

Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation



19 Décembre 2016

Table des matières

Editorial - Mot du Président.....	3
1 – Section 1 - Introduction	5
1.1 Objet et objectifs de l'exercice d'élaboration du SRDEII	5
1.2 Convictions et principes d'intervention de la Région pour ce schéma	7
1.3 Modalités d'élaboration du SRDEII	14
2 – Section 2 : Diagnostic et enjeux	17
2.1 Présentation générale du territoire	18
2.2 Chiffres clés du territoire	22
2.3 Atouts et faiblesses de la Nouvelle-Aquitaine.....	23
2.4 Enjeux généraux pour le territoire de la Nouvelle-Aquitaine	24
3 – Section 3 - Orientations stratégiques et actions.....	28
3.1 Orientation 1 - priorités transversales : Anticiper et accompagner les transitions régionales numériques, écologiques et énergétiques, et de mobilité.....	33
3.2 Orientation 2 : Poursuivre et renforcer la politique de filières	53
3.3 Orientation 3 : Améliorer la performance industrielle des entreprises régionales et déployer l'Usine du Futur	66
3.4 Orientation 4 : Accélérer le développement des territoires par l'innovation	74
3.5 Orientation 5 : Renforcer l'économie territoriale, l'entrepreneuriat et le maillage du territoire	80
3.6 Orientation 6 : Ancrer durablement les différentes formes d'Economie Sociale et Solidaire sur le territoire régional.	87
3.7 Orientation 7 : Accompagner le retournement et la relance des territoires et des entreprises	94
3.8 Orientation 8 : Renforcer l'internationalisation des entreprises et des écosystèmes et l'attractivité des territoires	100
3.9 Orientation 9 : Développer l'écosystème de financement des entreprises.....	111
4 – Section 4 - Relations et coopération avec les autres niveaux de collectivités.....	119
4.1 Coopération Métropole – Région.....	122
4.2 Coopération EPCI à fiscalité propre– Région.....	123
4.3 Coopération Conseils départementaux – Région.....	129
4.4 Relations interrégionales et transfrontalières	131
5 – Section 5 - Gouvernance du SRDEII.....	134
5.1 Conventionnement et partenariat	134
5.2 Système de pilotage et d'évaluation	135
6 – Section 6 - Conclusion générale	139
Lexique des sigles, acronymes et anglicismes	140

Tableaux

Tableau 1 Synthèse des orientations et axes stratégiques du schéma	32
Tableau 2 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Transformation numérique.....	39
Tableau 3 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Mobilité et transports intelligents.....	51
Tableau 4 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Transition écologique et énergétique.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 5 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 2	65
Tableau 6 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 3	73
Tableau 7 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 4	79
Tableau 8 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 5	86
Tableau 9 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 6	93
Tableau 10 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 6	99
Tableau 11 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 7	110
Tableau 12 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 8	118
Tableau 13 Répartition des compétences des collectivités en matière d'aides aux entreprises	120
Tableau 14 Répartition des compétences des collectivités en matière d'instruments financiers	121
Tableau 15 Légende relative à la répartition des compétences.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 16 Le cadre légal en vigueur pour la coopération métropole - Région	122
Tableau 17 Le cadre légal en vigueur pour la coopération EPCI - Région.....	123
Tableau 18 Le cadre légal en vigueur pour la coopération Conseils départementaux - Région	129

Editorial - Mot du Président

En confiant aux Régions la définition concertée de la stratégie régionale en matière de développement économique, la loi NOTRe a clarifié les responsabilités et simplifié les niveaux d'intervention de chacun pour les rendre plus lisibles, plus efficaces et plus cohérents.

C'est une bonne nouvelle pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

La Région saisit l'opportunité de ce Schéma Régional de Développement Economique de l'Innovation et de l'Internationalisation (SRDEII) pour affirmer une nouvelle politique économique au service des territoires, du développement des entreprises et de l'agriculture.

Pour construire ce schéma, Bernard Uthurry, Vice-Président au développement économique, et les équipes de la Région ont mené une concertation très large, recueilli des centaines de contributions, et rassemblé plus de 3000 personnes lors des rencontres organisées dans les grands bassins d'emploi de notre nouvelle région.

La Nouvelle-Aquitaine est grande mais elle est surtout incroyablement diverse et riche de ses territoires où se sont développées des économies locales (services de proximité, exploitations agricoles...) et des économies productives variées, innovantes et dynamiques. C'est pourquoi le SRDEII s'appuie sur toutes ces richesses pour accompagner les projets des entreprises tout en assurant le développement équilibré des territoires.

Le SRDEII de la région Nouvelle-Aquitaine s'articule autour de quatre principes politiques complémentaires :

- **La création d'écosystèmes dynamiques ;**
- **L'innovation et la compétitivité ;**
- **Le développement solidaire des territoires ;**
- **La complémentarité des efforts au service du développement économique.**

Nous considérons que l'humain est au cœur du développement économique et que les échanges au sein des entreprises et entre les entreprises d'un même secteur d'activité ou d'un même secteur géographique sont les meilleurs leviers de collaboration et de développement des initiatives. Pour favoriser la création d'activités et la solidité des acteurs économiques, il nous appartient de rapprocher les entreprises de la recherche universitaire, de renforcer les liens entre les entreprises au sein des filières d'excellence, de structurer les chaînes de valeurs depuis les fournisseurs jusqu'aux sous-traitants, depuis les producteurs agricoles jusqu'à la distribution locale, et d'assurer la performance des formations initiales ou continues. **La création d'écosystèmes dynamiques** co-construits et de confiance est ainsi un enjeu majeur pour l'attractivité de nos territoires.

Par ailleurs, seules **l'innovation et la compétitivité** permettront à nos entreprises de se projeter dans une économie de plus en plus ouverte et concurrentielle. L'innovation, c'est s'adapter en permanence à un monde qui évolue, à des pratiques qui se modernisent, à des demandes sociétales nouvelles, à des usages émergents notamment numérique et à des marchés internationaux ou locaux en perpétuelle mutation. L'innovation comme impératif de développement n'est plus uniquement technologique, elle traverse dorénavant toutes les activités : innovation de procédés, innovation de services, innovation sociale, innovation agricole ou touristique... Indispensable tant dans les grands

groupes que dans les très petites entreprises (TPE), tant dans les usines que dans les start-up ou les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), l'innovation est la meilleure réponse à la désindustrialisation, à la création de nouveaux services dans les territoires urbains ou ruraux, à l'internationalisation des entreprises, et à l'émergence de nouvelles activités créatrices de sens et d'emplois.

Innovation et internationalisation sont deux leviers clés de la compétitivité des entreprises que le SRDEII adresse en priorité d'autant qu'elles forment une boucle vertueuse. En effet, plus une entreprise innove mieux elle exporte et les entreprises exportatrices innoveront plus que les autres. Le renforcement de l'internationalisation des entreprises est un enjeu majeur pour accompagner leur croissance et leur compétitivité.

L'impératif d'innovation se double d'une nécessaire amélioration continue de la compétitivité à tous les niveaux : financement, conception, approvisionnement, production, commercialisation et distribution. La compétitivité est le produit de l'organisation, de la technologie et des compétences. Sur ces trois champs, nous devons accompagner les entreprises et leur permettre de dégager les leviers de leur développement. Initiée grâce au programme Usine du Futur, cette démarche globale et soutenue de la région vise à mettre l'humain, ses compétences et son autonomie, au cœur des entreprises et s'étendra dans tous les champs économiques. L'efficacité énergétique et le management environnemental participent également de cette recherche permanente de la compétitivité.

Le SRDEII est également l'occasion de réaffirmer notre attachement à un **développement solidaire des territoires**. Produits d'une histoire, d'une géographie et de choix politiques, les territoires ne sont pas tous égaux face à leurs trajectoires économiques. Entre une métropole et des agglomérations attractives et dynamiques qui concentrent mécaniquement les initiatives économiques, et des territoires ruraux fragilisés à faibles marges de manœuvres économiques, les disparités sont telles qu'il nous appartient collectivement de mettre en œuvre des mécanismes discriminants et dérogatoires pour soutenir plus spécifiquement et plus volontairement les projets qui permettront de favoriser un développement équilibré et solidaire de nos territoires.

Enfin, pour que cette réforme et ce schéma puissent apporter une véritable valeur ajoutée pour l'économie régionale en termes d'efficacité, de lisibilité et de réactivité, il est indispensable que chaque niveau d'intervention se concentre sur les compétences qui lui ont été confiées dans le cadre de la loi NOTRe. Cette logique de **subsidiarité** des acteurs est une véritable avancée pour le développement économique. Elle doit permettre d'éviter les empilements d'accompagnements parallèles. Dorénavant, chacun doit focaliser son action sur ses compétences depuis les aides directes jusqu'au parcours immobilier des entreprises en passant par le soutien aux structures ou l'économie sociale et solidaire. Dans le même temps, je souhaite que cette subsidiarité réelle s'exerce dans une gouvernance coordonnée qui associera les EPCI, les départements, les chambres consulaires, les représentants socio-professionnels (...) au service de l'efficacité concertée de l'action publique.

Ce Schéma Régional de Développement Economique de l'Innovation et de l'Internationalisation est une réelle avancée au service des entreprises, du développement économique et de la création d'emplois. S'appuyant sur la loi NOTRe, il porte en lui les valeurs de dynamisme, d'innovation, de compétitivité, et de solidarité qui sont les piliers de notre politique économique régionale. Nous allons nous organiser autour de cette nouvelle ambition partagée pour rendre les nouvelles aides accessibles, visibles et simples. Je souhaite dire à toutes les entreprises qui innoveront, qui se modernisent ou qui portent des projets créateurs d'emplois qu'elles peuvent compter sur la Région Nouvelle-Aquitaine pour les accompagner.

Alain Rousset

1 – Section 1 - Introduction

1.1 Objet et objectifs de l'exercice d'élaboration du SRDEII

1.1.1 *Le Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation*

La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) a attribué à la Région la **compétence (quasi) exclusive en matière de développement économique**. Ainsi, elle définit sur son territoire les régimes d'aides aux entreprises et décide de l'octroi de ces aides¹. La loi a entendu encadrer l'exercice de ces nouvelles compétences et l'action conjointe des collectivités en demandant à la Région d'élaborer le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), qui doit être adopté dans l'année qui suit le renouvellement de la Région.

Pour la Région, il s'agit d'élaborer une vision pour le développement économique pour les 10-15 ans à venir.

En effet, ce schéma définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional (Art. L 4251-13). Il définit les orientations en matière de développement de l'économie sociale et solidaire, en s'appuyant notamment sur les propositions formulées au cours des conférences régionales de l'économie sociale et solidaire.

Il 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 autres collectivités territoriales et leurs groupements. **Les aides aux entreprises des autres collectivités territoriales et de leurs groupements devront être compatibles avec le SRDEII.**

Il fixe les actions menées par la Région en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Il peut contenir un volet transfrontalier élaboré en concertation avec les collectivités territoriales des Etats limitrophes.

Il peut contenir un volet sur les orientations en matière d'aides au développement des activités agricoles, artisanales, industrielles, pastorales et forestières.

Du point de vue de la méthode, le schéma a été élaboré en s'appuyant sur une démarche **partenariale et participative**, associant les entreprises et leurs représentants, les chambres consulaires, les collectivités territoriales et leurs groupements, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, le Conseil Economique Social et Environnemental régional.

Le SRDEII doit être approuvé par arrêté du représentant de l'État dans la région. Ce dernier s'assure du respect, par la Région et, le cas échéant, par le Conseil de la Métropole, de la procédure d'élaboration prévue au présent chapitre et de la préservation des intérêts nationaux (article L. 4251-16).

¹ Art. L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales

1.1.2 Le périmètre couvert par le SRDEII

Le SRDEII s'adresse en premier lieu aux entreprises. La « notion » d'entreprise est empruntée à la réglementation communautaire pour la considérer « comme toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique.² ». Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique.

Les interventions financières prendront la forme définie par les règlements d'intervention conformément aux modalités d'intervention définies au niveau national et communautaire.

Alors que la réglementation nationale organise la répartition des compétences entre collectivités et les règles d'octroi des aides, la réglementation communautaire en matière de concurrence va définir les finalités et les conditions dans lesquelles les aides publiques aux entreprises peuvent être autorisées.

Dans ce cadre, les collectivités s'obligent à une conformité de leurs interventions au droit européen* (se référer à l'annexe « obligation de conformité des aides octroyées à des entreprises par les collectivités territoriales et leurs groupements avec le droit européen »).

1.1.3 Thématiques considérées dans le SRDEII

Conformément à la loi, le schéma organise, sur le territoire régional, la complémentarité des actions menées par la Région en matière d'aides aux entreprises avec les actions conduites par les autres collectivités territoriales et leurs groupements, les aides aux entreprises des autres collectivités territoriales et de leurs groupements devant être **compatibles** avec le SRDEII.

Le SRDEII adresse plus précisément les thématiques suivantes :

- Economie territoriale ;
- Innovation ;
- Amélioration de la performance des PME & ETI et Usine du Futur ;
- Internationalisation des entreprises, attractivité et rayonnement international ;
- Transformation numérique des entreprises ;
- Transport et mobilité intelligents, transition écologique et énergétique (énergie, urbanisation) ;
- Filières ;
- Economie sociale et solidaire ;
- Retournement et relance des territoires ;
- Financement des entreprises et de l'économie régionale.

Ce SRDEII régional veut créer des conditions d'une meilleure prise en compte transversale des thématiques tels que l'économie circulaire, l'économie sociale et solidaire et contribuer à impulser des changements pour un développement plus durable.

² Confère règlement UE N°651/ 2014 de la commission du 17 juin 2014 déclarant certaines catégories d'aides compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité (TFUE)

1.1.4 La cohérence avec les autres schémas

Le SRDEII est cohérent avec les autres schémas et documents d'orientations régionaux ou partenariaux. En effet, tous ces schémas ou documents doivent tenir compte les uns des autres ou être compatibles entre eux. Ces compatibilités sont ainsi organisées avec les autres communications ou documents suivants :

- Le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI), dont la définition est postérieure à celle du SRDEII, s'appuiera sur les orientations en matière de recherche et d'innovation intégrées dans le SRDEII ;
- Le Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) devra prendre en compte les orientations du SRDEII ;
- Le SRADDET (schéma régional d'aménagement et de développement durable et d'égalité des territoires).

Le schéma intègre de plus les conclusions de la conférence sur l'économie sociale et solidaire qui s'est déroulée en juillet 2016.

Par ailleurs, les autres schémas régionaux, adoptés ultérieurement au SRDEII, devront tenir compte des orientations et priorités qui y sont énoncées.

1.2 Convictions et principes d'intervention de la Région pour ce schéma

Avant de décrire les grandes priorités économiques de la Nouvelle-Aquitaine (Section 3), il convient de rappeler ici des grands « principes », fils rouges de l'intervention régionale :

- **Une volonté de créations d'emplois**, levier essentiel pour la cohésion sociale et de lutte contre la pauvreté sur l'ensemble du territoire ;
- **Un souci d'aménagement du territoire régional** dans son ensemble, c'est-à-dire faire bénéficier tout le territoire des grandes dynamiques économiques. Les 9 orientations stratégiques du SRDEII se déclineront sur les territoires de manière adaptée à leurs caractéristiques spécifiques. L'économie territoriale sera une priorité, en particulier dans les zones en difficulté, qui seront également privilégiées lors du déploiement des aides régionales ;
- **Le respect du développement durable** par une prise en considération simultanée des aspects économiques, environnementaux et sociaux ;
- **Une vision large de l'entrepreneuriat** qui considère toutes les initiatives créatrices d'activité et d'emploi, quel que soit le domaine d'activité ou la structure juridique ;
- **L'égalité Femmes-Hommes**, qui est un enjeu à la fois sociétal et territorial ;
- **La recherche d'une simplification et le souci d'efficacité** dans les actions régionales, essentiels au développement économique de la région. La fusion des territoires est d'ailleurs une opportunité à saisir dans cet objectif ;
- **Une volonté de coopération permanente avec les autres institutions publiques** et représentants du monde privé pour permettre une meilleure coordination et une appropriation du schéma.

Ces principes s'appliquent sur tous les champs de l'action régionale, ils doivent par conséquent largement inspirer la conduite de la politique économique.

1.2.1 La volonté d'aménagement du territoire

Les citoyens et acteurs économiques, à la recherche d'une offre de services de proximité et de haute qualité, ont de fortes exigences vis-à-vis des territoires.

Le phénomène de métropolisation s'accélère, les flux de population et les activités économiques se concentrant sur quelques territoires très attractifs au détriment de zones menacées, notamment rurales engendrant des phénomènes de relégation. L'aménagement du territoire consiste alors à freiner ces forces naturelles, sociétales et de marché grâce entre autres à l'intervention publique.

La Nouvelle-Aquitaine est un vaste territoire, composé de pôles économiques très dynamiques et de zones moins attractives pour les investisseurs. Les politiques d'aménagement du territoire, au sens de sa dynamisation, sont donc une absolue nécessité.

En termes de développement économique, l'application des principes d'aménagement du territoire consiste ainsi à :

- S'efforcer de maintenir des emplois et activités partout sur le territoire via des politiques adaptées ;
- Considérer et prôner la complémentarité des tissus économiques entre grandes métropoles, villes moyennes et territoires ruraux, l'interdépendance et la solidarité entre les différents territoires.

Cette volonté d'aménagement du territoire de la Nouvelle-Aquitaine s'exprime dans le SRDEII sous plusieurs formes :

Tout d'abord, en inscrivant le **soutien à l'économie territoriale parmi les grandes priorités** de l'action régionale, le SRDEII intègre pleinement ce grand principe :

- En consolidant les politiques historiques de soutien aux territoires « en risque de marginalisation » Ces territoires les plus éloignés des grandes dynamiques économiques bénéficiaient déjà d'une attention particulière des trois ex-Régions ;
- En élaborant les bases de nouveaux dispositifs pour le futur.

Ensuite, en confortant le **soutien à l'agriculture génératrice d'une force économique majeure** pour le territoire et selon des orientations fortement partagées avec les départements (cf. section 4.3.2).

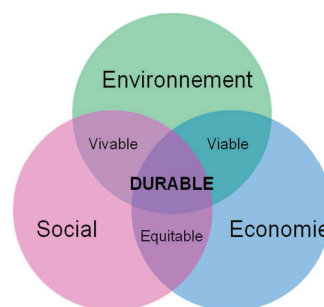
Dans le cadre de la nouvelle répartition des compétences proposée par la loi NOTRe, les Régions sont sollicitées pour prendre en charge des champs d'intervention auparavant couverts par d'autres collectivités ou regroupements. Les capacités financières régionales ne permettront matériellement pas d'absorber l'ensemble des retraits programmés. En revanche **le déploiement de nouvelles aides régionales sera privilégié sur les territoires en difficulté.**

Enfin, les **modalités de travail resserrées** avec les EPCI et les Conseils départementaux présentées en section 4 du présent document garantissent de fait une bonne intégration des spécificités des territoires. Elles s'appliquent aussi bien lors des phases de construction des stratégies économiques qu'au moment de la mise en œuvre des projets.

L'ampleur de la concertation lancée pour l'élaboration du SRDEII en est une illustration. Responsable du développement économique, la Région entend ensuite s'appuyer en tant que de besoin sur des opérateurs locaux, ce qui est un gage d'action pertinente et proactive à l'échelle de chaque territoire.

1.2.2 Le respect des principes du développement durable

Le développement durable est aujourd'hui un principe fondateur de toute politique publique responsable. Bien qu'il soit encore parfois considéré comme une contrainte, la Région s'engage à le promouvoir. Construit sur trois piliers, le développement durable inspire largement la rédaction du SRDEII.



Sur les **aspects économiques**, le soutien accordé aux filières s'inscrit pleinement dans ce principe. La transition écologique et énergétique fait l'objet d'un soutien renouvelé, avec des investissements significatifs. L'attention portée à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables, à l'économie circulaire, à la croissance bleue (exploitation soutenable des ressources marines dans une acception large du terme) illustre la prise en compte du développement durable dans la politique économique.

Le développement durable inspirera également les réflexions sur les nouvelles modalités de transport des personnes comme des marchandises, des activités économiques essentielles pour la compétitivité du territoire.

De nouveaux outils - projet de création d'un living-lab sur la mobilité intelligente – donneront les moyens à la Nouvelle-Aquitaine d'innover et de se montrer exemplaire dans ce domaine.

En **matière sociale**, le SRDEII fait la part belle à l'accompagnement au changement et à la prise en compte du facteur humain dans la mise en place des projets.

Parmi les actions évoquées plus en avant dans le présent schéma, les enjeux de **formation et de qualité de l'environnement de travail** sont complètement partie prenante des dispositifs imaginés. Les modifications de l'environnement sont profondes – Numérique, transition écologique et énergétique, économie collaborative... Sans une action de fond visant la montée en compétences des salariés et des dirigeants, les seules mesures d'accompagnement financier et de soutien aux investissements, ne suffiront pas à garantir une mutation réussie des entreprises régionales.

Les futurs schémas en construction relatifs notamment à la formation, SRESRI et CPRDFOP, donneront l'occasion d'explicitier l'ampleur de l'investissement régional sur le capital humain.

Concernant le **volet « environnemental »** du développement durable, le SRDEII affirme l'attachement de la Région Nouvelle-Aquitaine à une prise en compte systématique de la préservation des ressources et des richesses naturelles et d'une gestion économe de l'espace, à l'exemple des programmes « Usine du Futur » qui veilleront à mieux prendre en compte cette dimension dans les prochains appels à projets.

A travers la notion de la « Croissance Bleue », la Région met en avant sa détermination de développer une stratégie de filières liée à sa topographie atlantique, tout en respectant des grands enjeux environnementaux liés, comme par exemple la préservation du littoral ou de la flore et faune marine.

Sur le volet environnemental également, et pour aller pleinement dans le sens d'une logique d'un développement durable, la Région Nouvelle-Aquitaine prend en compte la dimension du Transport et de la Mobilité, la gestion durable des infrastructures de transport et le rapport modal. Le présent schéma en définit plusieurs actions stratégiques prioritaires.

En dernier lieu, les entreprises soutenues par les dispositifs régionaux devront bien entendu justifier d'actions proactives en matière de développement durable.

Cette prise en compte systématique des composantes environnementales et sociales dans le développement économique s'incarneront dans la mise en place progressive et calibrée de **contrats**

de progrès avec les entreprises. Ces **contrats visent à associer l'aide de la Région à une démarche de progrès des bénéficiaires vers plus de responsabilité sociétale sur les champs de la transition écologique et énergétique, du respect de la biodiversité, de l'emploi des jeunes ou des personnes en difficultés, de la gouvernance ou de l'implication dans le territoire.** Ces contrats seront proportionnés à l'importance de l'aide, à la taille et à la typologie des entreprises de façon à dessiner des trajectoires de progrès individualisées, réalistes et probantes.

Preuve s'il est nécessaire de la **complémentarité des trois volets du développement durable, l'économie circulaire** sera aussi largement promue et soutenue dans le cadre du SRDEII. L'économie circulaire répond directement aux enjeux environnementaux, crée de l'emploi, favorise les partenariats entre entreprises d'un même territoire et participe souvent à l'insertion de publics en difficulté.

FOCUS SUR L'ECONOMIE CIRCULAIRE

La notion d'économie circulaire a été introduite dans le droit français par la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015, qui vise à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer et jeter. La Commission européenne a confirmé cet objectif dans son « paquet économie circulaire » présenté le 2 décembre 2015.

L'économie circulaire constitue non seulement une opportunité d'économies, mais elle est source de créativité et d'emplois. D'après une étude de la Commission européenne, chaque pourcent de réduction d'utilisation des ressources conduirait à créer entre 100 000 et 200 000 emplois dans l'Union européenne. Ainsi, l'étude estime que les quantités de ressources utilisées en Europe pourraient diminuer de 17 % et créer ainsi entre 1,4 et 2,8 millions d'emplois, ce qui, extrapolé au niveau national, représenterait entre 200 000 et 400 000 emplois. En Nouvelle-Aquitaine les entreprises de l'ESS y ont une part importante en proposant de nombreuses innovations et ont souvent été précurseur avec l'exemple d'ENVIE pour les DEEE.

A travers le SRDEII, la Région veut créer des conditions pour une meilleure prise en compte des sujets comme l'ESS et contribuer à impulser des changements pour un développement plus durable. Elle ne considère pas ces deux champs (ESS et économie conventionnelle) comme séparés ou concurrents mais comme ayant des liens et étant tous deux complémentaires.

Dans le même ordre d'idée, la thématique **santé** illustre parfaitement la convergence des objectifs entre la croissance économique, la recherche d'une plus-value sociétale et l'écologie. Vieillesse des populations, préoccupation croissante des citoyens sur les questions de nutrition et de bien-être, **la santé** est incontestablement une des dimensions fortes des politiques publiques à tous les échelons territoriaux. Elle se traduit bien évidemment sur le champ de l'économie et de l'innovation. Les développements e-santé auront des impacts réels sur la qualité du service au citoyen et limiteront les déplacements (bilan carbone).

Plus spécifiquement, la médecine personnalisée est née de l'avancement très récent des connaissances en génétique moléculaire et de l'extraordinaire progression des techniques informatiques qui réduisent le temps et les coûts du séquençage de l'ADN. Elle individualise les traitements en passant d'une médecine de l'organe à une médecine de la cellule, voire d'une médecine du soin à une médecine préventive et va révolutionner les enjeux industriels et de la recherche à un horizon de 15 ans. La politique d'innovation en santé doit donc porter la mobilisation des entreprises et les laboratoires de la Nouvelle-Aquitaine pour participer au défi de la médecine personnalisée. Son premier défi sera de

constituer une filière de recherche et d'industrie autour des NBIC (nanotechnologies appliquées à la santé, biotechnologies, informatique, sciences cognitives). La Nouvelle-Aquitaine, riche de ses investissements dans ces deux champs, a les atouts pour être le Laboratoire de la Santé du Futur tout en intégrant les enjeux des formations sanitaires et sociales et d'aménagement du territoire afin d'amener les innovations jusqu'aux patients. Pour ce faire, elle aura à relever 3 défis :

- Le défi humain de la participation à cette révolution et de l'accompagnement des patients ;
- Le défi économique des innovations et de l'optimisation des ressources financières pour rendre les produits économiquement accessibles à tous les patients ;
- Le défi technologique du partage sécurisé des données et du soin à domicile.

La feuille de route qui sera déployée à l'échelle de la Région Nouvelle-Aquitaine intégrera les spécificités des trois ex-régions en matière de spécialisation sectorielle.

Une contribution sur le sujet est disponible en annexe.

1.2.3 Une vision large de l'entrepreneuriat

La Nouvelle-Aquitaine entend encourager toutes les formes d'entrepreneuriat créatrices d'activité et d'emploi sur le territoire, indépendamment des questions de structures juridiques ou d'activités.

Des entreprises innovantes de haute technologie au commerce et à l'artisanat en milieu rural en passant par l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), l'agriculture et l'aquaculture, chaque acteur apporte en effet sa pierre à « l'édifice économique régional » au service des citoyens, de la qualité de vie et de l'emploi.

Les trois ex-Régions constitutives de la Nouvelle-Aquitaine avaient, par ailleurs, déjà largement pris en compte cette diversité, en expérimentant des dispositifs innovants ciblant différents types d'entreprises.

Le SRDEII conforte ainsi des choix politiques historiques, à travers plusieurs engagements :

- Le schéma envisage une ouverture progressive des dispositifs régionaux vers des acteurs jusqu'ici en marge des aides. Les prochains règlements d'intervention illustreront cet élargissement des cibles de bénéficiaires ;
- La construction de plans d'actions spécifiques, dédiés par exemple au secteur de l'agriculture et aux organisations de l'ESS, ce qui démontre aussi l'intérêt des acteurs publics pour toutes les formes d'entrepreneuriat.

1.2.4 Le souci de simplification et d'efficacité de l'action publique

La simplification et la lisibilité de l'action publique sont aujourd'hui des impératifs à décliner à tous les échelons territoriaux. Cela est d'autant plus criant dans le domaine du développement économique où la réactivité, l'adaptabilité, la qualité de l'environnement institutionnel et la visibilité sont des facteurs clés de la réussite d'une entreprise.

Dans ce cadre, la fusion des trois ex-régions est un défi mais surtout une réelle opportunité pour viser l'exemplarité à court moyen terme si ce n'est l'excellence. Plusieurs leviers d'actions sont utilisés comme par exemple le numérique. Le numérique peut et doit faciliter l'accès à l'information, favoriser

l'interactivité entre les financeurs/stratèges de l'économie et les entreprises. La dématérialisation des dossiers d'aide, l'accès en ligne généralisé en sont une illustration. D'autres potentialités seront exploitées pour optimiser la productivité, la formation des salariés et la fluidité des procédures d'instruction (stockage par exemple de documents administratifs standards : Kbis...).

La loi NOTRe clarifie le rôle de chaque acteur économique et contribue à la simplification de l'écosystème d'appui aux entreprises

Responsable du développement économique sur son territoire, la Région Nouvelle-Aquitaine travaille en collaboration étroite avec l'ensemble des partenaires du développement économique et de l'innovation en région et en particulier avec l'Agence de Développement et d'Innovation Nouvelle-Aquitaine (ADI NA). Au-delà des obligations découlant de la loi, les nouveaux modes de coopération entre les acteurs de l'économie, proposés dans le cadre du SRDEII, rendront plus lisibles les actions des collectivités (cf. section 4 et 5).

Il convient de noter que les chantiers de simplification administrative se réalisent dans le cadre plus vaste des principes de rationalisation et de bonne gestion de fonds publics et de respect des réglementations nationales, européennes et internationales. La transparence de l'action publique exige des analyses circonstanciées des dossiers de demandes d'aide et un reporting minimal de la part des entreprises.

1.2.5 La lutte pour l'égalité femmes-hommes et contre les discriminations

L'égalité entre les femmes et les hommes et plus largement la lutte contre les discriminations liées par exemple aux handicaps ou à l'origine, sont aujourd'hui inscrites dans la plupart des politiques publiques, tant aux niveaux régional, national que communautaire. Pourtant, l'égalité de fait reste à opérer, ce qui justifie la mise en œuvre de politiques volontaristes dans ce domaine. Les collectivités territoriales, au premier rang desquelles figurent les Régions, ont un rôle majeur à exercer pour favoriser une société et une économie réellement égalitaires.

- Les politiques de soutien à l'égalité et de lutte contre les discriminations doivent répondre aux enjeux principaux suivants :
 - Enjeu social et sociétal : garantir le respect de l'égalité des droits et trouver pour tous un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ;
 - Enjeu territorial : permettre l'égalité d'accès à l'espace public et aux services en milieu urbain comme rural, en refusant toutes les discriminations.
 - Enjeu d'efficacité économique : le travail des femmes et des populations discriminées est un facteur d'amélioration, d'innovation et de diversification pour le développement économique de nos territoires.

Il s'agit pour la Région Nouvelle-Aquitaine de s'appuyer sur le SRDEII afin pérenniser les politiques menées jusqu'alors par les trois anciennes Régions et d'aller encore plus loin dans leur mise en œuvre concrète tout en se fixant les priorités suivantes :

- Encourager l'entrepreneuriat féminin, en lien avec l'objectif national d'atteindre 40 % de femmes parmi les entrepreneurs d'ici fin 2017. Pour y parvenir, le SRDEII défend des actions visant à favoriser la pérennité des entreprises féminines, diversifier les secteurs de création et reconnaître les potentiels féminins ;
- Favoriser l'égalité professionnelle et la mixité des métiers, prévenir les comportements sexistes et discriminatoires dans l'accès à l'emploi et les entreprises, afin d'élargir les horizons professionnels des femmes et de toutes les personnes discriminées ;

- Lutter contre le harcèlement subi par les femmes dans l'espace public et plus particulièrement dans les transports en commun ;
- Favoriser l'égalité d'accès aux lieux, financements, services et transports publics.

1.2.6 Une volonté de coopération permanente

La volonté de coopération permanente avec les forces vives de l'économie et les territoires a présidé à l'élaboration du SRDEII depuis le commencement des travaux. La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes a permis d'échanger les points de vue pour aboutir à un document co-construit et partagé avec les acteurs socio-économiques et les citoyens de la Nouvelle-Aquitaine.

Ces principes continueront à orienter l'action de la Région pendant la période de mise en œuvre du schéma. D'ici au 31 décembre 2021, date limite pour prolonger le SRDEII ou en rédiger un nouveau, le SRDEII pourra évoluer, dans un cadre concerté. En fonction des besoins ressentis et de l'évolution du contexte, il sera possible pour la Région de rouvrir la concertation, dans le même esprit et avec la même logique que lors de l'élaboration du SRDEII. Les évolutions éventuelles seront donc basées sur des priorités et constats partagés, permettant ainsi de rendre compte à l'ensemble des citoyens des résultats obtenus et des moyens à mettre en œuvre pour les améliorer.

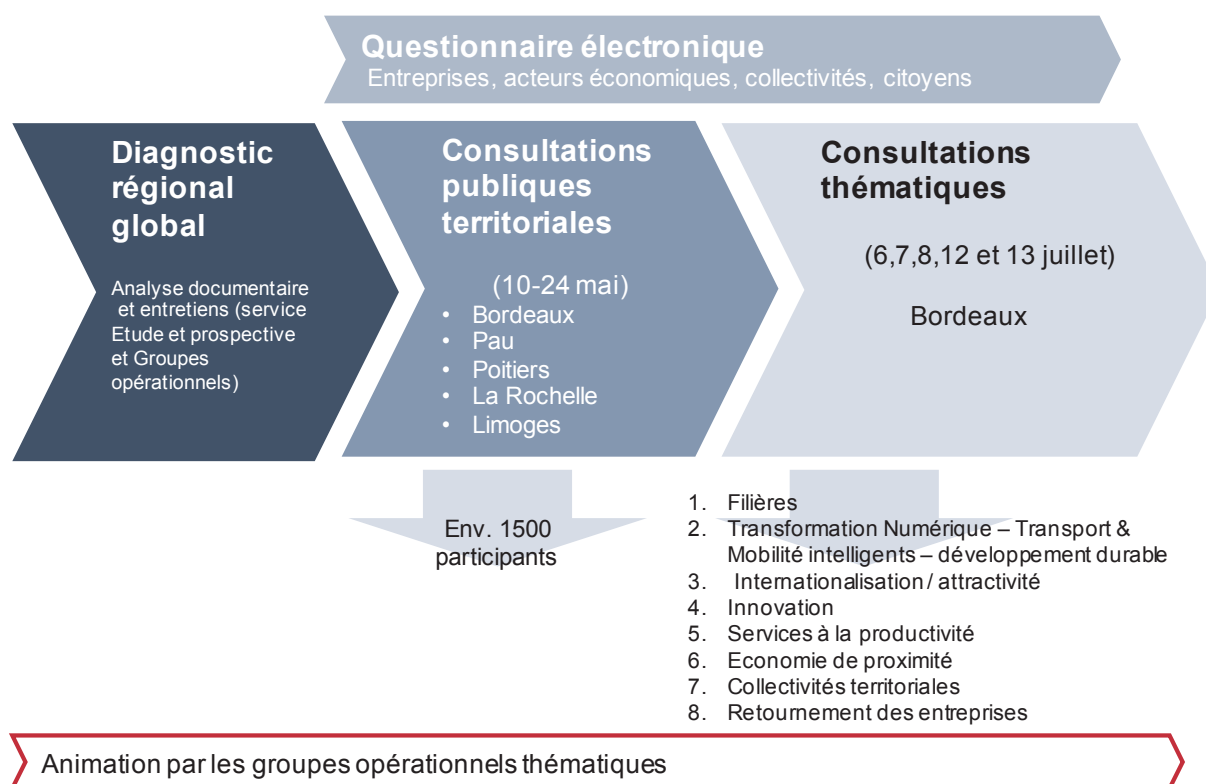
Par ailleurs, la Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) – assemblée représentative des collectivités territoriales et de leurs groupements – sera tenue informée de l'application du SRDEII : au moins une fois par an, un rapport lui sera présenté et donnera lieu à débat. A cette présentation, seront associés les organismes consulaires et la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS). De plus, le rapport sera présenté par la Région pour le suivi économique et le Préfet de Région pour le suivi réglementaire, en lien avec l'application de l'arrêté préfectoral ayant approuvé le SRDEII. En particulier, ce rapport évaluera les conséquences économiques, sociales et environnementales des aides et régimes d'aides mis en œuvre.

La section 5 du présent document précise les questions de gouvernance autour du SRDEII.

1.3 Modalités d'élaboration du SRDEII

La démarche de concertation s'est structurée autour de plusieurs temps forts, entre avril et septembre 2016, dans la perspective de recueillir et débattre avec les territoires et les entreprises des principaux enjeux du futur SRDEII. Le déroulement de l'élaboration a été le suivant :

Figure 1 Récapitulatif de l'élaboration du SRDEII



Dans le cadre de la construction du SRDEII, préalablement à la concertation, divers études et documents ont été pris en considération afin d'instaurer une cohérence avec les orientations des trois ex-régions, parmi lesquels :

- Les Programmes Opérationnels des fonds européens des trois ex-régions ;
- Les stratégies de spécialisation intelligente ;
- Les précédents SRDE ou assimilés dans les trois entités territoriales ;
- Les évaluations *ex ante* des instruments financiers dans le cadre des fonds européens 2014-2020 ;
- Les Programmes de Développement Rural (PDR) pour le secteur agricole ;
- Des données sur l'économie et le profil socio-économique du territoire venant de sources reconnues : INSEE, Banque de France.

Ils ont servi de base à la construction d'un diagnostic régional global rédigé par le service Etude et prospective de la Région.

Dans le cadre de la concertation **menée par la Région**, des ateliers territoriaux ont été organisés au cours du mois de mai 2016 :

- 5 ateliers délocalisés se sont déroulés sur le territoire (Bordeaux, Pau, Poitiers, Limoges, La Rochelle) ;
- Plus de 1500 participants au total ont ainsi contribué aux différentes manifestations.

Les consultations territoriales ont permis de recueillir les points de vue et des suggestions des acteurs socio-économiques pour l'établissement des propositions lors des journées thématiques.

L'ensemble des acteurs a ensuite été sollicité pour construire collectivement l'avenir économique régional :

- Une enquête a été menée par les services de la Région sur des questions d'attractivité régionale et de développement territorial :
 - 147 réponses au questionnaire ont été apportées ;
 - La synthèse des résultats de l'enquête figure en annexe.
- Des contributions écrites ont été transmises par les acteurs économiques pour alimenter les travaux et l'orientation à prendre dans le cadre du SRDEII :
 - Ce sont plus de 70 contributions qui ont été adressées à la Région entre le mois d'avril et le mois de septembre ;
 - Elles sont référencées dans le tableau en annexe.

Des groupes de travail spécifiques sur des thématiques clés pour l'économie régionale ont été constitués pour l'élaboration du SRDEII :

- Ces huit groupes opérationnels (GO) étaient composés des spécialistes des Directions du pôle Développement économique et environnemental de la Région, auxquels étaient associés des experts externes (représentants de l'industrie, de l'accompagnement des entreprises, de la recherche,...) ;
- Les principes de travail de chacun des groupes sont précisés en annexe ;
- Plus de 25 réunions ont ainsi été organisées pour faire émerger les enjeux et dessiner des propositions d'actions ;
- Plus de 150 auditions et entretiens d'experts et parties-prenantes ont été menés pour alimenter les réflexions des groupes de travail.

Les synthèses des travaux des groupes de travail ont ensuite été débattues lors **d'ateliers thématiques** associant les acteurs économiques et sociaux de la Nouvelle-Aquitaine :

- Huit ateliers se sont déroulés début juillet 2016, sur des formats privilégiant l'échange avec les participants ;
- Entre 50 et 150 participants étaient présents pour chaque atelier ;
- Les contributions post-ateliers ont été collectées et analysées (boîtes à idées) ;
- Des comptes-rendus ont été réalisés et sont consultables sur demande.

FOCUS SUR LES ATELIERS THEMATIQUES

Les 8 ateliers thématiques se sont déroulés à Bordeaux sur les thématiques suivantes :

- Politique de filières (08/07/16)
- Transformation Numérique – transport et mobilité intelligents – transition écologique et énergétique (énergie, urbanisation) (08/07/16)
- Internationalisation des entreprises / attractivité et rayonnement international (07/07/16)
- Innovation, accélérateur de la croissance, de la connaissance et du bien-être (06/07/16)
- Amélioration de la performance de nos PME & ETI / Usine du Futur (07/07/16)
- Economie de proximité (06/07/16)
- Retournement et relance des entreprises et des territoires (12/07/16)
- Financement des entreprises et de l'économie régionale (13/07/16)

De plus, des réunions de concertation ont été organisées dans le cadre du groupe opérationnel « relations avec les collectivités » avec Bordeaux Métropole, les communautés d'agglomérations, les communautés de communes et les départements. Ces échanges se sont déroulés de juillet à septembre 2016.

Suite à ces ateliers, les participants ont pu réagir via des contributions écrites pour compléter leur intervention et partager leur vision sur un sujet particulier. **Les conclusions de ces ateliers thématiques se retrouvent pour l'essentiel dans les orientations stratégiques et actions du SRDEII.** Par ailleurs, conformément à la loi, la Conférence régionale de l'ESS s'est tenue le 4 juillet 2016 dans l'ensemble de la Nouvelle-Aquitaine et a permis de réunir les organisations concernées et de construire un cadre stratégique d'action.

En parallèle de ces 8 groupes structurés, d'autres réunions de travail plus ponctuelles portant sur des sujets plus pointus et associant des experts se sont tenues au cours du premier semestre 2016 (ex : économie circulaire, agriculture, ...)

Le SRDEII a par ailleurs vocation à bien préciser les conditions d'intervention des opérateurs actifs sur le champ de l'économie. Afin de définir une position commune, des discussions et réunions de travail avec les acteurs phares du développement économique ont également eu lieu avec notamment :

- Les Conseils Départementaux ;
- Les EPCI, avec un travail plus poussé avec Bordeaux Métropole ;
- Les Chambres Consulaires et la CRESS.

Le schéma a ensuite été présenté à la **Conférence territoriale de l'Action publique (CTAP)** le 14 octobre 2016 et le 14 novembre 2016, laquelle a rendu son avis.

2 - Section 2 : Diagnostic et enjeux

Les priorités d'actions du SRDEII découlent logiquement d'une analyse objective de la situation économique du territoire. L'objectif est de rendre compte des dynamiques territoriales et de révéler les atouts et points faibles de la Région Nouvelle-Aquitaine.

La construction d'un diagnostic partagé de l'économie régionale a précédé la définition des grandes priorités du SRDEII. Elaboré au début de l'année 2016, cet état des lieux de l'économie régionale a été présenté et débattu dans les ateliers territoriaux du printemps 2016.

Le lecteur pourra se reporter aux diagnostics présents en annexe. Les pages suivantes présentent une synthèse rapide des éléments clés de l'économie régionale.

La section 2, comporte quatre grands chapitres :

- Une présentation générale du territoire ;
- Le rappel des chiffres clés de la Nouvelle-Aquitaine et de son économie ;
- Une analyse des atouts et faiblesses d'une page offrant un accès immédiat aux potentialités et fragilités du territoire ;
- La mise en avant d'enjeux généraux pour la Nouvelle-Aquitaine.

2.1 Présentation générale du territoire

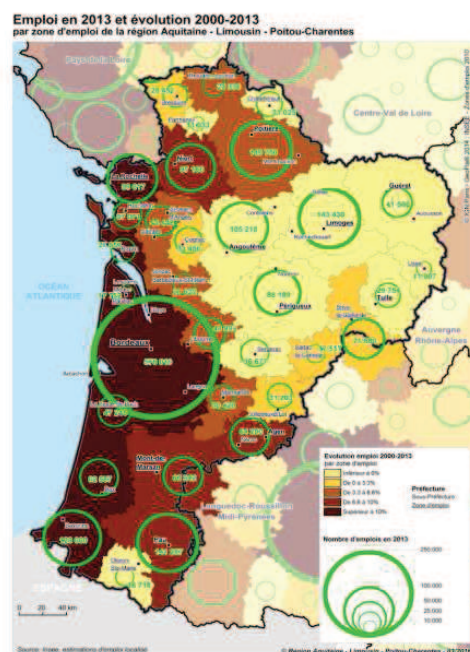
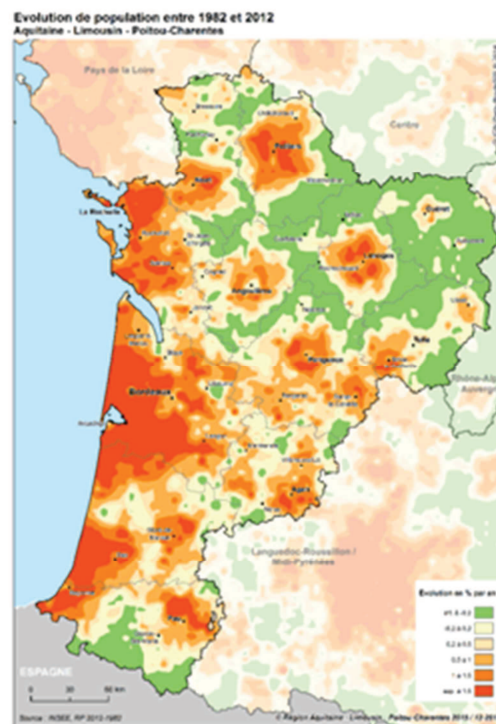
Née de la fusion des trois ex-régions (Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes), la Nouvelle-Aquitaine se place au **1^{er} rang des régions françaises par sa taille** avec une superficie de 84 000 km² et au 2^e rang par sa couverture du littoral (720 km de littoral). Elle présente une grande diversité de paysages et de ressources naturelles valorisables.

Elle est la **4^{ème} région française la plus peuplée** avec 5,9 millions d'habitants en 2015. Elle devrait en compter 6,75 millions en 2040³ (+14,4 %). Sa croissance démographique a atteint 0,6 % par an entre 1990 et 2012, supérieure de 0,1 % par an à la moyenne de province. L'apport migratoire reste le moteur essentiel cette croissance : la Nouvelle-Aquitaine est la 3^{ème} région la plus attractive de France derrière la Corse et l'Occitanie.

Sa densité de population est faible avec 70 habitants au km² (118 en France métropolitaine), avec une répartition spatiale inégale. 20 % des néo-aquitains résident dans la métropole de Bordeaux, très attractive, située au centre d'un réseau urbain constitué de 25 aires urbaines, dont 11 de plus de 100 000 habitants, où réside 70 % de la population régionale. Les communes isolées hors influence d'un pôle urbain ne représentent que 10 % de la population, mais c'est le double de la moyenne nationale.

Le vieillissement de la population est relativement plus fort qu'au niveau national, 28 % de la population ayant plus de 60 ans en 2012, contre 24 % en France métropolitaine. D'ici à 2040, 35,5 % de la population régionale serait âgée de 60 ans ou plus selon les estimations de l'INSEE.

La Nouvelle-Aquitaine compte un total de 2 329 000 emplois en 2014, ce qui la situe au **3^{ème} rang national en termes d'effectif**. L'emploi progresse depuis 2000 de 0,1 %/an, plus rapidement qu'au niveau national mais avec de fortes inégalités territoriales. Près de la moitié des effectifs (48,5 % en 2013) se concentre dans les cinq principales zones d'emploi de la région, celle de Bordeaux regroupant près du quart des emplois régionaux. La part des emplois présents, liés à des activités répondants aux besoins des populations présentes sur le territoire, est croissante et supérieure au niveau de France métropolitaine (67,3 % des emplois en 2012 contre 65,5 %). Le taux d'encadrement est légèrement inférieur à la moyenne nationale (6^{ème} région de province pour le nombre de cadres du privé). Les emplois liés aux fonctions métropolitaines (gestion, prestations intellectuelles, conception-recherche, culture-loisirs et commerce interentreprises), levier essentiel de développement comme de rayonnement à l'international, sont également sous-représentés, mais leur nombre progresse plus rapidement que l'emploi total. Des difficultés de recrutement apparaissent dans certains secteurs (ex. viticulture) ou métiers (ex. viticulteurs, agriculteurs, serveurs de restaurants, agents d'entretien...), et de manière variable selon les territoires. Un tiers des projets de recrutement sont jugés difficiles à satisfaire en 2016.



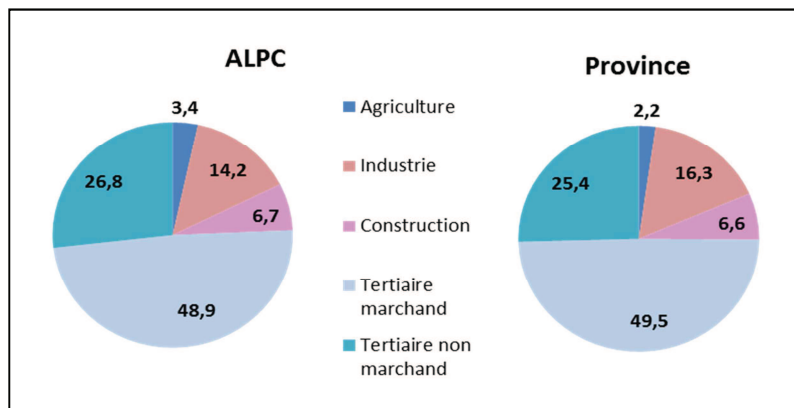
³ Selon les projections tendanciennes de l'INSEE.

Le **taux de chômage recule et reste inférieur à la moyenne nationale** (9,4 % au 1^{er} trimestre 2016, contre 9,6 % en France).

Avec un PIB de 158,1 milliards d'euros en 2013, la Nouvelle-Aquitaine se positionne comme la **3^{ème} puissance économique régionale**. Sa croissance est trois fois supérieure à celle de la France de province depuis 2008.

Elle est la **1^{ère} région agricole européenne** (11 milliards d'euros de production en 2013). Son agriculture, qui emploie 130 000 personnes (UTA-Unité de travail annuel) en 2012, se caractérise par des productions de qualité, dont certaines de forte notoriété (viticulture, élevage). La forêt, le 1^{er} massif forestier de France, est gérée à 72 % de manière durable et l'ensemble de la filière emploie 56 300 salariés.

Répartition de la valeur ajoutée en 2013



Source : Insee, comptes régionaux base 2010

Le secteur des services domine largement le tissu économique (76 % des emplois comme en France métropolitaine). Les services aux entreprises (10 % des salariés) sont caractérisés par un dynamisme plus marqué qu'en moyenne de province (+2,8 % contre +0,6 % de 2007 à 2013).

L'industrie, d'un poids moins élevé dans la valeur ajoutée régionale que dans l'ensemble des régions de province (14,3 % contre 16,3 %, en 2013) a mieux résisté à la crise : elle a en effet perdu moins d'emplois que la métropole entre 1998 et 2012 (13 % contre 20 %) et le nombre d'entreprises industrielles y a crû plus fortement qu'en province de 2010 à 2015 (12 % contre 9 %).

L'industrie de la Nouvelle-Aquitaine **s'appuie sur de puissants secteurs d'activité** tels que l'industrie agro-alimentaire (20 % de l'emploi salarié, soit 54 000 personnes), l'industrie du bois et du papier (11 % de l'emploi régional), la fabrication de matériels de transport, dont la construction aéronautique et spatiale, la métallurgie et fabrication de produits métalliques. Elle se distingue de l'industrie nationale par une surreprésentation d'un certain nombre de secteurs d'activité, dont les six premiers⁴ sont par ordre décroissant : le travail du bois et la fabrication d'articles en bois, l'industrie du papier et carton, la fabrication de matériels de transport hors automobile, l'industrie du cuir et de la chaussure, la fabrication de boissons et la fabrication d'équipements électriques.

D'autres secteurs qui appartiennent à la sphère présentielle occupent une place importante dans l'économie régionale. C'est d'autant plus le cas que leurs emplois sont en général peu délocalisables car ancrés dans les territoires. Il en est ainsi **du secteur du tourisme** et ses 103 000 emplois, qui place la région au 3^{ème} rang national pour la fréquentation touristique et au 5^{ème} rang pour la consommation touristique avec 6 milliards d'Euros de dépenses touristiques en 2011. C'est le cas également de **l'économie de proximité, forte d'un tissu de 126 000 entreprises artisanales** (avec une densité d'une entreprise pour 41 habitants contre 1/52 en moyenne nationale) et de 46 600 commerces de détail. **Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS)** et ses 220 500 salariés répartis dans 22 150 établissements (dont l'important secteur des mutuelles), **contribue à cette économie de proximité et, plus largement, à la cohésion sociale**. L'action sociale est en effet le premier secteur d'activités de l'ESS avec 39 % des salariés du secteur.

⁴ La spécificité renvoie au poids d'un secteur dans l'emploi salarié régional relativement à son poids au niveau national ; plus les secteurs sont spécifiques, plus ils sont surreprésentés en région.

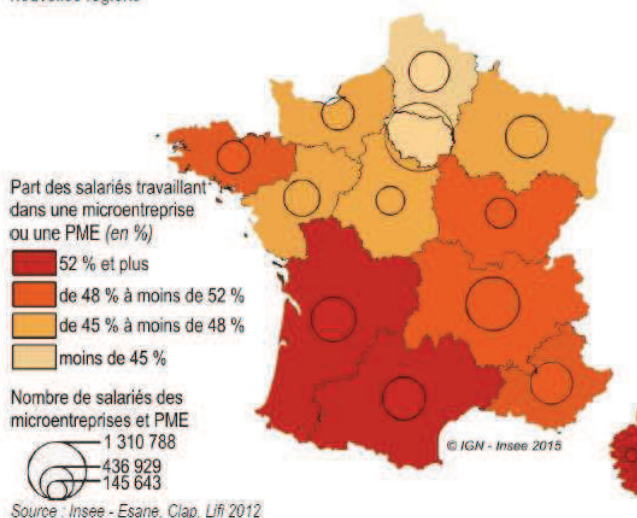
D'autres secteurs recèlent un potentiel de croissance comme les industries culturelle et créatives⁵, l'économie bleue ou l'économie circulaire. Les premières représentent 5 % des entreprises régionales (2011) et 3,3 % des emplois (75 200 en 2010). La seconde repose d'abord sur les secteurs traditionnels des produits de la mer (9 000 personnes) et du tourisme littoral (près de 30 000 personnes). Le secteur de la production d'énergie, 1 500 emplois aujourd'hui, voire l'exploitation des fonds marins demain, devraient à l'avenir générer des activités.

Avec 52 620 établissements créés en 2015, soit **un taux de création de 12,4 % supérieur à la moyenne de province** (11,9 %), l'économie régionale assure son renouvellement dans la durée. Le taux de survie à 3 ans des entreprises créées en 2010 est de 71,4 %, légèrement supérieur au taux des régions de province (71,0 %). Cependant, le vieillissement des chefs d'entreprises, comme celui des exploitants agricoles, est une problématique de fond pour la pérennité du tissu économique.

L'essentiel du tissu économique de la Nouvelle-Aquitaine (99,4 % des entreprises) est constitué par **les micro-entreprises**⁶ (95,0 %) **et les PME** (4,4 %) qui emploient 52 % des salariés. Les établissements de plus de 100 salariés sont sous-représentés par rapport à la situation nationale, ils représentent 33 % des effectifs contre 40 % en France de province.

L'ouverture des entreprises régionales à l'international repose sur 11 000 entreprises exportatrices, dont 2 400 réalisent au moins 40 % de leur chiffre d'affaire à l'exportation⁷. Le taux d'entreprises exportatrices, de 4,5 % en 2012, est inférieur à celui des grandes régions exportatrices. Une partie des entreprises exportatrices, que l'on peut estimer à environ 10 %, dispose d'une implantation à l'étranger, sur les marchés du commerce extérieur régional (principalement Etats-Unis, Chine, Espagne, Allemagne)⁸.

Part des salariés travaillant dans une microentreprise ou une PME en 2012 selon les nouvelles régions



Plus globalement, la **Nouvelle Aquitaine montre une ouverture relativement faible sur les marchés extérieurs**. En 2015, elle est la 8^{ème} région exportatrice française et se place au 11^{ème} rang des régions françaises selon le taux d'ouverture (13,5 % de la valeur produite est exportée). L'accueil des investissements étrangers apparaît aussi en retrait du reste de la France : la région n'est que leur 7^{ème} région d'accueil en 2015. Les entreprises sous contrôle étranger sont moins implantées que dans les régions du quart nord-est plus industrialisé et ne contribuent qu'à 5 % de l'emploi régional.

Sur le plan des infrastructures, la région jouit d'un réseau de transport structurant, irriguant l'ensemble du territoire. Les infrastructures portuaires et aéroportuaires sont de taille moyenne :

⁵ Selon l'INSEE, ensemble des activités dites cœur des arts (spectacle vivant, artisanat d'art, patrimoine historique...), les industries culturelles (film, musique, édition...) et activités créatives (architecture, design, logiciels...),

⁶ Selon l'INSEE, une micro-entreprise est une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ; les PME disposent de 11 à 249 salariés et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ; les ETI ont de 250 à 4 999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI. Une grande entreprise est une entreprise qui a au moins 5000 salariés. Une entreprise qui a moins de 5000 salariés mais plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise

⁷ INSEE, Eléments de diagnostic pour l'élaboration ou le suivi du SRDEII, juillet 2016

⁸ Enquête de la CCI Aquitaine 2016, sur la base de 2 204 entreprises répondantes ayant une activité à l'international.

parmi ses quatre ports de commerce, celui de La Rochelle est classé au 6^{ème} rang des grands ports métropolitains, et l'aéroport de Bordeaux-Mérignac, 8^{ème} aéroport français par le trafic de passagers, concentre les 2/3 du trafic des 7 principaux aéroports régionaux. La couverture en haut et très haut débit est encore partielle et peu homogène : si trois des quatre départements les plus peuplés affichent un taux de couverture de la population proche de 50 %, celui-ci est encore trop faible dans les zones rurales et périurbaines peu denses.

L'écosystème de recherche et d'innovation régional est en progression. La région se situe au 5^{ème} rang des régions françaises par ses dépenses intérieures de R&D (DIRD), qui représentent 1,3 % du PIB régional en 2013, contre 2 % pour la France de province. La DIRD des entreprises pèse moins qu'en moyenne dans les régions de province : 61,2 % contre 62,3 %.

Les compétences scientifiques et technologiques de la Nouvelle-Aquitaine, en particulier de l'ex-Aquitaine, se sont renforcées au cours des 15 dernières années. La région se place au 6^{ème} rang des régions françaises et au 45^{ème} rang des régions européennes pour le nombre de ses publications scientifiques. Sa productivité scientifique, mesurée par le rapport entre le nombre de publications et le nombre de chercheurs, est en augmentation et supérieure à la moyenne nationale. Le nombre de brevets déposés classe la région au 6^{ème} rang des régions de province.

La Nouvelle-Aquitaine dispose d'un certain nombre d'atouts sur lesquels peut s'appuyer le développement des entreprises : une part de l'emploi de conception-recherche dans l'ensemble national qui progresse, de 8 % en 1999 à 9,1 % en 2012, des domaines scientifiques de spécialisation reconnus (agronomie, chimie-matériaux, optique-laser, santé, sciences et technologies de l'information...), un solide système d'accompagnement au transfert de technologies et à l'innovation, 11 pôles de compétitivité, 70 clusters, de nombreux tiers lieux (Fabs Labs, espaces de coworking...)...

Le système de formation initiale est solide : la Nouvelle-Aquitaine dispose d'un appareil de formation initiale diversifié et de qualité qui maille son territoire. Les taux de réussite dans l'enseignement secondaire et dans le supérieur dépassent les niveaux nationaux. La progression du nombre d'étudiants depuis 2001 est plus importante que celle enregistrée en France (15 % contre 12 %). L'effectif d'élèves ingénieurs a plus que doublé sur la période, bien que son poids dans les effectifs étudiants reste inférieur à la moyenne de France de province. L'enseignement agricole et l'enseignement professionnel tiennent une place importante situant la région au 2^e rang national pour les effectifs en formation scolaire agricole et au 3^{ème} rang pour le nombre d'établissements professionnels. 86 d'entre eux sont labellisés « lycée des métiers ». La région compte également 6 « campus des métiers et des qualifications » adossés à des secteurs d'activité importants. L'apprentissage est particulièrement développé en Nouvelle-Aquitaine : la région se classe au 4^{ème} rang national pour les effectifs d'apprentis. Leur croissance est portée par l'enseignement supérieur ; la part des étudiants en apprentissage reste en deçà du niveau national (27 % contre 34 % en 2014).

Le niveau de formation de la population, bien qu'en hausse, reste plus faible qu'au niveau national. Quel que soit le niveau de diplôme, la région se situe au 6^{ème} rang des régions françaises et au 7^{ème} pour la part des « peu ou pas diplômés ». Elle atteint la proportion de bacheliers du niveau national et la part des diplômés de l'enseignement supérieur progresse. Mais cette dernière reste en deçà du niveau national (23 % contre 26 %).

Les tableaux suivants, construits autour d'indicateurs clés, viennent compléter cette photographie du territoire et propose une vision synthétique de l'économie régionale.

2.2 Chiffres clés du territoire

GEOGRAPHIE	POPULATION
• 1^{ère} région de France par sa taille (84 000 km² de superficie) • 15 % du territoire métropolitain • 2^{ème} région de France par sa couverture du littoral (720 km de littoral)	• 4^{ème} région française la plus peuplée avec 5,9 millions d'habitants en 2015 • Faible densité territoriale avec 70 habitants au km² • Croissance démographique de 0,6 %/an (contre 0,5 % en province) entre 1990 et 2012 • Un solde migratoire positif : la 3^{ème} région française - Les 2/3 de la population concentrée dans une aire urbaine - Près de 20 % de la population régionale vit dans l'aire de Bordeaux (soit 1 158 000 habitants) et 10 % dans une commune isolée hors influence d'un pôle urbain - Cinq aires urbaines de 200 000 à 288 500 habitants - Une population urbaine en croissance de 0,7 % par an entre 1982 et 2012 • Une population âgée avec 28 % de la population ayant plus de 60 ans en 2012, (21,6 % en 1982), contre 23,8 % en France • 13,3 % de personnes sous le seuil de pauvreté, contre 14,1 % en province • Un revenu de vie médian de 19 360 € équivalent à la moyenne de province

ECONOMIE	
• PIB de 158,1 milliards d'euros au 2^e rang des régions de province (2013) - Une bonne résistance à la crise avec +0,9 % de PIB par an entre 2008 et 2012 et +0,3 % en province	• 331 130 entreprises hors agriculture et administrations publiques en 2012 • 314 460 micro-entreprises emploient 21 % des salariés • 14 520 PME en salarient 31 % • 1 930 ETI en salarient 22 % • 220 grandes entreprises en salarient 26 %
• La Nouvelle-Aquitaine plus agricole et moins industrielle qu'au niveau national - 4,1 % de la valeur ajoutée dans le secteur agricole, contre 2,6 % en France - 20,8 % de la valeur ajoutée dans le secteur secondaire, contre 23 % en France - 75,1 % de la valeur ajoutée dans le secteur tertiaire, contre 74,4 % en France	• 4^{ème} rang des régions de province en dépenses de R&D : 2,1 milliards d'euros de dépense intérieure de recherche et développement en 2013 • Un effort de recherche (dépenses R&D / PIB) de 1,3 % contre 2 % pour la moyenne de province et 2,3 % au niveau national • 20 700 équivalents temps plein dans la R&D dont 12 300 chercheurs (55,7 % sont employés par des entreprises)
• De puissants secteurs d'activité sur le territoire : industrie agro-alimentaire, industrie du bois et du papier, aéronautique, spatial, défense, sous-traitance mécanique, matériaux avancés... • 1^{ère} région agricole européenne avec une production de 11 Mds€ en 2013, 130 000 UTA en 2012 et 40 % des exploitations sous signes officiels de qualité • 3^{ème} région française pour sa fréquentation touristique avec 12 milliards d'euros de dépenses touristiques en 2011, soit 8 % du PIB régional et 103 000 emplois • Un poids important de l'ESS avec 22 150 établissements et 220 500 salariés en 2015 • 11 pôles de compétitivité et 70 clusters	• Une dynamique positive de création d'entreprises avec 52 620 entreprises créées en 2015 • 43 % des entreprises créées par des micro-entrepreneurs • Un taux de création d'établissements de 12,4 % ; proche du niveau national, mais supérieur aux régions de province (11,9 %) • Un taux de pérennité des entreprises de 71,4 % à 3 ans, légèrement supérieur au niveau des régions de province • 7^{ème} région d'accueil des Investissements directs étrangers en 2015 et près de 900 entreprises étrangères qui emploient environ 44 000 salariés • 11^{ème} région selon le taux d'ouverture (13,5 % de la valeur produite exportée) et 8^{ème} région exportatrice en 2015

EMPLOI FORMATION	
• 4^{ème} région par le nombre d'emplois avec 2 329 000 emplois en 2014 • Un taux de chômage inférieur à la moyenne de 9,4 % au 2^e trimestre 2016 contre 9,6 % en France métropolitaine - En février 2016, 45 % des demandeurs d'emplois sont au chômage depuis 1 an ou plus, équivalent à la moyenne nationale • Un niveau de formation en progression mais inférieur au niveau national - 34 % de peu ou pas diplômés en Nouvelle-Aquitaine, contre 33 % en France, mais une diminution de 3 % entre 2007 et 2012 - 26 % des jeunes ayant un niveau V en Nouvelle-Aquitaine, contre 24 % en France, en progression de 0,2 % entre 2007 et 2012 • Une place importante de l'enseignement professionnel (174 lycées professionnels), soit le 3^{ème} rang national - 51 500 lycéens en filière professionnelle sur un effectif total de 171 300 lycéens	• Cinq zones d'emplois sur 33 concentrent 48,5 % de l'emploi régional • Une croissance de l'emploi supérieure à celle de la France avec +7,8% contre 6,2% en France métropolitaine - Entre 2000 et 2013, 2014 ? 168 300 emplois supplémentaires • 2^{ème} région française pour son enseignement agricole avec 21 300 élèves et étudiants et 13 % des effectifs nationaux • Une croissance des effectifs d'apprentis - 35 589 apprentis formés dans 115 centres de formation - 4^{ème} rang des régions françaises avec 8 % des effectifs nationaux • Un enseignement supérieur fort avec 184 200 étudiants accueillis sur 75 sites, en progression de 15 % depuis 2001, dont 64 % étudiants à l'université et 7 600 élèves ingénieurs (+65 % depuis 2001)

2.3 Atouts et faiblesses de la Nouvelle-Aquitaine

Les territoires doivent accompagner des tendances de fond qui pourront constituer des bases de croissance de la Nouvelle-Aquitaine. Il s'agit, pour ne retenir que les principaux, des phénomènes suivants :

- **Les transitions numérique et énergétique, ainsi que l'adaptation au changement climatique, qui impactent l'ensemble des activités économiques et leur environnement.** Ainsi, la transformation numérique bouleverse les modes de production, de consommation et d'organisation : usine du futur, e-commerce, composante immatérielle des produits et des services, économie collaborative, économie de la fonctionnalité, relation client, télétravail, partage de l'information dans les organisations.... Ces évolutions joueront également un rôle dans la gestion de la transition écologique et énergétique, par l'optimisation des flux (économie circulaire, gestion de l'information et management de réseau, efficacité énergétique...). L'évolution du climat aura des répercussions notamment sur les activités liées aux espaces et ressources naturelles, en particulier le tourisme et les produits agricoles et forestiers. Ces phénomènes auront aussi des effets sur l'environnement nécessaire aux activités économiques : qualité énergétique et multimodale (plusieurs fonctions) des infrastructures, mobilité intelligente, gestion des réseaux et des données, modalités d'accès aux ressources de R&D (innovation ouverte, big data...) et de formation (MOOC...), production décentralisée d'énergie... ;
- Le développement des économies et des acteurs les plus dynamiques sur la base d'une **montée en valeur ajoutée des produits et services** et d'une « agilité » des entreprises pour anticiper les évolutions et s'adapter à un marché mondialisé ;
- **La demande toujours plus segmentée** (géographiquement, socialement, économiquement...) **et évolutive**, marquée par de nouveaux modes de consommation (attention plus grande à l'usage par rapport à l'avoir, à la qualité par rapport à la quantité, à l'éthique par rapport à la performance ; renouvellement de la relation client/fournisseur...) ;
- **La concurrence accrue sur le plan international pour mobiliser et attirer les talents** à partir d'atouts en termes de cadre de vie, de conditions de travail, de modes de management et d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- **La place croissante pour la compétitivité des entreprises des ressources stratégiques relatives à l'innovation, à la compétence des ressources humaines et à l'information.** L'intégration du capital humain et des ressources immatérielles dans les process est d'autant plus complexe que les économies modernes sont en constante transformation: rapidité des évolutions technologiques, des modèles économiques et des

compétences requises ; mutations accélérées des métiers, de la relation au travail (mobilité accrue, nature du contrat de travail et relation hiérarchique questionnées...), dynamiques démographiques (vieillesse de la main-d'œuvre et son renouvellement lié aux importants départs en retraite) ; production et circulation exponentielles de l'information (avec les risques afférents à l'usage et à la sécurité des données) ;

- **Le rôle toujours plus important de l'environnement des entreprises et des territoires** pour contribuer, sur un mode coopératif, à la mise en place d'infrastructures de qualité, ainsi qu'à l'accès des entreprises aux ressources stratégiques, aux facteurs clés de production et aux marchés.

S'agissant des atouts et handicaps de la région, nous retiendrons :

ATOUTS	FAIBLESSES
• Des ressources naturelles, une géographie et un patrimoine naturel et culturel à exploiter, une démographie stimulante • La diversité du tissu économique régional • Des spécialités sectorielles, un leadership sur certains domaines et une diversité des productions • Des produits largement exportés, vecteurs de la notoriété régionale • Une bonne résistance à la crise, la résistance du tissu industriel • Un bon rythme de création d'entreprises • Un potentiel de R&D et d'innovation croissant, une montée en puissance scientifique et technologique • Un réseau dense de structures d'appui à l'innovation • L'investissement régional des pouvoirs publics au profit de l'économie et de la R/D • Attractivité, image, qualité de vie.... • Une structure urbaine couvrant le territoire • Des infrastructures de communication performantes maillant le territoire	• Un nombre d'ETI à développer • La proportion importante des TPE : plus agiles mais aussi plus fragiles • Le vieillissement de la population des dirigeants et de l'outil de production • Un taux d'exportation à renforcer, des volumes encore faibles • Une ouverture internationale des acteurs limitée • Une culture de l'innovation restant à diffuser • Des indicateurs sur l'innovation encore en retrait • Des fonctions métropolitaines insuffisantes • Un niveau de formation / qualification encore en retrait • Des infrastructures portuaires et aéroportuaires de 2^{ème} rang • Une réalité contrastée selon les territoires • Des territoires éloignés plus-sensibles aux mutations économiques • Une image de la région faible • Des ressources naturelles parfois dégradées en lien avec les pressions exercées

2.4 Enjeux généraux pour le territoire de la Nouvelle-Aquitaine

Les stratégies d'intervention des pouvoirs publics visent à apporter les réponses les plus pertinentes et pragmatiques aux entreprises afin qu'elles demeurent compétitives. Dans une économie mondialisée confrontée à des mutations transversales qui bouleversent totalement la donne économique, on observe, de fait, une relative uniformité dans l'action publique régionale.

Les caractéristiques propres du territoire et le diagnostic de sa situation économique confirment en effet l'importance d'une **intervention massive sur des enjeux à fort impact** sur l'économie régionale. Ils font aussi ressurgir des **priorités spécifiques à la Nouvelle-Aquitaine**.

Pour déployer ses grandes orientations, la Région Nouvelle-Aquitaine s'appuie en particulier sur l'Agence de Développement et d'Innovation (ADI NA) qui intervient notamment dans les domaines de transitions régionales (transformation numérique, transition écologique et énergétique, ...) ; de la structuration des filières émergentes, de l'Usine du Futur, de l'innovation, du design, de l'économie sociale et solidaire, du tourisme, des entreprises et territoires en retournement, de l'attractivité (investissements français et étrangers), dans l'ingénierie de financement et dans l'accompagnement de certains territoires.

L'ADI NA, par ailleurs, porte le réseau « Innovez en Nouvelle-Aquitaine » qui rassemble un très grand nombre d'acteurs de l'innovation et du développement économique sur tous les territoires de la Nouvelle-Aquitaine. Le réseau a en effet comme rôle de mieux fédérer les réseaux d'appui à l'innovation et d'interfacer les écosystèmes pour un meilleur maillage territorial.

2.4.1 Enjeu de l'adaptation des PME/TPE du territoire aux évolutions structurelles (ex : digitalisation, transition écologique et énergétique) pour des entreprises créatrices d'emploi et de valeur

Les entreprises de la Nouvelle-Aquitaine sont plus petites que la moyenne ce qui implique :

- Une plus grande fragilité vis-à-vis des mutations numérique, démographique (vieillesse des dirigeants), écologique, sociétale, ... ;
- Des capacités d'innovation, facteur de différenciation et de valeur ajoutée, traditionnellement plus faibles.

L'enjeu pour la Nouvelle-Aquitaine est **l'adaptation de toutes les entreprises** du territoire au contexte de la digitalisation de l'économie et de sa tertiarisation, de la transition écologique et énergétique et écologique . Il s'agit par exemple pour les entreprises de comprendre et d'intégrer dans leur mode de fonctionnement et de commercialisation la place grandissante prise par les citoyens, usagers et clients et ainsi de repenser les modèles d'affaires. Il convient de mettre en œuvre de nouveaux modes de management et d'organisation du travail inspirés par des logiques plus collaboratives, privilégiant l'autonomie et la responsabilité de chacun (exemple de l'économie sociale et solidaire).

Pour les acteurs publics, la priorité est de façonner un territoire propice au développement économique et à la compétitivité (mobilité et transports innovants, efficacité énergétique, culture, moyens et sécurité numériques) et de préparer les acteurs aux adaptations nécessaires. L'anticipation des évolutions et des difficultés des entreprises et territoires devra conduire à limiter les impacts de ces mutations sur l'emploi.

2.4.2 Enjeu de la continuité et du maillage de l'action économique pour un territoire cohérent, innovant et attractif

La fusion des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes a donné naissance à la première région française en termes de superficie, caractérisée par une forte ruralité et constituée d'une seule métropole et de plusieurs pôles économiques.

L'enjeu pour la Nouvelle-Aquitaine est celui de la consolidation de l'emploi et de transformation du travail par l'innovation, au service des entreprises, des salariés et des territoires. Cela passe par la construction d'un territoire d'innovation, connecté, maillé, cohérent et attractif. Les politiques de soutien à l'innovation visent traditionnellement les entreprises ; les territoires ne sont pas suffisamment pris en compte comme acteurs et initiateurs de démarches innovantes. La Nouvelle-Aquitaine dispose de terrains d'expérimentation pour développer des innovations, par exemple dans le domaine de la mobilité intelligente, des énergies renouvelables, des nouveaux produits touristiques ou des circuits de proximité... L'approche doit pouvoir garantir la complémentarité des activités productives et présentes pour le développement du territoire régional. La Région pourrait en outre améliorer sa capacité à attirer les talents que sont les créateurs, les entrepreneurs, les chercheurs, les étudiants nationaux et étrangers et surtout à les fixer sur son territoire. Corollaire de l'enjeu précédent : la construction d'une image ambitieuse et partagée.

2.4.3 Enjeu du développement du capital humain au service de l'innovation dans les entreprises et les territoires

Malgré les progrès observés au cours des dernières années, la région souffre de quelques retards en termes d'emplois en recherche – développement – innovation ou de nombre d'élèves ingénieurs. Par ailleurs, le vieillissement des dirigeants d'entreprise et chefs d'exploitations agricoles ainsi que de la main-d'œuvre met au premier plan la question de la nécessaire anticipation des transmissions/reprises et des évolutions de l'organisation du travail, véritable condition du maintien de l'emploi et des savoir-faire dans les territoires.

Le capital humain est le vecteur principal de la transformation des entreprises. L'enjeu pour la Région, dans le cadre du SRDEII (les questions de formation sont reprises de manière approfondie dans le CPRDFOP⁹) relève de la sensibilisation, de la formation et de l'accompagnement des acteurs économiques à la culture de l'innovation et à l'adaptation au changement. De manière plus prosaïque, il faut en particulier former l'ensemble de l'écosystème aux nouveaux enjeux, modèles d'affaires et outils du numérique (e-commerce, relations clients-fournisseurs, nouveaux modes de management et d'organisation, ...).

2.4.4 Enjeu de la modernisation du tissu industriel en vue du déploiement de l'Usine du futur

La Nouvelle-Aquitaine est moins industrielle que la moyenne nationale (12 % de l'emploi total dans la région contre 14 % en France de province et 13 % en France métropolitaine) malgré un nombre d'entreprises industrielles en croissance (+ 12 % sur la période 2010-2015).

Elle doit nécessairement encourager le renouvellement de son secteur industriel garant de la création d'emplois et de la compétitivité globale du territoire. Ce renouveau passe par le déploiement d'un nouveau type d'usine plus compétitive, intégratrice des technologies et modèles d'organisation les plus innovants, en réseau, respectueuse de l'environnement, centrée sur l'humain.

2.4.5 Enjeu de l'insertion des entreprises régionales dans les chaînes de valeur mondiales

La Nouvelle Aquitaine est la 8^{ème} région française exportatrice. Ses exportations sont concentrées sur un nombre réduit de secteurs d'activité et de grandes entreprises.

L'enjeu d'un développement international n'est plus seulement d'exporter mais de s'insérer dans des chaînes de valeur mondiales¹⁰. La plus grande partie de la valeur ajoutée relèvera demain des services (services aux entreprises, activités créatives, transport et logistique). Augmenter l'ouverture à l'international de l'économie régionale sera favorable à son développement car les exportateurs investissent davantage¹¹, les sociétés exportatrices innovent plus que les autres¹², que les PME implantées à l'étranger exportent en moyenne 37 % de leur chiffre d'affaires et les PME multinationales ont des effectifs 3,5 fois supérieurs à l'effectif moyen des PME françaises (2011)¹³. L'internationalisation passe également par l'accueil des investissements directs étrangers, les entreprises sous contrôle étranger exportant relativement plus que les autres.

2.4.6 Enjeu du dépassement de la notion de structuration de filières vers une mise en relation des écosystèmes et une approche collaborative systématique

La Région et ses partenaires soutiennent de longue date les « filières » qui ont jusqu'ici bénéficié de nombreuses formes d'accompagnement via des initiatives diverses et parfois dispersées, et reposant sur des structures au modèle économique fragile.

L'enjeu pour les acteurs régionaux est de continuer à soutenir et promouvoir les approches collaboratives et les écosystèmes. Les rapprochements inter-filières sont aussi fondamentaux pour éviter des fonctionnements en silo.

⁹ Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelle

¹⁰ « Les chaînes de valeur mondiales, paradigme du commerce international », Corinne Vadcar, in Friedlands papers, lettre de prospective n°40, mars 2015.

¹¹ « Quelles entreprises investissent en France ? », Sarah Guillou, OFCE, notes n°50, avril 2015.

¹² INSEE Première n°1521, octobre 2014 (entreprises de 10 salariés et plus)

¹³ « Implantation internationale des PME et des ETI françaises », Charlie Joyez, in BPI France PME 2014 p 80.

2.4.7 Enjeu du financement des entreprises du territoire

Chaque stade de développement d'une entreprise demande des besoins de financement spécifiques. La palette des outils de financement régionaux est déjà large mais les besoins de financement vont croître dans les années à venir dans un paysage de la finance en pleine recomposition.

Les acteurs économiques et financiers de la Nouvelle-Aquitaine doivent être en capacité de répondre en termes d'accompagnement et de financement. Il faut aider les entreprises, de tous secteurs et de toutes tailles, à franchir des paliers indispensables au maintien et à l'accroissement de l'emploi en visant des gains de compétitivité.

La prochaine section du document s'attache à décrire les réponses collectives, apportées par les acteurs économiques régionaux, pour dessiner un avenir économique favorable pour la Nouvelle-Aquitaine.

3 – Section 3 - Orientations stratégiques et actions

La loi NOTRe a renforcé le rôle de la Région en matière de développement économique. Auparavant chef de file, elle devient responsable en matière de développement économique sur son territoire.

Ainsi, elle se voit attribuer des compétences accrues en matière d'aides aux entreprises dans la mesure où elle peut octroyer seule les aides de droit commun aux entreprises (création et extension d'activités économiques), ainsi qu'aux entreprises en difficulté. Elle peut désormais prendre des participations au capital de sociétés commerciales ainsi que dans des sociétés d'accélération au transfert de technologie.

En revanche, la Région n'a plus la compétence pour définir les aides ou les régimes d'aides et décider de leur octroi en matière d'immobilier d'entreprise (article L. 1511-3). Ses interventions en la matière ne pourraient être que subsidiaires.

Certaines compétences sont maintenues et partagées. La loi du 7 août 2015 n'a pas remis en cause les compétences de la Région en matière d'octroi de subventions aux organismes ayant pour objet exclusif de participer à la création ou à la reprise d'entreprises (article L. 1511-7), l'installation de professionnels de santé et l'exploitation des salles de cinéma.

La Région conserve également sa compétence pour les prises de participation dans des sociétés de financement au bénéfice des entreprises (sociétés de financement interrégionales, sociétés de capital investissement) et les souscriptions à des fonds de différentes natures (fonds de garantie, fonds d'investissement de proximité, fonds d'investissement alternatifs).

DES CONSTATS AUX ORIENTATIONS

Les **constats** et **enjeux généraux** partagés par l'ensemble des acteurs économiques ont donné lieu à la construction de **grandes orientations**, de nature thématique.

Ces grandes orientations ont été ensuite analysées de manière approfondie pour faire ressortir des **constats et enjeux spécifiques**. Pour chacune des grandes orientations, des **axes d'intervention stratégiques** ont été définis préfigurant des **actions** qui pourront être déployées par les acteurs du soutien économique en région.

Bon nombre d'acteurs et d'institutions œuvrent au bénéfice du développement économique des territoires. **Cette diversité des acteurs est une richesse** si l'on sait construire des stratégies et des plans d'actions partagés pour **une meilleure efficience** de l'investissement de chacun.

Le SRDEII instaure donc **de nouvelles relations** avec les collectivités territoriales, au service de l'économie régionale et dans l'intérêt **du dynamisme économique de chaque territoire**. Ces nouvelles relations sont développées dans les sections « Condition de mise en œuvre et suivi » de chaque orientation en **section 3** et plus précisément en **section 4** du présent document.

Les orientations sont résumées ci-après. Parmi ces orientations, deux ont un caractère particulièrement transversal : le financement des entreprises et la coordination des actions régionales. Les orientations sont détaillées dans les sections 3, 4 et 5 du document.

Orientation 1 – Priorités transversales : Anticiper et accompagner les transitions numériques, écologiques et énergétiques, et de mobilité

L'environnement des entreprises bouge à grande vitesse, alors même que celles-ci ne sont pas toutes en situation d'appréhender seules ces évolutions. La Nouvelle-Aquitaine fera en sorte d'accompagner les entreprises sur les chemins de la performance pour le maintien et la création d'emplois et une transition vers le nouveau modèle économique que constitue l'économie circulaire.

Les changements de paradigme sont nombreux, le SRDEII se focalise sur trois grands enjeux : la révolution numérique, la transition écologique et énergétique et la mise en place de mobilités et transports intelligents.

Orientation 2 : Poursuivre et renforcer la politique de filières

Le modèle de l'entreprise isolée a vécu. Les entreprises compétitives sont bien souvent au cœur de chaînes industrielles complexes, externalisent largement des pans d'activités mal maîtrisés et pratiquent l'open innovation. Les alliances de savoir-faire se construisent plus facilement au sein d'ensembles de compétences – appelons les « filières » pour simplifier – déjà structurés et animés à une échelle territoriale adaptée. Par ailleurs, la concentration de compétences sur un territoire bien délimité permet de développer un écosystème performant au service des entreprises et d'attirer de nouveaux talents.

Compte tenu de ces deux facteurs, le SRDEII de la Nouvelle-Aquitaine considère les « politiques de filières » comme un enjeu prioritaire de développement économique.

Orientation 3 : Améliorer la performance industrielle des entreprises régionales et déployer l'Usine du Futur

L'équilibre du tissu économique est un savant dosage entre économie productive et économie résidentielle. La Nouvelle-Aquitaine veut démontrer que la baisse nationale des effectifs industriels n'est pas inexorable et confirmer la bonne résistance constatée ces dernières années en région.

La condition est d'instaurer de nouveaux modes de management et d'optimiser l'outil industriel. Il est temps de diffuser largement le concept d'Usine du Futur.

Orientation 4 : Accélérer le développement des territoires par l'innovation

Le secret de prospérité du tissu économique en 2030 proviendra notamment d'une adaptation générale à la culture de l'innovation. Les entreprises, aussi bien que les acteurs publics devront maîtriser les outils permettant de façonner des solutions pertinentes au service du développement économique, social et environnemental des territoires.

Notre prospérité résidera également dans l'avènement de nouveaux champions régionaux. Le renouvellement du tissu économique par la création d'entreprises à fort potentiel doit s'anticiper dès aujourd'hui. C'est ce à quoi le SRDEII s'attèle à travers la promotion de démarches d'innovation collectives et décloisonnantes, le soutien au capital humain, moteur de l'innovation et par le renforcement du lien à l'usager.

Orientation 5 : Renforcer l'économie territoriale, l'entrepreneuriat et le maillage du territoire

L'aménagement du territoire sous-tend une économie territoriale dynamique. Les TPE souvent moins structurées face aux grandes mutations, trouveront dans le SRDEII les outils nécessaires à leur évolution.

Face à une population de dirigeants vieillissants, les politiques d'appui à la création-reprise-transmission joueront un rôle crucial dans le maintien de la vitalité des tissus économiques territoriaux. L'entrepreneuriat est un des grands leitmotivs du SRDEII de la Nouvelle-Aquitaine. Toutes les formes d'entrepreneuriat seront accompagnées - cf. grands principes présentés en introduction - en adaptant lorsque nécessaire, les dispositifs d'aide.

La Région souhaite qu'une attention particulière soit portée aux territoires dans lesquels une carence avérée de services quotidiens à la population (services de proximité, commerces...) met en danger les conditions minimales de développement et d'attractivité de ces territoires.

Orientation 6 : Ancrer durablement les différentes formes d'Economie Sociale et Solidaire sur le territoire régional

Les entreprises de l'ESS, présentes en grand nombre et de manière souvent peu visible, contribuent activement au maillage économique territorial. La forte demande des jeunes de redonner du sens à l'économie, peut y trouver des réponses et permettre de construire des réponses adaptées aux caractéristiques de la grande région. Les innovations proposées (économie circulaire, circuit-court, économie culturelle, finance territoriale...) ouvrent des possibilités de développement sans limite, créatrices d'emplois et inscrites dans des coopérations avec l'ensemble des acteurs économiques locaux.

La Région Nouvelle-Aquitaine souhaite contribuer au développement de ces acteurs, sensibiliser le jeune public à ces modèles économiques et mailler le territoire de l'offre d'accompagnement nécessaire à la création d'initiatives innovantes.

Orientation 7 : Accompagner le retournement et la relance des territoires et des entreprises

Les territoires ne disposent pas des mêmes atouts pour accueillir des activités économiques. Le différentiel d'attractivité tend à s'accroître sur la dernière décennie au risque de créer des espaces purement « résidentiels » à très faible substance économique. C'est aussi malheureusement souvent le début d'un déclin démographique encore plus préjudiciable.

La vie des entreprises est parfois marquée de phases délicates liées au manque d'anticipation. Des difficultés financières passagères peuvent mettre en péril des PME dotées de compétences remarquables et structurellement bien positionnées sur leurs marchés.

La Nouvelle-Aquitaine doit faire preuve de solidarité vis-à-vis des territoires les moins attractifs et assister les entreprises en phase de redéploiement. La vitalité de nombreux territoires et la préservation des savoir-faire en dépendent.

Orientation 8 : Renforcer l'internationalisation des entreprises et des écosystèmes et l'attractivité des territoires

Dans un contexte de croissance économique atone, il importe que les entreprises régionales gagnent des parts de marché à l'international pour assurer leur croissance. Néanmoins la compétition mondiale impose d'avoir une offre compétitive, différenciée et innovante. Innovation et international sont deux facteurs clés de compétitivité des entreprises. Le défi de l'internationalisation des PME et ETI régionales est donc majeur.

De la même manière, les territoires exercent une forte compétition pour attirer des investissements. Pourtant, les territoires sont inégaux en matière d'attractivité ; constat qui est partagé au sein même de la Nouvelle-Aquitaine. Capter les flux d'investissement et les talents est un enjeu essentiel tant pour le développement économique que pour un aménagement équilibré du territoire régional.

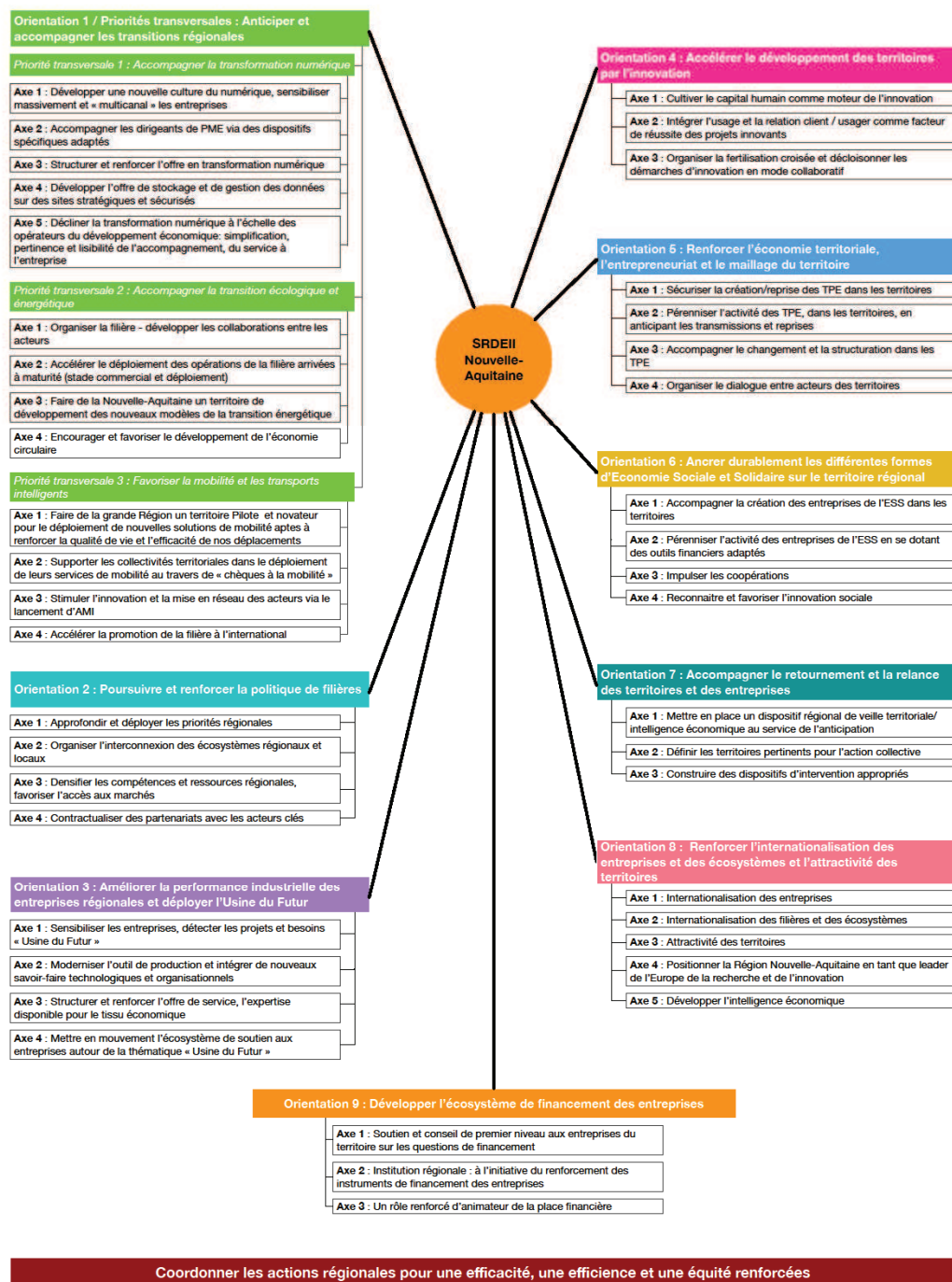
Orientation 9 : Développer l'écosystème de financement des entreprises

Longtemps, le soutien aux entreprises par les collectivités territoriales s'est limité aux versements d'aides et à des concours immatériels sous forme d'ingénierie. Dans un deuxième temps, depuis une quinzaine d'années, les pouvoirs publics ont construit des outils financiers plus sophistiqués pour satisfaire les besoins des entreprises en investissant des champs laissés libres par les traditionnels opérateurs privés.

Dans un paysage de la finance en pleine évolution, l'intervention publique aura pour objet de faciliter d'une part la mise en relation entre l'offre et la demande et couvrir d'autre part des défaillances de marché de manière stratégique.

Il n'existe aucune forme de hiérarchie parmi ces neuf grandes orientations. Chacune d'entre elles doit être déployée avec la même énergie, car elles sont complémentaires et interdépendantes.

Tableau 1 Synthèse des orientations et axes stratégiques du schéma



3.1 Orientation 1 - priorités transversales : Anticiper et accompagner les transitions régionales numériques, écologiques et énergétiques, et de mobilité

Le monde change à grande vitesse, demandant une adaptation permanente des entreprises pour « rester dans la course ». Des tendances de fond viennent, en effet, bouleverser les pratiques de management dans les entreprises, les relations clients-fournisseurs sur les marchés de grande consommation comme sur les marchés professionnels et les équilibres à l'intérieur des filières historiques.

Parmi les mutations les plus marquantes pour les économies européennes, la Nouvelle-Aquitaine souhaite proposer une réponse adaptée dans le cadre du SRDEII sur plusieurs défis en résonnance particulière avec le territoire :

- La transformation numérique des entreprises ;
- L'introduction de nouvelles formes de mobilité et le développement des transports intelligents ;
- La mise en œuvre effective de la transition écologique et énergétique.

La liste des « faits de civilisation » majeurs qui impactent le tissu économique régional ne se limite pas aux trois grands défis supra. Le SRDEII, au travers notamment des politiques filières, déploiera en particulier des solutions pour tirer parti :

- Des opportunités et responsabilités découlant du vieillissement de la population, « *silver économie* » ;
- Des potentialités offertes par « la croissance bleue » ;
- Des potentialités offertes par les nouveaux modes de construction.

Le SRDEII prend également la pleine mesure de la tertiarisation de l'économie et l'essor de nouvelles formes de réponse aux consommateurs / citoyens - exemple de l'Economie Sociale et Solidaire - avec l'ouverture de dispositifs à ces acteurs importants de la création d'emplois.

Les priorités suivantes reprennent, pour les trois premiers sujets, un diagnostic synthétique des enjeux régionaux et présentent les orientations stratégiques dans le cadre du SRDEII.

Cette orientation reprend trois priorités en les replaçant dans leur contexte et mettant en avant les axes d'actions prioritaires :

- Priorité transversale 1 : Accompagner la transformation numérique
- Priorité transversale 2 : Encourager la transition écologique et énergétique
- Priorité transversale 3 : Favoriser la mobilité et les transports intelligents

3.1.1 Priorité transversale 1 : Accompagner la transformation numérique

3.1.1.1 Constats et enjeux

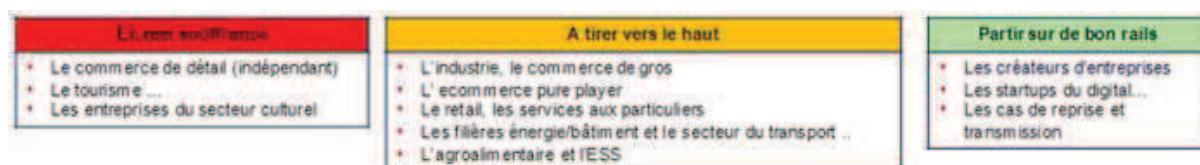
Quelques chiffres permettent de mesurer **l'impact du numérique sur l'économie**, au niveau mondial comme à l'échelle nationale et locale :

- L'économie du numérique en France représente 5,5 % du PIB et 3,3 % des emplois directs... ;
- 25 % de l'économie mondiale sera « digitale » en 2020 selon les experts du secteur ;
- Au plan national, 9 PME sur 10 se disent concernées par le Numérique.

Au-delà des chiffres, l'avènement de l'ère numérique oblige toutes les entreprises à repenser leur modèle d'affaires et faire évoluer leur fonctionnement interne. Le numérique (ou la digitalisation), génère de nouveaux paradigmes économiques : économie collaborative, économie de la demande (le pouvoir du client, l'achat ou la location d'un service ou d'une solution plutôt que d'un produit, désintermédiation, maîtrise et exploitation du big data...).

La notion « d'entreprise » même est à repenser. De nouvelles organisations du travail et de management émergent inspirées par des logiques plus collaboratives privilégiant l'autonomie par la responsabilité de chacun.

Tous les secteurs ne ressentent pas les impacts du numérique avec la même acuité :



Source CCI Aquitaine

Les pouvoirs publics régionaux ont déjà bien anticipé la révolution numérique avec la création de programmes d'assistance à la digitalisation des entreprises. L'analyse AFOM ci-dessous propose une synthèse des principales forces et faiblesses du territoire en matière de transformation numérique :

ATOUTS	FAIBLESSES
• Une dynamique « startup » numérique, la croissance des emplois numériques ces dernières années (près de 50 000 emplois) • Des entreprises de tous profils – grandes entreprises, ETI, PME, start ups – positionnées sur des marchés applicatifs variés ; • La stimulation du marché par la présence de grands « consommateurs » (exemple du pôle mutualiste) • Des formations supérieures et acteurs de la recherche reconnus sur le territoire • Le maillage du territoire par les réseaux d'entreprise : pôle de compétitivité (Elopsys), pôles et Clusters numériques (Digital Aquitaine, SPN et Aquinetic, clubs d'entreprises, centres de transfert (CATIE) ... • Les dispositifs de soutien déjà en place en région : chèque numérique, label French Tech pour la métropole bordelaise, labellisation Edutainment par la mission French Tech pour les agglomérations d'Angoulême, Niort, La Rochelle, Poitiers et Limoges, appels à projets, soutien aux réseaux, Usine du Futur...	• Une place restant modeste sur l'échiquier national • Un tissu économique moins réceptif, plus en danger en région ? • Une économie régionale composée très largement d'entreprises de moins de 10 salariés • Le poids des secteurs traditionnels • La démographie des dirigeants, renouvellement générationnel
OPPORTUNITES	MENACES
• Les politiques nationale et européenne • La politique d'aménagement numérique des territoires : très haut débit, tiers lieux, e-santé. Accélérateur de la demande • Les ambitions régionales sur le soutien aux startups • Une prise de conscience collective des acteurs économique : la digitalisation est une priorité absolue	• Une prise de conscience trop tardive ou partielle des enjeux par le tissu économique • Numérique : tous les secteurs concernés • Numérique : disruption et nouveaux modèles économiques...et non un simple outil • L'ampleur des enjeux et moyens à déployer : le risque de ne pouvoir couvrir, accompagner tous les besoins du tissu économique

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX POUR LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

- **Adoption de nouveaux modèles d'affaires** et d'organisation, de nouveaux modes de conception, de production et de commercialisation, de nouvelles formes de travail et de management
- **Développement d'une nouvelle culture** du numérique :
 - Dans les entreprises, notamment les TPE/PME potentiellement plus fragiles
 - Dans l'ensemble des secteurs, tous impactés
- **Vision stratégique globale des entreprises** quant à l'**impact du digital** sur toutes leurs fonctions, au-delà des seuls outils
- **Structuration de l'offre du secteur numérique** et amélioration de sa connaissance
- **Aménagement numérique du territoire** : réseaux THD, tiers lieux...
- **Exploitation sécurisée des données** (Big Data, Open Data...) dans le respect des droits des consommateurs et citoyens
- **Anticipation de la révolution numérique sur l'emploi et évolution des compétences** des chefs d'entreprises, des salariés, des acteurs
- **Développement du secteur en région via la transformation numérique du secteur public**

3.1.1.2 Axes stratégiques

Ces constats et enjeux amènent à la construction de cinq axes stratégiques dans le domaine du numérique.

- **Axe 1 : Développer une nouvelle culture du numérique, sensibiliser massivement et en « multicanal » les entreprises**

Différentes études montrent que les entreprises ont parfaitement intégré qu'il y a un « avant » et un « après » l'avènement du numérique. Nonobstant, le basculement du tissu économique régional vers de nouveaux modèles d'organisation dans l'entreprise et de relation au client semble malheureusement relativement lent. Il faut activer le processus via des actions de sensibilisation renforcée « multicanal », comme par exemple la création d'un dispositif d'accélération à la transformation numérique. L'écueil du financement freinant aussi la transformation numérique, les aides de type « chèque numérique » expérimentées ces dernières années ont vocation à perdurer avec probablement des enveloppes revues à la hausse.

Propositions d'actions

- **Créer un dispositif d'accélérateur à la transformation numérique ;**
- **Développer le dispositif "chèque transformation numérique"** et le faire évoluer vers un dispositif stratégique "acquisition d'une culture transformation numérique" ;
- Mettre en place le numérique pour tous, sur toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Proposer un accompagnement des entreprises dans la conduite du changement sur le volet organisationnel ;

- Organiser des journées de sensibilisation au numérique, des événements en région ;
- Créer une plateforme numérique référente et favoriser un outil digital à disposition des entreprises ;
- Décliner opérationnellement la transformation numérique au sein des entreprises ;
- Structurer un accompagnement sur la question numérique à l'échelle des filières et clubs d'entreprises.

• **Axe 2 : Accompagner les dirigeants de PME via des dispositifs spécifiques adaptés**

Dans le sillage des actions de sensibilisation, les dirigeants ont besoin d'être assistés dans leurs projets de transformation numérique. « Quelles sont mes priorités à très court terme ? », « Comment ne pas passer à côté d'une opportunité ou menaces majeures pour mon entreprise ? »... autant de questions qui laissent perplexe le dirigeant d'entreprise isolée.

La discussion avec les acteurs de l'offre numérique demeure complexe et débouche parfois sur des malentendus préjudiciables lors de la phase de mise en œuvre des solutions dans l'entreprise. Les conseillers terrain aideront les dirigeants à préciser leur cahier des charges et faciliteront la mise en relation avec les prestataires.

Propositions d'actions

- Construire des parcours adaptés à chaque problématique d'entreprise ;
- Mettre en place une offre globale : formation + conseil + appui à la mise en œuvre ;
- Organiser la « médiation » avec les acteurs de l'offre.

• **Axe 3 : Structurer et renforcer l'offre en transformation numérique**

L'existence en région d'une offre pertinente d'appui à la transformation numérique stimulera les projets dans les entreprises. L'offre étant foisonnante, il convient de cartographier plus précisément les compétences, afin de permettre des mises en relation plus efficaces. Développer des domaines de spécialités en Nouvelle-Aquitaine, c'est aussi asseoir une notoriété qui facilitera l'arrivée de nouveaux talents.

Propositions d'actions

- Identifier et référencer les compétences (couverture de l'ensemble des métiers et services y compris dans l'enseignement supérieur et la recherche) ;
- Développer et renforcer des domaines de spécialité régionaux ;
- S'appuyer sur une mise en réseau locale, en mobilisant les clusters et les réseaux existants dans le domaine du numérique.

• **Axe 4 : Développer l'offre de stockage et de gestion des données sur des sites stratégiques et sécurisés**

Sujet connexe à l'appui direct aux entreprises sur le volet de la transformation numérique, les débats du SRDEII ont mis en exergue l'importance des infrastructures de stockage et gestion de données. Il faut convenir de manière concertée avec les territoires de zones spécifiques d'accueil pour ces activités.

Leur présence est l'un des ingrédients de la performance des entreprises régionales et quelques dossiers « mobiles » au plan national pourraient s'implanter en Nouvelle-Aquitaine.

Propositions d'actions

- Mettre en place des systèmes d'information sécurisés, offrant aux entreprises des capacités de stockage, les développer avec une exemplarité énergétique, via les énergies renouvelables de proximité ;
- Dynamiser l'offre de gestion des données et rendre attractive la région pour les opérateurs, producteurs et usagers des données au service de la compétitivité des entreprises ;
- Création d'une Instance de Concertation de la Donnée (ICD) permettant d'échanger sur les enjeux économiques, éthiques et sociétaux liés à l'usage massif des données réunissant diverses parties prenantes : Région, les associations de professionnels du numérique, les syndicats de salariés, les associations de consommateurs, la CNIL...

- **Axe 5 : Décliner la transformation numérique à l'échelle des opérateurs du développement économique : simplification, pertinence et lisibilité de l'accompagnement du service à l'entreprise**

Le numérique permet d'entrer plus facilement, à tout moment et de manière personnalisée en contact avec un « client ». Les entreprises aussi sont en droit d'attendre des territoires une offre renouvelée de services s'appuyant largement sur les outils numériques. Les collectivités territoriales et structures parapubliques de Nouvelle-Aquitaine s'impliqueront pleinement dans le projet de simplification administrative, véritable facteur de compétitivité nationale.

Propositions d'actions

- Décliner la transformation numérique au niveau de l'écosystème du développement économique et de l'institution régionale ;
- Mettre en place un plan stratégique de simplification des démarches administratives au premier rang desquels l'accès et la relation au conseil régional de Nouvelle-Aquitaine ;
- Mettre en place un outil d'intelligence économique partagé avec les acteurs du développement économique.

3.1.1.3 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 2 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Transformation numérique

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Développer une nouvelle culture du numérique, sensibiliser massivement et en "multicanal" les entreprises	Nombre d'entreprises sensibilisées et accompagnées vers une meilleure appropriation des usages avancés du numérique		% d'entreprises ayant des usages avancés du numérique par territoire
	Nombre d'événements, journées de sensibilisation réalisées en Région Nouvelle-Aquitaine	% d'entreprises régionales ayant numérisé leurs relation clients (CRM)	
	Mise en place du chèque de transformation numérique	Nombre de chèques de transformation numérique attribués	
	Dispositif accélérateur transformation numérique mis en place : O/N		
	Création d'une plateforme numérique : O/N	% d'utilisation de la plateforme numérique	
Axe 2 : Accompagner les dirigeants de PME via des dispositifs spécifiques adaptés	Une offre globale "formation-conseil-appui" mise en place : O/N	Nombre de conseillers entreprises formés	Nombre d'emplois développés sur le secteur du numérique
	Nombre d'entreprises accompagnées dans le parcours de l'offre globale	Part des fonctions d'entreprise (par type de fonction) numérisées dans le cadre de l'accompagnement	
Axe 3 : Structurer et renforcer l'offre en transformation numérique	Nombre d'opérations mettant en relation les acteurs de la filière numérique avec ceux des autres filières	Nombre de projets collaboratifs trans-filières	
	Nombre d'opérations permettant de structurer et renforcer l'offre en transformation numérique		
Axe 4 : Développer l'offre de stockage et de gestion des données sur des sites stratégiques et sécurisés	Data center de niveau 4+ mise en œuvre : O/N	Nombre d'entreprises ayant accès au data Center	
Axe 5 : Décliner la transformation numérique à l'échelle des opérateurs du développement économique : simplification, pertinence et lisibilité de l'accompagnement du service à l'entreprise	Création d'une instance de concertation informelle à l'échelon Nouvelle-Aquitaine : O/N	Nombre de rencontres de concertation par an et événements communs	
Indicateurs communs à tous les axes	Montant des fonds régionaux et européens consacrés directement à la transformation numérique des entreprises		

3.1.2 Priorité transversale 2 : Encourager la transition écologique et énergétique

3.1.2.1 Constats et enjeux

En réponse au changement climatique et à l'épuisement programmé des ressources fossiles, les institutions mondiales mettent en place progressivement des stratégies offensives, favorables à l'utilisation d'énergies renouvelables et, concomitamment, aux économies d'énergie et à l'efficacité énergétique.

Cette **transition écologique et énergétique**, touche, à l'instar du numérique, toutes les entreprises dans leur fonctionnement. Elle porte aussi des perspectives réalistes de créations conséquentes de nouveaux emplois.

La Nouvelle-Aquitaine part avec un certain nombre d'atouts sur cette thématique d'un nouveau mix énergétique :

- Une diversité réelle des ressources naturelles exploitables ainsi qu'une bonne connaissance de l'impact du changement climatique grâce notamment au rapport Le Treut ;
- Un tissu d'entreprises innovantes dans le secteur des énergies renouvelables (EnR) et du bâtiment (tissu artisanal et PME) ;
- Des leaders industriels et des PME innovantes pour développer des innovations industrielles en lien avec la transition écologique et énergétique ;
- Des centres de recherche et centres de ressources notoires ;
- Des pôles et clusters actifs dans la mise en synergie des compétences et la mise sur le marché d'innovation (notamment dans le secteur du bâtiment) ;
- Des expérimentations, projets phares dans des domaines tels que le stockage de l'énergie, le développement de l'éolien et plus généralement le déploiement des EnR et du recyclage des matières premières et matériaux (économie circulaire).

Dans le cadre du SRDEII, les politiques économiques en lien avec la transition écologique et énergétique viseront à tirer davantage profit des mutations à l'œuvre pour l'environnement et l'emploi.

- Il subsiste en effet d'importantes marges de manœuvre pour développer les EnR et atteindre les objectifs régionaux (32 % d'énergies renouvelables dans la consommation finale d'ici 2021) ;
- La consommation d'énergie finale reste à maîtriser avec une baisse de 8 % sur la période 2005 – 2012 ; Le bâtiment et les transports sont, avec respectivement 42 % et 36 %, les principaux consommateurs ;
- Les modèles économiques relatifs à l'utilisation de nouvelles formes d'énergie restent fragiles, nécessitant très souvent des financements publics dans les phases expérimentales ou de lancement. Le secteur économique de la logistique ou de la méthanisation en sont de bons exemples.

FOCUS SUR LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE

Le transport et la logistique sont souvent considérés comme très impactant sur l'environnement (bilan carbone) et sources de nuisance pour les zones résidentielles.

Activité support vitale pour l'économie régionale, la Nouvelle-Aquitaine doit se doter d'un système logistique performant mais également durable. Par conséquent, la Région Nouvelle-Aquitaine ainsi que les collectivités et plus particulièrement Bordeaux Métropole étudieront toutes les opportunités de développer le « report modal », c'est-à-dire les solutions de substitution aux transports routiers et définiront un plan d'actions.

Une étude stratégique en cours va prochainement définir un schéma aéroportuaire régional, cherchant à maintenir un bon maillage du territoire mais soucieux d'optimiser aussi les investissements publics. Le SRADDET reprendra dans les mois à venir l'ensemble des orientations spécifiques à cette thématique.

L'analyse AFOM ci-dessous présente un récapitulatif du contexte de déploiement de la transition écologique et énergétique en Nouvelle-Aquitaine.

ATOUTS	FAIBLESSES
- La richesse des ressources énergétiques exploitables. Leadership en bois-énergie et photovoltaïque - Un tissu d'entreprises innovantes sur les EnR... - De nombreux réseaux et clusters, CRT et labos de recherche - Le volontarisme politique, des dispositifs innovants de soutien à la « filière » : EnR, réhabilitation, éco-construction, éco-conception - Les engagements des filières industrielles vers la réduction de l'empreinte carbone à l'exemple des équipements de transport	- Des efforts insuffisants de réduction des consommations, résidentiel et activités économiques - Un recours aux EnR encore limité - Des financements à mobiliser pour l'atteinte des objectifs (ex parc bâtiment existant à réhabiliter...) - Le manque de grands donneurs d'ordres, grands ensembliers dans le domaine Energie / Utilities (sièges sociaux) - La sensibilisation et l'accompagnement des utilisateurs (particuliers, collectivités, entreprises...) - La mutation à accélérer du secteur de la construction - Un déficit de structuration des filières (exemple bois-énergie, concessions hydrauliques...) - Une stabilité des modèles économiques toujours fragiles, des montages de projets complexes ...
OPPORTUNITES	MENACES
- Les politiques et l'engagement aux niveaux européen et national - La raréfaction et le coût croissant des énergies fossiles - Le développement économique, emploi local, marché à l'export - Une bonne gestion locale de l'énergie par les territoires à favoriser - De nouvelles ambitions, une volonté d'action confortée : domaines de spécialisation dans les S3 et filières stratégiques	- Un cadre réglementaire instable, la concurrence internationale - Un marché des EnR émergent, restant soumis aux aléas du cours du pétrole, à l'intégration des EnR sur les réseaux, au stockage des énergies intermittentes - Les difficultés pour accélérer sur le volet réhabilitation : réticence des particuliers, parc diffus.... - Des conflits d'usage liés à l'implantation d'unités de production d'EnR - Des concurrences industrielles avec d'autres Régions

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX POUR LA TRANSITION ENERGETIQUE

- **Amélioration de la compétitivité énergétique (- 5 % de consommation d'ici 2021) et réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le secteur de l'industrie**
- **Développement des énergies renouvelables** en structurant et diversifiant les filières et en tenant compte des différents enjeux environnementaux
- **Amélioration du management des réseaux** (production – stockage – sécurisation de la distribution)
- **Adaptation de l'offre de construction/réhabilitation du parc résidentiel et tertiaire**
- **Développement des innovations** industrielles, numériques et organisationnelles pour réduire l'empreinte carbone des transports
- **Développement d'une offre de produits décarbonés** (chimie verte, économie circulaire...)
- **Accélération de l'appropriation et du déploiement par les acteurs économiques des solutions énergétiques innovantes arrivées à maturité**
- **L'intégration transversale** des sujets numériques, économie circulaire et transition écologique et énergétique à travers de la création de réseaux impliquant l'ensemble des acteurs au sein de la Région Nouvelle Aquitaine

3.1.2.2 Axes stratégiques

Selon l'Agence Internationale de l'Energie, la demande en énergie au niveau mondial devrait être en 2030 de 40 % supérieure à ce qu'elle était en 2007, l'émergence des économies en développement serait responsable de 90 % de cette augmentation. Les ressources fossiles, majoritairement utilisées aujourd'hui, sont des ressources limitées.

Les émissions de CO₂ continuent donc d'augmenter au niveau mondial mais à un rythme moins important qu'au cours des années précédentes : + 1,2 % pour 2012, + 2,8 % en 2011 et + 5,2 % en 2010. Si la part du pétrole dans le mix énergétique mondial a reculé de 5 points, le charbon et le gaz naturel gagnent respectivement 4 et 2 points. Les énergies fossiles carbonées (et donc polluantes) occupent de ce fait une part de 82 % du bouquet énergétique primaire mondial.

La stratégie proposée dans le SRDEII tire les enseignements des constats et enjeux identifiés ci-dessus. Elle se déploie en quatre axes développés ci-après.

- **Axe 1 : Organiser la filière - développer les collaborations entre les acteurs**

Changer de mode de consommation ou de mix énergétique demande un travail d'ingénierie complexe. Il s'agit parfois de créer des micro-filières ex nihilo. Avant cela, la mise en réseaux des acteurs permet d'imaginer collectivement de nouveaux comportements reposant sur l'utilisation de ressources renouvelables. En outre, les compétences présentes en Nouvelle-Aquitaine sont disséminées dans les entreprises et acteurs de la recherche, pas toujours très facilement repérables.

Propositions d'actions

- Cartographier et promouvoir les acteurs à l'échelle de la grande Région (territoires, entreprises, laboratoires/centres de transferts / universités et recherche, utilisateurs/intégrateurs, ...);
- Mettre en réseau des acteurs en vue de développer des coopérations (technologiques, business, projets...);
- Sensibiliser l'économie régionale autour des « usages »;
- Communiquer de façon élargie à l'échelle de la grande Région des initiatives, projets et succès.

• **Axe 2 : Accélérer le déploiement des filières arrivées à maturité (stade commercial et déploiement)**

Une fois la preuve du concept réalisée, la diffusion dans l'économie se heurte encore parfois, à des résistances tenaces. Ce sont toutes les habitudes qu'il faut en effet changer sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Prenons l'exemple du secteur de la construction où l'introduction d'un nouveau modèle constructif, notamment l'utilisation des éco-matériaux et l'utilisation des nouvelles énergies renouvelables demandera d'agir à tous les niveaux - donneurs d'ordres, architectes – bureaux d'études, maîtres d'œuvre, utilisateurs... – avant de constater l'application progressive sur le terrain. Le SRDEII facilitera la diffusion des innovations « économes en ressources » via des moyens de communication accrus.

Propositions d'actions

- Sensibiliser les donneurs d'ordres, les prescripteurs, les intégrateurs et les utilisateurs finaux;
- Soutenir/accompagner les projets : appels d'offres, fonds d'investissements, aide à l'ingénierie particulièrement pour l'habitat durable, l'efficacité énergétique, la territorialisation des EnR, le stockage et la gestion intelligente des énergies;
- Référencer les acteurs industriels aquitains auprès des porteurs de projets;
- Former les acteurs, tous les maillons de la chaîne;
- Accompagner les acteurs à l'export;
- Communiquer de façon élargie sur la réalisation des projets à l'échelle de la grande Région.

• **Axe 3 : Faire de la Nouvelle-Aquitaine un territoire de développement des nouveaux modèles de la transition écologique et énergétique**

Les principaux secteurs consommateurs d'énergie sont le bâtiment, l'industrie et le transport. Entre 1990 et 2000, ces trois secteurs ont connu des fortes augmentations. A partir de 2000, la consommation énergétique s'est stabilisée, voire a diminué à partir de 2008 en lien notamment avec la crise économique. Les politiques régionales doivent maintenant accélérer cette tendance et décorrélérer la consommation énergétique de la croissance économique.

La part des énergies renouvelables dans la consommation finale de la Région Nouvelle-Aquitaine est de 20 %, ce qui en fait une des premières régions françaises. A l'échelle de la Région, la production d'énergie renouvelable s'appuie principalement sur le Bois énergie (industrie, tertiaire et ménages) et l'hydroélectricité qui représentent plus de 80 % de cette production d'énergie renouvelable. La Région est la première région pour la production d'électricité renouvelable avec plus de 1 594MWc de solaire photovoltaïque installés. Elle dispose également de potentialités fortes en matière de développement

de l'éolien terrestre (529MW installés). Enfin au regard de ses activités agricoles et agroalimentaires, elle possède un fort potentiel de développement de la méthanisation.

La Nouvelle-Aquitaine se veut exemplaire et précurseur sur les nouveaux modèles de transition écologique et énergétique. L'investissement public, sous forme d'encouragement à l'expérimentation et de financement des premières années de mise en route de projets innovants, notamment sur le stockage d'énergie produite localement, sera au rendez-vous.

De plus, les préoccupations de réduction des consommations via une gestion intelligente de la ressource (production / distribution / consommation) et la question du recyclage et de valorisation des coproduits sont aussi au cœur du projet sociétal de la transition écologique et énergétique.

Propositions d'actions

- Accompagner le développement des briques technologiques et des systèmes en priorisant la réduction de la consommation énergétique ;
- Encourager et stabiliser de nouveaux modèles économiques basés sur la production et la consommation décentralisée d'énergies renouvelables (ingénierie et financement des projets territoriaux, finance participative...) ;
- Soutenir la mise en place de plateformes et de projets démonstratifs/expérimentation et d'essais facilitant une intégration massive des énergies renouvelables.

• **Axe 4 : Encourager et favoriser le développement de l'économie circulaire**

Propositions d'actions

- Favoriser la R&D sur les procédés et les produits pour créer de nouveaux débouchés, développer de nouvelles applications ;
- Créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles pratiques, de nouvelles activités pour des solutions innovantes (sensibilisation, formation, développement d'outils, mutualisation, partage d'expériences, fédération des acteurs, maîtrise des chaînes d'approvisionnement...) ;
- Conforter, renforcer et accélérer les dynamiques déjà existantes sur le territoire : appel à projets, subventions ;
- Accompagner l'éco conception, l'économie de la fonctionnalité. Déterminer les secteurs d'activité à fort potentiel de développement du modèle d'économie de la fonctionnalité et accompagner les entreprises à développer des offres innovantes ;
- Promouvoir, en accompagnant leur structuration, les circuits courts et encourager les projets portés par des groupes d'acteurs économiques ;
- Renforcer la mise en place des activités de l'économie circulaire dans la stratégie de développement de l'économie locale, de l'économie sociale et solidaire et de l'économie globale avec une approche micro et macroéconomie ;
- Promouvoir, diffuser et démultiplier ces dynamiques, autour d'une animation, d'une intervention territoriale optimisée et d'une gouvernance partagée. Accroître le nombre de territoires en démarche d'écologie industrielle et territoriale. Créer des zones d'économie circulaire ;

- Promouvoir les 7 piliers de l'économie circulaire :
 - L'écoconception pour minimiser les impacts environnementaux dès l'élaboration d'un produit ;
 - L'écologie industrielle, organisation qui optimise l'usage ressources (matière et énergie) ;
 - L'économie de la fonctionnalité privilégie l'usage à la possession ;
 - Le réemploi permet de remettre dans le circuit économique les produits ne répondant plus aux besoins du premier consommateur. Par exemple, la vente de pneus d'occasion ;
 - La réparation : les biens en panne peuvent retrouver une deuxième vie par le biais de la réparation ;
 - La réutilisation : certains composants d'un produit peuvent être réparés ou démontés et les pièces encore en état de fonctionnement triées puis revendues ;
 - Le recyclage qui vise à réutiliser les matières premières issues des déchets, en boucle fermée (produits similaires) ou en boucle ouverte (utilisation dans d'autres types de biens).

3.1.2.3 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation de la sous-orientation s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 3 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Transition écologique et énergétique

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Organiser la filière - développer les collaborations entre les acteurs	Liste des acteurs cartographiés (O/N)		Réduction des consommations énergétiques
	Nombre d'entreprises de la filière soutenues	Nombre de groupements pérennes d'entreprises	
	Nombre d'événements d'animation de la filière	Nombre de participants	
	Nombre de projets collaboratifs		
Axe 2 : Accélérer le déploiement des opérations de la filière arrivées à maturité (stade commercial et déploiement)	Nombre de projets développés/accompagnement sur les thématiques de la transition écologique et énergétique (EnR, Stockage, Maîtrise de l'énergie, efficacité énergétique, économie circulaire,...)	Production en MWh en EnR Consommation énergétique	Emissions de gaz à effet de serre
	Nombre de formations mise en place pour les acteurs	Nombre de participants sur les formations	Part des EnR dans la consommation d'énergie au niveau régional
	Nombre d'outils mis en place pour accélérer ce déploiement selon les différents secteurs et seuils de maturités	Nombre d'acteurs (particuliers, entreprises, collectivités,...) sensibilisés, accompagnés pour action MDE/EnR	Intensité énergétique du secteur industriel
Axe 3 : Faire de la Nouvelle-Aquitaine un territoire de développement des nouveaux modèles de la transition écologique et énergétique	Nombre de plateformes et projets démonstratifs/expérimentations mis en œuvre sur le territoire	Nombre de projets innovants générés	
Axe 4 : Encourager et favoriser le développement de l'économie circulaire	Nombre de projets soutenus par types (réduction, réutilisation, recyclage) et par secteur d'activité	Productivité des ressources (volume produit/quantité de matière utilisée)	Emplois des éco-activités, de la réparation, du réemploi et de la location
	Montant financier engagé		Taux de recyclage des déchets

3.1.3 Priorité transversale 3 : Favoriser la mobilité et les transports intelligents

3.1.3.1 Constats et enjeux

L'objectif premier du recours à de nouvelles formes de mobilité est assurément de diminuer significativement la consommation des énergies fossiles (priorité transversale 2). Par ailleurs, ces nouvelles formes de mobilités se fondent très largement sur l'utilisation de technologies numériques (priorité transversale 1).

La France se place parmi les acteurs leaders au plan international, même si la concurrence frappe aux portes :

- Le marché annuel est évalué à 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et concerne près de 45 000 emplois ;
- L'écosystème français est constitué d'environ 1000 entreprises, avec des leaders internationaux dans le domaine de la mobilité – transport, construction, système

d'information – mais aussi bon nombre de sociétés pour lesquelles la mobilité ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires ;

- Le secteur industriel est reconnu stratégique au plan national : 2 des 9 thématiques « industrie du futur » « Mobilité écologique & transports de demain » sont au cœur des priorités nationales ;
- La présence de pôles de compétitivité très actifs dans le domaine assure un flux d'innovations intéressant.

Sur ce domaine prometteur, tiré par l'urbanisation graduelle de la planète et une mobilité croissante des biens et personnes, la Nouvelle-Aquitaine peut mettre en avant un écosystème très fertile.

- Un terrain d'expérimentation exceptionnel par sa diversité de situations, sa géographie ;
- A l'échelle de la nouvelle Région, le secteur rassemblerait en 2015 aux alentours de 5000 emplois ;
- La présence d'un cluster, Topos regroupant une cinquantaine d'entreprises aquitaines autour de systèmes de transports intelligents et de la géolocalisation par satellite ;
- En complément, d'autres pôles et réseaux bénéficiant de compétences utiles (Aquinetic, ID4car, Route des Lasers, Elopsys, S2E2) ... ;
- Une reconnaissance grâce notamment à la tenue du Congrès mondial ITS 2015 à Bordeaux : 10 000 visiteurs, 3 000 congressistes ;
- La création programmée d'un living-lab multisites. D'autres projets innovants et des expérimentations sont également à l'étude.

Comme pour tout secteur d'activité émergent, l'action publique permet dans un premier temps de sécuriser des modèles économiques fragiles et de structurer progressivement la filière. Il s'agit, de surcroît, d'un domaine sur lequel les collectivités publiques sont au cœur du marché. Elles constituent un acteur incontournable au sein de la filière, par leur capacité à impulser des projets et partiellement les financer. Le SRDEII réunit les moyens d'actions nécessaires pour faire de la Nouvelle-Aquitaine un des futurs leaders européens de la mobilité intelligente.

Les orientations du SRDEII s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie régionale des mobilités qui contribue à l'aménagement du territoire régional pour concilier lieux de vie, de travail et de consommation, dans une perspective de transition écologique et énergétique.

Les priorités de déploiement d'infrastructures de transports et de services à la mobilité déterminent les priorités de cohésion et de facilitation des relations économiques internes des territoires de la région ainsi que d'ouverture sur son environnement national et international. L'innovation doit permettre de conforter la cohérence et la complémentarité des orientations envisagées.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des potentialités et fragilités de la thématique en région :

FORCES	FAIBLESSES
• Un écosystème croissant d'entreprises, des antennes du CEREMA et de l'AVERE • Des concentrations d'entreprises sur des bassins d'emploi facilitant les synergies • La dynamique des acteurs du transport pour le report modal et l'intégration des innovations également dans le domaine portuaire et la qualité des infrastructures aéroportuaires, routières, portuaires • Des pôles et des clusters au cœur du sujet (Aerospace Valley, Topos) ou porteurs de briques technologiques et savoir-faire très utiles (Aquinetix, Digital Aquitaine, ID4car, Route des lasers, Elopsys, S2E2...)	• L'absence d'une forte entreprise leader et porte-drapeau connue du grand public • Hormis Alstom, des grands constructeurs automobiles, ferroviaires, aéronautiques localisés hors région • L'aspect mobilité non mis en avant pour beaucoup d'entreprises disposant de technologies « smart mobilité » (TIC, 3D, capteurs, micro-ondes, big data, sécurité des données...)
OPPORTUNITES	MENACES
• Des politiques européennes plutôt volontaristes en la matière : (938 M€ pour les appels 2016-17), un cadre national favorable aux industries du futur • L'exploitation de la notoriété et reconnaissance internationale de Topos • Le travail avec ATEC-ITS France, des collaborations avec les autres pôles français • La création d'un living lab....+ autres projets « privés » d'envergure • La diversité des « terrains de jeu » proposés en Nouvelle-Aquitaine • La mobilisation de l'ensemble des territoires Nouvelle Aquitaine, leurs universités, leurs pôles (environnement, silver économie, nautisme, image et son) autour de ces questions	• Des modèles économiques encore non stabilisés avec une difficulté à apprécier le rapport coût/avantages.... • Des financements publics de plus en plus contraints • Le risque de marginalisation : des évolutions technologiques rapides, des normes à l'étude • Le danger d'une vision purement technologique de la smart mobilité occultant les aspects comportementaux, psychologiques, juridiques. La non-implication des usagers (appropriation.)

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR LA MOBILITE ET LES TRANSPORTS INTELLIGENTS

- **Structuration d'un écosystème régional de compétences** autour d'un projet dédié au développement des activités économiques autour du transport et de la mobilité des biens et des personnes, ainsi que des services liés
- **Attraction de talents** (accueil d'entreprises spécialisées) pour susciter (par le biais par exemple d'un hackathon s'appuyant sur l'open-data fourni par les autorités organisatrices des transports)
- **Promotion des initiatives et résultats** obtenus par l'écosystème régional
- **Développement de partenariats avec les autres pôles technologiques ou clusters au niveau national** et européen, pour gagner en visibilité parmi la multitude d'acteurs déjà existants sur la thématique
- **Mise en œuvre par les collectivités territoriales de politiques de transports volontaires et exemplaires** : coordination entre autorités organisatrices des transports, promotion et facilitation de l'éco-mobilité, disponibilité des open data, concertation avec les usagers...
- **Appui aux projets incitant au report modal pour les marchandises**

3.1.3.2 Axes stratégiques

La stratégie proposée dans le SRDEII est fondée sur les constats et enjeux identifiés ci-dessus. Elle se déploie en quatre axes développés ci-après.

- **Axe 1 : Faire de la grande Région un territoire pilote et novateur pour le déploiement de nouvelles solutions de mobilité aptes à renforcer la qualité de vie et l'efficacité de nos déplacements**

L'invention de nouvelles solutions de mobilité exige de mettre autour de la table trois catégories d'acteurs : des citoyens utilisateurs, des collectivités financeurs (bien souvent) et des entreprises prestataires en charge de la construction des infrastructures et/ou de réalisation de la prestation. Dans ce contexte, la création d'un living lab sur le territoire régional apparaît nécessaire. Les premières réflexions engagées avec les acteurs clés démontrent la pertinence de l'outil. L'engouement autour du projet est réel. En marge ou issu du living lab en gestation, d'autres projets structurants régionaux viendront radicalement et positivement impacter nos modes de déplacement dans un futur proche.

Propositions d'actions

- **Implanter un living lab** sur le territoire régional pour structurer des activités d'expérimentation sur les nouveaux usages de la mobilité. Le living lab ne se limitera pas à la question de mobilité des personnes. De la même manière, il servira de support

pour imaginer des solutions logistiques innovantes pour le transport des marchandises.

- Lancer des projets structurants fédérant les entreprises (ferroviaire – ville intelligente – routes et autoroutes connectées – service de voitures autonomes transport à la demande en zone rurale, politique de déplacement et/ou de solutions d’hébergement pour les salariés).

- **Axe 2 : Soutenir les collectivités territoriales dans le déploiement de leurs services de mobilité au travers de « chèques à la mobilité »**

Au-delà des innovations de rupture sous-jacentes à l’axe précédent, toutes les collectivités ont la capacité à réinventer en local les modes de déplacement plus durables en utilisant des solutions déjà éprouvées. Elles y seront encouragées par la Région avec la mise en place d’un chèque mobilité destiné à cofinancer l’ingénierie préalable.

Propositions d’actions

- Créer de nouvelles infrastructures transport et mobilité sur l’ensemble du territoire de la Nouvelle-Aquitaine ;
- Déployer le chèque mobilité.

- **Axe 3 : Stimuler l’innovation et la mise en réseau des acteurs via le lancement d’AMI**

Les initiatives nombreuses portées par des acteurs engagés gagneront à être articulées dans le cadre d’une feuille de route stratégique régionale. Une fois la stratégie dessinée, des Appels à Manifestation d’Intérêt au cœur des thématiques ciblées, serviront à mettre le pied à l’étrier à des consortia qui pourront par la suite commercialiser ces solutions innovantes.

Propositions d’actions

- Construire la feuille de route stratégique « solutions pour une mobilité durable » ;
- Poursuivre le travail de mise en relation avec les pôles de compétitivité et les clusters internationaux.

- **Axe 4 : Accélérer la promotion de la filière à l’international**

Le travail du groupe opérationnel sur les mutations économiques, qui inclut le sujet de la mobilité intelligente, a permis de révéler les nombreux atouts de la Nouvelle-Aquitaine sur cette thématique. La crédibilité des compétences présentes, portées par des entreprises renommées et des laboratoires de recherche reconnus, plaide pour une action de promotion plus musclée pour asseoir une notoriété naissante.

Cet axe est commun aux orientations 2 (Poursuivre et renforcer la politique de filières) et 8 (Renforcer l’internationalisation des entreprises et des écosystèmes et l’attractivité des territoires). Il pourra utilement s’appuyer sur les opérations French Tech : French Tech Bordeaux mais aussi Ed Tech - le réseau des professionnels du numérique structuré à la Rochelle – French Tech Limoges (healf Tech) et Océan Tech, écosystème transfrontalier d’innovation impulsé par l’Agglomération Sud Pays-Basque de Zarautz (Euskadi) à Hossegor (Landes).

3.1.3.3 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 4 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 1 - Mobilité et transports intelligents

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Faire de la grande Région un territoire pilote et novateur pour le déploiement de nouvelles solutions de mobilité aptes à renforcer la qualité de vie et l'efficacité de nos déplacements	Création d'un Living Lab (laboratoire des usages dédié aux mobilités intelligentes, durables et responsables) : O/N	Nombre de nouveaux produits et de nouveaux services créés facilitant la mobilité sur le territoire	Intensité d'utilisation des nouveaux modes de mobilité Consommation des énergies fossiles
	Montant financier attribué au living Lab		
	Nombre de projets structurants (ferroviaires, villes-intelligentes, routes et autoroutes connectées...)		
Axe 2 : Supporter les collectivités territoriales dans le déploiement de leurs services de mobilité au travers de chèques à la mobilité	Mise en place du dispositif "chèque mobilité" : O/N	Nombre de projets relatifs à des nouvelles infrastructures transport et mobilité par territoire	
	Nombre de "chèques mobilité" accordés		
	Montant financier global chèque mobilité		
Axe 3 : Stimuler l'innovation et la mise en réseau des acteurs via le lancement d'AMI	Nombre d'AMI lancés favorisant l'innovation et la mise en réseau	Nombre de projets déposés suite à l'AMI	
Axe 4 : Accélérer la promotion de la filière à l'international	Nombre d'événements nationaux et internationaux sur le thème des mobilités intelligentes, durables et responsables.	Nombre d'entreprises et de laboratoires accueillis sur les stands du living-Lab et /ou du cluster Topos lors de manifestations nationales et internationales liées à la mobilité intelligente, durable et responsable	

3.1.3.4 Ambitions pour le territoire des priorités transversales 1, 2, 3 : Accompagner la transformation numérique, encourager la transition écologique et énergétique et favoriser la mobilité et les transports intelligents

Les acteurs régionaux ont montré, très tôt, avant même les phases de concertation pour l'élaboration du SRDEII, leur volonté d'actions sur ces trois mutations structurelles profondes de nos sociétés. Lors de l'élaboration du schéma, la concertation a permis de traduire cet engouement en objectifs forts :

Trois domaines aux intersections démontrées, trois ambitions, trois objectifs

Dans le domaine du Numérique, la Nouvelle-Aquitaine s'engage à :

- Sensibiliser et assister activement la digitalisation de toutes les entreprises du territoire via des moyens adaptés et la mobilisation totale des acteurs ;
- Intégrer les entreprises dans des programmes « Digitalisation » dédiés.

Sur le volet **Transition Energétique**, les objectifs s'annoncent très ambitieux

- Convertir l'économie régionale aux nouvelles pratiques de consommation énergétique durable en structurant les filières EnR et en favorisant en particulier la mutation du secteur de la construction ;
- Encourager les écosystèmes territoriaux d'économie circulaire intégrant l'approche énergétique ;
- Respecter les objectifs de mix énergétique définis au plan national.

La Nouvelle-Aquitaine doit rapidement organiser une **mobilité plus durable et intelligente** sur son territoire. Les ambitions témoignent d'un fort volontarisme en la matière :

- Devenir un des leaders européens sur la construction (recherche et innovation) et le déploiement (mise en œuvre) de solutions de mobilité intelligente ;
- Doubler les emplois régionaux de ce secteur d'ici 2030, soit 10 000 emplois.

3.1.3.5 Conditions de mise en œuvre des priorités transversales 1, 2 et 3

Le programme d'appui aux transitions structurelles en question, s'interface parfaitement avec les dispositifs plus « fonctionnels » prévus aux SRDEII détaillés dans le présent document. Les connexions sont notamment évidentes avec :

- Le soutien aux jeunes entreprises innovantes ;
- Et plus généralement, l'ensemble du programme d'appui sur l'innovation ;
- Les projets autour de l'Usine du Futur ;
- Les actions visant l'international et l'attractivité du territoire.

3.2 Orientation 2 : Poursuivre et renforcer la politique de filières

3.2.1 Constats et enjeux

La spécificité historique de l'interventionnisme économique français tout au long du 20^{ème} siècle est l'appui à la structuration de grandes filières industrielles avec à la tête des grands groupes à vocation internationale. Le concept de filière trouve une nouvelle jeunesse depuis quelques années (S3 impulsées par la Commission européenne, politique des pôles de compétitivité, création des Comités Stratégiques de Filières...).

L'action publique en faveur de la structuration de filières trouve son sens dans l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques, l'appropriation de nouveaux modèles économiques. L'approche, le plus souvent collective, cherche à sortir l'entreprise d'une forme d'isolement. La mise en réseau des acteurs économiques contribue à la construction ou l'intégration de chaînes de valeur (idéalement plus innovantes).

Si une filière se définit comme l'« ensemble des phases d'un processus de production qui permettent de passer de la matière première au produit fini vendu sur le marché », il existe à strictement parler peu de filières intégrées à l'échelle de la grande Région. Dans les faits, l'acceptation de la notion de filière est plus protéiforme et renvoie à plusieurs autres termes : « secteurs », « thématiques technologiques ou transversales ». Ainsi, des domaines comme la Silver économie sont devenus des sujets de travail pour l'animation économique alors qu'il s'agit de thématiques à l'interface de plusieurs secteurs ou filières.

La Région et ses partenaires soutiennent de longue date les « filières » qui ont jusqu'ici bénéficié de plusieurs formes de soutien avec bien souvent un tropisme « innovation » sur le choix des priorités d'actions :

- Le financement des structures d'animation et d'appui (pôles, clusters, centres de développement technologique, réseaux d'entreprise...) ;
- Un accompagnement dans la définition des feuilles de route stratégiques ;
- Le financement de projets structurants, l'appui aux projets collaboratifs, l'appui individuel aux entreprises.

Considérant la notion de filières dans une acception large, les 3 ex-régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes ont conjointement décidé de mettre en avant, dès 2015, 11+1 « filières » prioritaires (au sens le plus générique du terme) à travers une communication en date du 22 juin de cette même année. Il est important de repositionner ces orientations dans un contexte d'anticipation de la nouvelle Région : elles doivent être comprises comme la volonté, dès 2015, d'un premier pas vers une stratégie concertée en faveur du développement des filières. Ces thématiques « prédéterminées » constituent un ensemble hétérogène (type, maturité, poids économique, niveau de reconnaissance et visibilité...). Elles dessinent un périmètre de sujets communs aux trois ex-Régions pour lesquels des orientations stratégiques doivent être précisées. La liste ci-dessous n'instaure aucune hiérarchie dans l'action publique.

LISTE DES FILIERES PRIORITAIRES

1. Industries agroalimentaires et filières agricoles
 2. Bois et industries papetières
 3. Aéronautique, spatial, défense et sous-traitance mécanique
 4. Matériaux avancés
 5. Chimie verte et écoprocédés
 6. Filières vertes et écotechnologies
 7. Photonique
 8. Numérique
 9. Santé et bien-être
 10. Cuir, Luxe, Textile et Métiers d'art
 11. Tourisme
- + Silver économie

Ainsi, le contexte d'une récente fusion et les réflexions apportées par la concertation amènent à proposer dans le SRDEII des principes, des éléments de méthodologie et les critères associés à la mise en œuvre d'une politique de filières

Il est toutefois important de porter une attention particulière aux sujets de **l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche** d'une part et du **tourisme** d'autre part.

Cette attention particulière se justifie par deux aspects :

- La forte empreinte laissée par ces filières sur l'identité et l'économie du territoire (cf. Focus agri-agro, forêt-bois) ;
- Le cadre réglementaire particulier dans lequel s'inscrivent les actions publiques (politiques et dispositifs européens dédiés, cadre législatif national, spécificités inscrites dans la Loi NOTRe) (cf. section 4 - coopération entre collectivités).

FOCUS « AGRI-AGRO & FORET-BOIS »

La Nouvelle-Aquitaine se positionne comme la première région agricole d'Europe pour la valeur de sa production avec 11 milliards d'euros. Des industries de première et deuxième transformation se sont naturellement développées autour de ces ressources vivrières et matières premières.

Avec une valeur de la **production agricole** atteignant 11 milliards d'euros et 76 400 exploitations (en 2013), la Nouvelle-Aquitaine se classe à la première place des régions agricoles d'Europe. Elle est aussi la première région européenne pour la masse salariale agricole (130 000 emplois) et représente près de 20 % des exportations agricoles et agroalimentaires françaises.

Ce secteur s'appuie sur des petites et moyennes exploitations, très diversifiées, jouant un rôle déterminant en termes de cohésion territoriale et reposant sur de très nombreux signes officiels de qualité (leader européen), dont l'agriculture biologique qui est en forte progression.

Les défis à relever sont liés à la mise en place de modèles de production « robustes » (autonomes, diversifiés, agroécologiques...), adaptatifs et résilients aux chocs économiques et au changement climatique.

Cela passe par le développement de la compétitivité des entreprises et des exploitations à travers notamment de l'innovation mais aussi par la structuration de circuits courts et de proximité, renforçant la production locale et répondant à la demande.

Ce secteur doit aussi capitaliser sur le développement d'une agriculture durable en confirmant le choix résolu de la qualité.

La pêche et l'aquaculture constituent des activités de poids sur le littoral. On dénombre par exemple sur le littoral 1 500 marins et 500 navires de pêche, 1 091 sites de production conchylicole et la production en pisciculture continentale dépasse les 12 000 tonnes de poissons.

Les chiffres de la **filière Forêt-Bois** sont aussi éloquentes. La forêt s'étale sur 2,8 millions d'hectares avec comme première essence de bois le pin maritime. Le chiffre d'affaires dans le secteur de la première transformation se monte à 12 milliards d'euros.

L'agroalimentaire dans son ensemble, très diversifié lui aussi, réunit 9 800 entreprises qui emploient 77 000 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de 35,6 milliards d'euros. Une grande variété de ressources est transformée en Nouvelle-Aquitaine. Les secteurs de la viande, des boissons et du poisson se distinguent notamment au plan national par les volumes produits. 3^{ème} région exportatrice française, la Nouvelle-Aquitaine recèle un potentiel d'innovation important porté par des centres de recherches, pôles de compétitivité, Centres techniques et technologiques, établissements d'enseignement supérieur spécialisés.

Par ailleurs, comme précisé dans la communication de juin 2015, ce portefeuille ne saurait être exclusif. La notion de « priorité » doit être comprise au sens littéral du terme : les premiers sujets à développer. Le périmètre décrit est nécessairement évolutif et ouvert à d'autres sujets qui pourront, le cas échéant, s'exprimer à des échelons infrarégionaux.

Ce caractère évolutif des priorités régionales peut être illustré à travers le cas de la « **croissance bleue** ». Alors que le sujet du nautisme a été mentionné en 2015 comme un potentiel sujet émergent à l'échelle de la grande Région, que le diagnostic préalable au SRDEII confirme le poids de l'économie maritime, le concept de « Croissance bleue » propose une vision stratégique cherchant à fédérer des activités très diverses autour des ressources maritimes au sens large, et à valoriser le potentiel de développement économique que représente la vaste façade littorale de la Nouvelle-Aquitaine. (cf. focus Croissance Bleue).

FOCUS « CROISSANCE BLEUE »

Avec une façade littorale diversifiée de 720 kilomètres de long, **la Nouvelle-Aquitaine dispose de tous les atouts nécessaires pour devenir un acteur incontournable de la croissance bleue** aux niveaux national et européen. L'océan est déjà présent dans de nombreux domaines de la vie économique de notre région et elle le sera de plus en plus à l'avenir, que ce soit pour les ressources halieutiques, l'aquaculture, le transport maritime, la construction navale, le nautisme, l'énergie, le tourisme ou les biotechnologies...

Toutefois, pour que la mer et le littoral restent attractifs et générateurs d'emplois, il est essentiel que les activités qui y sont pratiquées soient durables, c'est-à-dire qu'elles soient économiquement viables, contribuent au développement local en proposant des emplois dans des conditions satisfaisantes et réduisent leur empreinte écologique.

Cela concerne les axes de développement des activités nouvelles ou traditionnelles mais également la recherche et l'innovation qui peuvent stimuler la relance de la croissance et de l'emploi tout en assurant un avenir durable à cet espace naturel encore peu connu. La stratégie croissance bleue de la Nouvelle-Aquitaine reste à affiner ; les premières priorités sont présentées en annexe du présent document.

Enfin, les travaux menés ont remis en exergue le lien étroit entre développement économique et développement territorial. Les **Industries Créatives et Culturelles**, à l'interface de plusieurs priorités régionales de la politique de filières, sont bien représentées en Nouvelle-Aquitaine et illustrent parfaitement ce lien. Outre les emplois qu'elles représentent, ces activités contribuent au rayonnement culturel et à l'attractivité du territoire. Enfin, elles offrent aux autres filières économiques du territoire des leviers d'innovation et de différenciation. Fragiles dans leurs modèles économiques et touchées de plein fouet par la révolution numérique, elles méritent un soutien particulier des pouvoirs publics (Cf. focus sur les industries créatives et culturelles).

FOCUS « INDUSTRIES CREATIVES ET CULTURELLES (ICC) »

Les industries culturelles et créatives, notion en mutation constante, représentent un enjeu national, européen et régional stratégique. Caractérisé par la double nature culturelle et économique, elles représentent en France un chiffre d'affaires de 83,6 milliards d'euros en 2013 et 1,3 million d'emplois. Organisées en filières plus ou moins structurées, elles peuvent être identifiées à travers 10 marchés culturels et créatifs.

En l'absence d'études statistiques « sur mesure », les chiffres évaluant le poids régional des ICC varient considérablement en fonction du périmètre retenu. Un volume de 25 000 entreprises représentant 75 200 emplois a été estimé dans une acception large des ICC (données Insee).

La Région Nouvelle-Aquitaine a déployé des politiques publiques plus ciblées à travers le soutien :

- A la filière Image (cinéma/audiovisuel, animation, jeu vidéo) ;
- Aux arts plastiques et visuels, design ;
- Au spectacle vivant ;
- A la musique ;
- Au livre ;
- A la télévision régionale.

Par ailleurs, la Région a abordé les ICC principalement sous l'angle des politiques de filières suivantes : image, livre, musiques actuelles.

Pour terminer, les travaux et échanges ont également souligné l'impact économique du tourisme pour les territoires de la Nouvelle-Aquitaine. Pierre angulaire de plusieurs priorités régionales, le tourisme est autant facteur de maintien d'activités en zones fragiles, vecteur de mixité sociale, que pourvoyeur d'emplois et d'innovations. (cf focus « Tourisme »)

FOCUS « TOURISME »

Avec 27 millions de touristes en 2015, la Nouvelle-Aquitaine occupe le troisième rang national. Elle compte un parc d'hébergements touristiques marchands fort de 3 800 établissements. Le parc de l'hôtellerie de Plein Air occupe à lui seul la première place nationale.

12 milliards d'euros de dépenses touristiques sont annuellement injectés dans l'économie régionale représentant 8% du PIB régional. En matière d'emploi, 103 000 postes sont liés directement au tourisme, et 80 000 contrats saisonniers.

Si le littoral est la première destination régionale pour les touristes, les qualités du « patrimoine » naturel et culturel de la Nouvelle-Aquitaine permettent de valoriser un tourisme rural, urbain et de montagne possédant de sérieux atouts (stations de ski, stations thermales, parcs naturels régionaux, agritourisme, vélos, randonnée, villages de caractères,...) et s'appuyant pour certains sur une reconnaissance internationale (classement UNESCO notamment).

Cette attractivité touristique du territoire régional impacte naturellement sur les moteurs de l'attractivité économique, en cela qu'elle motive l'installation d'entreprises et d'investisseurs, soucieux d'offrir à leurs salariés un cadre de vie attractif et motivant.

Pour autant, si cette filière est majeure, elle n'en est pas moins fragile, dû principalement à un réseau économique dense de TPE indépendantes, devant faire face à une évolution constante des comportements et des attentes des clientèles (par exemple sur l'usage commercial du web et l'E-reputation). Ce nouvel environnement impacte fortement sur les métiers, les services, les équipements et les organisations des entreprises touristiques. Aussi, l'accompagnement continu de ces TPE constitue un enjeu crucial à chaque stade de son évolution : création, développement et transmission (étape primordiale dans la poursuite de l'activité sur certaines zones fragiles du territoire régional).

L'évolution également s'appréhende sur la requalification nécessaire des stations du littoral, à la croisée d'enjeux forts entre les risques environnementaux (érosions, submersion,...), la dessaisonnalisation progressive de l'activité de service et de commerce, la métropolisation et le développement de mobilités alternatives à la voiture.

Ainsi la finalité du tourisme sur la Nouvelle-Aquitaine, est bien de tendre vers un développement économique raisonné et équilibré des territoires pour un tourisme compétitif, innovant et accessible.

Cette finalité sera affirmée dans le Schéma Régional du Tourisme (cf art L 131-1 du code du Tourisme), schéma qui sera en cohérence avec les orientations du SRDEIL.

La concertation mise en œuvre dans le cadre du SRDEII a permis certes de confirmer l'intérêt des soutiens publics dispensés mais aussi d'en pointer certaines limites compte tenu de la nouvelle donne géographique et des évolutions macro-économiques :

- Des initiatives nombreuses en matière de filières, parfois dispersées entre les territoires et les échelons territoriaux ;
- Des gouvernances, modalités d'animation des acteurs perfectibles pour associer plus largement l'ensemble des composantes des « filières », pour proposer des plans d'actions plus globaux ;
- Une certaine fragilité des modèles économiques des structures d'appui, ce qui constitue en l'occurrence une menace réelle pour la pérennité du travail d'animation de ces filières ;
- Le manque de moyens disponibles pour concrétiser l'inter-filière alors que le croisement des savoir-faire et compétence est vecteur d'innovations majeures et que dans le même temps les acteurs de différentes « filières » peuvent partager des problématiques (programmes) communes.

Le tableau ci-après présente un récapitulatif des potentiels et lacunes en matière de filières et des politiques d'appuis proposées par les acteurs publics.

POINTS D'APPUI	POINTS DE VIGILANCE
• Des ressources sur chacune des filières (naturelles, technologies, compétences) • Un effort de formation et de R&D qui alimente les « filières » • Un portefeuille de filières équilibré intégrant des secteurs d'activité « traditionnels » et des relais de croissance, thématiques d'avenir • Le renforcement en cours des fertilisations croisées (interclustering, actions inter-filières) • La convergence des priorités régionales avec les politiques nationales et européennes • La diversité des (bonnes) pratiques au sein des priorités • Le renforcement lié à la fusion (complémentarités des compétences, opportunités plus larges, ...) • L'évolution des relations entre leaders d'opinion/décideurs et Grandes Régions (capacité à négocier) • Des tendances de fond à accompagner : tertiarisation de l'économie, transformation numérique, transition écologique et énergétique. • Des partenariats avec les réseaux et les initiatives territoriales	• Un leadership à asseoir sur les « filières » prioritaires (en particulier déficit en centres de décisions sur la région) • La ré-interrogation des modes d'animation/gouvernance des « filières » • Des actions trop centrées autour de l'innovation technologique (inertie) • Des moyens spécifiques à renforcer pour concrétiser l'inter-filière • Le lien de la politique « filières » avec les autres politiques publiques (européennes, nationales, régionales – transversalité SRDEII, SRADDET, SRESRI, CPRDFP) • La cohérence et la complémentarité des rôles respectifs des acteurs du développement économique • Une certaine fragilité des modèles économiques des structures d'appui et d'animation • La dispersion des forces et moyens sur un trop grand nombre de priorités, le risque d'un émiettement d'initiatives sans synergie • Risque de freiner les initiatives par une sur-structuration des écosystèmes • La capacité à comprendre et observer l'évolution et l'environnement des priorités (veille/IE)

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR LES FILIERES

- **Mise en relation des réseaux** présents sur les territoires (locaux, régionaux, nationaux, internationaux), qu'ils soient financiers, technologiques, commerciaux, d'achats..., quels que soient les domaines d'activité des entreprises, afin de répondre à leurs besoins
- **Sanctuarisation des moyens nécessaires pour faciliter les échanges** de savoir-faire et de compétences, vecteurs d'innovations, entre acteurs des filières
- **Promotion et organisation des filières prioritaires autour d'orientations stratégiques partagées** avec les acteurs économiques et mise en place des modalités de gouvernance et d'animation qui associent plus largement l'ensemble des acteurs des filières, pour proposer des plans d'actions plus globaux
- **Prise en compte les enjeux locaux** en respectant la diversité et la territorialisation des initiatives
- **Mise en synergie les nombreuses initiatives** conduites sur les territoires et instauration d'une contractualisation entre opérateurs
- **Consolidation des modèles économiques des structures d'appui**, afin d'assurer la pérennité du travail d'animation des filières

3.2.2 Ambitions pour le territoire

Les « filières » couvrent une large diversité. Cette diversité s'exprime dans la nature des sujets et des enjeux différents d'une « filière » à l'autre mais également dans le spectre des acteurs et des collectifs impliqués (dans leur métier et leur territorialité) au sein d'une même « filière ». Pourtant, des déterminants communs président à l'action d'animation économique autour de ces sujets :

- Le lien entre des ressources (naturelles, humaines, technologiques) et des marchés ;
- L'animation de réseaux (pôles, clusters, club, ...).

Un enjeu est alors de dépasser la logique de structuration des filières pour aller vers une mise en relation des écosystèmes (définis comme des réseaux sur des territoires) dans le cadre des priorités régionales. Les actions menées ont vocation à agir sur l'environnement des entreprises qui sont bien in fine les cibles de l'action publique. L'animation des réseaux doit essentiellement contribuer à la structuration de consortia intégrés entre la maîtrise des ressources (technologiques ou autres) et de la commercialisation de produits/services sur les marchés.

Dans cette approche écosystémique, l'observation des « filières » à une échelle macro-économique, la définition collective d'orientations stratégiques et l'animation associée nourrissent le cadre d'intervention des acteurs du développement économique.

A l'échelle de la mise en œuvre des actions, il s'agit plutôt de considérer un acteur pour la contribution de ses projets (individuels ou collectifs) à tout ou partie des objectifs retenus au titre de la politique régionale de filières.

Au vu des principaux axes de progrès recensés, la Nouvelle-Aquitaine se fixe trois grandes priorités autour du sujet majeur des « filières » :

- « Promouvoir et organiser les filières prioritaires autour d'orientations stratégiques partagées » ;

- « Travailler sur la mise en réseau des écosystèmes dans le cadre des filières prioritaires et prendre en compte les enjeux locaux en respectant la diversité et la territorialité des initiatives » ;
- « Développer une politique partenariale et contractuelle ».

La première ambition s'inscrit simplement dans la continuité des efforts menés pour l'**organisation et la promotion de filières régionales** comme un levier de création et maintien d'emplois et d'attractivité. La caractérisation macro-économique des priorités doit s'accompagner de la définition d'orientations stratégiques partagées avec les acteurs économiques (gouvernance). La politique de filières doit ainsi favoriser un alignement des stratégies publiques et privées aux niveaux européen, national, régional et infrarégional.

Parallèlement à l'organisation des filières, il faut favoriser **la mise en relation des réseaux d'acteurs au sein des domaines d'activités phares de la Nouvelle-Aquitaine ainsi que les fertilisations croisées entre ces domaines**. La mise en relation des réseaux et des écosystèmes/réseaux/clusters est le deuxième axe fort de la politique filières des cinq années à venir. Cette mise en relation des écosystèmes doit être envisagée à l'échelle régionale mais également avec les réseaux nationaux, transfrontaliers et européens.

Par ailleurs, l'entreprise dorénavant « ouverte » doit s'appuyer sur un réseau d'acteurs et de services pour construire son avantage concurrentiel et assurer sa croissance. Or, en dépit des facilités d'échanges au plan mondial – infrastructures de communication et révolution numérique – la proximité facilite indéniablement l'interfaçage des compétences. La concentration des compétences est inhérente aux logiques d'écosystèmes : il est important de **respecter leur territorialité** car, plus que la taille critique, il faut envisager la concentration des compétences comme une clé de succès.

Enfin, les priorités régionales se doivent **d'être évolutives et inclusives de dynamiques infrarégionales**. La prise en compte des enjeux locaux passe par l'accompagnement d'initiatives collectives locales (EPCI, Collectifs d'entrepreneurs, réseaux consulaires). Exemples : filière équine, glisse, thermalisme, maintenance nucléaire. Ces dernières peuvent s'inscrire dans une contribution aux priorités régionales ou leur évolution.

Le dernier objectif de la future action régionale : **la mise en synergie des initiatives et la contractualisation entre les opérateurs** pour une action plus efficace. Plus qu'une ambition, c'est une nécessité stratégique et financière dans un paysage foisonnant de démarches filières conduites sur les territoires.

3.2.3 Axes stratégiques

Ces trois ambitions se traduisent en quatre axes stratégiques déclinés en actions concrètes.

- **Axe 1 : Approfondir et déployer les priorités régionales**

Dans le périmètre des priorités régionales, il conviendra de définir des orientations stratégiques partagées à travers la rédaction de feuilles de route précises servant les intérêts des entreprises et des territoires. L'élaboration de ces documents devra chercher à associer l'ensemble des parties prenantes pour s'assurer d'une bonne appropriation, clé d'un déploiement réussi.

L'environnement économique et sociétal changeant à grande vitesse, il faudra s'assurer dans le temps de la pertinence des stratégies initiales mais aussi garder à l'esprit le caractère nécessairement évolutif du portefeuille de priorités régionales. La carte des priorités de 2025 ne ressemblera pas à la photographie de 2016. Elles répondront aux besoins sociétaux et seront potentiellement reconfigurées pour tenir compte de ruptures intervenues sur les marchés.

Propositions d'actions

- Formaliser des feuilles de route et plans d'actions avec les acteurs dans le champ des priorités régionales de la politique de filières - assurer l'animation économique des priorités autour de gouvernance impliquant les acteurs/opérateurs clés ;
- Expérimenter/tester les sujets émergents dans des approches projets (début-fin-livrables - sans structurer des opérateurs) ;
- Encourager/impulser l'émergence de nouvelles « filières » régionales, en accompagnant les initiatives à forte valeur ajoutée, et en écoutant les opportunités ;
- Observer l'évolution de l'environnement et des priorités sur le territoire, en adaptant les actions et les orientations à mettre en œuvre selon les évolutions ;
- Soutenir et évaluer les actions mises en œuvre dans le cadre des priorités régionales, et mesurer leurs impacts en termes de retombées.

• **Axe 2 : Organiser l'interconnexion des écosystèmes régionaux et locaux**

Les détracteurs des politiques filières insistent sur les dangers d'une stratégie en silo qui sclérose les tissus économiques. Les innovations foisonnent à la convergence de domaines sectoriels ou scientifiques classiques (matériaux-agriculture, numérique-santé, aéronautique-énergie, commerce-services...). Un chantier naval travaillant au développement d'une navette fluviale connectée en composites s'inscrirait dans au moins trois priorités : mobilité, numérique et matériaux.

La Nouvelle-Aquitaine invitera tous les écosystèmes régionaux à dialoguer entre eux.

Cette ouverture des « filières » porte également sur le champ des domaines transverses (financier, international, ...) et comporte aussi une dimension géographique. L'action régionale s'intégrera dans les politiques nationales, européennes et transfrontalières et s'interfacera judicieusement avec les initiatives locales.

Les acteurs responsables de l'animation des « filières » auront cet objectif clairement inscrit dans leur feuille de route.

Propositions d'actions

- Développer les synergies et la mise en réseau des acteurs (y compris financier) et des actions au niveau local, régional, national et international dans le cadre des priorités régionales de soutien aux filières ;
- Aligner les stratégies et actions publiques aux niveaux régional, national et européen ;
- Articuler les initiatives locales et régionales et un échange des bonnes pratiques entre les échelons local et régional ;
- Prendre en compte cette transversalité dans des contrats pluriannuels d'objectifs (cf. Axe 4) ;
- Animer le réseau des développeurs économiques et mettre en œuvre des programmes régionaux « inter-filières » ou « transfilières » sur des sujets transverses communs.

- **Axe 3 : Densifier les compétences et ressources régionales, favoriser l'accès aux marchés**

Les priorités régionales reposent déjà sur des socles crédibles de compétences, c'est la raison même de leur élévation au rang de « priorité régionale ». Pour accélérer la traduction de ce potentiel en création d'emploi sur le territoire, le SRDEII cherchera à couvrir les chaînons manquants dans l'écosystème. Les outils de transfert et d'expérimentation, l'environnement académique au sens large (recherche et formation supérieur) seront densifiés.

Ces briques supplémentaires vitales au développement endogène des filières donneront une plus grande visibilité à l'international.

Propositions d'actions

- Développer et **renforcer l'accès aux ressources** (technologiques, non technologiques, formation, ...) / volet formation et enseignement supérieur et R&D ;
- Favoriser l'adéquation des efforts de formation avec les besoins des « filières » **(Contrats d'objectifs territoriaux, SRESRI) ;**
- Mettre en place des outils structurants d'accompagnement des entreprises (plateformes...) et favoriser le développement de lieux d'expérience ;
- Construire des groupements d'offres (produits/services) en s'appuyant notamment sur le levier de la commande publique et du pre-procurement ;
- Favoriser l'intégration dans des chaînes de valeur (y compris à l'international) en particulier à travers **l'accompagnement au montage et à la réalisation de projets collaboratifs (région, national, européen).**

- **Axe 4 : Contractualiser des partenariats avec les acteurs clés**

De nombreux opérateurs travaillent aujourd'hui au service des filières et entreprises qui les constituent :

- Les fédérations professionnelles, pôles/clusters, réseaux consulaires (...) déploient des programmes d'actions spécifiques pour conforter les coopérations et relations au sein des filières et accompagner les entreprises ;
- Les territoires aussi s'impliquent régulièrement dans « l'animation » des filières considérant à juste titre :
 - Soit qu'une action complémentaire se justifie pour développer l'attractivité territoriale ;
 - Soit que le territoire dispose d'une spécificité / spécialisation qu'il faut conforter.

La coordination de l'action publique et la contractualisation avec les opérateurs au service des filières (pôles, clusters, réseaux consulaires, groupement d'entreprises) permettra :

- D'optimiser l'impact des financements via une meilleure efficience des fonds distribués ;
- D'offrir à chaque territoire l'opportunité de décliner à son échelle sa propre politique filière, si opportun, dans le respect des intérêts stratégiques régionaux ;
- De mieux couvrir le spectre des actions d'appui aux filières (actions « marchés », innovation et international, développement compétences / GPEC...).

La contractualisation a une double vertu. Elle permet d'une part, en consignnant les engagements réciproques, de responsabiliser les acteurs au cœur du fonctionnement des filières. A côté des actions spécifiques incluses dans leur propre feuille de route, ils devront aussi relayer les grandes causes régionales, en aidant à la diffusion des programmes transversaux (action en faveur de la transition écologique et énergétique, Usine du Futur...). Les termes du contrat insisteront sur les interconnexions avec les autres « priorités » et écosystèmes régionaux.

Elle assure d'autre part, une bonne synergie des initiatives et projets entre les différents échelons territoriaux. A titre d'illustration, une animation locale de la filière numérique peut s'avérer très utile (GPEC de proximité, accès aux marchés locaux, accès aux financements...) dès lors qu'elle s'inscrit pleinement en complémentarité des actions conduites au niveau régional (programme d'accélération pour des pépites, promotion et salons à l'international, instruments financiers...).

Cette démarche visera à inscrire les actions dans la durée, contrats de trois ans, pour une meilleure visibilité. Elle concerne les partenaires publics et les relais de l'action publique (pôles, clusters, réseaux consulaires) mais potentiellement d'autres acteurs (leaders industriels, Mutuelles, EPIC, ...).

Cette politique partenariale et contractuelle se veut être un support opérationnel aux trois axes précédents. Elle cherche à assurer une cohérence entre les actions menées pour :

- Accompagner le développement de l'offre régionale ;
- Relayer les politiques régionales au sein des « filières » ;
- Organiser des synergies, le cas échéant, autour de chefs de file.

Propositions d'actions

- Négocier et suivre des contrats d'objectifs et de performance avec les opérateurs clés, têtes de réseaux,

3.2.4 Conditions de mise en œuvre des orientations

La complémentarité de la politique « filières » avec l'ensemble des dispositifs et actions du SRDEII apparaît de manière évidente :

- **Les politiques « filières »** visent à construire un environnement propice au développement de l'entreprise en facilitant les collaborations entre les acteurs dans un contexte économique marqué par des modèles économiques de plus en plus ouverts avec des interdépendances grandissantes entre les entreprises ;
- **Les aides et l'ingénierie individuelle** permettent à l'entrepreneur de concrétiser son projet dans des conditions financières optimales en minimisant par ailleurs les risques.

Logiquement, la réussite des politiques filières est donc intimement liée à la pertinence des dispositifs d'appui existants par ailleurs en faveur des entreprises : aide en matière d'innovation, capacité d'accompagnement à l'international, soutien aux investissements productifs, accompagnement des mutations économiques...

Il serait par conséquent erroné de vouloir observer de manière isolée, « étanche », **les effets des actions lancées au titre de la politique filières**. En matière d'évaluation de politiques publiques l'importance des facteurs concourants invite généralement à la prudence avant d'établir des relations de cause à effet entre les résultats observés et l'action conduite. S'agissant des politiques « filières », la vigilance sur l'interprétation des résultats est particulièrement de mise.

Dans un monde en évolution permanente, rythmé par des progrès technologiques accélérés et une innovation galopante, une politique filières réussie doit accepter de faire bouger les lignes, de faire preuve de pragmatisme et réactivité dans la définition des priorités régionales.

Compte-tenu de la contradiction apparente entre la diversité des initiatives et l'existence de moyens limités, des critères doivent contribuer à la cohérence des choix dans la définition des priorités ou des actions :

- Capacité d'identification d'une stratégie (vision) et d'une différenciation ;
- Concentration d'acteurs présents sur le périmètre ;
- Dynamique entrepreneuriale : Implication opérationnelle (et financière) des entreprises ;
- Leadership des acteurs intégrés dans la démarche ;
- Niveau de coopération entre les acteurs ;
- Interconnexion (autres métiers et géographie) avec les filières stratégiques ;
- Irrigation et plus-value potentielle pour le tissu économique régional ;
- Expérimentation/Démonstration ou Moyens préexistants ;
- Outils, infrastructures d'accompagnement des entreprises déjà mis en place (pépinières, événementiels...).

Le SRDEII prône une gestion active du portefeuille de « filières » régionales, ce qui suppose de favoriser puis mesurer :

- L'évolution dans le temps des périmètres des filières au gré des opportunités et stratégies des acteurs leaders et tendances de marchés ;
- L'émergence de nouvelles thématiques phares en région suivant les évolutions sociétales, technologiques et réglementaires.

Des gouvernances ad hoc se constitueront pour chaque « filière » tenant compte du paysage des acteurs représentatifs. En outre, la Région désignera un référent en interne au sein de l'institution ou de l'Agence de Développement et d'Innovation Nouvelle-Aquitaine pour chacune des priorités régionales existantes ou futures, au service des filières, des entreprises et des territoires.

3.2.5 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 5 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 2

	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Approfondir et déployer les priorités régionales	Existence de modalités d'obtention d'informations stratégiques (contrats, études, système d'informations, équipe dédiée...) O/N	Effectivité d'un système d'observation, de veille (O/N)	Nombre de groupements ou collaborations pérennes d'entreprises (chaîne de valeur intégrée, mutualisation de ressources...)
	Existence de modalités de rédaction des feuilles de route (organisation, processus...)	Nombre de feuilles de route formalisées et validées	
	Existence d'un processus d'animation des réseaux (O/N)	Nombre de gouvernances instaurées (comité "filière")	
Axe 2 : Organiser l'interconnexion des écosystèmes régionaux et locaux	Nombre de programmes d'actions/projets interfilières sur des sujets transversaux (opérations collectives, AMI, formation...)	Nombre de projets collaboratifs dont "transfilières"	
Axe 3 : Densifier les compétences et ressources régionales, favoriser l'accès aux marchés	Nombre d'outils structurants mutualisant les ressources (plateformes technologiques...)	Nombre d'entreprises accompagnées via ces outils structurants	
Axe 4 : Contractualiser des partenariats avec les acteurs clés	Négociations effectives entre Région-opérateur privés et publics sur les territoires (O/N)	Nombre de contrats d'objectifs pluriannuels (Région - partenaires privés et publics sur les territoires)	

3.3 Orientation 3 : Améliorer la performance industrielle des entreprises régionales et déployer l'Usine du Futur

3.3.1 Constats et enjeux

Face à un tissu industriel français à redynamiser, l'amélioration de la performance industrielle et la modernisation de l'outil de production deviennent des enjeux majeurs.

La mondialisation des échanges, la fragmentation des chaînes de valeur et la révolution numérique ont fondamentalement bouleversé la structuration des filières et les organisations industrielles. La notion d'entreprise étendue, concept né il y a une quinzaine d'années, prend sa pleine mesure.

L'ampleur des évolutions à intégrer justifie l'emploi du terme « Usine du Futur ». Il marque d'une part la rupture dans la manière d'atteindre la performance industrielle et s'inscrit d'autre part dans le sillage des programmes déjà lancés en région.

Le phénomène concerne l'ensemble du tissu économique. Le terme mérite sans aucun doute d'être généralisé à « Entreprise du Futur » ou « Ferme du Futur » pour ne pas oublier le secteur agricole lui aussi en prise avec des mutations profondes. Si le numérique constitue en grande partie le déclencheur et la technologie phare des nouvelles unités de production, la notion d'Usine du Futur couvre un spectre bien plus large que la transformation numérique. Une Usine du Futur, c'est une usine qui présente les qualités suivantes :

- Usine innovante, compétitive, performante, sûre et attractive ;
- Usine tournée vers ses clients, capable de garantir la qualité et la traçabilité des produits et de fournir des **solutions complètes avec les services associés** ;
- Usine **en réseau avec ses fournisseurs et ses clients**, capable de s'adapter aux évolutions du marché et des technologies ;
- Usine agile, disposant de **modes de production flexibles** capable de fournir des produits et services individualisés, à des prix compétitifs, en petites et moyennes quantités ;
- Usine aux **lignes de production et logistiques innovantes**, performantes et sûres, mises au point et optimisées avec des outils de simulation virtuels ;
- Usine propre, **respectueuse de son environnement**, impliquée dans son écosystème industriel, économe en matière première et en énergie ;
- Usine **centrée sur l'humain**, pour mieux prendre en compte les attentes des collaborateurs tout au long de leur vie active notamment en matière de condition de travail et mieux attirer les talents dont elle a besoin ;
- Usine qui grâce à **l'automatisation et la robotique collaborative**, affranchit l'homme des tâches pénibles et répétitives pour mettre ses talents au service de la qualité, de l'innovation et du déploiement du changement ;
- Usine qui tire parti des **apports du numérique**, de l'internet des objets et du cloud pour piloter la production et assurer la traçabilité des opérations.

Pour assimiler ces évolutions inéluctables, le tissu économique de Nouvelle-Aquitaine dispose de plusieurs atouts évoqués dans la section diagnostic :

- Une bonne résistance du tissu industriel face à la crise de ces dernières années, un CA industriel qui progresse plus rapidement que la moyenne sur 2011-2014 ;
- Des résultats financiers encourageants, une bonne mobilisation du crédit ;
- Une progression du taux de valeur ajoutée, l'augmentation du niveau technologique des entreprises (intensité technologique) ;

- Enfin un temps d'avance sur le concept d'Usine du Futur avec l'expérience de dispositifs d'accompagnement déployés très précocement sur le territoire de l'ex Aquitaine et dans un deuxième temps de l'ex Poitou-Charentes.

Il faudra tenir compte des actuelles faiblesses structurelles du territoire :

- Un niveau de qualification du personnel encore en retrait ;
- Un tissu d'entreprises largement dominé par les TPE : manque de moyens et acculturation plus longue au concept d'Usine du Futur ;
- Des exportations et une culture d'innovation à renforcer.

L'analyse AFOM récapitule les atouts et handicaps de la Nouvelle-Aquitaine quant à la performance industrielle et l'Usine du Futur.

ATOUTS	FAIBLESSES
• Des entreprises et salariés en partie sensibilisés, des besoins technologiques identifiés • Des résultats tangibles atteignables (gisements de productivité de court terme dans les PME), un ROI rapide • La légitimité, l'expérience et l'ampleur des programmes passés : Usine du Futur. • La stimulation de la chaîne des sous-traitants et fournisseurs par quelques grands groupes et ETI régionales. (à développer néanmoins) • De nouveaux dispositifs en faveur de la « transformation numérique » • La palette complète des dispositifs d'aides en matière d'appui à la performance industrielle. L'offre en capital investissement	• Un retard à combler, des handicaps à contourner : obsolescence outil de production, renouvellement générationnel, organisation industrielle encore très majoritairement en flux poussé... • La mobilisation, organisation des acteurs ESR pour mieux répondre aux besoins du tissu industriel • Le manque d'appropriation des enjeux par nombre de structures d'appui aux entreprises (pôles & clusters, certaines fédérations...) • Un maillage territorial à renforcer (déploiement sur tous les territoires) • Le déficit de communication et de lisibilité de l'action régionale. Coordination perfectible • Le suivi et la mesure d'impact des politiques conduites (indicateurs) • Une offre encore incomplète et restant à structurer : formation, conseil, compétences technologiques et industrielles...
OPPORTUNITES	MENACES
• La mise en mouvement des acteurs aujourd'hui en retrait (ESR, structures de transfert, clusters au sens large). Un enjeu fédérateur • Une prise de conscience collective, une volonté d'action commune de l'ensemble des structures d'appui aux entreprises • Une ambition - accompagner 600 entreprises- des moyens, des objectifs susceptibles d'attirer des représentants de l'offre technologique (cf. politique en matière attractivité.) • Des filières à la chaîne de valeur bien structurée, • Une politique filière active prenant appui sur un réseau dense d'acteurs (pôles et clusters)	• La perte de notre leadership national sur le sujet • Une différenciation insuffisante par rapport aux autres régions en termes d'offre technologique • Le risque de ne pas être à la hauteur de l'enjeu affiché : capacité à mobiliser des moyens humains et financiers pour atteindre l'objectif

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

- **Instauration d'un nouveau modèle d'usine** à la fois compétitif, humain et respectueux de l'environnement
- **Amélioration des performances industrielles** en investissant dans la modernisation de l'outil de production, le renforcement des compétences des dirigeants et salariés, l'organisation et les conditions de travail des salariés
- **Transformation numérique et transition écologique et énergétique** des entreprises (nouveaux modèles d'affaires et modes d'organisation, de conception et de commercialisation...)
- **Développement des activités de moyenne-haute intensité technologique**, sous-représentées dans la région
- **Ancrage territorial des entreprises et leur transmission** dans un contexte de vieillissement de la population dirigeante
- **Préservation et maintien des filières d'excellence** (mutualisation de moyens, optimisation de la chaîne d'approvisionnement, nouveaux enjeux technologiques...)
- **Structuration, renforcement, lisibilité et personnalisation de l'offre d'accompagnement des entreprises**

3.3.2 Ambitions pour le territoire

Les acteurs économiques de la Nouvelle-Aquitaine affichent une ambition à hauteur des enjeux pour la Région :

- « Faire de la Nouvelle-Aquitaine un leader du renouveau industriel français à l'heure du numérique » ;
- « Accompagner les entreprises vers un nouveau modèle d'usine à la fois compétitif, humain et respectueux de l'environnement ».

Très concrètement, il s'agira d'accompagner a minima **600 entreprises sur 5 ans** vers l'Usine du Futur, chacune à son rythme via un parcours individualisé.

Les résultats encourageants observés ces 5 dernières années sur l'industrie régionale seront ainsi confortés voire amplifiés au profit de l'emploi sur nos territoires. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, plusieurs leviers d'actions s'imposent.

- Premièrement **agir à la base** : une sensibilisation massive sur le terrain, avec des outils de communication adaptés amènera les dirigeants de PME et d'ETI à s'approprier rapidement les principaux enjeux, puis mettre en place leur Usine du Futur ;
- Deuxièmement, les pouvoirs publics doivent s'attacher à **moderniser l'outil de production**. Dans le cadre d'une vraie réflexion stratégique, l'appui à l'investissement productif reste efficace et nécessaire ;

- Troisièmement, **la structuration et le renforcement d'une offre d'appui qualifiée** stimulera la demande au sein du tissu économique ;
- En dernier lieu, il faut concrétiser **les volontés d'actions communes** de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement des entreprises. L'unité d'action sur le projet Usine du Futur sera le principal garant de la réussite.

Les retours d'expérience démontrent l'importance cruciale du facteur humain, donc des compétences pour une implémentation réussie d'Usine du Futur dans les PME et ETI. Si la question « RH » ne fait pas l'objet d'un axe stratégique en tant que tel, elle constitue un fil rouge de toutes les futures opérations lancées. Elle se déclinera en termes :

- De formation des dirigeants, salariés et conseillers terrain des organismes publics ou mandatés par le public ;
- D'implication des salariés sur les projets, d'accompagnement du changement ;
- De recherche de bénéfice sur le bien-être au travail, l'enrichissement des fiches de postes.

3.3.3 Axes stratégiques

Quatre axes stratégiques regroupant des familles d'actions sont prévus dans le cadre du SRDEII.

• **Axe 1 : Sensibiliser les entreprises, détecter les projets et besoins « Usine du Futur »**

Comme pour le numérique le constat sur l'appropriation de la thématique « Usine du Futur » par les PME se résume en une expression triviale : « peut mieux faire ». Certes la prise de conscience se diffuse dans le tissu économique, mais le passage à l'acte est souvent retardé.

Les opérateurs de terrain ont martelé l'importance de concevoir différemment l'outil de production en intégrant les opportunités du numérique, du design et en gérant différemment les ressources (capital humain, énergies, flux...). Il faut démultiplier des moyens de conviction des dirigeants pour accélérer la mutation de l'outil de production régional. L'organisation de journées de sensibilisation impliquant des dirigeants ayant déjà été engagé, la présence de démonstrateurs sur les territoires sont deux idées phares du SRDEII sur cette thématique d'Usine du Futur. Les réseaux d'entreprises et l'ensemble des acteurs « technologiques » apporteront leur contribution en diffusant largement la bonne parole.

Propositions d'actions

- Décliner les outils de communication adaptés à l'ère du numérique (enjeu et intérêt pour l'entreprise, dispositifs d'accompagnement financiers existants...) ;
- Intensifier le programme de prospection terrain pour mobiliser des TPE/PME/ETI ;
- **Organiser des journées locales de sensibilisation, de témoignages et d'échanges de bonnes pratiques**, en favorisant le décloisonnement des filières (interclustering) et un événement annuel de mise en relation entre l'offre et la demande ;
- Favoriser la naissance de clubs « Usine du Futur » de proximité et encourager le tutorat ;
- **Intégrer l'Usine du Futur dans les stratégies et plans d'action des réseaux** (clusters, fédérations professionnelles, clubs d'entreprises), des centres technologiques et des laboratoires de recherche ;
- Renforcer la « supply-chain » : actions auprès des principaux donneurs d'ordres, ensembliers sur le territoire régional, afin qu'ils stimulent l'amélioration de la performance de leurs fournisseurs et sous-traitants locaux (y compris la logistique), préservant une répartition équilibrée de la valeur ajoutée ;

- Mettre en place des démonstrateurs sur les « nouvelles organisations industrielles à l'ère du numérique et de la transition écologique et énergétique » dans les centres de formation et/ou les plateformes technologiques (« C'est quoi une Usine du Futur ? ») ;
- Encourager les expérimentations et valoriser les initiatives régionales (vitrine technologique, nouvelles approches de l'homme au travail, et nouveaux modèles économiques, ...).

• **Axe 2 : Moderniser l'outil de production et intégrer de nouveaux savoir-faire technologiques et organisationnels**

L'Usine du Futur est un vaste concept qui s'appuie sur de nombreuses technologies et sous-tend un changement global dans l'organisation de son outil de production. Chaque entreprise doit trouver son propre chemin en cohérence avec ses ambitions et ses capacités d'investissement. Par conséquent une réflexion stratégique préalable sera fortement encouragée et devra déboucher sur des parcours individualisés. Des PME opteront pour une approche transversale en rupture, d'autres commenceront par des chantiers plus modestes d'optimisation de leur usine. Quoi qu'il en soit la mise à niveau de l'outil de production s'impose bien souvent. Le SDREII mettra en place des dispositifs de financement idoines pour soutenir l'investissement productif qualitatif.

Propositions d'actions

- **Démultiplier les parcours de soutien individualisés** (conseil, formation/recrutement, investissement, innovation, veille, financement) à partir de diagnostics focalisés sur l'organisation et le process (intégrant les conditions de travail et un volet environnemental) ;
- **Encourager la mobilisation des salariés tout au long du projet ;**
- **Favoriser la réalisation de diagnostics stratégiques** pour accompagner les dirigeants dans leur **stratégie de montée en gamme** (augmenter la création de valeur) **et l'évolution de leur business-model ;**
- **Favoriser la mise à niveau de l'outil de production** pour le maintien des emplois et la transformation numérique des entreprises (perspective de créer des produits à plus forte valeur ajoutée (VA) intégrant des services) ;
- Elargir l'accompagnement régional sur de nouvelles cibles : entreprise de moins de 20 salariés, secteur agricole et aquacole (Fermes du Futur)...

• **Axe 3 : Structurer et renforcer l'offre de service, l'expertise disponible pour le tissu économique**

L'offre crée la demande ; la montée en puissance en région d'une offre de qualité stimulera à l'évidence le déploiement du concept d'Usine du Futur.

Les dirigeants souvent perplexes face au choix d'un ou de « fournisseurs » Usine du Futur pourront s'informer auprès des conseillers de terrain qui les orienteront vers les prestataires les mieux à même de satisfaire leur besoin. Pour ce faire, un premier exercice de cartographie de l'offre doit être engagé puis, par la suite, régulièrement actualisé.

L'existence en Nouvelle-Aquitaine de services généralistes de premier niveau couvrant la thématique « Usine du Futur » peut également cohabiter avec la présence d'une offre très pointue, véritable axe de spécialisation visible en dehors du périmètre régional.

Propositions d'actions

- **Structurer et renforcer l'offre de service, expertise disponible pour le tissu économique ;**
- Lancer des appels à projets pour des démonstrateurs/prototypes sur le thème de l'Usine du Futur, associant entreprises, laboratoires de recherche et des centres technologiques ;
- Accélérer la montée en puissance de la thématique au sein des acteurs de la formation initiale et continue et de l'ESR ;
- **Cartographier et rendre lisible l'offre de service**, les expertises disponibles (centres de transfert de technologie), les acteurs de l'intermédiation, pour accompagner les entreprises de la Nouvelle-Aquitaine ;
- **Développer des axes de spécialisation technologique** en région dans le domaine des techniques de fabrication (nouveaux matériaux, techniques d'assemblage, fabrication additive,...), de l'automatisation et de la robotique, en s'appuyant sur les réseaux d'acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

• **Axe 4 : Mettre en mouvement l'écosystème de soutien aux entreprises autour de la thématique « Usine du Futur »**

L'élaboration du SRDEII fut l'occasion de faire émerger une position forte, consensuelle des acteurs économiques en faveur de l'Usine du Futur. Chacun a exprimé sa volonté de participer, à son échelle, à la mutation des outils de production dans le cadre d'un plan global d'action sur le territoire. Compte tenu des enjeux, du volume d'entreprises à sensibiliser puis accompagner dans la démarche, toutes les initiatives sont les bienvenues dans le cadre d'une coordination totale entre les acteurs. Le maître mot : unité d'action au service de l'Usine du Futur.

Propositions d'actions

- **Optimiser l'intervention des structures d'appui aux entreprises**, en segmentant la demande (taille/secteur/typologie de besoins) pour une meilleure répartition des rôles, un accompagnement de proximité et des interventions plus ciblées ;
- **Définir une feuille de route « Usine du Futur »** avec un plan d'actions annuel dans le cadre d'un **Comité de Pilotage pluriel** : Région, ADI, BPI France, Chambres Consulaires, Etat, Fédérations Professionnelles, pôles/clusters, ... Mutualiser les outils de suivi et de pilotage permettant d'évaluer le déploiement et l'efficacité du programme.

3.3.4 Conditions de mise en œuvre

La performance (industrielle) d'une entreprise dépend bien entendu de nombreux paramètres. A l'intérieur du SRDEII d'autres axes et actions visent à améliorer l'environnement économique régional dans lequel évoluent les entreprises et accompagner l'entreprise sur d'autres fonctions clés.

La mise en œuvre du projet nécessitera par conséquent un interfaçage fluide avec les dispositifs régionaux existants en matière de politique de filières, d'innovation, d'accompagnement vers la transformation numérique, ...

La Région Nouvelle-Aquitaine s'attachera en outre à adapter ses dispositifs et régimes d'intervention sur le sujet de la performance industrielle pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs. Plusieurs pistes seront explorées :

- La question d'élargissement des profils d'entreprises participantes aux programmes de soutiens (secteurs, taille) ;
- L'amélioration d'un programme d'appui – Usine du Futur - qui apporte déjà largement satisfaction : le renforcement des dimensions RSE au sein du projet, l'adaptation à la marge des formes d'intervention (AMI, subvention, prêt à taux 0, ...).

Lors des auditions conduites sur la transformation numérique et l'Usine du Futur, les entreprises ont martelé l'impérieuse nécessité d'avancer sur le champ de la lisibilité des politiques publiques et de la simplification administrative.

Ces deux chantiers font l'objet d'une priorité transversale du SRDEII (cf. introduction) et concerneront en particulier les aides individuelles aux entreprises (investissements, innovation, export, ...).

La réussite du déploiement du projet « Usine du Futur » passe par une coopération efficace des acteurs au service des entreprises.

La coordination et la mise en mouvement des acteurs évoqués dans l'axe constitueront ainsi un préalable au déploiement de l'ensemble des actions énumérées.

Par exemple, la construction d'une « feuille de route » précise, actualisée régulièrement, servira à mobiliser tous les acteurs impliqués et à garantir des actions efficaces et efficientes.

Une bonne répartition des « cibles » d'entreprise sur les premières étapes de sensibilisation et pré-conseil permettra aussi de couvrir plus largement le territoire.

3.3.5 *Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima*

En complément de l'objectif symbolique et facilement mémorisable des « 600 entreprises accompagnées », le Comité de Pilotage « Usine du Futur » définira des sous-objectifs et indicateurs correspondant. Il s'agira notamment de construire un tableau de bord régional de suivi et de pilotage permettant notamment de suivre l'évolution de l'emploi industriel, la mise en œuvre du programme « Usine du Futur » et l'impact de l'industrie sur l'économie régionale.

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés ci-après.

Tableau 6 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 3

Axe	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Sensibiliser les entreprises, détecter les projets et besoins "Usine du Futur"	Nombre d'entreprises sensibilisées individuellement		Taux d'évolution de la VA industrielle
	Nombre de sensibilisations collectives	Nombre d'entreprises sensibilisées	
	Nombre de grappes industrielles donneurs d'ordre/sous-traitants identifiées	Nombre de clubs d'entreprises locaux formés	
	Nombre d'actions d'accompagnement donneurs d'ordre sous-traitant		
	Nombre de démonstrateurs accompagnés (en entreprises, lieux de formation, plateformes technologiques)		
Axe 2 : Moderniser l'outil de production et intégrer de nouveaux savoir-faire technologiques et organisationnels	Nombre d'entreprises accompagnées (pré-diagnostics, diagnostics stratégiques, conseil, formation/recrutement, investissement, innovation, financement...) par typologie d'entreprises par territoire, par secteur d'activité	Niveau de performance des entreprises accompagnées / niveau de performance d'un échantillon de référence d'entreprises (cf. sous indicateurs de la performance)	Part VA industrielle / VA totale
	Nombre de réunions collectives de retour d'expérience ou d'échange de bonnes pratiques suite au parcours d'accompagnement individualisé		Taux d'évolution de l'emploi industriel
	Engagement financier global en faveur de l'accompagnement public/privé, individuel et collectif des entreprises		Taux de renouvellement des entreprises industrielles
			Taux d'ouverture à l'export des entreprises industrielles
Axe 3 : Structurer et renforcer l'offre de service, l'expertise disponible pour le tissu économique	Nombre de prestataires de services (conseil, formation, accompagnements...) dont nouvelles implantations référencées Usine du Futur en Nouvelle-Aquitaine		Degré d'obsolescence de l'outil de production Productivité par salarié
	Nombre d'offres de technologie référencés « Usine du Futur » en Nouvelle-Aquitaine	Nombre de projets et d'entreprises accompagnés par des structures de service et d'expertise locales	
	Nombre de projets démonstrateur/prototype		
	Engagement financier global en faveur du renforcement de l'offre (public et privé)		
Axe 4 : Mettre en mouvement l'écosystème de soutien aux entreprises autour de la thématique "Usine du Futur"	Rédaction feuille de route "Usine du Futur" et plan d'actions associés (O/N)		
	Un système de pilotage partagé effectif (O/N)		
	Un comité de pilotage pluriel et opérationnel (O/N) et une formalisation de la répartition des lieux (contrat) (O/N)		

3.4 Orientation 4 : Accélérer le développement des territoires par l'innovation

3.4.1 Constats et enjeux

Au regard des enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels fait face la Nouvelle-Aquitaine, au même titre que d'autres régions européennes, l'innovation apparaît comme un moyen permettant de relancer le développement économique et d'améliorer le bien-être.

L'innovation est entendue ici dans son acception la plus large c'est-à-dire comme un processus, procédé, usage ou produit nouveau, mis en œuvre dans les champs économiques, sociaux ou sociétaux et environnementaux. Les innovations sont donc de tout ordre et sont produites à différents niveaux.

- Au niveau de l'entreprise (ou de l'exploitation agricole), il peut s'agir tout autant d'un nouveau modèle d'affaires que de l'intégration d'une nouvelle technologie de production ;
- Au niveau du citoyen, un projet de mise en relation entre des populations traditionnellement éloignées (ex : partage de repas entre seniors et étudiants) ;
- Sur un territoire, la mise en valeur d'un atout touristique via les nouvelles technologies (ex : ItiAqui, application de mobilité douce - OhAhcheck, 1^{er} réseau social lié au patrimoine - IMAYANA, visite de Bordeaux en réalité augmentée, ...).

L'objectif du soutien public n'est pas de favoriser l'innovation en soi mais l'innovation comme levier efficace de création d'activité et d'emplois, d'amélioration de la qualité de vie des personnes et de la société en général.

D'un point de vue économique, l'innovation est considérée comme un moyen central pour répondre aux attentes des clients / d'une population. L'innovation est le moyen de se différencier (prix, qualité, caractéristiques), pour faire face à la concurrence nationale et internationale et conquérir de nouveaux marchés. Le développement de solutions plus compétitives peut aussi s'appuyer sur une meilleure performance de l'entreprise (organisation, *supply chain*, moindre impact environnemental...) et sur une meilleure prise en compte des attentes des consommateurs / citoyens. L'innovation peut également résider dans l'émergence de nouveaux modèles économiques.

D'un point de vue sociétal, l'innovation peut contribuer à satisfaire une aspiration, subvenir à un besoin nouveau ou mal satisfait, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations entre des personnes ou des organisations, de transformer un cadre d'action territorial ou de proposer de nouvelles orientations « culturelles » d'usages.

L'innovation doit être appréhendée sous sa forme élargie et dans un objectif de retombées territoriales. Cette appellation est utilisée pour aller au-delà de la vision traditionnelle de l'innovation centrée sur la recherche.

Tout en intégrant la technologie (développement de biens, matériaux, process associé à une ou plusieurs technologies), l'innovation élargie ou non technologique comprend également :

- L'innovation de produit, de service ou d'usage du point de vue du client, de l'utilisateur ou de l'utilisateur (améliore les produits/services usages existants ou en introduit de nouveaux)
- L'innovation de procédé ou d'organisation (change la manière dont l'entreprise organise son travail et sa chaîne logistique notamment avec ses fournisseurs et partenaires)
- L'innovation marketing et commerciale concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse aux marchés et aux clients (change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre),
- L'innovation modèle d'affaires ou modèle économique (réorganise la structure des revenus et des coûts),
- L'innovation sociale / sociétale (répond à des besoins sociaux, des enjeux sociétaux ou des défis systémiques tant dans ses buts que ses modalités).

La Nouvelle-Aquitaine dispose d'un terreau favorable pour renforcer la dynamique d'innovation mais il faudra cependant compter avec quelques faiblesses structurelles du territoire (cf. AFOM).

ATOUTS	FAIBLESSES
• Une recherche d'excellence et des spécialités reconnues • Des compétences de haut niveau • Une bonne dynamique entrepreneuriale • Un écosystème d'acteurs riche • Une dynamique favorable de l'emploi scientifique et technologique • Une offre globale de financement de l'innovation de qualité	• Un poids moyen de la R&D • Un nombre d'élèves ingénieurs encore inférieur à la moyenne nationale • Des entreprises plus petites que la moyenne • Des capacités d'innovation trop faibles dans les PME • Des emplois de RDI trop peu nombreux • Un écosystème d'accompagnement à rendre plus lisible, accessible et à organiser. Des lourdeurs administratives dans l'accompagnement des projets. • Des modes de financement à moderniser et rendre plus agiles et accessibles
OPPORTUNITES	MENACES
• Des complémentarités et une extension des champs de compétences avec l'élargissement • Des coopérations déjà établies avec l'Occitanie • L'occasion de refonder le système de soutien à l'innovation et simplifier administrativement l'accompagnement public des dossiers d'aide à l'innovation • Des moyens mutualisés pour accompagner des évolutions technologiques récentes • Le renforcement des collaborations dans le cadre de projets innovants et une logique plus partenariale en faveur du développement économique régional • Des moyens de financement public pour les entreprises innovantes	• Des inégalités territoriales fortes • Une trop forte concentration d'activité sur la métropole et les grandes agglomérations • Une difficulté d'insertion professionnelle des jeunes diplômés • Une tendance à la réduction des moyens publics et le manque actuel de visibilité sur la pérennité des dispositifs • Une plus grande complexité et une uniformité des dispositifs, un « allongement » des circuits de décision

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR L'INNOVATION

- Croissance des entreprises et **augmentation de leurs capacités d'innovation**
- Maîtrise des **technologies-clés**
- Appropriation et capitalisation de **nouvelles formes d'innovation non technologique** : d'usage (design), de procédés, d'organisation, managériale, dans les modèles d'affaires, sociale
- Accroissement **des capacités de recherche appliquée et de développement expérimental et leur transfert** jusqu'à la création de nouvelles activités
- Développement **des compétences disponibles** pour les entreprises, (ex. formations d'ingénieurs) et accès facilité aux formations
- **Un public sensibilisé aux sciences et techniques et à l'entrepreneuriat**
- **Une offre d'outils de financement** adaptés aux besoins des entreprises innovantes
- **Un écosystème** de l'innovation plus lisible

3.4.2 Ambitions pour le territoire

L'ambition de l'action publique poursuivie en Nouvelle-Aquitaine consiste à insuffler une dynamique d'innovation, à l'accompagner, à la valoriser et à « distiller » un état d'esprit et une culture de l'innovation au service des territoires.

L'ambition régionale vise à :

- **Sensibiliser 30 000 entreprises à l'innovation** représentant près de 10 % des entreprises du territoire tous secteurs confondus : industrie (produit et services), tertiaire (tourisme, commerce, services aux particuliers, éducation santé, action sociale...), agriculture (exploitations, industries agroalimentaires...), bâtiment ;
- **Orienter 15 000 entreprises vers des parcours d'innovation** dans un objectif de création d'activité et d'emplois sur les territoires ;
- **Consolider un réseau territorial efficace** permettant de détecter et accompagner les projets innovants « au sens large : technologiques, non technologiques » ;
- Identifier des **Dynamiques Territoriales d'Innovation** (DTI) issues d'acteurs publics ou privés et permettant d'accélérer la mise en œuvre de projets innovants au plus près des citoyens.

3.4.3 Axes stratégiques

Pour atteindre cette ambition, les acteurs de la Nouvelle-Aquitaine comptent travailler autour de trois axes stratégiques.

- **Axe 1 : Cultiver le capital humain comme moteur de l'innovation**

La raison d'être de cet axe repose sur la conviction que l'innovation est d'abord une culture et une attitude. A cet effet, l'acculturation des hommes et des femmes à la démarche d'innovation, comprise sous toutes ses formes est primordiale. Les publics visés sont tout autant les étudiants que les créateurs, les chefs d'entreprise comme les équipes. Il s'agit de pouvoir s'appuyer sur les ressources humaines internes / externes pour faciliter l'émergence et la mise en œuvre de projets d'innovation. Cela passe par de la sensibilisation, de la formation, de l'aide au recrutement, ...

Propositions d'actions

- Promouvoir à la fois l'innovation sous toutes ses formes et l'intégration de ressources humaines « Innovation » auprès des étudiants, au sein des entreprises et des structures d'accompagnement (notamment des formations adaptées aux nouveaux métiers émergents) ;
- Accompagner les porteurs de projets à mieux recruter et former leurs équipes ;
- Renforcer les compétences des entreprises « au sens large » et les accompagnant en ingénierie de projets innovants et nouvelles méthodes de créativité ;
- Développer l'offre de formation régionale dédiée à renforcer les connaissances et les capacités des acteurs de l'innovation (définir et mettre en œuvre une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise, accompagnement au changement des acteurs et des usagers). Ce développement de l'offre de formation doit lui-même être facilité par des innovations en matière pédagogique (techniques de pédagogie différenciée, recours aux technologies numériques, ...).

- **Axe 2 : Intégrer l'usage et la relation client/usager comme facteur de réussite des projets innovants**

L'intégration de l'usage et de la relation client/usager lors de la conception des produits et services est considérée comme fondamentale dans la réussite d'une innovation. Cela passe par la mise en œuvre systématique de pratiques comme l'analyse des marchés et des concurrents, la réflexion sur les modèles d'affaires et la valeur de son entreprise ou de son projet, le test et l'expérimentation de ses produits et services grandeurs nature.... Il est primordial de pouvoir s'assurer que chaque projet d'innovation puisse répondre à un besoin identifié.

Typologie d'actions

- Sensibiliser, identifier et systématiser la prise en compte de « l'usage (attente client-usagers, besoins population, modèle économique, connaissance des tendances) dans l'innovation ;
- Détecter (pro-activité) et soutenir les projets d'innovation jusqu'à la phase test clients/usager ;
- Faciliter la création de lieux d'expérimentation (test client/usager) et l'accès à de nouveaux marchés/besoins au sein des territoires.

- **Axe 3 : Organiser la fertilisation croisée et décloisonner les démarches d'innovation en mode collaboratif.**

Il est nécessaire d'encourager les démarches collaboratives et partenariales car elles sont une source d'émulation ou d'enrichissement des acteurs régionaux de l'innovation. Cette conviction est un fil directeur de l'action régionale depuis de nombreuses années (ex : soutien aux politiques de filières). Cet effort doit être poursuivi et amplifié.

Propositions d'actions

- Inciter les porteurs de projets à participer aux projets collaboratifs régionaux, nationaux, européens et faciliter la mise en place de l'Open Innovation (participation des clients – fournisseurs – actionnaires – partenaires aux projets Innovants) ;
- Accompagner techniquement et financièrement la multiplication de lieux d'innovation sur l'ensemble de la Région (accélérateur, co-working, living lab, fab lab, tech shop, centres de développement technologique, plateformes techniques mutualisées, technopoles...) ;
- Stimuler et organiser les rencontres trans-filières (Interclustering) et favoriser les interactions entre acteurs de l'innovation (entreprises / recherche/ citoyens / écosystème / institutions).

Pour chacun des trois axes stratégiques : capital humain, relation client/usager et décloisonnement écosystème, et afin que l'innovation soit un vecteur efficace de développement des territoires de la Nouvelle-Aquitaine, plusieurs leviers doivent être actionnés :

- L'action publique doit s'attacher à **sensibiliser** les porteurs de projets et acteurs de l'innovation, c'est-à-dire créer l'envie d'oser innover / entreprendre et permettre d'enclencher une démarche d'innovation ;
- L'action publique doit initier et **accompagner techniquement ou financièrement** les projets d'innovation ainsi que les porteurs de projets (individuels et collectifs) ;
- En parallèle, il est indispensable de **structurer et valoriser l'écosystème du soutien à l'innovation ainsi que les territoires** afin que tous puissent être tout à la fois source et bénéficiaire des démarches d'innovation.

Ce sont ainsi, au total, près de 27 catégories d'actions qui sont proposées pour mettre en œuvre la politique régionale en matière d'Innovation pour les bénéficiaires suivants implantés en Nouvelle-Aquitaine (voir matrice en annexe).

3.4.4 Conditions de mise en œuvre

Les mesures promues par le SRDEII ciblent prioritairement les citoyens et entreprises au sens large : les jeunes entreprises (Start-Up, création, reprise, incubation) ; Les entreprises matures (Petite et Moyenne Entreprise, Entreprise de Taille Intermédiaire, Grande Entreprise ayant un établissement en Région), les associations ayant une activité ou un projet d'activité et les structures d'accompagnement¹⁴.

Ces bénéficiaires sont soutenus à des moments clés de leur développement incubation, création / reprise, investissement, diversification d'activité, international, croissance externe, mutation... L'approche choisie est celle **d'un accompagnement « sur-mesure »** en fonction des retombées régionales envisagées.

La concertation lancée dans le cadre de l'élaboration du SRDEII a mis en exergue l'impératif de simplification du système de soutien à l'innovation en vue d'accroître son efficacité. Il est par exemple proposé de réduire l'offre de soutien aux porteurs de projets à cinq dispositifs régionaux majeurs :

- Soutien aux porteurs de projets et jeunes entreprises innovantes ;
- Soutien aux projets innovants (entreprises / structures) des entreprises en développement ;
- Soutien aux actions collectives innovantes ;
- Aide au conseil ;
- Aide au recrutement et à la formation.

En termes d'accès au financement, il est proposé de simplifier et dématérialiser l'ensemble des dispositifs de financement autour des principes suivants :

- Limiter le nombre de co-financeurs sur une action donnée ;
- Raccourcir les délais de prise de décision ;
- Organiser un suivi dématérialisé de la vie des projets ;
- Etre proactifs sur les territoires et les filières en matière d'accompagnement de projets innovants (AAP, AMI, actions de détection...) ;
- Créer un fonds dédié aux entreprises innovantes (pour les entreprises qui doivent assurer la commercialisation du fruit de leur innovation, ...).

L'enjeu majeur de mise en œuvre sur le vaste territoire de la Nouvelle-Aquitaine est d'assurer un **service de proximité** du soutien à l'innovation et d'assurer un maillage fin du territoire. A cet effet les acteurs du soutien encourageront les **Dynamiques Territoriales d'Innovation**. Il s'agira notamment de soutenir les démarches de constitution de lieux d'innovation : accélérateurs, centres d'expérimentation, centres et plateformes technologiques, incubateurs, technopoles, pépinières innovantes, plateformes d'initiatives locales, open innovation, centre de design thinking...

¹⁴ Agences régionales, pôles de compétitivité clusters, grappes, centres technologiques, organisations professionnelles, acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, structures de transfert de technologie, technopôles, chambres consulaires (agriculture, industrie, métier), structures de formation et d'enseignement, institutionnels, organismes de développement économique, fondations, réseaux d'entreprises...

La mise en œuvre de la gouvernance des acteurs de l'innovation à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine doit également permettre de répondre aux enjeux de proximité, d'efficacité et de visibilité dans les accompagnements techniques et financiers des projets innovants ou des porteurs de projets.

3.4.5 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 7 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 4

Axe	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Cultiver le capital humain comme moteur de l'Innovation	Nombre de témoignages (réunions / ateliers / manifestations) par typologie d'innovation: design, PI, RH, transfert technologie, managériale, sociale, organisationnelle...	Nombre de porteurs de projet sensibilisés	Nouveaux produits et services mis en place Activité générée Emplois générés
	Modules de formation/sensibilisation mis en œuvre auprès de la cible: élèves, étudiants, salariés	Nombre de personnes cibles formées/sensibilisées	
	Nombre d'entreprises sensibilisées à l'intégration de nouvelles compétences en matière d'innovation (ingénieur, doctorant, technicien, stagiaire, compétences externes...).	Nombre d'entreprises ayant acquis de nouvelles compétences "innovation"	
	Nombre d'entreprises accompagnées en diagnostic innovation, recrutement de RH et formation en créativité	Nombre de projets innovants / initiatives nouvelles générés dans les entreprises accompagnées.	
	Nombre de formations du réseau des accompagnants des entreprises aux méthodes de créativité	Nombre de personnes formées	
	Répartition territoriale du nombre de formations "innovation"	Nombre d'entreprises formées à proximité de leur établissement	
Axe 2 : Intégrer l'usage et la relation client/usager comme facteur de réussite des projets innovants	Nombre d'actions de sensibilisation à la prise en compte de l'usage dans les projets innovants	Nombre de personnes sensibilisées	
	Nombre de dispositifs de veille	Taux d'utilisation des dispositifs de veille	
	Nombre d'outils mis à disposition des porteurs de projet permettant de construire leurs modèles d'affaires (business model)	Nombre d'utilisateurs des outils	
	Nombre de projets innovants accompagnés par typologie (produits, process, services, design, organisationnelle, sociale, ...)	CA généré	
	Nombre de projets pour lesquels le client a été accompagné ou influencé	CA généré	
	Nombre de lieux d'innovation accompagnés et financés (expérimentation, living lab, fab lab, plateforme technique...)	Nombre de projets innovants générés	
	Liste des experts potentiels cartographiée et partagée (interne à l'écosystème public ou experts privés) (O/N)	Nombre d'expertise menées par les accompagnants et experts externes	
	Nombre d'actions de détection (AAP, AMI, action collective)	Nombre de projets innovants générés	
Axe 3 : Organiser la fertilisation croisée et décroïsonner les démarches d'innovation en mode collaboratif	Nombre de démarches / projets / programmes collaboratifs accompagnés		
	Nombre de projets collaboratifs financés (individuels et collectifs)		
	Nombre de lieux d'innovation accompagnés et financés (expérimentation, living, lab, fab lab, plateforme technique...)	Nombre de projets innovants générés	
	Plateforme numérique collaborative dédiée à l'innovation effective (O/N)		
	Nombre de porteurs de projets identifiés pour prendre en charge une innovation issue de la recherche	Nombre d'innovations portées	
3 axes	Montant financier total et moyen de l'intervention publique territoriale		

3.5 Orientation 5 : Renforcer l'économie territoriale, l'entrepreneuriat et le maillage du territoire

3.5.1 Constats et enjeux

Tendre vers une économie territoriale et durable s'inscrit dans une approche territorialisée recherchant des objectifs économiques, sociaux et environnementaux tout en s'appuyant sur la proximité pour favoriser la mutualisation, l'innovation, de nouvelles formes de partenariats publics et privés pour renforcer la production et le maintien des services tout en encourageant leur évolution.

L'économie territoriale englobe plus largement l'ensemble des acteurs économiques d'un territoire donné et notamment l'économie productive. Elle correspond à l'offre de produits et de services proposée par les entreprises locales. Elle couvre :

- Les entreprises du commerce de détail ;
- Les entreprises de l'artisanat et des services ;
- Les entreprises de secteurs agricole et aquacole développant de nouvelles activités et/ou de nouveaux modèles de croissance (circuits courts).

L'économie territoriale représente 649 799 salariés. 522 421 établissements, 90 % des entreprises comptent moins de 10 salariés (source : INSEE). En son sein, l'artisanat représente 126 000 entreprises (dont 98 000 relèvent de l'économie présentielle) pour 201 000 salariés ; 35,8 % des créations d'entreprise de la région relève de ce secteur (source : Observatoire régional de l'artisanat). Une analyse plus détaillée permet de résumer la situation de l'économie territoriale en Nouvelle-Aquitaine.

FORCES	FAIBLESSES
• Un secteur porteur d'emplois non délocalisables, et porteur d'attractivité • Un secteur porté par un taux dynamique de création d'entreprises • Un maillage du territoire en réseaux d'accompagnement à la TPE • Une offre développée de lieux d'accueil (pépinières, hôtels d'entreprises, tiers lieux...)	• Des difficultés pour les dirigeants à anticiper le changement et les innovations, notamment du fait de leur isolement • Une difficulté à inscrire le porteur de projets d'une création et transmission/reprise dans une logique de parcours d'accompagnement • Une offre d'appui à la création, transmission/reprise, croissance des TPE et entreprises de l'ESS encore peu lisible et coordonnée pour les entreprises • Un tissu d'entreprises de très petite taille, isolées et confrontées à des problématiques d'accès au financement (notamment les entreprises de l'ESS) et aux compétences • Une disparité des territoires entre les milieux ruraux et urbains, entre les territoires littoraux et l'interland
OPPORTUNITES	MENACES
• Des potentiels de structuration de « nouvelles » filières de proximité (silver économie, éco-tourisme, gestion locale de l'énergie...) dans les territoires fragiles • De nouveaux modèles économiques (économie collaborative, financement participatif, production participative, circuits courts...) et nouveaux modes de production (imprimantes 3D, fablab, économie circulaire...) impulsés par la révolution numérique et l'impératif de transition écologique permettant de s'affranchir des contraintes de taille et d'éloignement • Le transfert de la compétence d'accompagnement des demandeurs d'emplois à la création/reprise d'entreprise (ex-NACRE) à la Région offre la possibilité de mieux inscrire l'ensemble des dispositifs d'accompagnement dans une logique de parcours	• Un risque accru de disparité de traitement et d'accès à l'information entre les territoires urbains et ruraux, et de dévalorisation des spécificités locales du fait de l'éloignement des centres de décisions • La transformation numérique : concurrence du e-commerce et de l'économie collaborative pour le commerce traditionnel et l'artisanat • La contraction des moyens publics et le déficit d'ingénierie des territoires pour porter des politiques publiques territoriales • Une population vieillissante de dirigeants d'entreprises dont il convient d'anticiper la transition

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

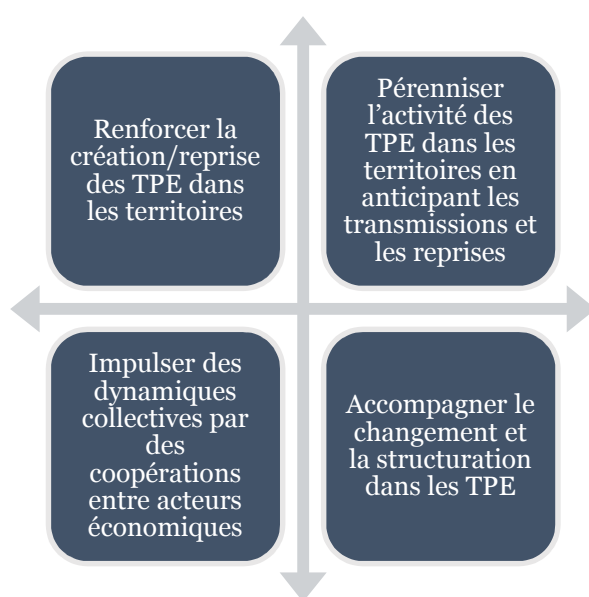
ENJEUX REGIONAUX SUR L'ECONOMIE TERRITORIALE ET DE PROXIMITE,

- **Création/reprise d'activité, un accompagnement renforcé des parcours** d'entreprises
- **Anticipation des transmissions/reprises**, en particulier dans l'artisanat et dans les zones rurales et dans un contexte de vieillissement de la population des chefs d'entreprises
- **Lisibilité et accessibilité de l'offre d'accompagnement** des entreprises dans les territoires
- **Adaptation des entreprises aux changements** induits en particulier par la transformation numérique, la transition écologique et énergétique, les nouvelles formes d'emploi...
- **Consolidation des ressources humaines et financières** des TPE dont plus particulièrement dans le secteur de l'artisanat
- **Adaptation** des compétences aux mutations
- **Mutualisation des moyens**, partage des connaissances, co-construction des offres : collectif comme source de création de valeur et d'emplois
- **Maillage homogène du territoire par les réseaux** publics du conseil et du financement

3.5.2 Ambitions pour le territoire

Au regard des constats et enjeux identifiés, les acteurs économiques de la Nouvelle-Aquitaine affichent l'ambition de **construire et mettre en place un cadre d'action publique qui concoure à assurer sur l'ensemble du territoire régional la présence d'une économie territoriale, attractive, créatrice d'emplois et de lien social.**

Cette ambition se décline autour de quatre axes stratégiques complémentaires, qui permettent à la fois d'agir sur la dynamique de création et la pérennité des entreprises, mais aussi d'impulser des dynamiques collaboratives entre les acteurs économiques, en vue notamment de les accompagner dans l'intégration des changements et mutations à l'œuvre aujourd'hui et dans les années à venir.



La Région fera prioritairement porter ses efforts d'intervention pour construire une offre d'accompagnement et de financement à la création / transmission-reprise renforcée, coordonnée et lisible dans les territoires ; et aider les TPE à franchir un cap, à dépasser leur travail au quotidien, à innover et coopérer pour affronter, tirer parti des changements à l'œuvre.

3.5.3 Axes stratégiques

L'ambition de cette orientation se décline en axes et leviers d'action proposés ci-dessous.

• **Axe 1 : Sécuriser la création/reprise des TPE dans les territoires**

L'objectif est de maintenir la dynamique de création/reprise d'entreprises et de pérenniser les TPE sur le territoire régional, tout particulièrement dans les territoires fragiles et les quartiers prioritaires de la Politique de la ville.

Propositions de leviers d'actions

- Diffuser l'esprit d'entrepreneuriat et sensibiliser à la création/reprise d'entreprises notamment auprès des jeunes, des femmes et des publics éloignés de l'emploi. L'entrepreneuriat sous statut coopératif sera introduit dans les modules de formation à la création/reprise (y compris ceux des chambres consulaires) ;
- Mettre en place un parcours d'accompagnement à la création/reprise intégrant diagnostic, conseil, modules de formation et financement. L'ensemble des porteurs de projet ne pouvant pas être accompagné en présentiel, un parcours numérique de la création/reprise sera proposé via un portail régional collaboratif. Ce parcours d'accompagnement ne sera pas uniforme, mais adapté à différents profils de créateurs ;
- Consolider l'offre de financement existante : l'offre en prêt d'honneur et en garantie sera confortée tandis que les possibilités offertes par la finance participative et solidaire seront exploitées et valorisées ; l'appui en fonds propres des activités portées par des publics plus fragiles (chômeurs longue durée, bénéficiaires de minima sociaux, habitants des quartiers prioritaires) ;
- Structurer/coordonner le réseau des acteurs et partenaires (écosystème) en une chaîne de l'accompagnement à la création/reprise. Il s'agira de coordonner, de poser des standards minimum de qualité communs à l'ensemble des structures (charte d'engagement de qualité), d'évaluer leur performance, d'optimiser la couverture du territoire régional, et de développer le mentorat (notamment par les entrepreneurs établis ayant bénéficié dans le passé de l'appui de ces réseaux pour créer leur entreprise) ;
- Organiser les parcours (conseil, suivi post création et financement) : la Région pilotera l'offre d'accompagnement et veillera à ce qu'une offre complète et adaptée aux besoins des porteurs(ses) soit proposée sur l'ensemble du territoire régional ;
- Accompagner les territoires fragiles dans l'émergence d'initiatives visant à créer de l'activité pour faire face à des carences en matière d'offre de services de proximité et/ou d'utilité sociale (exemple : expérimentation de couveuses commerciales permettant de tester la création d'activité dans les centres bourgs) ;
- Créer et développer des lieux d'accueil de jeunes créateurs(trices) (pépinière, espaces de co-working, tiers lieux, ...) par les EPCI.

Axe 2 : Pérenniser l'activité des TPE, dans les territoires en anticipant les transmissions et reprises

L'objectif est de pérenniser l'activité des TPE dont plus particulièrement dans le secteur de l'artisanat et prioritairement dans les territoires fragiles ou dans les activités à enjeux.

Propositions de leviers d'actions

- Détecter, sensibiliser et accompagner des cédants potentiels dans tous les domaines : commerces, artisanat, exploitations agricoles... ;
- Mettre en place un parcours d'accompagnement spécifique à la reprise combinant diagnostic (viabilité, savoir-faire, compétences), conseil, formation, suivi et financement ;
- Identifier des repreneurs, via la mise en place d'un portail régional de mise en relation cédants/repreneurs et la prise en compte de cette problématique dans la politique d'attractivité de la Région ;
- Accompagner la transition cédant/repreneur ;
- Sensibiliser des salariés à la reprise, notamment en SCOP ;
- Sensibiliser les dirigeants associatifs (associations engagées dans une logique de production de biens et services) à une réflexion sur l'opportunité d'un changement de modèle (SCOP/SCIC, et les TPE en ESUS) ;
- Consolider l'offre de financement existante (prêts d'honneur, garantie), et l'exploration des possibilités offertes par la finance participative et solidaire ;
- Coordonner les réseaux régionaux, dans le même esprit que ceux de la création d'entreprise.

• Axe 3 : Accompagner le changement et la structuration dans les TPE

Les actions déployées dans le cadre de cet axe font écho à l'orientation 1 du SREDII (Anticiper et accompagner les transitions régionales). Il s'agit en effet ici de donner aux chefs la prise de recul nécessaire au pilotage de leur entreprise, les aider à anticiper et à évoluer mais également, et de manière pragmatique, de faciliter le développement des TPE et des entreprises de l'ESS par la consolidation de leurs moyens humains et financiers.

Propositions de leviers d'actions

- Structurer un centre de ressources dédié incluant un observatoire des TPE et de l'artisanat ;
- Accompagner (diagnostic, conseil et financement) les TPE dans la réflexion et la mise en œuvre du changement (via des réseaux territoriaux) sur trois sujets majeurs :
 - Le développement de produits, services ou modèles innovants ;
 - La transformation digitale de l'entreprise ; l'adaptation de l'entreprise au changement des modes de consommation ;
 - La consolidation d'une offre d'immobilier proposée par les EPCI facilitant l'installation et le développement des entreprises : financement de bâtiments d'entreprises ; viabilisation, aménagement, requalification de zones commerciales, artisanales ou industrielles ; aménagement d'immobiliers d'entreprises (ateliers, hôtels d'entreprises ...) avec un objectif environnemental et de préservation des espaces agricoles et naturels ;
- Permettre l'accès au crédit bancaire des TPE et des entreprises de l'ESS en consolidant les outils de garantie et en explorant les possibilités offertes par la finance participative et solidaire ;

- Permettre l'accès aux compétences et la structuration des ressources humaines : des actions en matière d'anticipation des besoins en compétence à l'échelle des territoires (GPECT), d'accompagnement à l'internalisation de nouvelles compétences sur des fonctions clés, de mutualisation des emplois (ex : groupements d'employeurs), et de transmission des compétences seniors/juniors pourront être soutenues. Une attention toute particulière sera portée à la promotion et au respect de l'égalité professionnelle femme/homme et des personnes en situation de handicap ;
- Renforcer le travail avec les organismes de formations (OPCA...) pour la formation continue des salariés et la formation des demandeurs d'emplois en lien avec les besoins spécifiques des territoires.

• **Axe 4 : Organiser le dialogue entre acteurs des territoires**

L'objectif est de faire travailler ensemble les acteurs de l'économie territoriale pour renforcer leurs moyens, rendre leurs offres plus attractives, développer de nouveaux services.

Propositions de leviers d'actions

- Animer un dialogue territorial, environnemental et social qui rassemble les collectivités, les entreprises, les citoyens, les associations, les banques et autres acteurs financiers et qui construisent des réponses collectives aux besoins économiques, environnementaux et sociaux des territoires, des entreprises, associations et de leurs habitants ;
- Appuyer la création de nouveaux services d'utilité sociale, de nouvelles offres territorialisées (tels que les circuits courts) ;
- Consolider et développer des filières de proximité (tourisme, silver économie,...) par la coopération entre entreprises et la création d'offres mutualisées ;
- Mutualiser des moyens (groupement d'employeurs, d'achat, lieux mutualisés, coopératives d'activité et d'emplois ou couveuses...) ;
- Appuyer l'amorçage/démarrage de structures collectives d'animation (clubs d'entreprises, pôles territoriaux de coopération économique, CAE...) ;
- Animer des démarches collectives de progrès par métiers ou filières et favoriser l'échange et le transfert de bonnes pratiques entre acteurs et entre territoires.

3.5.4 Conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre réussie de cette orientation est conditionnée par l'application des principes d'intervention suivants :

- Les porteurs de projet et les TPE qui bénéficieront d'une aide devront s'inscrire dans un **parcours d'accompagnement**, matérialisé par un engagement contractuel entre le bénéficiaire et la structure d'accompagnement et de financement ;
- Les **acteurs de l'accompagnement en création/reprise et en transmission devront harmoniser et coordonner leurs pratiques afin d'atteindre un socle minimum de qualité de services – tout en s'adaptant aux profils des différents publics cibles**. Une charte d'engagement qualité du réseau des acteurs de l'accompagnement sera co-construite avec leurs réseaux ;
- L'accompagnement des porteurs de projets, TPE sera **décliné dans les différents territoires**, en partenariat avec les EPCI et les Départements, avec pour objectif d'assurer un service de proximité sur tout le territoire régional ;

- La Région veillera à intégrer dans sa stratégie et ses actions de formation et d'orientations professionnelles les besoins identifiés dans les territoires.

3.5.5 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 8 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 5

Axe	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Sécuriser la création des TPE dans les territoires	Nombre de projets de création accompagnés (par typologie du porteur "demandeur d'emploi" et "non demandeur d'emploi")/par typologie d'accompagnement/par territoire	Nombre de créations effectives d'entreprises (hors auto entrepreneur) par catégorie, secteur d'activité, territoire	Taux de création par territoire (zoom sur territoires en difficulté)
	Répartition géographique des relais d'accompagnement et de financement des entreprises		
	Montant financier total et moyen de l'intervention publique territoriale (conseil et financement)		
Axe 2 : Anticiper les transmissions et accompagner les reprises	Nombre d'entrepreneurs cédants potentiels sensibilisés	Taux de transmission effectif par catégorie, par secteur, par territoire	Taux de pérennité des entreprises à 5 ans accompagnées global/par catégorie/par territoire
	Nombre de parcours d'accompagnement à la cession et à la reprise		
	Montant financier total et moyen de l'intervention publique territoriale (conseil et financement)		
Axe 3 : Accompagner le changement et la structuration dans les TPE	Nombre d'accompagnements à la structuration (financement dont participatif, compétences, immobilier, numérique, accès au prêt)	Taux de maintien des entreprises accompagnées par catégorie, par secteur, par territoire	Nombre d'emplois créés
	Montant financier total et moyen de l'intervention publique (conseil et financement)	Taux de croissance des entreprises accompagnées par catégorie, par secteur, par territoire	
Axe 4 : Impulser des dynamiques collectives et des coopérations entre acteurs économiques	Nombre de démarches collectives par territoire (structures collectives d'animation, démarches collectives de progrès, lieux d'accueil pour créateurs d'entreprises, mutualisation...)	Nombre d'acteurs impliqués dans les démarches collectives	Nombre d'emplois maintenus
	Nombre d'instances de dialogue économique territorial par territoire	Nombre de projets par typologie issus de ces démarches collectives	
			Valeur ajoutée générée

3.6 Orientation 6 : Ancrer durablement les différentes formes d'Economie Sociale et Solidaire sur le territoire régional

3.6.1 Constats et enjeux

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS)

Définie par la loi relative à l'ESS de juillet 2014, l'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique porté par des acteurs qui ont fait le choix de se regrouper pour mener une activité.

La gouvernance est démocratique, l'information et la participation des salariés, associés, adhérents ou parties prenantes ne sont pas liées à l'apport en capital ou à la contribution financière. Les bénéfices distribuables sont principalement consacrés au maintien et au développement de l'activité. Des réserves impartageables sont constituées et ne peuvent pas être distribuées.

L'économie sociale et solidaire regroupe ainsi des associations, coopératives, mutuelles, fondations et des sociétés commerciales qui respectent les modalités précédentes, sous certaines conditions, telles que des objectifs d'utilité sociale.

En France, l'ESS représente 10 % du PIB et près de 12,7 % des emplois privés. Ce secteur représente environ 200 000 entreprises et structures et 2,38 millions de salariés.

L'insertion par l'activité économique (IAE) constitue un champ particulier au sein de l'ESS et strictement encadré par l'Etat, au titre des politiques publiques de l'emploi. Expérimentée à la fin des années 70, l'IAE est reconnue officiellement par la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, qui fixe un cadre juridique général au secteur et l'inscrit dans le code du travail (article L5132-1).

Sont ainsi naturellement inclus dans le champ de l'ESS, les Associations intermédiaires (AI), les Entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les ateliers chantier d'insertion (ACI). Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et les régies (de quartier et de territoire) appartiennent également au champ de l'IAE sans être conventionnés au sens de la loi du 29 juillet 1998 mais en étant labellisés sur le plan national.

L'ESS en Région

La Région Nouvelle-Aquitaine se place au 3^{ème} rang des régions françaises en volume d'emplois dans l'ESS avec plus de 220 500 salariés, répartis dans 22 200 établissements employeurs. L'ESS représente 12 % du total de l'emploi salarié de la région.

Les salariés de l'ESS sont répartis en grande partie dans les associations (73 %) et dans les coopératives (17 %), suivis par les mutuelles (8 %) et les fondations (2 %), les statistiques des sociétés commerciales intégrées à l'ESS suite à la loi relative à l'ESS de 2014 ne sont pas encore établies et feront l'objet d'une observation spécifique.

L'IAE recouvre également un champ d'activité et une couverture territoriale notables avec 417 structures de l'IAE conventionnées en Nouvelle-Aquitaine, salariant plus de 27 800 personnes en parcours d'insertion et 3 200 permanents pour le développement de ces projets. Le secteur constitue ainsi une vraie opportunité pour les personnes accueillies puisqu'il permet de proposer une solution d'emploi ou de formation qualifiante à 62 % d'entre elles, à l'issue de leur parcours dans une structure d'insertion. Enfin, le poids économique du secteur représente 223 millions d'euros de chiffre d'affaires, permettant de consolider les modèles économiques mixtes des structures de l'IAE.

Au-delà des chiffres cités, la Nouvelle-Aquitaine est caractérisée par la présence à Niort du siège des Mutuelles, des processus de coopération territoriale (PTCE) qui font référence, des réseaux associatifs

garants du lien social et économique dans de nombreux territoires ruraux, des projets transfrontaliers en plein développement.

Etat des lieux et perspectives – Résultats des travaux menés par les 3 CRESS en amont de la Conférence Régionale de l'ESS

En préparation de la **Conférence Régionale de l'ESS**¹⁵ organisée le 4 juillet 2016 par l'État et la Région Nouvelle-Aquitaine, les 3 CRESS ont travaillé à une large consultation des acteurs. Trois grandes priorités sont apparues comme évidentes pour les acteurs de terrain : entreprendre, coopérer, innover.

Une analyse permet de présenter la situation de l'ESS en Nouvelle-Aquitaine.

FORCES	FAIBLESSES
• La présence des sièges sociaux des grandes Mutuelles • Une image qualitative chez les jeunes • Une résistance à érosion de l'emploi • L'inscription territoriale • Les processus de coopération (filiale, territoriaux) • Une organisation en réseau • La mobilisation citoyenne qui permet de se réconcilier avec l'économie	• La petite taille des associations en moyenne • La méconnaissance de l'ESS comme modèle d'entrepreneuriat et perçue à tort comme économie de la réparation • Le financement des innovations sociales
OPPORTUNITES	MENACES
• La capacité d'innovation sociale • Les nombreux sujets à la « mode » : collaboratif, circuit-court, économie non monétaire • La création de chaire universitaire • De nouveaux modèles coopératifs permis par la loi ESS : SCOP d'amorçage, ESA...	• La diminution du financement de l'utilité sociale et de l'intérêt général • Le renouvellement des dirigeants bénévoles

3.6.2 Ambitions pour le territoire

L'enjeu régional est de tourner la page d'une Economie Sociale et Solidaire reléguée au rang d'un tiers secteur dévolu aux économies de réparation. L'ESS n'est pas une économie à part, c'est une forme d'économie particulière qui concerne tous les secteurs d'activité et qui est présente sous de multiples aspects dans tous nos territoires.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire souvent à la pointe de l'innovation sociale, vont continuer à retourner les territoires comme ils ont su le faire sur le bassin niortais après les crises du phylloxera et celle de 1929 en initiant des coopératives et des mutuelles.

Avec les collectivités, ils doivent imaginer de nouveaux écosystèmes solidaires et vertueux (territoire zéro chômeur, PTCE, groupement d'employeurs...) adaptés aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui.

L'intervention publique doit porter sur plusieurs enjeux.

¹⁵ L'organisation de la Conférence Régionale de l'ESS s'inscrit dans le cadre de l'article 8 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS. Elle fait partie du processus d'élaboration du nouveau Schéma Régional de Développement Economique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) de la Région Nouvelle-Aquitaine.

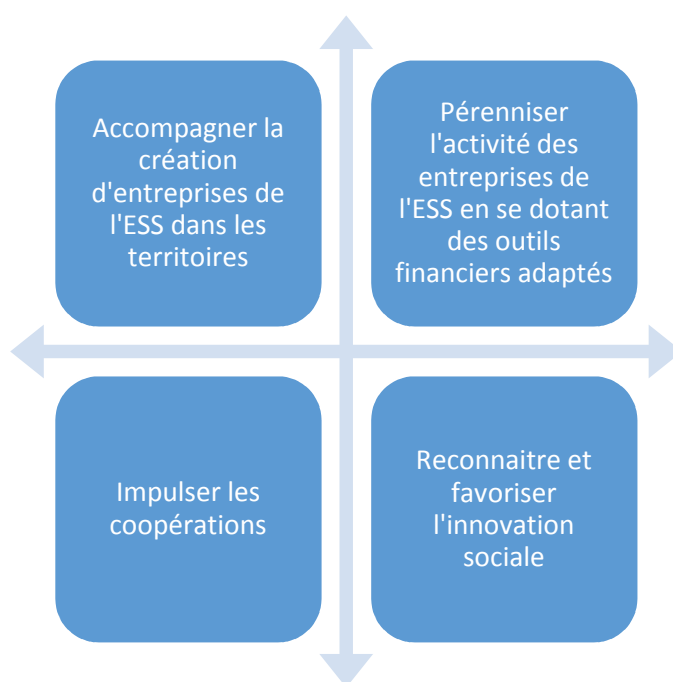
Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

- **Sensibilisation des jeunes, de plus en plus attirés par l'ESS, à l'intérêt de ses différentes formes de structuration spécifiques**
- **Encouragement des entrepreneurs à choisir l'un des modèles de l'ESS pour leur résistance et leur ancrage territorial sont gages de pérennité sur leurs bassins**
- **Possibilité aux têtes de réseaux de faire lien, d'être en veille permanente et de déceler les innovations possibles**
- **Aide à la création et au développement des structures de l'ESS**

Rester en pointe, continuer à innover, expérimenter de nouveaux champs d'investigation sont autant de nécessités pour faire en sorte que l'ESS soit un des principaux leviers du développement d'activités et d'emplois en Nouvelle-Aquitaine.

Cette ambition se décline autour de quatre axes stratégiques :



La Région fera porter ses efforts d'intervention pour construire une offre d'accompagnement et de financement à la création, au développement et à la coopération afin d'aider les entreprises de l'ESS à participer aux évolutions socio-économiques du territoire régional. Par la commande publique et les achats responsables, la Région aura un rôle incitatif et déclencheur pour le développement de certaines entreprises dont les SIAE, les Entreprises Adaptées et les SCOP (cf le Schéma régional des achats responsables).

• **Axe 1 – Accompagner la création des entreprises de l'ESS dans les territoires**

La création d'entreprises de l'ESS est un facteur important du dynamisme territorial avec la dimension collective qu'elle impose et les objets qu'elle sous-tend. Mais pour cela il faut en connaître l'existence et en maîtriser les contours. Qu'il s'agisse de la création d'associations, de coopératives ou d'ESUS, la diversité des outils financiers est nécessaire à la bonne réalisation des projets.

Proposition de leviers d'action

- Sensibiliser le jeune public à l'entrepreneuriat dans l'ESS ;
- Créer des partenariats entre CRESS, prescripteurs et acteurs de l'accompagnement pour s'assurer d'un niveau d'information minimum de tous les porteurs de projet ;
- Créer avec les partenaires (CAE, Incubateurs...) un « parcours du créateur » reprenant les caractéristiques des structures ESS, les acteurs et dispositifs présents sur le territoire ;
- Coordonner et adapter l'offre d'accompagnement aux spécificités des territoires, tout en conservant un maillage territorial ;
- Faire reconnaître les entreprises de l'ESS qui interviennent dans l'intérêt général et aussi l'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS notamment comme un SIEG, pour faciliter la mobilisation des crédits européens et les financements locaux ;
- Consolider l'offre de financement adaptée aux entreprises de l'ESS.

• **Axe 2 - Pérenniser l'activité des entreprises de l'ESS en se dotant des outils financiers adaptés**

Si la durée de vie des entreprises de l'ESS est supérieure à la moyenne, l'enjeu de leur pérennité et de leur développement reste posé pour de nombreux territoires où elles sont souvent le principal employeur et un facteur de lien territorial.

Il est donc nécessaire de construire ou parfois de consolider le tissu des partenaires techniques (financement, conseil, formation...) afin de structurer la chaîne d'accompagnement dédiée.

Proposition de levier d'action

- Développer les compétences des dirigeants par et pour l'ESS (mise en relation de pair à pair) ;
- Faire évoluer les indicateurs de suivi : sortir du quantitatif pour aller vers la valorisation du projet sociétal, acculturer au bénéfice raisonnable ;
- Créer ou développer des outils financiers dédiés à différentes phases de la vie de l'entreprise : amorçage, reprise en SCIC/SCOP, start-up : bancarisation, micro finance, finance solidaire, circuit-court financier, fonds d'investissement... ;
- Faciliter l'accès aux financements européens ;
- Prendre en considération le financement solidaire et territorial ;
- Mobiliser les financements dédiés au développement des entreprises ESS et mettre en place des outils dédiés pour le haut de bilan ;
- Impulser des dynamiques innovantes et citoyennes via des modes de financements adaptés.

• **Axe 3 – Impulser les coopérations**

Dans la plus grande région de France, la question du maillage territorial va se poser. La coopération dans toutes ses dimensions doit être au cœur du projet régional. Dans l'organisation, dans les processus de gouvernance interne et externe, entre acteurs d'une même filière et entre entreprises d'un même bassin d'emploi, la coopération est le moteur du développement des entreprises de l'ESS en lien avec les acteurs locaux privés et publics (communes, EPCI, Départements). Cela passe par la création et l'animation de pôles territoriaux et d'entreprises, par la création de tiers-lieux.

Proposition de leviers d'action

- Accompagner la structuration de la filière IAE et de ses acteurs, dans la consolidation de leurs modèles économiques et le développement des supports d'activité ; et activer les liens avec la Recherche pour créer de nouveaux modèles d'insertion et de développement des acteurs existants ;
- Soutenir le développement de la silver économie et la coopération entre les acteurs du social et médico- social et les entreprises industrielles ;
- Soutenir la création et le développement des PTCE et/ou les initiatives collectives portées localement comme des outils d'ingénierie au service du développement des territoires ;
- Accompagner les échanges et coordonner les espaces collaboratifs (tiers lieux, fablab, living culture lab, maisons de l'ESS...) ;
- Favoriser les coopérations transfrontalières et internationales, par des échanges en présentiel et numériques comme par exemple l'école transfrontalière de la coopération ;
- Décloisonner l'ESS et créer du lien avec l'économie classique : développer des partenariats entre réseaux de l'ESS, chambres consulaires, syndicats d'employeurs et réseaux d'entreprises ;
- Accompagner les démarches de mutualisation et de coopération : développement des groupements d'employeurs, d'achat, favoriser les réponses collectives aux appels d'offres ;
- Généraliser les clauses sociales et les marchés réservés quand cela est possible dans la commande publique et développer les achats responsables en région Nouvelle-Aquitaine en facilitant les recherches des donneurs d'ordre publics ou privés.

• **Axe 4 – Reconnaître et favoriser l'innovation sociale**

Les actions déployées dans le cadre de cet axe font écho à l'orientation 4 du SREDII (Accélérer le développement des territoires par l'innovation).

L'innovation sociale élabore des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales. Elle implique et associe les acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers, pour élaborer des solutions innovantes. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...

L'innovation sociale dépasse très largement le secteur de l'économie sociale et solidaire et peut associer des acteurs institutionnels, associatifs, économiques, universitaires ou des citoyens. Ces

dynamiques collectives repensent et renouvellent constamment l'utilité sociale de leurs projets, leurs modes de gouvernance et leurs pratiques apportant ainsi une vision nouvelle du rapport au travail, à l'entreprise et à l'outil de production. L'enjeu de cet axe est la réelle prise en compte des projets d'innovation comme vecteurs de changement et comme réponses aux défis de notre société.

Proposition de leviers d'action

- Développer des partenariats entre acteurs de l'innovation sociale et la recherche universitaire (en sciences humaines et sociales) afin de travailler sur l'analyse des besoins des porteurs de projet et sur la mesure des retombées ;
- Réaliser une veille et une diffusion des études et rapports via des plateformes ou des outils dédiés à l'innovation ;
- Vulgariser l'innovation sociale dans les écoles, les universités, les centres culturels, par exemple avec l'intégration de modules de formation dédiés ;
- Accompagner et financer des projets d'innovation : entreprises de l'ESS et les acteurs qui en partagent les valeurs dans leur adaptation perpétuelle aux évolutions (financement, nouvelles formes de gouvernance, modèle économique, numérique, écologie, organisation) ;
- Appuyer les projets d'innovation sociale avec des outils financiers structurants et durables : s'appuyer sur le financement participatif et solidaire en s'assurant de leur pertinence et en les rendant plus visibles et favoriser le développement de la mixité des financements publics et privés ou de nouveaux leviers de financement comme les titres associatifs ou les fonds à impact social.

3.6.4 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 9 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 6

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Accompagner la création des entreprises de l'ESS dans les territoires	Nombre de projets de création accompagnés (par typologie du porteur ("demandeur d'emploi" et "non demandeur d'emploi")/par typologie d'accompagnement/par territoire Répartition géographique des relais d'accompagnement et de financement des entreprises Nombre d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans l'ESS (cible lycéens, apprentis, grands publics...) Mobilisation d'outils financiers spécifiques à l'ESS : nombres d'outils, montant global Montant global d'épargne solidaire impulsé par la Région et les autres collectivités	Nombre de créations effectives d'entreprises par catégorie, secteur d'activité, territoire Nombre de personnes sensibilisées à l'entrepreneuriat dans l'ESS	Taux de création par territoire (zoom sur territoires en difficulté) Taux de pérennité des entreprises à 5 ans accompagnées global/par catégorie/par territoire Nombre d'emplois créés
Axe 2 : Pérenniser les activités des entreprises de l'ESS en se dotant des outils financiers adaptés	Nombre de projets et montants accompagnés dans leur phase de développement par des outils financiers solidaires territoriaux	Taux de croissance du CA des entreprises bénéficiaires Nombre et nature des partenaires impliqués dans le financement des entreprises de l'ESS	Nombre d'emplois maintenus Nombres d'heures de bénévolat et % / dépenses d'exploitation Valeur ajoutée générée
Axe 3 : impulser les coopérations	Nombre de démarches collectives par territoire (structures collectives d'animation, démarches collectives de progrès, mutualisation...) Nombre et diversité d'expérimentations accompagnées	Nombre et nature des acteurs impliqués dans les démarches collectives Développements générés par les coopérations : taux de croissance du CA des entreprises parties prenantes Nombre de projets en développement suite à l'expérimentation	
Axe 4 : Reconnaître et favoriser l'innovation sociale	Nombre d'équipes de recherches en SHS mobilisées lors des expérimentations		
Indicateurs communs aux 4 axes	Montant financier total et moyen de l'intervention publique territoriale (conseil et financement)		

3.7 Orientation 7 : Accompagner le retournement et la relance des territoires et des entreprises

3.7.1 Constats et enjeux

Au travers du SRDEII, la Nouvelle-Aquitaine, ambitionne d'accompagner les entreprises dans leur transformation au regard de mutations structurelles (numérique, énergétique,...) mais également de mutations conjoncturelles. Il s'agit :

- De situation d'entreprises en retournement dont le soutien aura pour objet la préservation des emplois et du savoir-faire ;
- Des territoires en difficulté sur le plan économique afin d'assurer un développement équilibré et harmonieux sur tout l'espace régional.

Les deux volets retournement des entreprises et des territoires font volontairement l'objet d'un chapitre unique, car nécessitant des logiques d'intervention comparables.

3.7.1.1 Constats relatifs au retournement des entreprises

Les crises économiques et financières successives ont fragilisé certaines entreprises structurantes des équilibres locaux. Les territoires en marge des grands pôles économiques attractifs en subissent significativement les conséquences.

Le terme de mutation, fréquemment employé sur la dernière décennie, résume bien l'accélération des évolutions à appréhender par les entreprises et les changements importants qui ont marqué la relation de l'entreprise au territoire.

Les deux aspects, relance des entreprises et retournement des territoires, sont volontairement traités en parallèle dans le cadre du SRDEII car ils convergent vers des orientations stratégiques communes tout en nécessitant à l'évidence des outils spécifiques.

Les mutations structurelles (digitalisation, numérisation, croissance verte...) abordées plus en amont du document méritent d'être différenciées des mutations conjoncturelles qui font l'objet du présent chapitre.

Les procédures collectives (Procédures de sauvegarde, Règlement Judiciaire, Liquidation judiciaire) et procédures amiables restent nombreuses en France sur les 5 dernières années. On dénombre environ 2 000 procédures amiables par an pour un équivalent d'environ 550 000 emplois concernés. Le taux de réussite de 70 % constaté sur ces démarches invite à une plus large mobilisation de cet outil.

En 2015, environ 63 000 procédures collectives ont été ouvertes et 234 000 emplois étaient menacés.

Evolution du nombre de défaillances*						Evolution du nombre de défaillances*					
Toutes entreprises	2011	2012	2013	2014	2015	Entreprises de plus de 50 salariés	2011	2012	2013	2014	2015
Aquitaine	3 265	3 353	3 565	3 357	3 296	Aquitaine	31	27	18	16	17
Limousin	701	727	715	670	688	Limousin	5	5	3	4	5
Poitou Charente	1 604	1 603	1 694	1 723	1 767	Poitou Charente	10	10	12	10	13
A.L.P.C.	5 570	5 683	5 974	5 750	5 751	A.L.P.C.	46	42	33	30	35
Total national	60 437	62 059	63 983	62 586	63 081	Total national	515	573	577	451	406

* Sauvegarde - RL - U

* Sauvegarde - RL - U

Source: rapport Deloitte Altares

En région Nouvelle-Aquitaine, les statistiques indiquent une relative stabilité sur les années 2011-2015 sur les procédures collectives, le territoire semblant réagir plus rapidement à l'embellie attendue avec la reprise de la croissance.

De nombreux opérateurs interviennent en soutien de l'accompagnement des entreprises « en difficulté », pour conserver un terme très générique, comme l'Etat, les chambres consulaires, les associations, la Banque de France, la Médiation du Crédit, les tribunaux de commerce, les organismes financiers, experts-comptables ou encore ADI NA.

La palette des outils financiers et d'ingénierie pour accompagner les dirigeants à passer ces caps difficiles s'est progressivement renforcée dans le respect bien sûr des cadres juridiques d'intervention (cadre européen et lois nationales).

L'analyse AFOM présente une synthèse des atouts et handicaps de la Nouvelle-Aquitaine sur les actions visant le retournement des entreprises.

ATOUS	FAIBLESSES
- Le processus de concertation régional en place (État / Région / Collectivités/ Business France) facilite le traitement des dossiers - La palette des dispositifs d'intervention existants couvre un large spectre : du diagnostic au financement de la restructuration - Des outils efficaces bien que perfectibles	- L'absence d'outil d'anticipation et de veille au niveau macroéconomique - Le manque de coordination / connaissance réciproque des acteurs régionaux vs nationaux (ex : interventions de la Caisse des Dépôts) - Les dispositifs de recherche de repreneurs / investisseurs sont insuffisants - Les faibles moyens (fonds) fléchés vers la cible entreprise en retournement - Les règlements d'intervention actuels écartent de fait certains secteurs... structurellement « en souffrance »
OPPORTUNITES	MENACES
- La création de dispositifs d'intervention en dépannage de trésorerie (avance de trésorerie en urgence) en partenariat avec les partenaires financiers - Le développement de synergies avec le fonds privé de retournement Sofimac et les fonds liés aux Conventions de Revitalisation - L'évolution de l'organigramme régional vers une unité opérationnelle dédiée aux entreprises en difficulté	- Le cadre contraint des interventions auprès des entreprises en difficulté lié à la réglementation européenne - Un engagement insuffisant des banques et organismes de garantie en raison des contraintes (règles prudentielles) - Un marché de la reprise des PME en difficulté très éclaté et peu lisible

3.7.1.2 Constats relatifs au retournement des territoires

Sur le volet « retournement des territoires », l'Etat demeure un acteur central avec les conventions de revitalisation nées de la circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n°2012-14 du 12 juillet 2012, relative à la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation. A ses côtés, l'ensemble des acteurs économiques, au premier rang desquels la Région et ADI NA, les EPCI, et les Chambres consulaires s'efforcent d'insuffler une nouvelle dynamique économique sur ces territoires.

Depuis la création en 2009 du Fonds National de Revitalisation des Territoires, l'appareil statistique national et régional ne prévoit pas de nomenclature et de critères définitifs permettant de classer les territoires. Si intuitivement la perte de substance économique se mesure facilement via la disparition d'établissements et la montée du chômage, la notion de territoire en retournement ou difficulté reste délicate à standardiser.

Afin de proposer une offre d'appui étayée et équitable, la Région Nouvelle-Aquitaine étudie l'extension de dispositifs construits sur les ex-régions, notamment le **Contrat Aquitaine de Développement de l'Emploi dans les Territoires (CADET)**¹⁶. Ce dispositif lancé en 2013 dans les territoires en mutation économique vise en particulier à dynamiser et optimiser les dispositifs régionaux publics, dans le domaine du développement économique, de la formation et de l'emploi.

Articulé autour d'un plan pluriannuel d'actions, appuyé par une ingénierie de haut niveau, animé et piloté par la Région avec le soutien d'ADI, il mobilise les acteurs économiques locaux et les collectivités publiques locales. Sur les bases décrites ci-dessous, le CADET concernait en 2016, six territoires avec pour chacun la mise en place d'un plan d'action dédié. Le dispositif CADET est toujours actif à ce jour.

¹⁶ Après avoir procédé à un bilan complet de ce dispositif expérimental.

CARACTERISTIQUES DU DISPOSITIF CADET

- Une évaluation de la situation des territoires à l'aune de quatre grandes familles d'indicateurs : Revenu des ménages, Niveau de formation de la population, Emplois et marché du travail, Démographie
- Un soutien spécifique passant par la réalisation d'un diagnostic territorial circonstancié, mobilisant une ingénierie dédiée et cherchant à optimiser l'ensemble des dispositifs publics d'accompagnement existants

Le tableau AFOM ci-après récapitule la problématique de la politique en faveur des territoires en difficultés sur la Nouvelle-Aquitaine.

ATOUTS	FAIBLESSES
• Une phase amont de diagnostic territorial, capacité à territorialiser l'action publique en fonction des caractéristiques de chaque territoire • La mise à disposition d'une ingénierie dédiée • L'optimisation des dispositifs publics sur un temps limité sur 4 grands piliers (soutien aux entreprises industrielles, soutien à l'entrepreneuriat / reprise, démarche prospective d'accueil des activités économiques, emploi / formation / apprentissage / GPEC)	• L'absence d'outils d'anticipation de signaux faibles et de veille des territoires • La faiblesse des moyens dédiés au retournement des territoires - ex : ingénierie de développement, financements au sein des EPCI • L'insuffisante connaissance réciproque des acteurs régionaux (EPCI, Région, pôles de compétitivité, clusters) nuit à l'optimisation de l'action publique • Un manque de recul sur la politique CADET (expérimentée en 2014 et modifiée en 2015) : démarche innovante qui bouscule et nécessite d'être « digérée » • Des outils d'attractivité territoriale • Une coopération inter-entreprises insuffisante
OPPORTUNITES	MENACES
• Une nouvelle cartographie des EPCI (SDCI) ouvrant la voie à une meilleure taille critique de mutualisation de l'action • Des facteurs favorables à l'économie de proximité : transition écologique et énergétique, silver économie, éco-tourisme • Des grands chantiers d'infrastructures susceptibles d'associer des territoires possiblement en retournement (THD...)	• Une concurrence exacerbée entre territoires • La loi NOTRe : retrait de la compétence économique pour les Départements • La difficulté cependant de contrecarrer les tendances lourdes : effet littoral, métropolisation

La Nouvelle-Aquitaine peut ainsi se féliciter de l'engagement fort des acteurs économiques derrière les entreprises et territoires en situation de fragilité. La voie du retournement reste un parcours long et délicat avec l'opportunité très probablement d'optimiser l'intervention publique régionale sur plusieurs axes :

- Les outils d'anticipation des faiblesses et difficultés restent encore embryonnaires avec par conséquent des détections de problèmes trop tardives encore plus complexes à gérer ;
- Les moyens dédiés au retournement des territoires représentent toujours une part limitée des interventions économiques ;
- Les possibilités d'intervention prévues par la loi sont encore mal connues des entreprises ;
- Les dirigeants semblent mal préparés à affronter ces situations de gestion : ces étapes très fragilisantes dans la vie de l'entreprise.

Les leviers de recherche de repreneurs/investisseurs d'entreprises ne sont peut-être pas suffisamment mobilisés pour sortir des entreprises de situation d'impasse.

Le retournement des territoires et des entreprises répond à trois grands enjeux sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine.

ENJEUX REGIONAUX SUR LE RETOURNEMENT DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

- **Le maintien et le développement de l'emploi**
- **La préservation des savoir-faire et des compétences sources**
- **Une dynamique économique des territoires et à la compétitivité des entreprises.**

Les orientations stratégiques et actions proposées dans le schéma traduisent une volonté d'actions à tous les niveaux.

3.7.2 Ambitions pour le territoire

Le SRDEII donne l'occasion de se fixer des objectifs ambitieux d'amélioration de la situation des entreprises et territoires connaissant des crises passagères. Tablant sur un retour de la croissance pour les années à venir et un plan de soutien pertinent à travers le SRDEII. La Région Nouvelle-Aquitaine vise une baisse significative du nombre de défaillances d'entreprises sur son territoire.

Concernant les territoires, si les objectifs quantitatifs sont certes plus difficiles à définir, les acteurs économiques s'engagent néanmoins :

- A **mesurer en temps réel** la situation des territoires régionaux au travers du suivi d'une batterie d'indicateurs idoines ;
- A **infléchir les tendances**, en s'engageant dans le retournement des territoires identifiés comme fragiles faisant l'objet d'un plan d'action dédié.

3.7.3 Axes stratégiques pour le retournement et la relance des entreprises et des territoires

Dans le cadre du SRDEII, les actions seront ainsi concentrées autour de trois grands axes décrits ci-après.

- **Axe 1 : Mettre en place un dispositif régional de veille territoriale/ intelligence économique au service de l'anticipation**

La création d'un dispositif de veille régionale territoriale et d'intelligence économique servira d'une part à mieux connaître les dynamiques à l'œuvre à l'échelle de territoire ou de « filières/métiers » présents en région et d'autre part à prévenir bon nombre de difficultés. L'anticipation reste le maître mot.

Propositions d'actions

- Collecter et partager l'information pour un système d'anticipation via une ingénierie dédiée, des bases de données et des outils collaboratifs ;
- Analyser les vulnérabilités des territoires et de la criticité des entreprises sur un territoire ;
- Mener une réflexion prospective sur les filières et les grandes révolutions techniques susceptibles de les impacter ;

- Inciter les entreprises, par un accompagnement amont, à recourir aux procédures amiables ;
- Sensibiliser les dirigeants au retournement des entreprises.

• **Axe 2 : Définir les territoires pertinents pour l'action collective**

Dans le même temps, les critères et périmètre d'intervention, tant pour les entreprises que pour les territoires seront rapidement précisés dans les mois à venir. L'intervention des acteurs économiques n'en sera que plus lisible et efficace. Ces définitions de « terrain d'action » seront susceptibles d'évoluer à la lumière d'une évaluation régulière des enjeux et de l'efficacité des politiques conduites.

Propositions d'actions

- Délimiter les périmètres géographiques des interventions ;
- Définir la typologie des entreprises prioritaires.

• **Axe 3 : Construire des dispositifs d'intervention appropriés**

Enfin, l'arsenal des dispositifs d'appui - sensibilisation, conseil et soutien financier - se verra renforcé, ajusté sur la période du SRDEII avec un volet sensibilisation / formation plus musclé.

Propositions d'actions

- Enrichir les dispositifs existants (financier + ingénierie) : avances remboursables, diagnostic et accompagnement du dirigeant, intervention fonds propres contexte de retournement ;
- Créer de nouveaux dispositifs ;
- Mettre en œuvre des conventionnements et contractualisations avec les parties prenantes (territoires, filières ou entreprises) ;
- Mettre en œuvre une ingénierie économique dédiée sur les territoires les plus fragilisés ;
- Mettre en place une animation territoriale ;
- Encourager les initiatives locales en matière d'accompagnement des TPE/PME.

3.7.4 Conditions de mise en œuvre

Les actions dédiées aux retournements des entreprises et des territoires sont indissociables des autres volets du schéma, des thématiques et enjeux présentés dans le cadre de la section 3.

Les entreprises bénéficiant de mesures spécifiques pourront aussi mobiliser en parallèle les aides et dispositifs en vigueur (hormis les établissements sous procédures collectives).

Les entreprises sortant des procédures collectives feront l'objet d'un suivi régulier afin de leur faire bénéficier le cas échéant des actions régionales à forte valeur ajoutée - innovation, international, Plan Usine du Futur - pour leur permettre de retrouver le chemin de la croissance.

Les territoires accompagnés via les dispositifs CADET (expérimental) ou équivalent devront naturellement tirer profit des facilités et engagements pris dans le cadre des autres schémas directeurs structurants :

- Le SRADDET pour améliorer les infrastructures de communication physiques et numériques de ces territoires, éviter le risque d'isolement. La performance des infrastructures demeurant une composante de base de l'attractivité d'un territoire ;

- Le SRESRI afin de préserver des cursus de formation locaux dans la mesure du possible au service des populations et des entreprises du territoire. Par ailleurs, au niveau régional, les formations managériales destinées aux futurs cadres et dirigeants d'entreprise intégreront idéalement des modules de formation à la gestion de crise).

Ceci témoigne des interrelations complexes existant entre croissance économique, dynamisme démographique et attractivité globale d'un territoire.

3.7.5 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 10 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 6

Axe	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Mettre en place un dispositif régional de veille territoriale/intelligence économique au service de l'anticipation	Observatoire des territoires et entreprises mis en place : Oui /Non	Nombre de territoires et d'entreprises en situation de fragilités détectés	Taux de liquidation judiciaire des entreprises Taux de croissance CA et VA des entreprises Emploi pérennisé à 5 ans
	Nombre d'entreprises visitées de + 10 salariés (diagnostic) / nombre entreprises de + 10 salariés du territoire		
	Nombre de formations " gestion des entreprises en difficultés" des acteurs de l'écosystème et de dirigeants d'entreprises	Nombre d'acteurs et dirigeants formés	
	Nombre d'évaluations outils de retournement des territoires et entreprises (Contrat de territoires, CADET, autres...)		
Axe 2 : Définir les territoires pertinents pour l'action collective	Nombre de diagnostics de territoire à vocation économique réalisés	Nombre de territoires classés prioritaires à l'accompagnement avec typologie d'accompagnement identifiés	
	Nombre de diagnostics partagés (échange) Région/territoires		
	Cartographie des filières (difficultés conjoncturelles ou structurelles)		
	Cartographie annuelle des entreprises selon critères : taille (emploi, CA),secteur, performance économique (EBE/CA,FP/total bilan), localisation	Nombre d'entreprises classées prioritaires à l'accompagnement avec typologies d'accompagnement identifiées	
	Mise à disposition d'indicateurs d'incidents de paiement des entreprises (O/N)		
Axe 3 : construire des dispositifs d'intervention appropriés	Nombre d'entreprises en situation de fragilité accompagnées (finance, conseil, fonds de retournement...)	Taux de maintien pérenne des entreprises accompagnées (N+1,N+3,N+5)	
	Nombre de contrats territoires/nombre de territoires fragiles		
	Montant financier de l'intervention publique et montant moyen		

3.8 Orientation 8 : Renforcer l'internationalisation des entreprises et des écosystèmes et l'attractivité des territoires

3.8.1 Constats et enjeux

3.8.1.1 Les défis de l'internationalisation des entreprises régionales

- **Les entreprises régionales exportatrices**

Les Douanes recensent 9 476 entreprises exportatrices en 2015 dont 87 % sont des PME et 15 % des primo-exportateurs.

Le taux de maintien des primo exportateurs est déterminé sur les cinq années suivant l'année N où il est considéré comme primo exportateur. On considère comme "pérenne" un primo exportateur qui exporte chaque année sur les cinq ans qui suivent. En 2016, le taux de maintien est calculé sur la population des primo exportateurs de 2010. En région, 14,8 % des primo exportateurs en 2010 ont exporté chaque année sur la période 2011-2015.

	Aquitaine- Limousin-Poitou- Charentes 2012	NOUVELLE AQUITAINE 2015	National 2012	National 2015
Nombre exportateurs	8 918	9 476 (+ 6 % / + 558)	119 518	125 009 (+ 5 491 / + 4,6 %)
Nombre PME	7 771	8 277	100 264	105 148
Nombre ETI	432	420	4 421	4 353
Nombre grandes entreprises	63	64	388	423
Nombre de primo exportateurs	1 451	1 479	19 482	19 979
Taux de maintien des primo exportateurs		14,8 %		15 %

Source : Douanes

- **La performance des entreprises régionales à l'international**

Une enquête a été réalisée du 17 mai au 10 juin 2016 auprès des entreprises exportatrices de la Nouvelle-Aquitaine. 2 204 entreprises ayant une activité à l'international (export et/ou implantation) ont répondu à l'enquête : 2 032 réalisent des exportations directes et 220 ont une implantation à l'étranger (dont 97 % exportent).

A partir des répondants à l'enquête, le profil de l'entreprise exportatrice est le suivant :

- Les entreprises exportatrices sont plutôt des entreprises expérimentées, même si le tissu d'entreprises exportatrices se renouvelle ;
- Les entreprises exportatrices sont plutôt des entreprises de plus de 10 salariés ;
- Les implantations à l'étranger sont surtout le fait d'ETI et de grandes entreprises ;
- ¾ font moins de 50 % de leur chiffre d'affaires à l'export ;
- Les entreprises exportatrices disposent de peu de ressources humaines affectées à l'export.

• L'impérieuse nécessité de s'internationaliser

L'enjeu d'un développement international n'est plus seulement d'exporter mais de s'insérer dans des chaînes de valeur mondiales. La plus grande partie de la valeur ajoutée relèvera très certainement demain des services (services aux entreprises, transport et logistique).

La réponse à cet enjeu passe par l'internationalisation des entreprises y compris par une action sur ses filières et écosystèmes, et par un accroissement de son attractivité. Augmenter l'ouverture à l'international de l'économie régionale sera favorable à son développement car on constate que :

- Les exportateurs investissent davantage (taux d'investissement de 11 % (4 % pour les non exportateurs) (2009-2011) ;
- Les sociétés exportatrices (de plus de 10 salariés) innover plus que les autres (64 % contre 43 % sur 2010-2012, et toutes choses égales par ailleurs) ;
- Les PMI implantées à l'étranger exportent en moyenne 37 % de leur CA (contre 24,5 % pour l'ensemble des PME exportatrices) en 2010 ;
- Les PME multinationales ont des effectifs 3,5 fois supérieurs à l'effectif moyen des PME françaises (2011).

Une analyse AFOM plus détaillée permet d'appréhender le contexte international de la Nouvelle-Aquitaine.

ATOUTS	FAIBLESSES
• La 3ème région par la taille et le dynamisme du marché : économie diversifiée / filières d'excellence / réseaux d'entreprises structurés et actifs / entreprises innovantes • Des positions de leadership : solde commercial positif / Etats Unis 1er client / UE = 60 % • Une notoriété à l'étranger • Des plans d'internationalisation des entreprises (PRIE) sous pilotage Région • Un maillage du territoire par les acteurs de l'appui à l'internationalisation, dont le réseau consulaire • Un déploiement du parcours export	• Un déficit de ressources clés : déficit de l'offre de formation initiale en commerce international et notoriété offre de formation continue / manque de compétences internes dans les PME / défaut d'approche interculturelle des marchés et de maîtrise des langues étrangères • Un taux d'ouverture à l'international faible : 8ème région française (5 % des exportations nationales) / Taux d'ouverture de 13,5 % (22 % au niveau national) / 7ème région pour les IDE en 2015 • Des exportations concentrées : sur 6 secteurs / sur 3 pays clients / exportations de faible valeur ajoutée • Un territoire en position de second plan : ports et aéroports de 2ème rang / Image et notoriété en deçà de ses atouts / Absence d'identité et marque / Manque de connexions - liaisons
OPPORTUNITES	MENACES
• Une taille critique à l'international • Des demandes mondiales en croissance sur des secteurs en pointe de la Nouvelle-Aquitaine : vieillissement de la population, ville durable, numérique, bien être, qualité des produits alimentaires, luxe – profitant de la French Touch et tech • De nouveaux marchés : accords de libre-échange, nouveaux marchés à potentiel, contrats export de la Défense • Une meilleure coordination des partenaires de l'export par le pilotage Région – Développement d'un parcours harmonisé et structuré à l'export • Une compétitivité prix des entreprises régionales qui s'améliore • Un transfert des garanties publiques à Bpifrance	• Une faible croissance nationale, européenne et mondiale : aléas conjoncturels (embargo, climat...). • Effet mode sur grands émergents • Une montée en gamme des industries des émergents – compétition mondiale accrue – risque de contrefaçon • Une image impactée par la profusion des marques (territoriales et produits) et image de la France se dégradant • Un risque de dégradation de la compétitivité prix • Une frilosité bancaire • Une complexification du dispositif public d'appui à l'international

3.8.1.2 L'attractivité des territoires

L'attractivité, c'est la capacité d'un territoire à intéresser, à capter des flux et des acteurs (population, revenus, talents, entreprises, événements, capitaux) et à les fixer durablement. Elle se détermine à travers des activités diversifiées en termes de besoins et de critères de localisation. Elle repose sur des réalités objectives (infrastructures, aménagement, cadre de vie, marché) et des éléments subjectifs ou symboliques (perception, notoriété). On peut distinguer l'attractivité résidentielle (pour vivre, visiter, séjourner, étudier) et l'attractivité économique avec l'implantation de facteurs de production mobiles et de capitaux (attractivité productive).

- **Des territoires inégaux en matière d'attractivité dans un contexte de compétition mondiale pour attirer des investissements.**

L'attractivité (ou la compétitivité) d'un territoire ne peut plus être analysée de manière isolée. Elle est nourrie par les performances intrinsèques du territoire et les performances des territoires voisins qui disposent autour d'eux d'autres atouts comme la dynamique de leur tissu industriel et des services. Il faut penser ces territoires comme offreurs d'écosystèmes créatifs et productifs, propices à l'innovation, à l'excellence productive et à l'agilité dans les repositionnements en gamme des produits. Les territoires ont un rôle actif à jouer, dans la construction d'avantages compétitifs collectifs, au service de leur industrie, et dans leur mise en tension. Mais cette construction doit s'opérer en logique de connexion avec les territoires mieux dotés qu'eux, soit en services cognitifs et fonctions créatives (pour les territoires productifs), soit en capacités et savoir-faire productifs (pour les territoires de services cognitifs).

L'analyse AFOM ci-dessous est le résultat de l'analyse de l'attractivité de la Nouvelle-Aquitaine selon les déterminants macroéconomiques suivants : taille et dynamisme du marché ; éducation et capital humain ; recherche et innovation ; infrastructures ; cadre de vie ; financement de l'économie ; environnement économique et ouverture à l'international de l'économie régionale.

ATOUTS	FAIBLESSES
• La 3^{ème} région par la taille et le dynamisme du marché - Economie diversifiée - Réseaux d'entreprises structurés et actifs - Accueil des transferts de sièges sociaux • La qualité de l'écosystème de l'innovation/formation - Excellence de la recherche - La qualification et disponibilité des RH • Une attractivité « naturelle » - Territoire diversifié/maillé/qualité du cadre de vie - Région de transit nord/sud - Diversité des ressources naturelles et agricoles • Un patrimoine historique, culturel et touristique	• Un taux d'ouverture à l'international faible • De faibles IDE (7^{ème} rang national), exportations, mobilité des chercheurs et étudiants • Un déficit de ressources clés - Fonctions métropolitaines et emplois de cadres - Ecoles d'ingénieurs et diplômés du supérieur - Jeunes actifs et cadres, notamment/zones rurales • Un territoire en position de second plan - Excentré en Europe - Ports et aéroports de 2nd rang - Manque de liaisons inter région - Image/notoriété en deçà de ses atouts • Territoire inégal face aux investissements (70 % des IDE concentrées sur l'ancienne Aquitaine) • Une absence d'identité/marque
OPPORTUNITES	MENACES
• L'évolution des dynamiques territoriales - Spécialisation des territoires - Ambition de la métropole et des territoires - Attractivité du rural - Tertiarisation • Une ambition internationale universitaire • Une croissance des flux touristiques et d'étudiants Un héliotropisme, demande segmentée/diversifiée • Un potentiel offert par les infrastructures (THD...)	• Une difficulté à structurer l'offre territoriale - Territoires en mutation et en compétition - Offres peu différenciantes et visibles - Disparités/Fractures territoriales - Difficultés dans l'organisation des COMUE • Une attractivité résidentielle au détriment de l'attractivité productive et du potentiel endogène • Une image percutée par la profusion des marques (territoriales et produits)

Ces constats amènent une série d'enjeux spécifiques déclinés ci-après :

ENJEUX REGIONAUX SUR L'INTERNATIONAL ET L'ATTRACTIVITE

- **Augmentation du nombre** des entreprises exportatrices en les inscrivant dans la durée
- **Augmentation du chiffre d'affaires** réalisé à l'international par les entreprises
- **Diversification des marchés et la structuration sectorielle** des échanges
- **Ouverture à l'international des filières** et écosystèmes
- **Simplification et amélioration de la performance du dispositif public d'appui** à l'internationalisation
- **Image d'une région attractive, innovante et compétitive** en créant une marque régionale « ombrelle » partagée et commune à tous les domaines (tourisme, économie, enseignement, recherche...)
- **Attractivité des créateurs et des investissements** dans l'économie productive et résidentielle et renforcer les investissements français (autres régions) et étrangers
- **Equilibre territorial dans les flux d'investissement**

3.8.2 Ambitions pour le territoire

Au regard des constats et enjeux identifiés pour le territoire, les acteurs de l'international portent les ambitions suivantes :

- Augmenter le chiffre d'affaires réalisé à l'international des entreprises ;
- Renforcer l'ouverture à l'international des filières et écosystèmes ;
- Faire de la Nouvelle-Aquitaine une région attractive et reconnue comme attractive ;
- Renforcer la performance du dispositif public (cf point 3.8.4.) ;
- Positionner la Nouvelle-Aquitaine comme leader dans l'Europe de la recherche et de l'innovation.

3.8.3 Axes stratégiques

Quatre orientations stratégiques sont définies pour adresser les enjeux repérés dans le diagnostic, déclinés en axes structurant le plan d'action.

• **Axe 1 - Internationalisation des entreprises**

Les enjeux de cet axe sont de faire de l'international un relais de croissance pour les entreprises régionales, d'inscrire dans la durée les exportateurs et de passer de l'exportation à l'internationalisation.

L'objectif stratégique est d'augmenter le chiffre d'affaires des entreprises régionales réalisé à l'international à travers l'augmentation du nombre d'exportateurs et surtout leur inscription dans la durée, d'amplifier le développement à l'international des PME/ETI et de diversifier leurs marchés extérieurs et de se positionner sur les marchés en croissance.

Pour ce faire, les partenaires de l'export font le choix de mettre en œuvre des services dédiés à l'accompagnement des entreprises régionales à l'international dans une logique de **parcours de**

l'export. Le parcours de l'export est structuré autour de 6 étapes : sensibilisation/information ; état des lieux/diagnostic ; structuration de l'entreprise (formation, recrutement, adaptation produit, ...) ; ciblage marchés ; élaboration du plan d'actions et de financement ; développement commercial et implantation. A chaque étape de son internationalisation, l'entreprise se voit proposer des outils d'accompagnement adaptés à ses besoins et dûment répertoriés et qualifiés.

Propositions d'actions

- Sensibiliser les entreprises régionales à se projeter à l'international à travers des journées d'information ;
- Structurer un parcours de l'export pour les entreprises ;
- Renforcer les compétences export internes ;
- Soutenir l'implantation dans des pays « majeurs » via un dispositif d'appui spécifique ;
- Financer les projets de développement à l'international des entreprises régionales et favoriser les cofinancements avec Bpifrance.

• **Axe 2 - Internationalisation des filières et des écosystèmes**

Les enjeux de cet axe sont la diversification de la structure sectorielle et géographique des échanges internationaux, la connexion des écosystèmes locaux et régionaux dans leur approche de l'international, l'attractivité du territoire par le rayonnement à l'international des écosystèmes, les synergies export/attractivité/coopération. L'objectif stratégique est de renforcer l'ouverture à l'international des filières et écosystèmes.

Cet axe est en interrelation étroite avec la stratégie de la Région sur les 11 filières régionales (Cf. orientation 2 du SRDEII) qui constituent en effet le point de départ du cadre stratégique pour l'internationalisation des entreprises et la politique d'attractivité. Toutes les filières régionales et infrarégionales seront également soutenues dans leur internationalisation par la région et les partenaires de l'export et appuyées dans la formalisation d'une stratégie et d'un plan d'actions à l'international à travers la mise en place d'un parcours d'internationalisation des écosystèmes et d'outils de financements adaptés. Il s'agit de contribuer au développement international des écosystèmes et à leur attractivité. ; favoriser le partage d'informations et de services et le travail en réseau entre membres de l'écosystème ; encourager les synergies entre export, innovation, attractivité et coopération.

Propositions d'actions

- Evaluer la chaîne de valeur de la filière tant au niveau régional qu'au niveau mondial afin de détecter les cibles clients et partenaires tant dans un objectif business que technologique ;
- Structurer un parcours d'accompagnement dédié aux filières et écosystèmes ;
- Prospecter via le programme régional d'actions collectives à l'international au bénéfice des entreprises ;
- Rayonner c'est-à-dire augmenter la fréquentation étrangère des événements professionnels se tenant en région et pour augmenter la participation régionale dans les salons mondiaux se tenant en France ;
- Connecter c'est-à-dire développer l'interclustering à l'international : soutenir des missions de découverte d'écosystèmes étrangers partenaires ; inciter à la participation de programmes d'open innovation et favoriser la participation à des programmes européens ou bilatéraux de recherche et d'innovation.

• **Axe 3 - Attractivité des territoires**

Les enjeux de cet axe sont de fédérer les territoires et les acteurs socio-économiques autour d'une **marque régionale « ombrelle »** partagée et commune à tous les domaines (tourisme, économie, enseignement, recherche...) ; de renforcer les investissements en Nouvelle-Aquitaine, en particulier ceux créateurs d'emplois et de favoriser la répartition des investissements sur l'ensemble des territoires. L'objectif stratégique est de faire de la Nouvelle-Aquitaine une région attractive et reconnue comme attractive, innovante et compétitive en développant une marque régionale qui fédère. Il s'agit d'attirer des projets d'investissements et des talents et d'assurer un développement équilibré des territoires.

La stratégie régionale concerne toutes les dimensions de l'attractivité : économie productive, résidentielle, scientifique, étudiante et touristique. La priorité est d'attirer des investissements dans le secteur productif d'une part et dans les fonctions cognitives à haute valeur ajoutée (centres de R&D, start-up, chercheurs, écoles d'ingénieurs, étudiants...). L'agence régionale ADI Nouvelle-Aquitaine sera missionnée par la Région sur l'économie productive, avec en priorité les 11 filières régionales, et ce pour l'ensemble des territoires.

En ce qui concerne l'attractivité résidentielle (services à la population, commerce, artisanat, tourisme, ...), celle-ci sera plus particulièrement du ressort des territoires, du fait de la proximité requise avec les porteurs de projets. Pour autant, un programme régional pour la reprise d'entreprises comportant un volet prospection/détection de candidats en partenariat avec les territoires et le réseau consulaire sera lancé. De plus, le schéma régional de développement touristique précisera l'organisation des territoires pour l'attractivité touristique.

Une **stratégie de marketing territorial** sera élaborée, associant tous les territoires et les acteurs économiques, dans l'objectif d'avoir une vision partagée et une marque « ombrelle » qui fédère, dans le respect des identités et des composantes infra-régionales. Il ne s'agit pas de se substituer aux marques qui existent et qui fonctionnent. La marque régionale s'appuiera sur une stratégie d'influence et sur un réseau d'ambassadeurs.

Propositions d'actions

- **Agir** sur image par le développement d'une marque de territoire, l'animation d'ambassadeurs et une stratégie d'influence ;
- **Organiser** l'offre en réalisation des diagnostics de territoires et de filières et la coordination région/territoires sur les cibles prioritaires ;
- **Prospecter** en confortant l'action de prospection de ADI NA ;

• **Axe 4 : Positionner la Région Nouvelle-Aquitaine en tant que leader de l'Europe de la recherche et de l'innovation**

La Région Nouvelle-Aquitaine, de par sa taille et le niveau d'excellence de ses filières, est un poids lourd en devenir sur la scène européenne de la recherche et de l'innovation. L'écosystème régional est donc en mesure d'exploiter toutes les opportunités offertes par l'Union européenne, d'autant plus que l'innovation occupe désormais une place centrale dans les politiques de l'UE, avec un programme, Horizon 2020, doté de 77 milliards € pour 2014-2020. Il s'agit du plus important programme de recherche et d'innovation au niveau mondial. De plus, les orientations de la politique européenne de recherche et d'innovation sont en cohérence avec les priorités de la Région Nouvelle-Aquitaine : décloisonner entre acteurs de la recherche et entrepreneurs, développement des projets tout au long de la chaîne de valeur (de la recherche fondamentale jusqu'à la démonstration, la mise sur le marché des produits et procédés innovants, et l'internationalisation des entreprises).

Afin d'assumer ce rôle et de se positionner en tant que leader européen, il est suggéré de développer les priorités d'action suivantes, avec l'appui de la représentation de la Région à Bruxelles et de tous les acteurs impliqués sur le territoire.

- En intégrant les filières régionales aux réseaux d'excellence européens

L'intégration de réseaux européens de référence est de nature à positionner le territoire de la Nouvelle-Aquitaine au cœur des dispositifs européens en matière de recherche et d'innovation, et d'offrir de nombreuses et nouvelles opportunités aux filières d'excellence de la Région. En effet, être partie prenante de tels réseaux permet l'accès précoce à des informations et interlocuteurs clés sur les financements européens, la mise en relation avec des partenaires pouvant déboucher sur le développement de projets communs, et offre, plus globalement, un portail pour les acteurs du territoire ayant une ambition européenne (agences régionales, pôles de compétitivité, clusters, laboratoires de recherche, centres technologiques notamment) dont internationale.

Ainsi, la plateforme ERRIN (Régions européennes pour la recherche et l'innovation), réseau de référence en la matière à Bruxelles, offre de nombreuses opportunités. Fédérant une centaine de Régions européennes, il constitue un partenaire écouté et reconnu de la Commission et des autres institutions européennes. L'adhésion à ce réseau permettra d'exploiter tout le potentiel de la Nouvelle-Aquitaine au sein des dispositifs européens en matière d'innovation, et d'offrir de nouvelles opportunités aux filières régionales d'excellence, d'autant plus que plusieurs des 14 groupes de travail thématiques d'ERRIN recouvrent des filières prioritaires de la Nouvelle-Aquitaine (santé, numérique, croissance bleue, transports - dont le volet spatial, tourisme, énergie et changement climatique).

La Région s'investit, de plus, particulièrement sur le thème de la croissance bleue avec ses partenaires de la Commission Arc Atlantique de la Conférence des Régions périphériques et maritimes, en coordonnant un groupe de travail sur l'innovation en matière d'économie bleue. Cette coopération avec les partenaires atlantiques de la Nouvelle-Aquitaine, sur un sujet où l'échange avec des partenaires européens est particulièrement enrichissant, permet de dégager des pistes d'action et des projets d'intérêt commun.

Au-delà des réseaux de Régions, les acteurs des filières d'excellence sont accompagnés pour s'impliquer dans des plateformes thématiques de référence à l'échelle européenne, tels que les partenariats public-privés (PPP) européens dans lesquels co-investissent l'industrie et la Commission européenne, les partenariats européens d'innovation (PEI), les groupes d'experts consultés par les décideurs européens, les communautés de la connaissance et de l'innovation (KIC),

- En portant l'influence des acteurs régionaux auprès des décideurs européens

La visibilité de la Région sur la scène européenne passe également par la capacité à faire entendre la voix de l'écosystème régional auprès des décideurs européens, afin que ceux-ci prennent en compte les spécificités du territoire et les intérêts de la Région et de ses acteurs socio-économiques dans l'élaboration des politiques et programmes. Ce travail d'influence passe par des contacts réguliers entre acteurs régionaux et responsables européens, facilités notamment par la représentation de la Région à Bruxelles.

Sur le plan législatif, les politiques européennes ayant un impact sur les écosystèmes régionaux (cohésion, innovation, mobilité,) sont amenées à connaître des inflexions dans les mois et années à venir, en lien avec la révision à mi-parcours du Cadre financier pluriannuel prévue pour 2017, et aux travaux préparatoires pour la période post-2020 qui débiteront peu après. La Région Nouvelle-Aquitaine se mobilisera pour sécuriser les financements européens qui soutiennent de nombreux projets sur son territoire, en particulier la politique de cohésion et les programmes en faveur de la recherche et de l'innovation, et œuvrera pour que les politiques européennes prennent en compte les enjeux socioéconomiques et environnementaux de son territoire.

- **En accompagnant les acteurs régionaux vers les programmes européens**

Un positionnement des acteurs du territoire de la Nouvelle-Aquitaine au cœur des dispositifs européens ne peut être réalisé sans un accompagnement de proximité, proactif et efficace. En effet, les programmes européens se caractérisent par un degré de complexité et une nécessité de s'associer avec des partenaires d'autres pays, ce qui les rend parfois difficiles d'accès pour les acteurs n'ayant pas les ressources nécessaires, tels que les PME. Un effort constant de pédagogie et d'accompagnement pas à pas est essentiel.

Le territoire de la Nouvelle-Aquitaine tire déjà parti d'Horizon 2020 avec environ 120 projets financés en 2014-2015, pour près de 50 millions € attribués à des organisations du territoire Nouvelle-Aquitaine (selon une estimation basse). Cependant, la région n'échappe pas au constat d'une participation française bien en-deçà du potentiel du pays : la France n'est que cinquième pour le nombre de projets soumis et acceptés, et troisième pour la part du budget captée (un peu plus de 10 %, contre 22 % pour l'Allemagne et 15 % pour le Royaume-Uni, sur 2014-2015). La France possédant le meilleur taux de succès des Etats membres (17 % contre 14 % de moyenne européenne), la difficulté réside bien dans le trop faible nombre de projets déposés.

Face à ce constat, apparaît la nécessité d'une organisation plus structurée de l'accompagnement au niveau régional, échelon pertinent pour sensibiliser l'écosystème. Cette piste est également évoquée dans un rapport interministériel publié à l'été 2016 proposant des solutions pour améliorer la participation française au programme européen de recherche et d'innovation.

La Région Nouvelle-Aquitaine met une priorité sur l'élaboration / mise à jour de sa stratégie « Europe » en matière de Recherche et Innovation.

A ce titre, la Région avec ses partenaires acteurs du développement économique élaborera / mettra à jour une Feuille de Route Stratégique « la Région Nouvelle-Aquitaine - leader de l'Europe de la recherche et de l'innovation » et son plan d'action.

Un effort particulier sera consacré à une structuration de l'accompagnement des entreprises, territoires, communes, agglomérations (...) afin de permettre à tous ces acteurs de :

- Mieux s'intégrer dans les axes « recherche & innovation » du programme cadre de la Commission Européenne ;
- Les aider à préparer leurs réponses aux AAP et AMI, sur tous les niveaux (projets R&I&D, coopérations transrégionales, coopérations transnationales, ...) ;
- S'intégrer dans les plateformes adaptées afin de pouvoir exercer une veille stratégique et d'agir efficacement, en amont, sur la programmation de la Commission européenne.

• **Axe 5 : développer l'intelligence économique**

Dans ses différents aspects :

- Protection des Entreprises (notion de sécurité et défense économique) : sensibilisation, formation, accompagnement des entreprises dans la protection de leurs actifs matériels et immatériel ;
- Détection des informations stratégiques, des opportunités émergentes dans les filières ou des opportunités d'implantation ;
- Stratégie d'influence et de marketing territorial ;
- Développement de la culture d'Intelligence économique en interne et en externe à l'institution.

En optimisant la collecte d'informations avec les ressources régionales :

- Laboratoires universitaires (partenariat Via Inno) et privés ;
- Réseaux économiques (Banque de France, Pôles de compétitivité, ADI NA...) ;
- Réseaux institutionnels et élus ;
- Outil interne de recueil et d'analyse, création d'une culture de l'IE en interne.

En s'intégrant aux réseaux d'intelligence économique existants :

- Participation au CRIET (Comité Régional d'Intelligence Economique Territorial) piloté par les services de l'Etat (co-élaboration du futur schéma régional) ;
- Travail collaboratif avec le Commissariat à l'Information Stratégique et à la Sécurité Economique (CISSE) afin de participer à la création d'un modèle de complémentarité entre l'Etat et les Régions prenant en compte les évolutions la loi NOTRe ;
- En nouant des liens avec les professionnels régionaux du secteur de l'intelligence économique ;
- En renforçant les relations avec les représentations institutionnelles européennes ;
- En renforçant les liens avec les acteurs français du développement économique à l'étranger (Business France et en tant que de besoin les représentations françaises à l'étranger...).

En travaillant l'analyse de ces informations :

- Avec les laboratoires, l'université et ADI NA.

En utilisant les résultats :

- Au service des entreprises et des filières ;
- Au service des politiques régionales et /ou locales de développement économique.

En définissant une stratégie d'influence :

- Au service du marketing territorial.
- Au service des projets stratégiques.

3.8.4 Conditions de mise en œuvre des orientations

La mise en œuvre du volet « internationalisation et attractivité » du schéma repose sur les objectifs suivants :

- Simplifier l'accès des entreprises au dispositif public d'accompagnement à l'international et d'accueil d'investissements ;
- Renforcer la coordination entre partenaires dans un objectif d'optimiser l'accompagnement de l'entreprise et de l'investisseur ;
- Valoriser le rôle de pilotage de la Région des partenaires de l'export, du développement exogène pour renforcer la cohérence des stratégies et des actions ;
- Renforcer la lisibilité et la visibilité du dispositif d'accompagnement.

La Région mettra en place une gouvernance sous son pilotage avec un comité technique de l'export, un comité technique de l'attractivité et enfin un conseil supérieur de l'international et de l'attractivité avec les entreprises et autres acteurs économiques.

Cette gouvernance s'appuiera en outre sur des outils communs de communication d'une part auprès des entreprises (portail web, plaquette, journées communes...) et, d'autre part, des outils communs de suivi des projets pour optimiser l'accompagnement.

Des portes d'entrée sont clairement désignées :

Axes	Internationalisation des entreprises	Internationalisation des filières	Projets d'investissements étrangers
Opérateurs porte d'entrée	CCI International Nouvelle-Aquitaine	Région Nouvelle-Aquitaine	ADI Nouvelle-Aquitaine
Missions	Interlocuteur privilégié de proximité, le réseau CCI International : Qualifie l'entreprise et son projet Conseille/accompagne et/ou l'oriente vers les partenaires publics ou privés en fonction de ses besoins et de son stade de développement ; Assure le lien entre l'entreprise et les différents partenaires ; Suit le déroulement du projet de l'entreprise, Suit les différentes interventions des partenaires et le développement export de l'entreprise dans la durée.	Structuration de chaque étape de l'internationalisation des filières et consolidation de la boîte à outils pour répondre au mieux au besoin des clusters, pôles de compétitivité, fédérations, groupements d'entreprises... Lancement régulier d'appels à manifestation d'intérêt afin de détecter des projets de plan d'actions à l'international Connexion inter-réseaux.	ADI Nouvelle-Aquitaine renforce son action de prospection pour le bénéfice de tous les territoires sur les cibles prioritaires dans une logique filière. L'agence : - détecte les projets, coordonne l'offre des territoires et les territoires organisent l'accueil des projets. - est le correspondant de Business France et à ce titre la mission de coordonner les réponses aux projets d'investissement étrangers. - Les territoires sont légitimes à mener des actions de prospection et de promotion sur des filières locales ou des cibles partagées avec la région. Ils pourront missionner un opérateur de leur choix. - Sur les cibles partagées, la Région et ADI NA s'efforceront de maximiser la cohérence et la coordination des actions.

Ces portes d'entrée ont notamment pour mission d'orienter l'entreprise vers les bons partenaires en fonction de ses besoins.

Sauf accord express (au cas par cas), la Région sera la seule collectivité à octroyer des aides aux entreprises pour soutenir leur projet de développement à l'international et s'efforcera de simplifier les dispositifs d'aide. De plus, elle dématérialisera les demandes.

Enfin, un observatoire régional des échanges internationaux et du développement exogène sera copiloté par la Région et la CCIR avec pour objectifs :

- Animer un service public de l'information export et du développement exogène ;
- Disposer d'un outil d'aide à la décision et d'intelligence économique ;
- Disposer d'un outil d'évaluation de la politique publique d'appui à l'internationalisation des entreprises et à l'accueil de projets d'investissement exogènes.

La Région et la CCIR Nouvelle-Aquitaine concluront une convention de partenariat qui visera à harmoniser et régionaliser l'accompagnement à l'international du réseau consulaire, proposer aux entreprises régionales un parcours d'internationalisation structuré, efficace et lisible, soutenir la structuration des filières régionales prioritaires dans leur développement à l'international et disposer d'un outil d'intelligence économique, d'informations et d'aide à la décision. La CCIR s'engage à créer une CCI International régionale qui sera l'interlocuteur de proximité des entreprises et à assurer un maillage du territoire.

3.8.5 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés suivants :

Tableau 11 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 7

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Augmenter le chiffre d'affaires réalisé à l'international des PME/ETI régionales	Nombre d'entreprises sensibilisées individuellement	Nombre d'entreprises participantes aux actions collectives	Nombre d'emplois Valeur ajoutée générée par secteur d'activité Taux d'ouverture (=CA export import)/PIB) Nombre d'étudiants étrangers Nombre de touristes étrangers
	Nombre de journées d'informations collectives		
	Nombre de diagnostics export	Montant et taux d'évolution du chiffre d'affaires généré par les entreprises financées par la Région	
	Nombre de projets financés par typologie (dont nombre de projets co financés région, BPI, Coface)		
	Nombre de VIE	Nombre d'entreprises primo exportatrices	
	Montant financement projet global et moyen	Taux de maintien à l'export des entreprises primo exportatrices	
	Nombre d'entreprises accompagnées à l'implantation à l'étranger	Taux de répartition du CA a l'export par filière et par pays	
	Montant du financement des projets global et moyen		
Axe 2 : Renforcer l'ouverture à l'international des filières et écosystèmes	Nombre d'entreprises participantes au PRAC		
	Nombre de diagnostics filière à l'export		
	Nombre de plan d'actions dont financés		
	Montant financement plan d'actions global et par filière		
Axe 3 : faire de la Nouvelle-Aquitaine une région attractive, innovante et compétitive	Nombre de projets d'implantation exogènes sur le territoire régional (international et national) accompagnés	Nombre d'emplois créés ou maintenus	
	Nombre d'investissements étrangers	Taux de pérennité des implantations par montants investis	
	Nombre de repreneurs exogènes accompagnés		
	Nombre de projets détectés par l'agence ADI NA pour les territoires		

3.9 Orientation 9 : Développer l'écosystème de financement des entreprises

Le monde de la finance est entré dans une mutation majeure et durable depuis une dizaine d'années. Fait déclencheur, les crises financières de grande ampleur de la fin des années 2000 ont amené les autorités de régulation à renforcer des mécanismes de niveau de fonds propres et de liquidités aux banques et autres opérateurs financiers, diminuant sensiblement leurs marges de manœuvre et leur appréciation du couple rendement / risque.

Les politiques en faveur de la croissance au niveau mondial ont ensuite conduit les banques centrales à proposer des politiques très accommodantes (dites non-conventionnelles). Depuis 2008, on assiste à de fortes injections de liquidités (*quantitative easing*) dans l'économie assortie naturellement d'une politique de taux bas et de conditions de crédit très assouplis (*credit easing*). Enfin l'avènement de l'ère numérique, synonyme d'accélération de la désintermédiation dans les services et catalyseur de l'économie collaborative, vient bouleverser le paysage des acteurs financiers.

Ces évolutions fondamentales de la politique monétaire et des systèmes de régulations bancaires et financiers entraînent un véritable changement de modèle économique dont nous percevons juste les premiers effets.

Ainsi, le traditionnel endettement bancaire des entreprises, s'il reste très présent dans les structures de bilan des entreprises françaises et européennes, commence à être complété par des financements alternatifs. Le capital investissement se développe, le financement participatif gagne des parts de marché sous forme de dons, de prêts ou d'investissement au capital.

Pour les investisseurs institutionnels qui canalisent l'épargne classique (comptes épargne, placement en valeurs mobilières, ...) ou collective (issue des retraites, des systèmes d'assurance et de santé, ...), le placement sécurisé de ces ressources est devenu plus complexe avec la chute des taux. Les traditionnels placements en bons du trésor ne présentent plus l'attrait « magique » du rendement sans risque. La France ou l'Allemagne empruntent à taux négatif et ce, sur des émissions allant de 1 mois à 5 ans, voire 10 ans pour l'Allemagne. Il y a donc une opportunité considérable à voir des réallocations d'actifs se diriger vers des investissements plus risqués dans les entreprises. En d'autres termes, les investisseurs institutionnels (dont les puissantes mutuelles d'assurance) sont un peu plus invités à rechercher du rendement au cœur de l'économie réelle et en prise directe avec la création de richesse.

Dès lors, ce n'est pas que le modèle économique et financier qui change mais notre modèle social tout entier.

Parallèlement à l'évolution macro-économique des systèmes de financement (l'offre), les besoins de **financement de l'économie régionale** (la demande) **sont amenés à croître sur la période du SRDEII**. Les constats, maintes fois mis en exergue au niveau national, s'appliquent en effet également en Nouvelle-Aquitaine :

- Le manque de fonds propres des PME bride leur développement et par voie de conséquence la création d'emplois sur les territoires ;
- Le faible nombre d'ETI, de PME de taille moyenne, comparé à nos voisins européens pénalise aussi la croissance, car ces dernières affrontent plus facilement la concurrence sur les marchés internationaux. Or, la montée en taille tant espérée des entreprises, est fortement consommatrice de capitaux (investissement, BFR) ;
- Les mutations majeures à l'œuvre – cf. section 3 : révolution numérique, transition écologique et énergétique - constituent certes de formidables opportunités mais nécessitent aussi des investissements importants dans les entreprises ;
- Une nécessaire différenciation fondée sur des valeurs territoriales fortes tant sur la dimension environnementale que sociétale.

La Région Nouvelle-Aquitaine s'inscrit dans ces évolutions en souhaitant faciliter l'accès au financement pour les entreprises du territoire. Trois leviers d'actions sont envisagés :

- Un **appui, conseil de premier niveau** aux entreprises régionales sur les questions d'ingénierie financière ;
- Le **renforcement des outils de financement** de la croissance et des investissements des entreprises ;
- Le **rôle de catalyseur de la place financière en partenariat avec ses acteurs**, un rôle actif d'intermédiation à valeur ajoutée entre l'offre et la demande de financement.

Il est primordial que les acteurs publics régionaux s'approprient pleinement la question du financement de l'économie réelle. C'est non seulement la condition *sine qua non* de création d'emplois, mais aussi un moyen de préserver les savoir-faire. Nos entreprises ne produisent pas seulement de l'emploi, elles sont un élément à part entière du patrimoine régional.

Or, les opérateurs privés et des régulateurs nationaux ne peuvent seuls garantir le bon fonctionnement de l'écosystème de financement. La Région, au travers d'une action volontariste des collectivités territoriales, est sans conteste la bonne échelle pour :

- Assurer un continuum de financement de la création d'entreprise à la transmission, voire leur restructuration ;
- Pallier certaines défaillances de marché en identifiant les risques et en mesurant les rendements pour attirer les investisseurs ;
- Fluidifier les connexions entre l'offre et la demande ;
- Déployer une démarche responsabilité environnementale et sociétale en matière d'investissement.

Les pouvoirs publics ont de plus un rôle à jouer dans l'optimisation des flux financiers. Les capitaux n'ont pas de frontières ; autant faire en sorte qu'ils trouvent en Nouvelle-Aquitaine une terre d'élection fertile et sécurisée. Plusieurs exemples aident à mieux comprendre cette notion de « **marketing territorial financier** »

- Les particuliers seront de plus en plus tentés par l'aventure de l'investissement direct et responsable dans l'économie réelle, stimulé par la multiplication des plateformes de crowdfunding. La création d'instruments financiers régionaux peut permettre de collecter l'épargne publique locale en faveur des PME régionales ;
- La puissance financière reste concentrée sur quelques grandes places, sièges sociaux des grandes banques et compagnies d'assurance. Des outils financiers bien pensés attireront possiblement de grands investisseurs à leur capital, une manière de faire financer la croissance régionale par des « enveloppes nationales » ;
- Enfin en aidant les PME à présenter des projets plus solides et en les rendant visibles pour les acteurs de la place financière, on facilite aussi la captation de capitaux extérieurs.

3.9.1 *Soutien et conseil de premier niveau aux entreprises du territoire sur les questions de financement*

Les TPE/PME ne disposent pas toujours d'une culture financière leur permettant d'optimiser leur stratégie de financement et de séduire facilement des investisseurs. Dans le cadre de la construction du SRDEII, la problématique de formation des dirigeants et de montée en compétences des salariés a régulièrement été soulevée. Elle s'applique également sur le sujet de l'ingénierie financière.

Pour y remédier, des actions de formation et la sensibilisation des dirigeants ont été identifiées dans le cadre du SRDEII. Si l'ensemble des dirigeants pourrait en tirer profit, plusieurs profils d'entreprises sont tout spécialement ciblés (entreprises en retournement, jeunes entreprises innovantes en situation potentiellement de lever des fonds, entreprises en transmission, ...).

Les dirigeants bénéficieront par ailleurs du soutien des acteurs terrain du développement économique. Ces derniers profiteront notamment de l'intégration des entreprises dans des programmes collectifs (ex : Usine du Futur) ou de l'instruction d'une demande d'aide pour inviter l'entreprise à questionner sa politique de financement.

Sans être experts du domaine, ils flècheront le dirigeant vers des professionnels compétents ou, a minima, feront remonter les besoins de financement via les nouveaux outils d'intermédiation imaginés en Nouvelle-Aquitaine. Alternative à la formation des dirigeants, le recrutement de nouveaux talents et compétences (managériales par exemple) peut être une source extraordinaire de dynamisme de l'entreprise quel que soit son stade de développement. Ce point peut être particulièrement observé pour les start-ups en coopération avec les fonds d'investissement.

Enfin, ADI NA s'est dotée d'une direction dédiée à l'accompagnement des entreprises en matière de financements. Elle aide les entreprises régionales à mobiliser les moyens financiers pour soutenir leurs ambitions et franchir 3 étapes clés de leur croissance :

- La 1ère levée de fonds auprès d'investisseurs privés (jeunes entreprises innovantes) ;
- La mise en place de programmes collaboratifs de R&D avec des partenaires nationaux et internationaux (financements européens) ;
- Le dépassement de difficultés conjoncturelles ou structurelles.

3.9.2 *Institution régionale : à l'initiative du renforcement des instruments de financement des entreprises*

De nombreuses actions évoquées dans le SRDEII sont déjà destinées à encourager l'investissement des entreprises dans l'immatériel et dans la rationalisation de l'outil de production.

En marge des soutiens sous forme de subvention, la Nouvelle-Aquitaine investit de longue date sur **des outils d'ingénierie financière** : financements de fonds de garantie incitatifs, participation dans des fonds d'investissements ciblés, soutien à des dispositifs de prêts d'honneur (...) qui complètent avantageusement l'offre de financement privée sur étagère. Elle est souvent accompagnée par Bpifrance dans l'élaboration et l'administration de ces outils.

Ces produits ont progressivement été élaborés à l'initiative des territoires. Aujourd'hui, la Région détient près de 30 participations dans des fonds d'investissement qui couvrent un large spectre de besoins aux côtés de Bpifrance:

- Les interventions ciblent différents stades de maturité du projet, couvrent l'intégralité de cycle de vie d'une entreprise : de l'amorçage aux phases de transmission-reprise ;
- Les thèses d'investissement permettent d'adresser de nombreux secteurs d'activités et financer différents profils et tailles d'entreprises.

28 structures dont 15 actives
10 SGP

Près de 77 M€ investis dans les fonds par la Région
(40M€ Aquitaine – 14 M€ en PC – 23 M€ en Lim)

Un ensemble de plus de 850 M€ de fonds
Autour de 40 M€ d'investissements dans les PME / an
Plus d'1M€ de retour par an (div+distribution)

Le diagramme illustre la structure de Nouvelle-Aquitaine Capital Management, une filiale de la Région Nouvelle-Aquitaine. La structure est divisée en quatre branches principales :

- 14 Fonds** : Cette branche est subdivisée en plusieurs groupes de fonds, chacun avec une valeur en M€ :
 - Opportunité (40 M€)
 - SOCRI 2 (20,5 M€)
 - ICSO 2 (92 M€)
 - Booster (34 M€)
 - Newfund (72 M€)
 - FIP Galia (x M€)
 - Emergence 1 (33 M€)
 - Aéropfund 1 (36 M€)
 - Aéropfund 2 (90 M€)
 - Aéropfund 3 (184 M€)
 - Atalaya (18 M€)
 - FIP France Alto 7
 - FIP Croissance X
 - FIP Croissance XII
- 10 SCR** : Cette branche est subdivisée en plusieurs sociétés de capital-risque, chacune avec une valeur en M€ :
 - LP (9,3 M€)
 - ACI (21 M€)
 - PCE (12,5 M€)
 - SFAP (2 M€)
 - Herrikoa (4 M€)
 - IRDI (120 M€)
 - IRDinov (33 M€)
 - PCI (8,24 M€)
 - Expanso (8,5 M€)
- 1 PFIL** : Cette branche est subdivisée en une seule société :
 - Aquitaine Amortage
- 3 Fonds de co-invest** : Cette branche est subdivisée en trois sociétés :
 - Aqui-Invest (7,5 M€)
 - Dynalim (19,5 M€)
 - FCIPC (3,1 M€)

Des liens de gestion sont indiqués par des lignes pointillées rouges :

- Sofimac** gère les fonds Opportunité, SOCRI 2, ICSO 2, Booster, Newfund, FIP Galia, Emergence 1, Aéropfund 1, Aéropfund 2, Aéropfund 3, Atalaya, FIP France Alto 7, FIP Croissance X, et FIP Croissance XII.
- ACE Management** gère les fonds Aéropfund 1, Aéropfund 2, et Aéropfund 3.
- Aqui Gestion** gère les fonds ACI, PCE, SFAP, Herrikoa, IRDI, IRDinov, PCI, Expanso, et les fonds de co-invest Aequi-Invest et Dynalim.
- ALTO finance** gère le fonds PCI.
- Nestadio Gestion** gère les fonds FIP France Alto 7, FIP Croissance X, et FIP Croissance XII.

Soutien régional aux entreprises

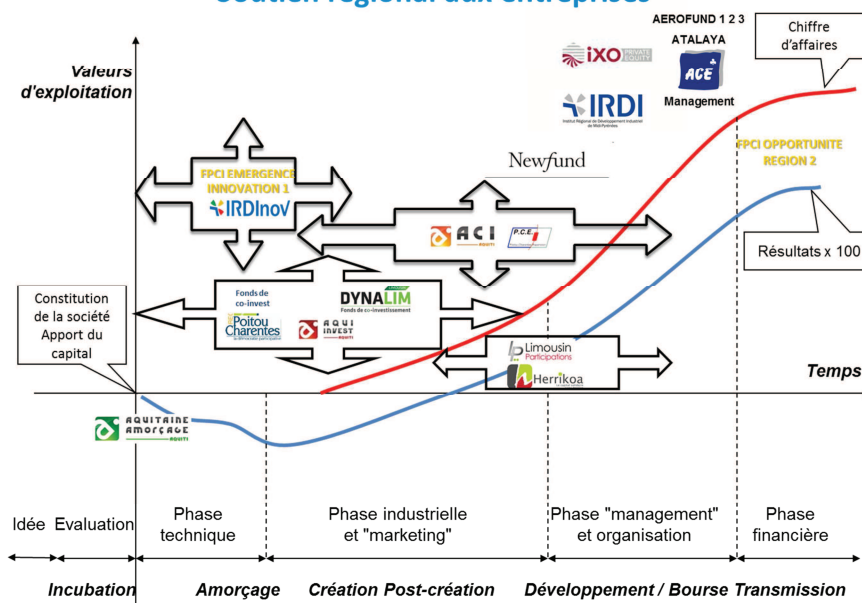


Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation

Pour mesurer l'ampleur de l'investissement régional, rappelons qu'en 2015, la Nouvelle-Aquitaine, via ses participations dans des fonds :

- A investi en capital dans une quarantaine de nouvelles entreprises ;
- A injecté une vingtaine de millions d'euros dans des entreprises régionales (opérations en capital : actions, obligations convertibles...) ;
- Est présente aujourd'hui (indirectement) au capital de près de 300 sociétés régionales.

Cet effort sera intensifié sur les mois et années à venir dans une **double direction**.

La **capacité d'investissement sera globalement accrue** pour faire face aux besoins croissants de financement, haut de bilan en particulier.

Le diagnostic économique du territoire¹⁷ a pu en effet mettre en évidence la nécessité d'optimiser des outils de financement existants, d'investir sur l'immatériel à l'image de la transformation numérique et de faciliter les nombreuses transmissions-reprises d'entreprises inexorables compte tenu de la démographie des dirigeants. Ce diagnostic a été confirmé également sur le volet création d'entreprise innovante lors de la très large concertation des acteurs dans le cadre de l'initiative « Start-up Région ».

Seront notamment concernés les instruments suivants :

- Le fonds de co-investissement, version Nouvelle-Aquitaine, qui succèdera aux outils préexistants sur les 3 ex-régions et poursuivra sa collaboration efficace avec les investisseurs privés ;
- L'élargissement territorial de la plateforme de prêts d'honneurs, Aquitaine Amorçage, dont les investissements ont permis depuis 14 années la création de nombreuses entreprises innovantes à fort potentiel ;
- L'élargissement du rôle d'Aquiti en tant que gestionnaire de fonds d'investissement généralistes « petits tickets » avec l'intégration de la structure picto-charentaise PCE et la volonté de se positionner sur toutes les opportunités de gestion de fonds régionaux existants ou à venir ;
- La nécessité d'abonder les fonds de prêts d'honneur dédiés à la création/transmission des TPE/PME sur tous les territoires de la Nouvelle-Aquitaine, voire de développer des financements particuliers à l'égard de secteurs non couverts (aide à l'installation d'agriculteurs de plus de 40 ans) ou d'activités en développement dans l'artisanat et le commerce ;
- Le renforcement du système de soutien aux garanties en particulier à destination des start-ups.

De plus, de **nouveaux outils viendront compléter la palette** des instruments existants pour mieux couvrir les besoins de financement des entreprises du territoire. Sans présenter un panorama exhaustif des outils en réflexion, on peut cependant citer :

- La mise en place d'un fonds de capital développement qui accompagnera la croissance des PME régionales à potentiel (projet de développement international, croissance externe...) ;
- La création d'un fonds entrepreneurs offrant la possibilité aux dirigeants « engagés » du territoire d'apporter financement et expertise aux PME de croissance (issue de l'initiative « Start-up Région » et confirmée par l'évaluation Ex-ante portant sur les instruments financiers) ;

¹⁷ 3 évaluations ex-ante portant sur les instruments financiers existants ou à créer ont été réalisées par les ex-régions constitutives de la Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de la mise en œuvre des programmes opérationnels des fonds structurels européens.

- La création d'un fonds international pour favoriser l'essor de la Photonique et des Nouveaux Matériaux en région et renforcer la visibilité de la « filière » (double validation Ex-ante / Start-up Région) ;
- Le déploiement d'un fonds de capital investissement dédié aux entreprises agroalimentaires, filière stratégique du territoire.

La liste des instruments cités démontre à nouveau l'intérêt porté aux **start-ups et à l'innovation dans son acception large** sur le territoire régional.

Il convient de préciser que ces nouveaux champs d'action en région correspondent à des **défaillances ou carences de marchés mesurées** dans le cadre des évaluations ex ante des instruments financiers demandées par la Commission européenne dans le cadre des programmes opérationnels des Fonds européens régionalisés. Certains des outils bénéficieront d'ailleurs d'un financement européen dans ce cadre.

Enfin, la Région souhaite maintenir des relations constructives avec les acteurs privés du financement, partenaires n° 1 pour la croissance et l'emploi. La Nouvelle-Aquitaine sera particulièrement vigilante sur la bonne complémentarité entre l'intervention « publique », dont Bpifrance, et l'offre « privée ».

De plus, lorsque nécessaire, les outils prendront une dimension interrégionale afin de leur donner une zone de chalandise suffisante pour asseoir un modèle économique crédible.

Cette approche économique et financière globale se veut soucieuse des équilibres entre offre et demande de financement. Elle conduit à placer le choix des instruments financiers présents et futurs dans une dimension forte en termes de responsabilité. Aussi, ces instruments s'inscrivent principalement dans le respect du **critère d'opérateur en économie de marché**. En effet, les mesures de financement supposent souvent des constructions complexes visant à inciter un ensemble d'opérateurs économiques (les investisseurs) à financer les risques d'un autre ensemble d'opérateurs économiques (les entreprises). L'intervention incitative des pouvoirs publics devra alors éviter de concéder des avantages durables d'un groupe à l'égard d'un autre par des distorsions de concurrence ou des effets d'éviction.

3.9.3 *Un rôle renforcé d'animateur de la place financière*

L'augmentation des volumes de capitaux publics injectés dans l'économie régionale et la création de nouveaux instruments financiers ne suffiront pas à résoudre intégralement la problématique du financement en région.

En complément des actions de formation évoquées au chapitre précédent, **une connexion plus efficace entre l'offre et la demande** rendra plus efficace la recherche de financement des entreprises.

Dans ce domaine, la Région Nouvelle-Aquitaine, en concertation avec les acteurs du financement régional et européen, innove avec la mise en place de **deux outils utiles pour fluidifier les relations « offre-demande »**.

Pour gérer au mieux les participations, les services de la Région travaillent tout d'abord à la création d'un **fonds de fonds** qui permettra :

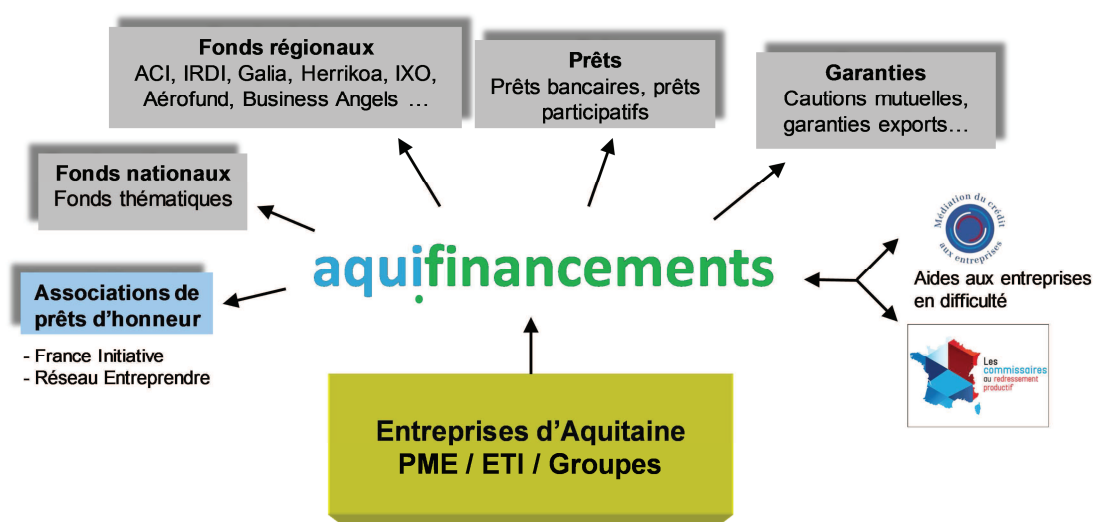
- D'offrir une meilleure lisibilité de l'action régionale en direction des entreprises mais aussi des investisseurs privés dans le cadre d'une gouvernance territoriale cohérente ;
- De mettre en œuvre une politique d'investissement long terme et durable appropriée au suivi et à la création de fonds y compris par la diffusion de bonnes pratiques ;
- De gérer au mieux les flux d'un portefeuille de participations très variées, entre des investissements au profil assez risqués en amorçage et des opérations potentiellement plus

rémunératrices sur des phases aval de développement (capital développement et capital transmission) ;

- D'optimiser la gestion de l'ensemble par la détection des gérants de fonds les plus adaptés aux cibles d'investissements ;
- De créer des effets de levier par la collecte de ressources extérieures soit directement (BEI, Fonds structurels, ...) soit dans chaque fonds.

La création du fonds de fonds devrait être effective au premier semestre de 2017.

Par ailleurs, l'offre de financement déjà atomisée continue de s'étoffer avec l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché. Au final, la gamme de produits reste peu lisible pour les entrepreneurs non spécialistes de la finance. Partant de ce constat, la Nouvelle-Aquitaine lance un **nouveau portail de la mise en relation de l'offre et de la demande**. Baptisée « **aquifinancements** », cette plateforme facilitera l'accès aux financements publics et privés en orientant rapidement et efficacement les demandes des entreprises. La mise en relation s'effectuera dans le respect des principes d'équité et en préservant bien entendu la confidentialité des informations.



Davantage de capitaux, plus facilement et rapidement accessibles au profit de PME maîtrisant mieux l'ingénierie financière. Telle est l'ambition du SRDEII.

3.9.4 Suivi de la mise en œuvre : indicateurs clés a minima

Le suivi et l'évaluation des orientations s'appuieront a minima sur les indicateurs clés de la page suivante.

Tableau 12 Proposition d'indicateurs clés pour l'orientation 8

Axes	Réalisation	Résultat	Impact
Axe 1 : Soutien et conseil de premier niveau aux entreprises du territoire sur les questions de financement	Formations de dirigeants ou recrutements stratégiques : Nombre par typologie d'opération et par secteur d'activité Nombre d'entreprises conseillées		
Axe 2 : Renforcement des instruments de financement à l'initiative de l'institution régionale	Nombre de fonds existants par typologie	1- Investissements dans les entreprises Opérations de l'année : • Nombre d'entreprises • Montant des investissements • Secteurs (industries, numérique, IAA, ...) • Typologie d'entreprises ou d'opérations (création, développement / transmission, ...) • Autres : Emplois / CA => Portefeuille investi (<i>idem</i>)	Effet de levier sur fonds (collectes) privé(e)s Emplois d'entreprises de Nouvelle-Aquitaine sous fonds (en NA et hors NA) CA d'entreprises sous fonds (dont export)
		2- Cessions / Sorties de portefeuille Opérations de l'année : • Nombre d'entreprises • Montant des investissements • Secteurs (industries, numérique, IAA, ...) • Typologie d'entreprises ou d'opérations (création, développement / transmission) • Autres : Emplois / CA • TRI Type d'opération : • Industriels / Entreprises • Autres fonds • IPO (Bourse) • Managers et ou personne(s) physiques • Défaillance (RJ / LJ)	
		3 - Collecte de fonds Opérations de l'année : • Nombre d'opérations • Montant des investissements • Spécialités (généraliste industries, digital, ...) • Typologie d'opérations (amorçage, risque, développement / transmission, ...) Portefeuille fonds investis : • Idem consolidé • Effet de levier sur fonds privés	
		4 - Levées de fonds ou des financements des entreprises (ADI / Aquifinancement) Opérations de l'année : • Nombre d'opérations • Montants demandés / obtenus • Secteurs d'activité • Typologie d'opérations	
Axe 3 : Un rôle renforcé d'animateur de la place financière	Création du fonds de fonds (O/N)	Voir 3 - Collecte de fonds	
	Portail de mise en relations entreprises / investisseurs mis à disposition (O/N)	Montants obtenus / montants demandés par typologie	

4 – Section 4 - Relations et coopération avec les autres niveaux de collectivités

La réforme territoriale modifie profondément les responsabilités des différents acteurs publics en matière de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. De fait, la réforme réalloue les capacités d'intervention et de financement des collectivités territoriales et de l'Etat. Le paysage ainsi bouleversé est une véritable opportunité pour définir une gouvernance nouvelle, fondée sur une coopération accrue et efficace des acteurs publics au service des entreprises et des territoires.

Le SRDEII illustre cet impératif de travailler ensemble, de coopérer et d'assurer une complémentarité des actions en faveur du développement économique et des territoires.

Il est à noter que si la Région est responsable de la rédaction des orientations de l'action économique, les initiatives nourrissant le contenu de l'action régionale seront tout autant impulsées par cette dernière que par les territoires les mieux à même de cerner les besoins les plus pertinents.

Par ailleurs, la complémentarité des interventions publiques n'oblige pas une collectivité territoriale à financer les aides qu'attribuent d'autres collectivités territoriales. Les interventions peuvent être distinctes ou en co-financement ¹⁸.

¹⁸ confère Loi NOTRe, circulaire du 22 décembre 2015 relative à la nouvelle répartition des compétences en matière d'intervention économique des Collectivités Territoriales et de leurs groupements issus de l'application de la loi 2015-991 du 7 Août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOR INTB 1531125J) et circulaire relative aux incidences de la suppression de la clause de compétence générale des Départements et des Régions sur l'exercice des compétences des CT (NOR RDFB 1520836N)

Tableau 13 Répartition des compétences des collectivités en matière d'aides aux entreprises

Compétences	Région	Département	Commune et EPCI	Métropole
Aides de droit commun dédiées à la création ou à l'extension d'activités économiques. Définition de Régime d'aide et décision d'octroi des aides aux entreprises.				
Aides en faveur des producteurs des filières agricole, forestière et halieutique				
Aides aux entreprises en difficulté				
Aides à l'immobilier d'entreprises	 *	D *		
Aides aux organismes qui participent à la création-reprise d'entreprises				
Aides aux professionnels de santé				
Aides aux salles de spectacle cinématographique : petites salles en milieu rural ou salles d'art et d'essai				
Aides au maintien des services en milieu rural	 *	 *		

Tableau 14 Répartition des compétences des collectivités en matière d'instruments financiers

Compétences	Région	Département	Commune et EPCI	Métropole
Garantie d'emprunt à des personnes de droit privé				
Prise de participation dans le capital de sociétés commerciales de droit commun		 Sous réserve d'une autorisation par décret en Conseil d'Etat	 Sous réserve d'une autorisation par décret en Conseil d'Etat	 Sous réserve d'une autorisation par décret en Conseil d'Etat
Prise de participation dans le capital de sociétés commerciales de garantie				
Prise de participation dans le capital de sociétés de capital-investissement, de financement régionales ou interrégionales, SEM, SATT		 Sous réserve d'une autorisation par décret en Conseil d'Etat		
Souscription de parts dans un fonds de placements à risque ayant pour objet d'apporter des fonds propres à des entreprises				
Participation à la constitution d'un fonds de garantie auprès d'un établissement de crédit dont l'objet exclusif est de garantir des concours financiers				
Financement ou aide à la mise en œuvre des fonds d'investissement de proximité				
Dotations pour la constitution de fonds de participation prévus par le règlement de l'UE portant dispositions générales sur les FESI				

Tableau 15 Légende relative à la répartition des compétences

Signification	Signe
Compétence de plein droit	
Pas de possibilité d'intervention	
Intervention possible en complément de la Région (convention) ou autre collectivité locale qui détient la compétence	
Possibilité ouverte de recevoir délégation de compétence pour l'octroi des aides	D
Délégation ou intervention possible en complément du bloc communal et EPCI, non de la Région	*

Les chapitres à suivre présentent, par grandes catégories d'acteurs, les principes de collaboration institués sur la période de mise en œuvre du SRDEII. Cela permet de bien définir les contraintes et engagements de chacun au service de la création d'emploi sur le territoire.

4.1 Coopération Métropole – Région

Tableau 16 Le cadre légal en vigueur pour la coopération métropole - Région

Les orientations du SRDEII concernant toutes les collectivités infrarégionales, l'article L. 4251-14 impose que son élaboration fasse l'objet d'une concertation avec les métropoles.

La métropole exerce ses compétences en matière d'aides aux entreprises en principe dans les mêmes conditions que les autres EPCI à fiscalité propre.

Toutefois, contrairement aux autres EPCI, elle peut notamment sans qu'une intervention préalable de la Région soit nécessaire verser des subventions à des organismes ayant pour objet exclusif de participer à la création ou à la reprise d'entreprise (article L. 15117 du CGCT) ; prendre des participations dans le capital de sociétés de capital investissement, de sociétés de financement interrégionales ou propres à chaque région, de sociétés d'économie mixte et de sociétés ayant pour objet l'accélération du transfert de technologies* (cf. tableau de répartition des compétences en annexe).

Ainsi la Région Nouvelle-Aquitaine et Bordeaux Métropole ont engagé dans le cadre de la construction du SRDEII, un travail partenarial permettant d'articuler de façon optimale les actions à mener par les deux collectivités.

• Les objectifs de Bordeaux Métropole

Dans le cadre du SRDEII, la Métropole de Bordeaux, seule métropole de la Nouvelle-Aquitaine, actualise sa feuille de route économique.

Bordeaux Métropole est le premier pôle économique de la Région Nouvelle-Aquitaine et possède une offre économique diversifiée, polarisée au cœur de l'agglomération. La vocation historique de capitale régionale se trouve confortée par le nouveau périmètre de la Nouvelle-Aquitaine. En termes d'offre économique, la métropole connaît aujourd'hui une spécialisation dans l'économie présentielle et aspire à développer l'appareil productif.

La Métropole enregistre une dynamique positive en termes de créations d'entreprises et de création d'emplois privés. Les pôles d'emploi sont regroupés en milieu urbain et sont les leviers du développement de l'aire métropolisée. Les domaines d'excellence métropolitains, fortement ancrés structurent la dynamique économique (vin, tourisme, aéronautique-spatial-défense, photonique, santé et dispositifs médicaux, chimie, matériaux, bio-ressources). D'autres domaines émergent fortement (tertiaire supérieur : affaires, risques (banque/finance), négoce, transitions écologiques, ville durable (bio-ressources), silver économie... ou des domaines vecteurs de transformation (entrepreneuriat, croissance et transformation numérique, Economie Sociale et Solidaire...).

L'enjeu de la métropolisation est de changer d'échelle et d'accueillir 100 000 emplois nouveaux à l'horizon 2030.

La feuille de route économique de Bordeaux Métropole est développée autour de trois axes majeurs :

• S'engager pour la croissance auprès des entreprises

- Le soutien à l'aménagement économique visant l'implantation et le développement des entreprises sur le territoire ;
- La structuration des domaines d'activités et l'offre de services aux entreprises via le soutien aux pôles de compétitivité et clusters, les associations d'entreprises ou d'entrepreneurs et exceptionnellement des interventions auprès des entreprises ;
- L'entrepreneuriat et la croissance numérique via le soutien aux technopoles, pépinières, incubateurs, lieux d'incubation territoriale ou post pépinières ; le soutien à la French Tech et à la cité numérique, aux accélérateurs / réseau entrepreneurial ; le soutien à l'ESS ;

- Soutien à l'emploi via un renforcement de la coopération entre acteurs de l'emploi.
- **Valoriser les atouts, attirer et augmenter la création de valeur**
 - Une stratégie d'attractivité offensive et collective ;
 - International : la Métropole créateur d'opportunités d'affaires et de rayonnement territorial ;
 - Développement touristique : la Métropole déploie sa nouvelle compétence ;
 - Talents : la Région et la Métropole favorisent l'accueil de nouvelles écoles d'enseignement supérieur.
- **S'engager dans le partenariat aux différentes échelles du territoire**
 - Sur les territoires stratégiques, la Métropole et la Région coopèrent avec une vision partagée et une action coordonnée, qui a vocation à diffuser à l'extérieur du périmètre métropolitain (ex : l'opération d'intérêt national Bordeaux Euratlantique (pôle tertiaire, accueil de la cité numérique), Bordeaux Inno campus (économie de la connaissance, laser photonique, santé) et Bordeaux aéroport (aéronautique spatial défense) ;
 - Diffuser l'activité productive sur le territoire, au-delà des grands territoires stratégiques (les secteurs d'aménagement, soutien à l'économie présentielle, dans les secteurs politique de la ville) ;
 - Engager un partenariat sur le développement économique à l'échelle de l'aire métropolisée, dans le cadre d'une démarche de coopération ;
 - Travailler en réseau avec les grands pôles urbains régionaux et extra régionaux (Toulouse, Montpellier, Bilbao), en engageant des coopérations bilatérales dans une logique de « système métropolitain ».

Ces axes s'inscrivent sans conteste au sein des priorités économiques régionales, des orientations stratégiques du SRDEII.

4.2 Coopération EPCI à fiscalité propre– Région

4.2.1 Cadre légal en vigueur

Tableau 17 Le cadre légal en vigueur pour la coopération EPCI - Région

Le projet de Schéma Régional de Développement Economique, l'Innovation et d'Internationalisation a fait l'objet d'une concertation avec les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre.

Les actes des communes et EPCI à fiscalité propre en matière d'aides aux entreprises devront être compatibles avec les orientations définies dans le SRDEII.

La compétence en matière d'aides à l'immobilier d'entreprise est dorénavant attribuée au seul bloc communal (communes et EPCI).

Les EPCI ont notamment la capacité d'intervenir pour octroyer des aides aux professionnels de santé ; accorder des subventions à des exploitants de petites salles de spectacle cinématographique en milieu rural ou d'art et d'essai ; verser des aides destinées à assurer la création ou le maintien d'un service nécessaire à la satisfaction des besoins de la population en milieu rural ou dans une commune comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville ; garantir des emprunts contractés par des personnes morales de droit privé ; participer au capital de sociétés de garantie ou à la constitution d'un fonds de garantie auprès d'un établissement de crédit.

Dans d'autres domaines, les EPCI pourront intervenir en complément de la Région dans le cadre d'une contractualisation * (cf tableau de répartition des compétences en annexe).

Les communautés d'agglomérations et les communautés de communes sont des partenaires privilégiés de la Région pour le développement économique.

Les communautés d'agglomérations de plus de 30 000 habitants (hors Métropole) représentent 38 % de la population de la Nouvelle-Aquitaine. Les agglomérations se répartissent de façon équilibrée sur le territoire régional et sont des acteurs de premier plan du paysage économique et de son développement économique.

Les communautés d'agglomérations et les communautés de communes conçoivent et mettent en œuvre des stratégies de développement de leurs territoires et disposent pour une grande partie d'entre elles de l'expertise nécessaire en interne. Conformément à la loi NOTRe, ces stratégies de développement doivent désormais être cohérentes avec les axes du présent SRDEII.

Si la loi NOTRe définit une nouvelle répartition des compétences, les stratégies régionales doivent se conjuguer aux stratégies locales des communautés d'agglomérations ou de communes dans le respect des compétences de chacun.

Cette articulation indispensable entre la Région et chacune de ces EPCI au sein de leurs bassins d'emploi devra se traduire par la construction d'un projet commun et individualisé pour chaque territoire.

La Région Nouvelle-Aquitaine souhaite pouvoir s'appuyer sur les communautés d'agglomération ou de communes.

Ces EPCI sont l'échelon local le plus en contact direct avec les acteurs économiques de terrain. Il est donc essentiel que les canaux de coordination soient établis et efficaces entre les EPCI et la Région.

S'il n'est pas pertinent d'envisager une délégation des compétences régionales d'instruction ou de pré-instruction au niveau local, la Région souhaite que les communautés d'agglomération ou de communes puissent orienter, conseiller et effectuer un accueil qualifié des opérateurs économiques locaux porteurs de projet. De par leurs contacts directs et réguliers avec une part importante du tissu économique local, les agglomérations réalisent de fait un primo-accueil pour les entreprises porteuses de projets, au même titre que les autres acteurs territoriaux (chambres consulaires notamment).

Cet accueil devra s'effectuer de manière concertée avec la Région, il devra être qualifié et de qualité. A cette fin, la Région mettra en place de façon régulière et structurée les canaux d'information et/ou de formation pour assurer la montée en compétence et la qualité des réponses, conseils et orientations qui seront proposées par les élus et les personnels des communautés d'agglomération ou de communes. Des points de coordination spécifiques pourront être réalisés entre la région et les agglomérations pour suivre l'avancée des projets et coordonner les efforts des agglomérations et de la région sur les projets du territoire.

Les agglomérations et les communautés de communes partagent un certain nombre d'enjeux communs mais ont toutes leurs spécificités, leurs attentes et leurs priorités.

Ces EPCI, de par leur rôle de centralité locale et des compétences qui leur sont confiées partagent les priorités suivantes :

- L'aménagement économique et le parcours immobilier des entreprises ;
- Le contact de proximité avec les différents acteurs économiques locaux ;
- L'importance de l'économie résidentielle de proximité, des commerces, de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire et du dynamisme des centres bourgs et des centres ville ;

- La promotion et la valorisation de leurs territoires ;
- Les conditions de vie, de formation et de recrutement sur les territoires ;
- L'accessibilité, la qualité des moyens de transports et l'intermodalité ;
- La qualité des services locaux proposés aux entreprises, y compris le THD.

Dans le même temps, les communautés d'agglomération ou de communes ont chacune des spécificités et des priorités locales qui leur sont propres et qui dépendent de l'histoire économique du territoire, de la géographie, des priorités politiques exprimées :

- Les agglomérations ne sont pas toutes de la même taille, n'ont pas les mêmes contraintes d'enclavement, ni les mêmes potentiels fiscaux ;
- Elles n'ont pas toutes les mêmes aménités avec leurs arrière-pays ;
- Elles ne sont pas positionnées sur les mêmes filières stratégiques régionales ni sur les mêmes filières stratégiques locales ;
- Elles n'ont pas les mêmes enjeux démographiques, ni les mêmes enjeux de compétences ou de formation ;
- Enfin, si l'emploi est une priorité partagée, les conditions locales de l'emploi et du développement économiques sont fondamentalement différentes d'un territoire à l'autre.

Dans ce cadre, il n'est pas possible de considérer les agglomérations comme un bloc homogène ni de proposer un contrat type unique. Pour cette raison, chaque territoire sera considéré individuellement dans sa relation avec la Région et dans le cadre des priorités fixées dans ce SRDEII.

Le cadre de la collaboration et de la contractualisation

Les communautés d'agglomération ou de communes souhaitent s'engager rapidement dans une phase de contractualisation dès l'entrée en vigueur du SRDEII afin d'établir un partenariat constructif et collaboratif.

Les modalités de contractualisation présentées ci-après ne sont que des orientations qui ne seront confirmées que lorsque sera adoptée la politique de contractualisation régionale.

La Région souhaite construire avec ces EPCI des contrats afin de se doter d'une visibilité moyen terme sur les projets de développement et sur les enjeux des territoires. La Région Nouvelle-Aquitaine proposera que ces contrats englobent au mieux l'ensemble des problématiques de territoires et qu'ils ne soient pas cantonnés au développement économique mais qu'ils puissent intégrer les collaborations Région / EPCI dans tous les domaines : sport, politique de la ville, culture, aménagement du territoire, transports, formation, THD, activités agricoles... Cette démarche devra permettre d'envisager globalement le développement d'un territoire.

La maille de contractualisation ainsi que les critères de fragilité ou d'éligibilité des territoires seront définis par la politique contractuelle régionale. De par leur poids dans l'économie régionale, les agglomérations majeures pourront solliciter la mise en place d'un contrat économique spécifique avec la région Nouvelle-Aquitaine. L'articulation de ces contrats économiques devra être assurée avec les contrats de territoires souhaités par la région avec les EPCI qui engloberont des thématiques plus larges que le champ économique.

Les revues régulières (annuelles vraisemblablement) de ces contrats permettront aux communautés d'agglomération et autres EPCI de participer directement à la gouvernance de leurs priorités économiques territoriale et de suivre l'avancée des projets conjointement décidés avec la Région Nouvelle-Aquitaine.

L'ensemble des sujets de développement économique seront inventoriés dans ces contrats :

- La dynamisation dans les territoires ruraux et urbains, notamment dans les secteurs de l'artisanat, du commerce, et de l'Economie Sociale et Solidaire,
- La création et la transmission d'entreprise, la formation,
- Les structures d'accompagnement locales de développement économique et d'innovation (pépinière, technopole, agences de développement...),
- Les projets locaux spécifiques notamment en lien avec le parcours immobilier des entreprises.
- Même s'ils ne font pas tous l'objet de financements croisés EPCI / Région (voir encadré ci-dessous), le panorama global des projets d'un territoire permet d'assurer la cohérence des actions conjointes de développement économique,
- Les projets en faveur de la politique industrielle, l'innovation, l'export ou la recherche et le développement,
- Les projets et le soutien à l'agriculture et l'aquaculture, le secteur agro-alimentaire et les activités autour de la forêt.
- Les projets permettant de cultiver les aménités entre les EPCI d'un même bassin d'emploi et entre l'agglomération et sa zone d'influence.

POSITION DE LA REGION SUR L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Rappel de la Loi :

L'article L. 1511-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT) prévoit que les communes et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre sont seuls compétents pour définir les aides ou les régimes d'aides et décider de l'octroi de ces aides sur leur territoire en matière d'investissement immobilier des entreprises et de location de terrains ou d'immeubles. Les aides ainsi accordées doivent avoir pour objet la création ou l'extension d'activités économiques et être compatibles avec le présent SRDEIL.

Si la commune est membre d'un EPCI à fiscalité propre, cette compétence est transférée, selon le cas, à la communauté de communes, à la communauté d'agglomération ou à la métropole.

Ces aides revêtent la forme de subventions, de rabais sur le prix de vente, de location ou de location-vente de terrains nus ou aménagés ou de bâtiments neufs ou rénovés, de prêts, d'avances remboursables ou de crédit-bail à des conditions plus favorables que celles du marché.

Toutefois, l'article L. 1511-3 précité du CGCT indique que la Région peut participer au financement des aides et des régimes d'aides ainsi définis dans des conditions précisées par une convention passée avec la commune ou l'EPCI à fiscalité propre.

Par ailleurs, les communes ou les EPCI à fiscalité propre peuvent, par voie de convention passée avec le département, lui déléguer la compétence d'octroi de tout ou partie de ces aides.

Volonté régionale

A ce stade, la Région ne **prévoit pas de compléter de façon systématique les aides à l'immobilier d'entreprise attribuées par les EPCI** à fiscalité propre. Néanmoins, un regard sera porté au cas par cas dans les territoires en déprise, les projets fortement générateurs d'emplois, ou dans les territoires pour lesquels les EPCI ne disposent manifestement pas des ressources fiscales suffisantes.

L'éligibilité des territoires à l'abondement au cas par cas de projets immobiliers sera définie à priori par la carte des politiques contractuelles. Néanmoins, la Région se garde la possibilité de définir des infra-périmètres au sein d'un EPCI (quartier politique de la ville ou communes particulièrement économiquement touchées) qui, pour un temps donné, sur des secteurs d'activités définis et en accord avec l'EPCI, pourraient bénéficier d'un accompagnement spécifique de la région sur le champ de l'immobilier et/ou de l'aménagement économique.

Dans le cadre de **cette intervention complémentaire Région / EPCI**, la collectivité régionale souhaite se focaliser sur les sujets suivants :

- Pépinières, technopoles,
- Projets de R&D (y compris infrastructures de recherche),
- Nouvelles implantations industrielles liées à des filières stratégiques ou situées dans des zones ciblées,
- Entreprises agricoles et agroalimentaires ,

- Etablissements touristiques (hôtelleries et meublés de tourisme...),
- Efficacité énergétique des bâtiments, installations de production d'énergie à partir de sources renouvelables (parcs photovoltaïques, méthaniseurs, chaufferies bois, parcs éoliens,...),
- Logements sociaux, établissements culturels, établissements sportifs,
- Zones d'activités en milieu rural en lien avec les politiques contractuelles,
- Opérations collectives en faveur du commerce, de l'artisanat, des TPE, investissements dans le cadre des politiques contractuelles.

4.3 Coopération Conseils départementaux – Région

4.3.1 Cadre légal en vigueur

Tableau 18 Le cadre légal en vigueur pour la coopération Conseils départementaux - Région

La loi du 7 août 2015 modifie les domaines et modalités d'intervention des Conseils départementaux. Ces derniers ne sont plus compétents en matière d'interventions économiques de droit commun ; ils conservent néanmoins des compétences pour intervenir sur des objets spécifiques s'inscrivant dans le cadre de la solidarité territoriale.

- **Dérogation en matière agricole, sylvicole et piscicole**

Conformément à l'article L. 3232-1-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT), le Conseil départemental peut, par convention avec la Région et en complément de celle-ci, participer, par des subventions, au financement d'aides accordées par la Région en faveur d'**organisations de producteurs¹⁹ et d'entreprises exerçant une activité de production, de commercialisation et de transformation de produits agricoles, de produits de la forêt ou de produits de la pêche**. Ces aides du Département ont pour objet de permettre à ces organisations et à ces entreprises d'acquérir, de moderniser ou d'améliorer l'équipement nécessaire à la production, à la transformation, au stockage ou à la commercialisation de leurs produits, ou de mettre en œuvre des mesures en faveur de l'environnement.

Ces aides s'inscrivent dans un programme de développement rural et régional ou dans un régime d'aides existant au sens du droit européen, notifié ou exempté de notification.

- **Dérogation en matière cinématographique**

Conformément à l'article L. 3232-4 du CGCT, le département peut, après avis du conseil municipal de la commune où est située l'entreprise concernée, attribuer des subventions à des **entreprises existantes ayant pour objet l'exploitation de salles de spectacle cinématographique**. Ces subventions ne peuvent être attribuées qu'aux établissements qui, quel que soit le nombre de leurs salles, réalisent en moyenne hebdomadaire moins de 7 500 entrées ou qui font l'objet d'un classement art et essai.

Par ailleurs, les Conseils départementaux peuvent aider à la création et à la production audiovisuelle et cinématographique si la finalité est de **soutenir une œuvre artistique**, et sous réserve que ces aides n'aient pas pour but la création et l'extension d'activités économiques.* (cf tableau de répartition des compétences en annexe).

4.3.2 Le rôle des Conseils départementaux

Dans le cadre du SRDEII, les Conseils départementaux souhaitent mettre en avant leurs compétences d'ingénierie et de conseil dans l'accompagnement des entreprises.

¹⁹ Au sens de l'article L. 551-1 et suivants du code rural et de la pêche maritime.

Acteurs de proximité, les Conseils départementaux ont pour volonté :

- De partager avec la Région Nouvelle-Aquitaine une même vision du développement économique ;
- De relayer l'action régionale afin de contribuer à maintenir l'équité territoriale sur l'ensemble du territoire régional ;
- D'être un acteur « facilitateur » entre les entreprises et les politiques économiques portées par les EPCI et la Région ;
- De préserver une animation de proximité vitale pour lutter contre le relatif isolement de territoires enclavés.

Par ailleurs, les Conseils départementaux désirent poursuivre leurs actions en faveur **des secteurs agricole, agroalimentaire, forêt et pêche** en concertation avec la Région. Leurs actions seront définies dans le cadre de conventions pluriannuelles précisant la complémentarité des aides et des dispositifs. Elles s'appuieront sur les plans de développement rural (PDR) et ou sur des régimes notifiés ou exemptés de notification en complément des interventions de la Région.

Ainsi, la Région et les Conseils départementaux partagent les orientations stratégiques suivantes :

- Renforcer la performance économique et environnementale des exploitations et des entreprises ;
- Favoriser la création de valeur ajoutée (soutien aux entreprises de transformation, aux circuits courts, aux produits sous signe officiel de qualité...) ;
- Préserver l'environnement au travers des productions respectueuses de l'environnement (agriculture biologique, Appellations d'Origine Contrôlée, produits de fermiers...), de la certification PEFC dans le secteur forestier, de la pêche durable ;
- Maintenir un réseau d'animation pour soutenir une agriculture et une sylviculture durable (soutien aux chambres d'agriculture, CRPF, associations ...) ;
- Développer les débouchés en faveur de nos productions au niveau régional, national et international y compris sous une bannière régionale : « SO-France » ;
- Sécuriser les filières et les exploitations par l'accès et le développement de la ressource en eau, la préservation sanitaire des cheptels, des cultures et des forêts et le cas échéant par des actions de solidarité ;
- Favoriser le renouvellement des générations notamment par un accompagnement à l'installation, la transmission et en favorisant l'accès au foncier ;
- Soutenir la recherche et l'innovation au service de l'agriculture, de l'agroalimentaire de la forêt et de la pêche ;
- Soutenir les actions de formation.

Les Départements pourront poursuivre leur action en matière de **tourisme**, au titre de la compétence dite partagée, de façon cordonnée avec la Région dans le cadre des compétences qui sont les leurs.

Dans le **secteur de la culture**, les Conseils départementaux pourront maintenir, dans les conditions énoncées ci-dessus, leurs aides aux salles d'exploitations cinématographiques et leur soutien à la création et à la production d'une œuvre artistique audiovisuelle, cinématographique ou multimedia.

Dans le secteur de **l'insertion par l'activité économique et de l'Economie Sociale et Solidaire**, le Département est un acteur majeur (insertion des personnes en difficulté). La Région et le Département partageront leurs objectifs dans ce domaine.

Enfin, la Région Nouvelle-Aquitaine indique qu'elle n'a pas pour volonté de se substituer aux Conseils départementaux au sein des syndicats mixtes à vocation économique dont ils sont membres. Cependant, un regard sera porté au cas par cas à partir de la nouvelle carte intercommunale formalisée au 1er janvier 2017.

Pour les Départements qui le souhaitent et dans le cadre de leurs compétences, la participation à des syndicats mixtes reste possible.

4.4 Relations interrégionales et transfrontalières

La Nouvelle-Aquitaine a construit de longue date des projets ambitieux avec les territoires voisins, à travers les coopérations de chacune des ex-régions.

Par ailleurs, la position transfrontalière de l'ex-Aquitaine a permis de développer des projets de coopération avec les régions ibériques, notamment dans le cadre de programmes européens.

Les coopérations interrégionales, transnationales et transfrontalières constituent des leviers puissants pour le développement économique, la recherche et la compétitivité des entreprises, mais aussi la transition écologique et énergétique et l'adaptation au changement climatique. Au-delà d'un marqueur identitaire, la position transfrontalière de notre territoire constitue, en elle-même, une fenêtre stratégique de développement et une opportunité pour créer des écosystèmes d'initiatives et d'acteurs sur des filières ou secteurs d'importance.

Les coopérations interrégionales (art L 4251-13) :

- La Région Occitanie : issue d'une coopération avec l'ex Région Aquitaine, cette collaboration porte sur le programme pyrénéen POCTEFA, la convention interrégionale de massif Pyrénées et le programme opérationnel interrégional FEDER 2014-2020 ;
- La Région Auvergne-Rhône-Alpes : issue d'une coopération avec l'ex Région Limousin, cette collaboration porte sur le territoire du massif central via 3 outils : la convention interrégionale de massif, le programme opérationnel interrégional FEDER 2014-2020, les CPER des ex-régions Bourgogne, Limousin, Auvergne, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, et Languedoc Roussillon.

Les collaborations au travers des pôles de compétitivité interrégionaux :

- Agri Sud-Ouest Innovation (Midi-Pyrénées/Aquitaine) ;
- Aerospace Valley (Midi-Pyrénées/Aquitaine) ;
- Pôle cancer Bio Santé (Limousin) ;
- Pôle européen de la céramique (Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon/Centre-Val-de-Loire) ;
- Pôle Cosmetic Valley (Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon/Centre-Val de Loire/Normandie/Ile de France) ;
- Pôle S2E (Centre-Val-de-Loire, Limousin et Pays de la Loire).

Les coopérations transfrontalières (art L 4251-12-1) : bâtir des écosystèmes euro régionaux et transfrontaliers

Depuis plus de 30 ans, le territoire de l'ex-Aquitaine développait des partenariats avec les régions frontalières sous différentes formes : relations bilatérales, participations communes aux activités de la Communauté de Travail des Pyrénées (CTP), dans des domaines aussi variés que l'économie, la formation, la recherche et l'enseignement supérieur, l'innovation, la transition écologique et énergétique, les infrastructures de communication.

Cette volonté permanente s'est traduite notamment par des accords de coopérations avec l'Aragon, la Navarre et Euskadi, et des outils financiers spécifiques (fonds communs, appels à projets).

En 2011, cette dynamique a pris une nouvelle dimension avec la création de l'Eurorégion Aquitaine-Euskadi sous la forme d'un GECT (Groupement Européen de Coopération Territoriale) avec pour objectif de renforcer la cohésion économique et sociale entre les deux régions.

Avec l'adhésion de la Navarre, la création de la Nouvelle-Aquitaine, l'Eurorégion pèsera dorénavant près de 9 millions d'habitants.

Structure d'animation et de projets, le GECT développe une stratégie territoriale 2014-2020 regroupée autour 6 secteurs-clés, issus du rapprochement des priorités des deux régions et notamment du croisement des "stratégies de spécialisation intelligente" :

- Aéronautique et spatial ;
- Bois-Construction durable ;
- Santé et Bio-santé ;
- ENR ;
- Ressources marines et du littoral ;
- Agriculture et agro-alimentaire.

Cette dynamique régionale transfrontalière s'inscrit en complémentarité de la politique européenne de coopération territoriale, un des piliers de la politique européenne de cohésion.

Dans ce cadre, le territoire et les acteurs de la Région sont concernés par trois programmes :

- Le Programme INTERREG V A Espagne-France-Andorre (POCTEFA) 2014-2020, doté de 189 Millions d'euros de FEDER et destiné à la coopération transfrontalière des acteurs socio-économiques ;
- Le Programme Espace Atlantique 2014-2020, doté de 140 millions d'euros de FEDER et destiné à la coopération transnationale des acteurs socio-économiques issus des régions côtières de l'Océan Atlantique ;
- Le Programme Sud-Ouest Européen (SUDOE) 2014-2020, doté de 106 millions d'euros de FEDER et destiné à la coopération transnationale des acteurs socio-économiques issus de l'Espagne, du Portugal, de Gibraltar et du Sud-Ouest de la France

La Région Nouvelle-Aquitaine poursuivra et renforcera son accompagnement des acteurs et des filières stratégiques vers ces programmes, et fera des dynamiques transfrontalières et de coopération territoriale européenne un axe fort de sa politique de partenariats.

En conclusion trois impératifs s'imposent au SRDEII dans son ensemble :

- **L'impératif d'une intervention collective organisée, complémentaire**

Le SRDEII est l'occasion de construire une organisation permettant d'articuler de façon optimale l'action de la Région Nouvelle-Aquitaine (et de ses opérateurs) avec celle des EPCI (acteurs de proximité) et ceci en mettant en place une structure de pilotage assurant la cohérence interne et externe du SRDEII. Cette instance doit permettre de :

- Favoriser le dialogue et les échanges réguliers entre les acteurs du pilotage et de la mise en œuvre du SRDEII ;
- Impliquer les entreprises dans la gouvernance ;

- Rendre compte des résultats atteints au fur et à mesure ;
- Informer des réorientations et assurer la lisibilité de l'action auprès des citoyens et bénéficiaires ;
- Assurer une bonne complémentarité du SRDEII avec les autres schémas existants (SRESRI, SRADDET), les fonds européens et nationaux.

L'impératif d'une intervention de proximité

De la fusion des trois Régions Limousin, Poitou-Charentes et Aquitaine naît un territoire vaste et riche de diversités pour la Nouvelle-Aquitaine. La prise en compte de l'étendue du territoire pour le développement harmonieux et équilibré de toutes ses composantes est un enjeu majeur de la gouvernance du SRDEII.

Le SRDEII doit également être l'occasion de développer des solutions pour assurer un maillage territorial fin et le redéploiement adéquat des dispositifs.

Par ailleurs, les territoires ne seront pas les simples réceptacles des dispositifs mis en œuvre. Leur capacité d'initiative sera valorisée dans le cadre du SRDEII.

L'impératif d'une action simplifiée, visible et lisible par ses bénéficiaires

Les acteurs du soutien au développement économique, à l'innovation et à l'internationalisation sont connus des entreprises du territoire et sont familiers de leurs problématiques. Toutefois, les entreprises et citoyens ont rappelé lors des concertations menées pour l'élaboration du schéma, la difficulté d'accéder de manière optimale aux soutiens publics faute de lisibilité de l'offre.

Une action simple, souple et efficace

Le SRDEII impose de coordonner la profusion d'actions de soutiens développées à plusieurs échelons du territoire au fil des années. Le paysage, est considéré par beaucoup comme trop complexe, avec un manque de lisibilité pour les entreprises et un risque d'éparpillement (phénomène encore accentué par la fusion des régions).

Une action visible et lisible : le SRDEII devra être l'objet d'une meilleure communication, en suivant plusieurs principes :

- Davantage de communication sur les dispositifs existants, et les projets sélectionnés ;
- Adaptation de la communication selon les publics (entreprises, territoires, citoyens...).

Une action pragmatique et sélective

Les principes gouvernant l'action économique peuvent se résumer par les concepts de « Pragmatisme », « Transparence », « Sélectivité & Discernement ».

5 – Section 5 - Gouvernance du SRDEII

5.1 Conventionnement et partenariat

5.1.1 Conventionnement et partenariat entre collectivités et EPCI

L'article L 4251-18 prévoit que la mise en œuvre du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation peut faire l'objet de conventions entre la Région et un ou plusieurs établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre compétents.

Les collectivités souhaitant attribuer des aides au titre du L 1511-2 devront présenter une demande d'autorisation à la Région. La Région examinera la demande, pourra la modifier pour faire respecter les dispositions du SRDEII, y compris la conformité aux régimes d'aides.

La Région n'est pas tenue d'autoriser la collectivité à intervenir. Lorsqu'elle l'acceptera, une délibération sera présentée à l'assemblée régionale exposant les dispositifs que la collectivité souhaite mettre en œuvre et sur lesquels elle s'est accordée avec les services de la Région. La collectivité devra prendre une délibération sur ces mêmes dispositifs pour décider de leur mise en œuvre. Cette autorisation de la Région ne peut restreindre les compétences que la loi attribue à la collectivité.

De la même manière, les EPCI, ou les Départements par délégation, pourront être amenés à solliciter la Région pour que celle-ci attribue des aides à l'investissement immobilier des entreprises sur leur territoire selon les dispositions du L 1511-3. La Région n'est pas tenue de répondre favorablement à ces demandes. Lorsqu'elle le fera, elle définira en accord avec l'EPCI, ou le Département par délégation, le champ sur lequel elle souhaite intervenir. Lorsqu'elle l'acceptera, une délibération sera présentée à l'assemblée régionale exposant les dispositifs que la Région souhaite mettre en œuvre et sur lesquels elle s'est accordée avec l'EPCI, ou le Département par délégation. L'EPCI, ou le Département par délégation, devra prendre une délibération sur ces mêmes dispositifs pour autoriser leur mise en œuvre par la Région.

La Région proposera un conventionnement aux collectivités souhaitant attribuer des aides au titre l'article L 1511-2 du CGCT. Ce conventionnement autorise les collectivités à attribuer des aides aux entreprises dans le cadre défini par le CGCT. Il n'autorisera pas les collectivités à attribuer des aides en dehors de la compétence que leur a attribuée le CGCT.

Les collectivités territoriales et les EPCI trouveront sur le site de la Région un guide spécifique relatif aux modalités de conventionnement.

5.1.2 Conventionnement entre la Région et les partenaires économiques

5.1.2.1 Région - pôles de compétitivité et clusters, fédérations professionnelles, grands groupes, groupements d'entreprises

Dans le cadre du déploiement des politiques filières, la Région renforcera sa démarche de contractualisation avec les pôles de compétitivité, clusters et fédérations professionnelles, grands groupes et groupements d'entreprises afin d'optimiser l'impact des financements via une meilleure efficience des fonds distribués et d'offrir à chaque territoire l'opportunité de décliner à son échelle sa propre politique filière, si opportun, dans le respect des intérêts stratégiques régionaux.

5.1.2.2 Région - Consulaires – Une volonté de développer un partenariat avec les chambres consulaires

Les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie et des Métiers et de l'Artisanat établiront dans l'année qui suit l'adoption du SRDEII leurs documents de stratégie d'activité du réseau prévus respectivement par l'article L 711.8 du Code de commerce et par l'article 5.5 du Code de l'artisanat. Ces documents seront transmis à la CTAP pour information et aux services régionaux afin de contrôler leur compatibilité avec le SRDEII.

La Région et la CCIR Nouvelle-Aquitaine concluront une convention de partenariat qui visera à harmoniser et régionaliser l'accompagnement à l'international du réseau consulaire, proposer aux entreprises régionales un parcours d'internationalisation structuré, efficace et lisible, Soutenir la structuration des filières régionales prioritaires dans leur développement à l'international et disposer d'un outil d'intelligence économique, d'informations et d'aide à la décision. La CCIR s'engage à créer une CCI International régionale qui sera l'interlocuteur de proximité des entreprises et à assurer un maillage du territoire.

Organismes publics : Les propositions formulées par la CRESS Nouvelle-Aquitaine seront prises en compte par les services régionaux qui devront s'assurer de leur compatibilité avec le SRDEII.

5.2 Système de pilotage et d'évaluation

Ces deux sections présentent les obligations légales quant au pilotage et l'évaluation du SREDII et les propositions faites par la Région.

La Région se pose en moteur et coordinateur de l'action économique et propose une approche vertueuse associant largement les parties prenantes de l'action économique dans un souci de transparence et de redevabilité affirmé.

5.2.1 Le cadre légal en vigueur

Le code général des collectivités territoriales indique les éléments cadres suivants :

- **Définition des orientations**

« Art. L. 4251-12. - La Région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique.

« Art. L. 4251-13. - La Région élabore un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.

« 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 articles L. 1511-3, L. 1511-7 et L. 1511-8, du titre V du livre II de la deuxième partie et du titre III du livre II de la troisième partie.

Article L4251-14 : Le projet de schéma est élaboré par la Région en concertation avec les métropoles, la métropole de Lyon et les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre.

Il fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la conférence territoriale de l'action publique mentionnée à l'article L. 1111-9-1, avec les chambres consulaires et avec la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire. Il est communiqué pour information aux régions limitrophes (...).

Article L4251-19 : Le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation peut être révisé, partiellement ou totalement, selon les modalités prévues pour son élaboration aux articles L. 4251-13 à L. 4251-16.

- **Suivi et évaluation**

L'article L1511-1 dispose que la Région établit un rapport relatif aux aides et régimes d'aides mis en œuvre sur son territoire au cours de l'année civile, dans les conditions prévues au présent chapitre, par les collectivités territoriales et leurs groupements. A cette fin, ces collectivités et groupements transmettent, avant le 30 mars de chaque année, toutes les informations relatives aux aides et régimes d'aides mis en œuvre dans leur ressort au titre de l'année civile précédente.

Ce rapport est communiqué au représentant de l'Etat dans la Région avant le 31 mai de l'année suivante et, sur leur demande, aux collectivités précitées. Les informations contenues dans ce rapport permettent à l'Etat de remplir ses obligations au regard du droit communautaire.

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

Il donne lieu à un débat devant le Conseil régional.

L'article L1111-9-1 du CGCT stipule qu'«au moins une fois par an, la collectivité territoriale chargée d'organiser les modalités de l'action commune adresse à l'organe délibérant des collectivités territoriales et aux établissements publics concernés un rapport détaillant les actions menées dans le cadre de la convention territoriale d'exercice concerté de la compétence ou du plan d'actions, ainsi que les interventions financières intervenues. Ce rapport fait l'objet d'un débat ».

- **Obligation de transparence relative aux aides d'Etat vis-à-vis de l'Union européenne**

Les obligations de transparence relatives aux aides d'Etat sont issues de l'article 9 des règlements (UE) de la commission 654/2014 du 17 juin 2014, 702/2014 du 25 juin 2014, 1388/2014 du 16 décembre 2014.

Les obligations de transparence sont reprises dans un guide du CGET de juillet 2016 exposant les obligations de publication que doit respecter chaque collectivité territoriale qui attribue une aide dépassant les seuils suivants :

- 500 000 € dans le cas général et pour les aides dans le secteur de la forêt ou pour des activités ne relevant pas du champ d'application de l'article 42 du TFUE,
- 60 000€ pour les aides dans le secteur de la production agricole,
- 30 000€ pour le secteur de la pêche et de l'aquaculture.

Ces seuils s'entendent par régime, tous financeurs publics confondus. Si le bénéficiaire de l'aide est une personne publique, son autofinancement, hors la part issue de contributions privées, est compté dans ce cumul.

Cette déclaration doit être effectuée au plus tard dans les 6 mois suivant la date d'octroi de l'aide sur le site internet de la Commission européenne (module « Transparency award module »).

Conforme à ces obligations légales, les acteurs régionaux ont souhaité dépasser le cadre juridique imposé en définissant un système de gouvernance vertueux associant largement les acteurs publics et privés du développement économique.

Cette section décrit les propositions en termes de gouvernance, suivi et évaluation du SRDEII.

- **Pilotage du SRDEII : les instances**

- Le pilotage global du SRDEII reposera sur plusieurs instances complémentaires :
- La **conférence de l'économie** réunissant tous les acteurs de l'économie du territoire se réunissant a minima à mi-parcours et à la fin du schéma. Cette conférence a pour objectif d'informer sur le déploiement et les résultats du SRDEII ;
- La **Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP)** réunie annuellement pour un bilan annuel d'information sur le déploiement et les résultats du SRDEII. La CTAP donne son avis sur les orientations assignées et poursuivies par le SRDEII ;
- **L'assemblée plénière de la Région** qui assure sa fonction d'orientation du SRDEII sur la base des remontées d'information du système de suivi-évaluation du schéma ;
- Le **comité stratégique** présidé par la Région se réunit deux fois par an. Il est composé du Vice-Président de la Région en charge du développement économique, des Directeurs Généraux Adjointes des pôles concernés par le SRDEII, du responsable désigné par « orientation », des représentants des autres schémas régionaux (SRADDET / SRESRI) et programmes européens (PO FEDER) et nationaux (CPER), du représentant DGA économie de la métropole et d'un représentant agglomération. Son rôle est de valider des réorientations proposées par les comités opérationnels par orientation du schéma ou à la suite des évaluations ;
- Les **comités opérationnels** définis pour chaque orientation du SRDEII pour suivre et animer le schéma dans sa durée, composés des acteurs de l'écosystème liés à l'orientation.

- **Pilotage du SRDEII : les ressources**

La Région est l'organe responsable du bilan annuel des aides et de l'analyse des retombées économiques, et plus largement du pilotage de la mise en œuvre du SRDEII.

Le pilotage du SRDEII reposera sur un système de reporting informatisé et partagé entre la Région et les opérateurs de la mise en œuvre des actions de développement économique. Ce système intégrera les éléments de diagnostic de territoires. Ce système impliquera :

- Le déploiement d'un système d'information unique de partage des données en capacité de produire des tableaux de bord sur la base des indicateurs de réalisation, de résultats, d'impact et de contexte ;
- La définition d'indicateurs partagés pour chaque orientation du SRDEII ;
- La constitution d'une équipe dédiée au reporting au sein de la Région.

- **Evaluation du SREDII**

Le SRDEII pourra être évalué à mi-parcours sur des sujets qui émaneront des conclusions issues du comité stratégique et des comités opérationnels. Une évaluation finale globale sera mise en œuvre à la fin du schéma.

Une part du budget annuel de l'aide économique sera consacrée à l'évaluation.

- **Redevabilité : transparence, information, communication**

Le SRDEII bénéficiera d'un espace dédié sur le Site web de la Région.

Les rapports annuels de mise en œuvre du SRDEII seront publiés aux bénéficiaires des aides aux financeurs et opérateurs de la mise en œuvre du schéma.

Un bilan d'activité annuel simplifié et vulgarisé sera également produit pour le grand public avec une mise en lumière des projets phares et les réussites du SRDEII.

6 – Section 6 - Conclusion générale

Le SRDEII a mobilisé un nombre considérable d'acteurs pour construire l'avenir économique de la Nouvelle-Aquitaine. Il faut remercier toutes les bonnes volontés qui ont consacré du temps, de l'énergie sur ce travail collectif avec un sens permanent de l'intérêt général.

Nous sommes tous conscients des grands enjeux économiques de notre région. Malgré nos spécificités réelles, ils diffèrent assez peu des grands défis auxquels sont confrontées l'essentiel des régions européennes et françaises : accompagnement de la transition écologique et énergétique, prise en compte de l'ère numérique, développement de l'attractivité dans un contexte d'économie ouverte, innovation permanente pour rester compétitif sur l'échiquier mondial.

Face à ces défis macroéconomiques de taille, le SRDEII s'efforce d'apporter des réponses adaptées et innovantes pour se démarquer des autres territoires, en mettant l'accent sur l'unité d'action de l'ensemble des acteurs publics. L'action coordonnée des opérateurs publics couplée d'un effort significatif de simplification administrative donnera à la Nouvelle-Aquitaine un avantage concurrentiel sur le marché du développement économique.

La spécificité de notre région réside en partie dans sa superficie, un vaste ensemble synonyme de grande diversité des territoires. L'aménagement du territoire demeure un fil rouge de l'action régionale, sur l'économie comme sur d'autres sujets. La coopération avec les acteurs terrain prônée dans le schéma correspond à l'obligation de s'adapter aux réalités des territoires pour que l'équité de traitement soit au service de l'égalité des chances.

Enfin, inutile de préciser que le capital humain reste la première richesse des entreprises. Chaque orientation du SRDEII prend bien en compte dans sa déclinaison opérationnelle l'impérieuse nécessité de développer la formation au sein des entreprises.

Ce document a vocation tout naturellement à vivre, s'adapter à l'accélération des évolutions que nous observons dans tous les domaines : technologiques, sociétaux, réglementaires. Ainsi il sera ajusté à mi-parcours pour épouser le nouveau contexte, sur la base d'une évaluation précise des actions et de la mesure des premiers résultats. Les acteurs économiques seront conviés régulièrement pour bénéficier d'un retour d'information légitime de la mise en œuvre du schéma et débattre des futures orientations.

La route est tracée. Les objectifs du SRDEII sont certes ambitieux mais les atouts de la Nouvelle-Aquitaine conjugués à notre investissement collectif nous permettront de conforter le tissu économique et de dynamiser la création d'emplois dans les entreprises régionales.

Lexique des sigles, acronymes et anglicismes

A	AAP	Appel A Projets
	ADI (NA)	Agence de Développement Innovation (Nouvelle Aquitaine)
	ADN	Acide Désoxyribo Nucléique (<i>molécule support des gènes</i>)
	AFOM	Atouts Faiblesses Opportunités Menaces
	AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
	ATEC/ITS	Association de rassemblement des acteurs des transports terrestres
B	AVERE	Association des Véhicules Routiers Européens
	BEI	Banque Européenne d'Investissement
	BFR	Besoin en Fonds de Roulement
	BPI (France)	Banque Publique d'investissement
C	CA	Chiffre d'Affaires
	CADET	Contrat Aquitaine de Développement de l'Emploi dans les Territoires
	CAE	Coopérative d'Activité et d'Emploi
	CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
	CCIR	Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale
	CEREMA	Centre d'Etudes et d'expertises sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement
	CGCT	Code Général des Collectivités Territoriales
	CGET	Commissariat Général à l'Egalité des Territoires
	CISSE	Commissariat à l'Information Stratégique et à la Sécurité Economique
	CLUSTER	Ensemble ou réseau de laboratoires, de centres de recherche, d'entreprises...
	COMUE	Communauté d'Universités et d'Etablissements
	CPER	Contrat de Plan Etat Région
	CPRDFOP	Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle
	CPRDFP	Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles
	CRESS	Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
D	CRIET	Comité Régional d'Intelligence Economique Territorial
	CRPF	Centre Régional de la Propriété Forestière
	DATAR	Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
	DEEE	Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques
	DGCIS	Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
	DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
E	DTI	Dynamique Territoriale d'Innovation
	EBE	Excédent Brut d'Exploitation
	EMR	Energies Marines Renouvelables
	EnR	Energies Renouvelables
	ENVIE	Réseau d'entreprises de l'ESS
	EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
	ERRIN	Régions européennes pour la recherche et l'innovation
	ESR	Enseignement Supérieur et Recherche
	ESS	Economie Sociale et Solidaire
	ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
F	ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
	FEDER	Fonds Européen de Développement Economique des Régions
	FESI	Fonds Européen Structurel d'Investissement
G	FP	Fonds Propres
	GO	Groupe Opérationnel
	GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
I	GPECT	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences des Territoires
	IAA	Industries Agro-Alimentaires
	ICC	Industries Créatives et Culturelles
	IDE	Integrated Development Environment (<i>utilisation de plusieurs outils simultanément</i>)
	IE	Intelligence Economique
	INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
	IPO	Initial Public Offering (<i>entrée en bourse</i>)
	ITS	Intelligent Transportation System (transports intelligents) => Applications TTC dans les transports

K	Kbis (extrait)	Document attestant de l'existence juridique d'une structure
	KIC	Communauté de la Connaissance et de l'innovation
L		
	LJ	Liquidation judiciaire
M		
	MDE	Maîtrise De l'Energie
	Mwh	Mégawatt-heure (<i>Water Ressources Engineering</i>)
N		
	NBIC	Nanotechnologies appliquées à la santé, Biotechnologies, Informatique, sciences Cognitives
	NOR INTR	Nomenclature circulaires gouvernementales
	NOR RDFB	Nomenclature circulaires gouvernementales
	NOTRe (Loi)	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
O		
	Open Innovation	Le principe de l'innovation ouverte consiste à connecter les entreprises à leur environnement pour s'approvisionner en idées, inventions, processus, équipes....
P		
	PCE	Poitou Charentes Expansion (actionnariat diversifié et complémentaire)
	PDR	Programme de Développement Rural
	PEFC	Program for the Endorsement of Forest Certification (<i>certification de gestion durable de la forêt</i>)
	PEI	Partenariat Européen d'Innovation
	PIB	Produit Intérieur Brut
	PME	Petite et Moyenne Entreprise
	PMI	Petite et Moyenne Industrie
	PO	Programme Opérationnel
	POCTEFA	Programme Opérationnel de Coopération Territoriale européenne Espagne France Andorre
	PPP	Partenariat Public Privé
	PRAC	Fiche entreprise (CA, bilans et résultat...)
R		
	R&D	Recherche et Développement
	RDI	Recherche, Développement, Innovation
	RH	Ressources Humaines
	RJ	Redressement judiciaire
	ROI	Return On Investment = retour sur investissement
	RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
S		
	S3	Stratégie européenne de la Smart Spécialisation (spécialisation intelligente)
	SATT	Société d'Accélération du Transfert de Technologies
	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
	SCOP	Société Coopérative de Production
	SDCI	Schéma Départemental de Coopération Intercommunale
	SEM	Société d'Economie Mixte
	SRADDET	Schéma d'Aménagement et de Développement Durable des Entreprises des Territoires
	SRADDT	Schéma d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires
	SRESRI	Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Industrie
	Start up	Jeune entreprise innovante de moins de 5 ans
T		
	TFUE	Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne
	TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
	Tiers lieux	Espaces de travail collaboratifs
	TOPOS	Cluster sur les transports intelligents
	TPE	Très Petite Entreprise
	TRI	Taux de Rentabilité Interne
V		
	VA	Valeur Ajoutée
	VIE	Volontariat International en Entreprise

