvelles ressources exploitables par tous les secteurs Cybersécurité et gestion des données personnelles cloud.</p>	<p>• Impact sur l'humain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inquiétudes sur le « lean » ⇒ nécessité d'éclaircir le concept dans le cadre du projet Usine du Futur. - formation management intermédiaire - formations liée aux mutations des métiers et aux reconversions. <p>• Indicateurs de progrès</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les améliorations en fonctions d'objectifs partagés : qui est concerné, qui est impliqué par ses objectifs? les collaborateurs, l'environnement, l'écosystème, l'entreprise, le client, les fournisseurs... ? - Quelle est la nature du « management par les indicateurs » ? S'agit-il d'indicateurs imposés, avec des reporting bottom up ? S'agit-il d'indicateurs d'améliorations choisis par les groupes de travail dans un cadre stratégique défini ? <p>• Chaîne de sous-traitance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partage des revenus tout au long de la chaîne de valeur - Coopérations, projets collaboratifs par opposition à relation hiérarchique et exploitation - Pillage de l'innovation versus open innovation - Evolution vers intégration design + production. <p>• Rupture technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excellence des transferts laboratoire- industrie Gouvernance des centres de transfert, démarche push techno ou pull market ? - Accompagnement des mutations liées à ces ruptures. métiers, productions, moyens de conception et de qualification, études de marché, organisations des entreprises, propriétés intellectuelles.

	<p>Vers un nouveau modèle d'usine plus compétitive, plus humaine et plus respectueuse de l'environnement</p> <p>Des besoins d'investissement diversifié dans l'outil de production la formation la qualité de vie au travail</p> <p>Une nécessaire mobilisation et coordination des acteurs de l'écosystème : rendre plus lisible et personnaliser les moyens d'accompagnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Design et modèle économique <ul style="list-style-type: none"> - Impact du numérique, des robots et des fablab3D - Open innovation, collaborations transversales - Modification profonde des modèles économiques, y compris chez les sous-traitants - Internationalisation. • Equilibre des territoires <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer la dimension réseau de territoire dans la démarche stratégique et dans la mise en œuvre opérationnelle - Influence de la Métropole Bordelaise à la fois forces et faiblesses (marketing régional, internationalisation, tendance à absorber, images, numérique et tertiaire, campus...).
<p>6- Economie de proximité / tissu économique dans les territoires / Rôle de l'ESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opter pour une stratégie de développement économique capable d'influer sur l'équilibre des territoires. Encourager les projets économiques qui favorisent les communautés de territoires faisant système à une échelle locale, interrégionale et internationale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les axes d'accompagnement des entreprises de l'ESS, visant à : <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la création et la reprise d'entreprise (accueil et orientation des porteurs de projets, accompagnement à la création, aides au démarrage, accompagnement des structures d'aide à la création). - Soutien au développement et à la consolidation (aides à l'investissement, accompagnement stratégique, soutien à la création, au renforcement et à la mutualisation des emplois). - Développement de la finance solidaire et participative. - par la sensibilisation à l'ESS et à l'entrepreneuriat collectif, par la montée en compétence des dirigeants et salariés de l'ESS. - Faciliter la coopération entre acteurs de l'ESS et entreprises classiques, en matière économique, par le développement d'espaces collaboratifs (co-working, tiers lieux, pépinières, couveuses...) ou par le soutien aux démarches de progrès dans les entreprises de l'ESS (RSE, RSO, dialogue social, nouvelles formes de travail, structuration sectorielle ou territoriale, développement de filières stratégiques...). - Favoriser la création d'emplois dans les associations, par la formation et la montée en compétences des cadres bénévoles associatifs. - Promouvoir la créativité des territoires peut encourager.

	<p>• Privilégier le maillage de l'action publique en lien avec les territoires. Reconduire à l'échelle de la grande région le règlement d'intervention de la politique contractuelle 2014-2020 du Conseil Régional d'Aquitaine adopté en octobre 2014 : prise en compte des spécificités de chaque territoire, notamment les plus fragiles, sur la base de la co-construction d'un contrat territorial de 5 ans.</p> <p>• Accompagner les transitions et les mutations pour mesurer ou corriger les effets produits par les politiques conduites sur chacun des territoires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - importance du volet social, élément clé de réussite pour accompagner les transitions, anticiper les changements : organisation du travail, modes de travail sur les territoires (place du numérique), accompagnement des évolutions dans les métiers (formation professionnelle) de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du bâtiment, de la santé - Investir dans l'éducation et la formation sur l'ensemble du territoire : pour 'améliorer l'insertion des personnes vers l'emploi et garantir 	<p>• Rechercher le rééquilibrage du territoire en visant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement des villes forces régionales, qui sur leur propre zone d'influence exercent la même attraction, à leur niveau, et dont il convient de veiller à ce qu'elles ne la perdent pas au profit de la métropole. - L'accélération de la construction des voies de communication entre les villes du territoire et pas seulement vers la métropole (voies terrestres mais aussi numériques). - La facilitation de la mise en réseaux entre les entreprises et les entrepreneurs des territoires infra régionaux. - L'appui sur les entreprises déjà implantées sur la totalité du territoire en les privilégiant au besoin (artisanat, commerce rural, professions libérales, associations, ...). - L'animation et la coordination des actions de toutes les collectivités infra-régionales qui partagent nécessairement la même ambition de maintien d'un équilibre général, et auxquelles la négociation devra laisser une part significative d'autonomie d'action. - Eviter tout saupoudrage qui ne résoudrait rien, pourquoi pas des zones franches ? <p>• Soutenir l'économie locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En continuant d'accompagner les porteurs de projet dans leur démarche d'installation ou de reprise d'entreprises, en s'appuyant sur le réseau consulaire. Notamment dans certains secteurs d'activités, le plus en amont possible. - Actions de promotion et de mise en valeur de métiers insuffisamment attractifs. - Facilitation des mobilités. - réponses aux besoins en logement des salariés notamment pour les territoires au marché immobilier « tendu » (littoral et principales agglomérations) et dans des conditions abordables (dont apprentis, jeunes travailleurs, saisonniers ...). - Ou par l'accès au très haut débit. <p>• Encourager le renforcement de l'écosystème créatif en favorisant les coopérations et la mutualisation, en accompagnant l'innovation et la</p>
--	---	---

	<p>l'accès de tous à des qualifications permettant de choisir et d'assumer une trajectoire professionnelle tout au long de la vie.</p> <p>Territoires spécifiques : littoral</p>	<p>créativité (conventionnement, des appels à manifestation d'intérêt ou des appels à projets).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déployer un service public régional de l'orientation (SPRO), efficient, permettant l'accès de tous à une orientation efficace tout au long de la vie, avec le CEP qui y est associé, par bassin de vie. La problématique des mobilités de la distance entre les lieux de résidence et de travail (et/ou de formation). • Favoriser la création et la structuration des Tiers Lieux. • Renforcer l'acculturation maritime. Il s'agit de faire connaître et comprendre les enjeux liés à la maritimité (économique, environnemental, touristique, social) et aux risques de conflits d'usage. • Transformer les risques en atouts économiques, industriels et écologiques à partir des compétences et savoir-faire développés pour limiter les nuisances, prévenir les risques ...
<p>7- Problématique de retournement (entreprise et/ou territoire en reconversion)</p>	<p>Enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la vision à moyen et long terme - la solidarité de l'écosystème - une démarche transversale. <p>Pour l'efficacité et la pérennité des politiques d'accompagnement de territoires ou d'entreprises en difficulté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détection très en amont de la problématique (sens du "<i>timing</i>") - financement ciblé - animation de proximité - Positionnement de la Région comme animateur de la "stratégie de retournement" d'un territoire et/ou d'une entreprise pour assurer l'animation et la mise à disposition des dispositifs - prévenir - le territoire ou à la communauté locale de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un service d'intelligence économique de haut niveau qui devra répondre à plusieurs exigences : • Détecter les signaux faibles sur l'évolution des marchés et des secteurs d'activités sous forme de veille ou à la demande des territoires. • Analyse du contexte : collecter les informations du terrain en faisant appel à l'ensemble des acteurs du territoire et à l'ensemble des secteurs et typologies d'activité. Identifier les acteurs locaux pertinents et en capacité d'action. Identifier les potentiels en cohésion avec la stratégie territoriale. • Vision stratégique : positionnement des territoires sur des secteurs ou des thématiques économiques ou bien encore des solutions de pivots avec de réelles ambitions à moyen et long termes. • Définition des objectifs : différenciés suivant leur niveau : court, moyen et long termes. • Répondre aux attentes durables et sociétales en cohésion avec la stratégie régionale (Notion d'intérêt général et d'exemplarité). • Indicateurs de suivi et d'évaluation dès la définition des objectifs pour permettre le partage des bonnes pratiques de retournements mais aussi les comprendre les échecs.

	<p>trouver ses propres ressources pour mettre en place la stratégie, de définir le pilote du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - limiter la dépendance par rapport à un secteur d'activité ⇒ Diversifier - faire de ses faiblesses des atouts ⇒ Avoir une stratégie de contournement, de positionnement sur des niches d'activité - s'appuyer sur les réseaux existants, consulaires, associatifs... 	
<p>8- Dialogue avec les collectivités territoriales</p>	<p>La complémentarité des interventions des collectivités avec la région :</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordination entre les différents acteurs (collectivités, chambres consulaires, BPI...) accompagnant les entreprises, - partenariat : s'inscrire dans la réciprocité pour être acceptable par toutes que les collectivités, - éviter toute concurrence entre Région et Métropole, en privilégiant une coordination approfondie entre les deux acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser la complémentarité des aides entre la Région et les EPCI. • Adapter les partenariats en ciblant les actions selon les domaines pour obtenir l'efficacité optimale et en utilisant les capacités locales pour décupler les leviers. • Coordonner les politiques partagées notamment l'agriculture et le tourisme. <ul style="list-style-type: none"> - Articulation avec les Conseils Départementaux : aides en matière d'agriculture, forêt, pêche et aquaculture en lien avec les fonds européens, et domaines accompagnés antérieurement - Le tourisme : concertation spécifique pour élaborer le schéma correspondant, à initier sans retard en raison de son impact sur l'ensemble de l'économie présente mais aussi sur l'attractivité régionale qui réunit de nombreux acteurs publics et privés.

	<p>Coopération transfrontalière Priorité à l'Eurorégion Aquitaine-Euskadi, qui s'ouvre à la Navarre, a déjà établi un plan stratégique avec des coopérations dans le domaine économique et plus particulièrement pour l'innovation.</p> <p>Coopérations avec les régions françaises limitrophes traiter de sujets communs limiter les distorsions d'appui éviter de manière trop marquée les effets frontières.</p>	<p>• Soutenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La démarche d'interclustering engagée, permettant de croiser des complémentarités à développer entre les organisations. - Le projet d'eurocampus en préparation. - Renforcer la coopération sur l'innovation en s'appuyant sur les savoir-faire et bonnes pratiques respectives, pour faire émerger des projets collaboratifs d'entreprise (tout particulièrement ceux à fort coefficient TRL/près du marché), accompagnés par des organismes de transfert très actifs. - Améliorer sa capacité à mobiliser ses organisations/structures pour obtenir les financements de ses projets au niveau européen, - Développer des méthodes et référentiels en matière d'évaluation, de définition de plan stratégique, ... - L'économie de montagne, la façade Atlantique française appellent des politiques concertées après construction de diagnostics communs. - Accompagner les pôles de compétitivité partagés. - Homogénéiser les politiques et accompagnements des bassins de production comme l'agriculture.
--	---	--

Liste des sigles

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
ADI : Agence de Développement et d'Innovation
ANR : Agence Nationale de la Recherche
ARACT : Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BPI : Banque Publique d'Investissement
CADET : Contrats Aquitains de Développement de l'Emploi Territorial
CEP : Conseil en Evolution Professionnelle
CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales
CRESS : Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
CRITT : Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie
CRT : Centre Régional de Transfert
CTAP : Conférence Territoriale de l'Action Publique
EPCI : Etablissements Publics de Coopération Intercommunale
ESS : Economie Sociale et Solidaire
GECT : Groupement Européen de Coopération Territoriale
PDR : Programme de Développement Rural
PER : Pôle d'Excellence Rural
PME : Petites et Moyennes Entreprises
POP : Pilotage Opérationnelle de la Performance
PRDF : Plan régional de développement des formations
PT : Pôles Territoriaux
PTCE : Pôles Territoriaux de Coopération Économique
REI : Réseaux Electriques Intelligents
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO : Responsabilité Sociétale des Organismes publics
SCIC : Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif
SPRO : Service Public Régional de l'Orientation
SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SRCAE : Schémas Régionaux Climat Air Energie
SRCE : Schéma Régional de Cohérence Ecologique
SRDEII : Schéma régional de développement économique, de l'innovation et de l'internationalisation
SRESRI : Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
SRI : Schéma Régional de l'Intermodalité
SRIT : Schéma Régional des Infrastructures et des Transports
TER : Transport express régional
TPE : Très Petites Entreprises
TRL : Technological Readiness Level
VIE : Volontariat International en Entreprise

La Commission 5 « Economie » a été synthétisée pour l'élaboration de ce document avec l'appui des contributions des commissions citées ci-après :

- Commission 1 « Développement des personnes et des compétences tout au long de la vie »
- Commission 2 « Mobilité »
- Commission 3 « Développement des Territoires »
- Commission 4 « Environnement »
- Commission 6 « Littoral, Maritimité & Hinterland »
- Commission 7 « Vie Sociale, Culture & Citoyenneté »
- Commission B « Approche de l'évaluation des politiques publiques »
- Commission C « Coopérations interrégionales, transfrontalières et internationales – Europe »

**Conseil
économique
social et
environnemental
régional**

site de bordeaux

14 rue François de Sourdis
CS 81383
33077 Bordeaux Cedex
Tel. 05 57 57 80 80
Fax 05 56 99 21 67

site de limoges

27 Boulevard de la Corderie
CS 3116
87031 Limoges Cedex 1
Tel. 05 55 45 19 80
Fax 05 55 45 17 77

site de poitiers

15 rue de l'Ancienne Comédie
CS 70575
86021 Poitiers Cedex
Tel. 05 49 55 77 77

contact@ceser-alpc.fr

ceser-alpc.fr