

# NOUVELLE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE

de la Région des Pays de la Loire

« La nouvelle stratégie économique régionale exprime une exigence que nous, élus régionaux, portons au quotidien : retrouver le sens des réalités économiques. Notre action doit en effet s'enraciner dans cette évidence qui trop souvent, a été oubliée : ce sont les entreprises qui créent l'emploi, pas les collectivités. Revenir à cette évidence, c'est rappeler que notre rôle n'est pas d'empiler des dispositifs ou des projets sans modèles économiques viables, mais bien de créer les conditions de la liberté mais surtout de la compétitivité des entreprises grâce à la simplification, l'innovation, l'internationalisation ou la formation. Les entreprises doivent être aidées là où elles se trouvent, pour permettre l'accès à l'emploi de tous les Ligériens, là où ils résident.

En matière économique, les idées neuves sont souvent des idées simples. Nous voulons une Région plus simple pour nos entreprises, plus proche pour les acteurs économiques et les territoires, et plus efficace pour permettre à l'économie ligérienne de s'adapter aux grandes mutations et d'aller chercher de nouvelles marges de croissance. Nous voulons faire de notre collectivité un facilitateur et un fédérateur plutôt qu'un prescripteur. Nous voulons mettre sur le devant de la scène les PME qui œuvrent au quotidien, bien trop souvent dans l'ombre et éloignées des dispositifs d'appui.

C'est à cette condition que les Pays de la Loire pourront porter une grande ambition économique et créer durablement de la croissance et de l'emploi sur tous les territoires et pour tous les Ligériens. Pour y arriver, le schéma que nous avons construit avec nos partenaires, s'articulera autour de 4 grandes priorités au service d'une même ambition : projeter l'économie régionale pour développer l'emploi local. »

## **Bruno RETAILLEAU**

Président du Conseil régional  
des Pays de la Loire



## Projeter l'économie régionale pour développer l'emploi local

A travers ses secteurs économiques diversifiés, son maillage dense de PME innovantes sur tout le territoire, conjugué à la présence de grands fleurons industriels, son goût de l'entrepreneuriat autant que sa capacité à se fédérer, notre Région a progressivement construit un modèle économique singulier, synonyme d'équilibre, d'audace et de solidarité. Mais au vu des grands bouleversements économiques actuels, elle doit aujourd'hui relever un certain nombre de défis. La nouvelle stratégie économique, définie en concertation avec les acteurs économiques régionaux et plus de 450 entreprises des 5 départements, fixe le cap jusqu'en 2021. Elle porte une ambition forte : projeter l'économie régionale pour développer l'emploi local.

Cette ambition nécessite à la fois une nouvelle vision du rôle économique de la Région, une nouvelle relation avec les entreprises et de nouvelles priorités : faire émerger les PME du futur, faire des grandes mutations un moteur de production, faire de la formation la garantie des emplois de demain et faire des territoires de véritables leviers de croissance.

l'esprit grand ouvert

Région  
**PAYS DE LA LOIRE**

**SCHEMA REGIONAL DE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE, D'INNOVATION ET  
D'INTERNATIONALISATION**

**Décembre 2016**

# Table des matières

Introduction.....	5	
I. FAIRE DES MUTATIONS DE L'ECONOMIE UNE OPPORTUNITE.....	9	
I.1. Porter la transition énergétique par une troisième révolution industrielle et agricole.	9	
I.2. Accompagner la numérisation de l'économie .....	11	
I.3. Accompagner l'émergence de l'entreprise de demain.....	13	
Diffuser la culture d'intelligence économique pour préserver nos intérêts stratégiques.....	13	
Adapter l'offre de nos entreprises aux nouveaux modes de consommation.....	13	
II. MISER SUR NOS ATOUTS .....	16	
II.1. Les Pays de la Loire, leader de la Nouvelle Economie Industrielle .....	17	
II.1.1. L'industrie en Pays de la Loire, une chance pour l'avenir .....	17	
II.1.2. L'industrie agroalimentaire, premier secteur industriel régional .....	19	
II.1.3. La santé du futur : des compétences et des savoir-faire reconnus .....	20	
II.2. Accompagner les filières en mutation : agriculture, tourisme, artisanat .....	22	
II.2.1. Les Pays de la Loire, une grande région agricole.....	22	
II.2.2. Le Tourisme, force d'attractivité régionale .....	23	
II.2.3. Remettre au cœur de la politique économique régionale les artisans et commerçants	25	
II.3. Accompagner l'émergence de filières à fort potentiel .....	27	
II.3.1. L'économie bleue : source d'opportunités majeures pour les Pays de la Loire.....	27	
II.3.2. Les filières numérique et électronique en Pays de la Loire.....	29	
II.3.3. Les Industries culturelles et créatives et le design : leviers de l'économie de demain.	31	
II.3.4. Répondre aux évolutions démographiques : l'importance croissante des services à la	personne 32	
III. FAIRE EMERGER LA PME DU FUTUR : SIMPLIFICATION, INNOVATION ET		
INTERNATIONALISATION .....	34	
Notre méthode : simplicité, efficacité et résultats.....	34	
III.1. Simplifier l'accès aux financements pour les entreprises.....	35	
III.1.1. Réviser la palette des outils financiers existants.....	36	
III.1.2. Compléter la palette d'intervention pour répondre aux besoins de toutes les	entreprises.....	41
III.1.3. La Région à l'écoute des entreprises en mutation .....	43	
III.1.4. Un soutien régional aux projets d'immobilier d'entreprise structurants .....	44	
III.2. Favoriser l'innovation dans les entreprises.....	44	

III.2.1.	Diffuser l'innovation : une Région fédératrice et facilitatrice .....	45
III.2.2.	Simplifier l'environnement de l'innovation.....	47
III.3.	Cibler notre action internationale sur les marchés porteurs.....	48
III.3.1.	Donner envie : informer, sensibiliser les entreprises à l'international .....	49
III.3.2.	Mieux se préparer : Aider les entreprises à formalisation de leur stratégie à l'international .....	49
III.3.3.	Organiser la prospection et la recherche de partenaires.....	51
III.3.4.	Promouvoir la mise en réseau et faciliter l'entraide pour maximiser les résultats .....	52
III.4.	Développer l'attractivité des Pays de la Loire à l'international .....	53
III.4.1.	« Invest » : Organiser une prospection ciblée .....	53
III.4.2.	Faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Pays de la Loire .....	54
III.4.3.	Mettre en place une communication offensive et différenciante .....	54
IV.	LES FEMMES ET LES HOMMES : ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES ET PRÉPARER L'AVENIR .....	58
IV.1.	Adapter les compétences aux besoins des entreprises .....	59
IV.1.1.	Identifier les besoins en compétences .....	59
IV.1.2.	Développer un appareil de formation plus flexible pour mieux répondre aux besoins immédiats ou futurs des entreprises et des territoires .....	59
IV.2.	Accompagner la politique RH des entreprises .....	60
IV.2.1.	Accompagner les entreprises dans leurs recrutements et dans l'évolution des compétences de leurs salariés .....	60
IV.2.2.	Accompagner les entreprises à l'international par la formation .....	61
IV.3.	Attirer vers les métiers en tension et redonner le goût d'entreprendre .....	61
IV.3.1.	Renforcer la valorisation des métiers pour élargir les perspectives d'orientation .....	61
IV.3.2.	Accompagner les futurs entrepreneurs (salariés, demandeurs d'emploi, jeunes en formation initiale) par la formation .....	62
V.	RECONNECTER LES TERRITOIRES.....	63
V.1.	Un prérequis : Investir dans les infrastructures régionales qui feront le développement économique de demain .....	63
V.1.1.	Dynamiser la compétitivité des Pays de la Loire avec des infrastructures ferroviaires et routières performantes .....	63
V.1.2.	Accélérer le développement du Très Haut Débit, développer les infrastructures numériques et assurer la couverture en téléphonie mobile de l'ensemble du territoire .....	64
V.1.3.	Construire l'aéroport du Grand Ouest, condition d'une insertion dans les flux mondiaux de personnes et de marchandises.....	66

V.1.4.	Faire du Grand Port Maritime Nantes Saint Nazaire un outil régional de développement économique .....	66
V.2.	Un partenariat renouvelé avec les territoires.....	67
V.2.1.	La place de la métropole nantaise dans les dynamiques régionales : entre traction et attractivité.....	67
V.2.2.	Les grandes agglomérations : relais et garantes d'un développement économique régional harmonieux .....	68
V.2.3.	Un dialogue privilégié avec les intercommunalités, premières partenaires de la Région pour le développement économique.....	69
V.3.	Faire de l'économie résidentielle un levier de développement pour les territoires....	71
V.3.1.	Assumer une politique économique régionale adaptée aux spécificités des territoires	72
V.3.2.	L'économie sociale et solidaire au profit des dynamiques territoriales .....	73
VI.	Conclusion .....	74

# Introduction

## *Nouvelle stratégie économique*

### « Projeter l'économie régionale pour développer l'emploi local »

---

A travers ses secteurs économiques diversifiés, de l'artisanat jusqu'à l'industrie navale en passant par le tourisme, son maillage serré de PME innovantes sur tout le territoire conjugué à la présence de grands fleurons industriels, son goût de l'entrepreneuriat autant que sa capacité à se fédérer, notre région a progressivement construit **un modèle économique singulier**, synonyme d'équilibre, d'audace et de solidarité.

Si ce modèle dessine de grandes lignes de forces sur lesquelles nous devons nous appuyer, il doit également relever **un certain nombre de défis** amplifiés par les grands bouleversements économiques que nous traversons.

Malgré tous ses atouts, l'économie ligérienne n'a pas été épargnée par la crise, comme en témoigne l'augmentation du taux de chômage ou du nombre de défaillances d'entreprises aux cours de ces dix dernières années. Au-delà des difficultés conjoncturelles renforcées par l'absence de véritables réformes économiques au plan national, notre économie régionale est aujourd'hui confrontée à de grands défis structurels issus **des grandes mutations économiques mondiales** : accélération de l'internationalisation des échanges, émergence d'une troisième révolution industrielle née de la conjonction des innovations énergétiques et numériques, digitalisation de l'économie, déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale de l'Occident vers l'Orient, montée en puissance des grandes métropoles mondialisées pouvant conduire à une concentration voire une aspiration des activités économiques, etc... Une nouvelle géographie économique se dessine, avec ses zones de risques bien sûr, mais également ses territoires d'opportunités.

C'est dans cette nouvelle géographie économique que la Région doit s'inscrire, en orientant son action au moyen de cette boussole que constitue la culture économique ligérienne : le goût de la coopération qui nous permet, plus qu'ailleurs, d'aller « chasser en meute » sur les marchés ; le sens de la responsabilité qui conduit les chefs d'entreprises à privilégier le long terme plutôt que le court terme, l'économie productive plutôt que l'économie spéculative ; l'attachement à des relations sociales apaisées, facteur de solidité et d'efficacité des entreprises ligériennes. La clé de la réussite économique

pour notre région, c'est de cultiver notre singularité en tirant le meilleur de la modernité.

C'est le sens de cette nouvelle stratégie économique de la Région qui porte une ambition forte : **projeter l'économie régionale pour développer l'emploi local** car les nouvelles opportunités doivent bénéficier à toutes les entreprises et tous les territoires des Pays de la Loire.

Une ambition qui nécessite à la fois :

- **Une nouvelle vision du rôle économique de la Région** : faire de notre collectivité un facilitateur et un fédérateur plutôt qu'un prescripteur. Nous devons nous tenir à l'écart d'une vision administrée de l'économie en veillant à ce que les entreprises ne supportent pas, en plus des contraintes nationales, le poids de certaines contraintes régionales. La Région doit lever ces contraintes tout en relevant la ligne d'horizon car son action doit s'inscrire dans une vision d'avenir pour l'économie ligérienne.
- **Une nouvelle relation avec les entreprises**, en privilégiant la proximité avec les acteurs économiques dans les départements. Chaque entreprise, même la plus petite, doit pouvoir bénéficier d'un interlocuteur de proximité. Cette nécessité doit s'accompagner d'une exigence de lisibilité et d'efficacité de nos dispositifs. Il est temps que la Région fasse un véritable effort de simplification et d'évaluation de ses politiques économiques.
- **De nouvelles priorités** qui dessinent le « carré magique » de la croissance régionale :

#### **1) Faire émerger les PME du futur.**

- en simplifiant l'accès aux financements pour les PME et en créant de véritables écosystèmes de croissance et de développement ;
- en mettant en place un accompagnement ciblé pour l'internationalisation des entreprises ;
- en permettant la diffusion de l'innovation dans les PME, en les connectant davantage aux grands pôles d'excellence ligériens, en les aidant à s'insérer dans la dynamique de l'industrie du futur.

#### **2) Faire des grandes mutations un moteur de production.**

- en nous mobilisant sur la transition énergétique et la numérisation de l'économie régionale ;

- en accompagnant les filières en forte croissance comme les filières particulièrement touchées par la crise ;
- en développant l'attractivité des Pays de la Loire à l'international.

### **3) Faire de la formation la garantie des emplois de demain.**

- en adaptant la carte des formations aux réalités et aux besoins sur chaque bassin d'emploi ;
- en accompagnant par la formation les futurs entrepreneurs et les entreprises dans leurs recrutements ;
- en poursuivant avec les acteurs économiques la dynamique lancée sur la relance de l'apprentissage dans les Pays de la Loire ;

### **4) Faire des territoires de véritables leviers de croissance.**

- en développant le réseau des grandes infrastructures de mobilité et d'attractivité ;
- en renforçant le rôle de locomotives économiques de la métropole nantaise, des grandes agglomérations et des pôles d'équilibres ;
- en créant un interlocuteur unique pour chaque entreprise sur chaque territoire ;

Au fond, cette nouvelle stratégie économie régionale exprime une exigence que porte la nouvelle majorité : **retrouver le sens des réalités économiques.** Notre action doit en effet s'enraciner dans cette évidence qui trop souvent, a été oubliée: ce sont les entreprises qui créent l'emploi, non les collectivités. Revenir à cette évidence, c'est rappeler que notre rôle n'est pas d'empiler des dispositifs ou des projets sans modèles économiques viables, mais bien de créer les conditions de la liberté mais surtout de la compétitivité des entreprises grâce à la simplification, l'innovation, l'internationalisation ou la formation. Des entreprises qui doivent être aidées là où elles se trouvent, pour permettre l'accès à l'emploi de tous les ligériens, là où ils résident. En matière économique, les idées neuves sont souvent des idées simples. Nous voulons une Région plus simple pour nos entreprises, plus proche pour les acteurs économiques et les territoires, et plus efficace pour permettre à l'économie ligérienne de s'adapter aux grandes mutations et d'aller chercher de nouvelles marges de croissance. C'est à cette condition que les Pays de la Loire pourront porter une grande ambition économique et créer les conditions d'une croissance durable et favoriser l'emploi sur tous les territoires et pour tous les ligériens.



# I. FAIRE DES MUTATIONS DE L'ECONOMIE UNE OPPORTUNITE

Selon le prospectiviste Jeremy Rifkin, les révolutions économiques ont lieu lors de l'apparition convergente d'un nouveau système de production d'énergie et d'une nouvelle technologie de communication. Ainsi, la 1ère révolution industrielle est survenue au 19ème siècle grâce à la machine à vapeur et à l'imprimerie rotative, et la seconde révolution industrielle au début du 20ème siècle au croisement du moteur à combustion interne et des réseaux électriques.

La troisième révolution naît d'une convergence des énergies renouvelables et des technologies Internet, électronique et de communication par satellites. Il s'agit ainsi d'une transition énergétique et numérique.

La Région entend dépasser un certain discours écologique culpabilisant autour du changement climatique pour favoriser une écologie positive, tournée vers un modèle de croissance verte, qui nous permettra de relever le défi énergétique et écologique qui se présente à nous. En ce sens, le concept de troisième révolution industrielle est particulièrement intéressant et la Région souhaite s'inscrire dans cette logique. Il s'agit de construire dans les 40 prochaines années une infrastructure qui générera à l'échelle régionale des milliers d'emplois.

La Région des Pays de la Loire a vocation, au travers de sa politique économique, à anticiper les mutations en cours, à y préparer les acteurs économiques et à les accompagner dans ces mutations. La priorité sera donnée à la transition énergétique, à la transition numérique et à préparer l'entreprise de demain.

## I.1. Porter la transition énergétique par une troisième révolution industrielle et agricole

La Feuille de Route de Transition Energétique, adoptée par la Région dans le même temps que le présent SRDEII, est au cœur de la stratégie économique régionale.

**Elle est structurée autour des 5 piliers thématiques de la troisième révolution industrielle, qui constitueront les 5 axes prioritaires de l'action régionale en matière de transition énergétique :**

- Développer la production d'énergies renouvelables ;
- Transformer notre parc immobilier et amplifier l'efficacité énergétique des entreprises ;
- Devenir la première région de France en matière de mobilité électrique et plus globalement sur les transports décarbonés.
- Stocker l'énergie et développer les usages innovants ;
- Construire les réseaux d'énergie intelligents ;

**Ces piliers, qui se combinent pour définir un nouveau modèle économique décarboné, sont complémentaires et tous d'égale importance. Ils doivent être développés à la même vitesse et ampleur, car le retard de l'un d'entre eux compromettrait la concrétisation du nouveau paradigme.** La transition énergétique, c'est le temps et le chemin qui mènent vers ce nouveau modèle de croissance verte.

Outre ces piliers thématiques, **la feuille de route régionale est fortement alimentée par la dynamique engagée avec le projet SMILE** depuis avril 2016. Porté par les Régions Pays de la Loire et Bretagne, SMILE (pour Smart Ideas to Link Energies) a remporté l'appel à projets national sur les réseaux électriques intelligents lancé dans le cadre du programme Nouvelle France Industrielle. Sur

un territoire englobant quatre départements (Loire-Atlantique, Vendée, Morbihan, Ile et Vilaine), le projet SMILE constitue, avec le projet FLEXGRID de la Région PACA, le premier déploiement à grande échelle des réseaux électriques intelligents en France. Il a vocation à constituer à l'horizon 2020 une vitrine industrielle française, exportable dans d'autres régions et à l'étranger. Les projets qui sont en train de se mettre en place au sein de SMILE concernent l'ensemble des 5 piliers, que ce soit pour l'intégration des énergies renouvelables aux réseaux, la connexion de bâtiments intelligents, les solutions de stockage de l'énergie ou encore le développement des véhicules électriques.

### Des engagements qui visent un impact économique

Agir pour la transition énergétique, c'est **porter une politique de développement économique vertueuse**. Pour ce faire, la feuille de route régionale précise un certain nombre d'engagements destinés à soutenir des filières liées aux 5 piliers précédemment mentionnés, et à accompagner les entreprises dans cette transition ; le présent schéma en résume ici les grandes orientations :

- **Soutenir la démarche Parcours Entreprises à énergies positives (PEP'S)**. Ce dispositif, lancé en janvier 2016, découle du programme de la Troisième Révolution Industrielle et Agricole (TRIA) mis en place par l'association 909 (qui rassemble les réseaux des chambres consulaires en Pays de la Loire), et est totalement cohérent avec la démarche développée par la Région au travers de sa feuille de route de transition énergétique. Il vise à accompagner des entreprises agricoles, artisanales et industrielles dans la maîtrise, la substitution et jusqu'à la production des énergies qu'elles consomment, jusqu'en 2020.
- **Créer un fonds d'investissement dédié aux énergies renouvelables**. Avec la Caisse des Dépôts et Consignations et d'autres partenaires, ce fonds sera dédié au financement en fonds propres de projets de production ENR sur le territoire régional.
- **Massifier les rénovations énergétiques du parc de logements**. La filière du bâtiment sera un des moteurs de la transition énergétique, puisque ce secteur représentait 46 % de la consommation d'énergie finale en Pays de la Loire, ce qui en fait le premier secteur de consommation. Outre le gisement d'économies d'énergie, il s'agit également d'un gisement d'activité pour les entreprises de notre territoire. Pour inciter à la rénovation des logements des particuliers, la Région élaborera son programme régional d'efficacité énergétique en 2017, définira les missions minimales et complémentaires des Plateformes Territoriales de la Rénovation Énergétique (PTRE ou guichet unique) et coordonnera le déploiement d'un maillage territorial de ces PTRE en partenariat avec les intercommunalités, les syndicats départementaux d'énergie, l'ADEME et les services de l'Etat. Elle mettra en place un réseau d'animation des PRTE.
- **Accompagner le développement de la filière hydrogène**. Une « trajectoire hydrogène » en Pays de la Loire, portée par la Région et la Chambre de Commerce et d'Industrie Pays de la Loire, en lien avec l'ensemble des acteurs de la filière, a été construite. Elle définit les axes de positionnement suivants pour cette filière dans notre Région :
  - Développer des savoir-faire sur des usages spécifiques à forte composante maritime et fluviale
  - Développer des démonstrateurs industriels d'ordre maritime, portuaire et fluvial
  - Proposer à court terme une production d'hydrogène d'origine renouvelable compétitive pour faire effet de levier dans le développement des usages
  - Customiser les équipements aux conditions marines
  - Mettre à contribution les filières industrielles pour développer le stockage hydrogène en matériaux composites

La Région et la CCI Pays de la Loire sont lauréates d'un appel à projet national « Territoires hydrogènes », pour lequel elles ont présenté cette trajectoire régionale.

- **Investir dans des projets facilitant le déploiement des réseaux intelligents.** Dans le cadre du projet SMILE, la Région mobilisera 25 M€ pour des projets d'investissements, au travers de ses dispositifs et des fonds FEDER. Cette enveloppe sera mobilisée pour les différents Chantiers thématiques de SMILE, par exemple pour des projets sur le stockage de l'énergie, les bâtiments intelligents, la collecte et l'ouverture d'accès aux données publiques de production et de consommation de l'énergie, ...
- **Porter une stratégie pour la recherche et l'innovation sur les usages et la production de l'énergie.** Un appel à projet recherche ciblé sur la transition énergétique sera lancé par la Région. Il visera à :
  - structurer les thématiques scientifiques qui manquent de maturité ou de visibilité à l'échelle internationale, ou dont les acteurs n'ont pas encore défini une stratégie collective.
  - explorer des sujets scientifiques innovants et en rupture avec les axes de recherche déjà reconnus
  - permettre la diffusion et l'appropriation des connaissances scientifiques
- **S'appuyer sur l'expertise du CEA Tech pour développer des démonstrateurs.** Dans le cadre de son partenariat existant, la Région des Pays de la Loire signera en 2017 une convention avec le CEA Tech pour aider au montage et à la coordination de projets en lien avec la transition énergétique vitrines et structurants pour son territoire. Ce partenariat permettra de développer une stratégie pour l'innovation industrielle en matière de transition énergétique en Pays de la Loire, et de travailler au montage de projets vitrines structurants, de démonstrateurs.

### Un projet ancré dans les territoires

Dans la mise en œuvre de sa feuille de route, la Région sera attentive à l'équilibre territorial des actions menées et des projets développés. Chaque territoire, quels que soient sa localisation géographique ou ses moyens, peut se saisir à son échelle de la transition énergétique. Il faudra pour cela s'appuyer sur l'engagement des acteurs économiques, qui sauront voir dans la troisième révolution industrielle et agricole en marche une réelle opportunité de développement et de localisation d'activités nouvelles.

## 1.2. Accompagner la numérisation de l'économie

Enjeu fondamental en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, la numérisation de l'économie, entendue comme l'introduction de nouveaux outils numériques mais aussi de nouveaux modes organisationnels, apparaît comme un élément fondateur de la prospérité économique des territoires de demain.

L'étude de la Commission européenne<sup>1</sup> évaluant la performance numérique des 28 Etats membres plaçait la France au 18<sup>e</sup> rang s'agissant de la numérisation des entreprises. Si ce retard par rapport à d'autres pays de l'UE est notamment lié à une insuffisante couverture numérique des territoires, il est aussi révélateur d'une acculturation encore trop timide du numérique au sein de l'entreprise au détriment de sa plus forte intégration dans les process. A titre d'illustration, seulement 27% des entreprises pratiquaient, en 2014, l'envoi ou la réception de factures électroniques contre 74%

---

<sup>1</sup> [www.touteurope.eu/actualite/numerique-le-classement-des-pays-europeens](http://www.touteurope.eu/actualite/numerique-le-classement-des-pays-europeens) : classement opéré en 2015 sur 5 items (connectivité, capital humain, utilisation d'internet par les citoyens, numérisation des entreprises et services publics »

d'entreprises dans les pays européens les plus avancés. Cet écart était tout aussi significatif sur d'autres usages du numérique comme la gestion de la relation client ou de la chaîne logistique. Pourtant, nombre de travaux convergent vers l'idée que la diffusion du numérique associée à la modernisation de l'appareil productif est un accélérateur de gains de productivité (1/2 point par an sur 10 ans selon l'OCDE).

Cette évolution suppose une ouverture assumée et consentie de l'entreprise à son environnement : la coopération, l'open innovation ou l'agilité... constituent potentiellement de nouvelles réserves de croissance, particulièrement dans la **rencontre entre acteurs du numérique et entreprises de l'économie traditionnelle, toutes filières confondues**<sup>2</sup>.

**L'objectif pour notre territoire est donc de permettre cette interaction, cet échange gagnant-gagnant entre acteurs du numérique et entreprises traditionnelles, et par là même d'accompagner les entreprises dans leur virage numérique.** Plus globalement, ce rapprochement doit pouvoir reposer sur une structuration lisible de la filière, le renforcement des infrastructures notamment en THD et l'acculturation de la société dans son ensemble.

Les entreprises dites traditionnelles, ou éloignées du numérique, ont des besoins différenciés, en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur degré de maturité.

- ⇒ Pour les TPE, et notamment les artisans-commerçants, il s'agit d'accompagner les premiers pas vers la numérisation de leur activité (devis, facturation électronique, réponse aux appels d'offres, etc.) et de développer de nouvelles stratégies commerciales avec la mise à disposition des nouveaux outils numériques.
- ⇒ Pour les PME, notamment industrielles, les besoins se concentrent sur l'optimisation du système d'information, la gestion des données et l'aide à la production (robotique, cobotique, fabrication additive, réalités virtuelle et augmentée ...).
- ⇒ Par ailleurs, TPE et PME partagent des besoins sur leur stratégie de communication numérique (web, réseaux sociaux, etc.), l'évolution des logiciels métiers (ex BIM) ou les nouveaux modèles organisationnels

**Pour répondre à ces besoins et accompagner au mieux les entreprises, la Région mise sur une action en 3 volets :**

**- La sensibilisation des entreprises**

Il s'agit de soutenir l'ensemble des dispositifs concourant à l'acculturation du numérique par les entreprises (outils et nouveaux modes organisationnels agiles), à l'échelle des territoires de proximité, en lien avec les trois réseaux consulaires et les acteurs de l'écosystème : événementiels, réunions d'informations, autodiagnostic, animation de communautés, réseau d'ambassadeurs, etc..

**- Le conseil**

Il s'agit d'accompagner les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie numérique, la sélection de solutions, le suivi de la mise en œuvre, l'évaluation et la formation des moyens humains en interne. Cette démarche s'appuiera sur le dispositif unique de conseil du contrat de croissance entreprise (qui reprend le principe du FRAC numérique et intègre le volet conseil du chèque numérique), sur la démarche DINAMIC renouvelée, ou autres démarches similaires pilotées par les acteurs consulaires (CAPEA Numérique) ou autres acteurs de l'écosystème (ADN Ouest, pôle de compétitivité Images et réseaux, CIRV, Clarte, Wise, RFI Atlanstic 2020, etc.).

**- L'investissement**

Il s'agit de soutenir les entreprises dans leur acquisition de nouveaux outils numériques. Cette action s'appuiera notamment sur la boîte à outils régionale comme le prêt croissance pour les TPE et pour

---

<sup>2</sup> Source : « Croissance connectée, le PME contre attaquent » Dossier de presse sur l'étude du Conseil National du Numérique, juillet 2016

les PME, sur le prêt numérique de Bpifrance ou l'appel à solutions « réSolutions », nouvel outil permettant d'offrir des solutions innovantes, et notamment numériques.

Plus que d'une transition, il s'agit bien d'une transformation du modèle d'affaires des entreprises qui est en train de se jouer avec « l'expérience client » au cœur de la stratégie d'entreprises et une offre de « produit » évoluant vers une offre de « solutions » dans un contexte « d'ubérisation » de l'économie.

### **I.3. Accompagner l'émergence de l'entreprise de demain**

#### **Diffuser la culture d'intelligence économique pour préserver nos intérêts stratégiques**

Dans un environnement de plus en plus connecté et globalisé, la gestion de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance des entreprises et un outil-clé pour renforcer leur capacité d'anticipation et d'innovation. Pour rester compétitives et assurer leur pérennité, les entreprises doivent donc maîtriser l'information stratégique pour leur activité (veille sur la concurrence, évolution des normes, technologies émergentes, etc.) et protéger leur patrimoine matériel et immatériel contre les agressions dont elles sont trop souvent victimes (espionnage, escroqueries, déstabilisation, cyber-attaques, etc.). Or beaucoup d'entreprises, notamment les plus petites, y sont insuffisamment préparées et peuvent présenter des fragilités dans ce domaine.

L'intelligence économique est un outil au service de nos entreprises : il s'agit *in fine* acquérir et protéger les informations stratégiques, sécuriser les actifs matériels et immatériels. Consciente de ces enjeux, la Région mènera avec l'Etat des actions de sensibilisation des entreprises et accompagnera celles qui souhaiteront engager ou renforcer cette démarche.

#### **Adapter l'offre de nos entreprises aux nouveaux modes de consommation**

L'économie collaborative vise à produire de la valeur en commun et repose sur de nouvelles formes d'organisation (mutualisation de biens, d'outils, d'espaces ...). Elle inclut la consommation collaborative (couchsurfing, covoiturage, ...), les modes de vie collaboratifs (colocation, habitat collectif...), la finance collaborative (crowdfunding, monnaies alternatives), la production contributive (fablabs, DIY...), l'achat direct de produits locaux (direct aux agriculteurs, dans les magasins de proximité ou dans les circuits de distribution portés par des producteurs, au marché) et la culture libre. ¾ des Français utilisent des sites d'économie collaborative mais seulement ¼ savent ce que ce terme signifie réellement.

Les Français plébiscitent des sites tels que Blablacar, Airbnb, MyMajorCompany... Ils promeuvent de nouvelles pratiques de consommation collaborative et de nouveaux usages, basés sur l'échange de produits et de services. Ces nouvelles pratiques appellent de nouveaux modèles économiques.

Parallèlement, les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à de nouveaux modèles d'affaires plus « responsables », permettant par exemple de découpler le développement du chiffre d'affaires d'une part et la consommation de ressources non renouvelables d'autre part. C'est ce que défend le modèle d'économie de la fonctionnalité, qui propose de contractualiser sur l'attente d'une performance d'usage et non sur la vente d'un volume de produits.

Consciente de l'émergence de ces nouvelles formes d'économie (économie circulaire, économie de la fonctionnalité et économie collaborative) dont le potentiel de développement et de croissance est indéniable, la Région sera attentive aux réflexions qui pourraient s'engager sur le territoire autour de ces nouveaux enjeux.

### **Intégrer l'économie circulaire, facteur de développement**

Concrètement, il s'agit de passer d'une économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) à une économie durable fondée sur les 3 R : **réduire, réutiliser, recycler**.

L'économie circulaire est donc un axe de compétitivité économique qui doit permettre aux entreprises de faire des économies de matières premières ou de réduction de coûts de gestion des déchets. Le développement de l'économie circulaire doit pouvoir se faire en s'appuyant sur :

- **L'identification des filières d'excellence** comme par exemple, les filières liées aux matériaux composites : aéronautique, navires de plaisance, filière éolienne pour lesquelles la ressource en matières premières et le recyclage des matériaux en fin de vie constituent des challenges.
- **L'économie sociale et solidaire**, par son poids économique et son implication locale dans les filières de réemploi, de réutilisation et de recyclage, est un acteur incontournable de l'économie circulaire.

La présente stratégie économique s'attache donc à :

- S'assurer que le développement économique et l'attractivité du territoire se font en cohérence avec les objectifs d'économie et/ou de gestion efficace des ressources.
- Faire de l'économie de la fonctionnalité, de l'écologie industrielle et territoriale et de l'écoconception des leviers du développement économique du territoire.

Pour atteindre ces objectifs, la Région soutiendra :

- les entreprises intégrant l'économie de ressources dans leur fonctionnement ;
- l'innovation dans les entreprises notamment celles du secteur de l'économie verte,
- l'émergence de territoires d'écologie industrielle en s'appuyant sur les synergies locales,
- le développement de l'Économie sociale et solidaire en créant les conditions d'interactions entre les entreprises classiques et l'ESS dans ce domaine.

La prise en compte de l'économie circulaire sera facilitée par une politique de formation, d'information mettant en valeur des exemples locaux concrets. Cette acculturation, sur cette thématique, vise à la fois les entreprises, les chambres consulaires, les syndicats professionnels, les animateurs économiques locaux, les élus locaux, afin que cette dimension s'intègre naturellement dans tout projet économique et soit une plus-value économique, sociale et environnementale.

### **La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : un levier de performance économique**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un levier de performance économique et de durabilité pour les entreprises engagées. Comme le souligne l'étude de France Stratégie publiée début 2016 : « la RSE procure un gain de performance en moyenne de l'ordre de 13% (...) en particulier quand elle relève de l'initiative volontaire et non de mesures contraignantes ».

Ainsi la Région accompagnera les entreprises ou territoires qui souhaiteront engager ou structurer une démarche RSE, en s'appuyant sur la plate-forme régionale RSE. Elle ne se positionnera ni dans l'injonction ni dans la prescription mais privilégiera la subsidiarité.

A ce titre, ses interventions s'inscriront en complémentarité et en cohérence avec celles engagées depuis 2009 par Nantes Métropole, dans le cadre de la Plateforme RSE de la métropole nantaise dont la Région est membre. Les actions menées en commun concerneront notamment la construction d'un parcours d'accompagnement des entreprises en RSE, avec les réseaux consulaires (Parcou'RSE), le dispositif expérimental de garantie Pays de la Loire RSE, et l'appui apporté à l'essaimage en région de plates-formes territoriales.

Elle poursuivra l'aide au conseil et aux actions collectives et accompagnera les organisations professionnelles qui le souhaitent dans des déclinaisons sectorielles d'indicateurs à partir du

référentiel régional partagé pour la RSE, en cohérence avec les engagements pris dans le cadre du Protocole de Critérisation de la RSE signé en juin 2016.

### **Remettre les hommes et les femmes au cœur de l'entreprise**

Depuis la crise, de nouvelles formes d'organisation d'entreprises émergent. S'inspirant du concept « d'entreprise libérée » développé par Isaac GETZ, elles sont fondées sur une responsabilisation accrue des collaborateurs et une modernisation des modes de management afin de promouvoir l'intelligence collective, source d'innovation et de performance.

*« Au cœur du sujet se trouve une idée simple : toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés. (...) Si le sujet est à ce point porteur, c'est qu'il semble répondre aux aspirations des salariés et aux préoccupations des dirigeants d'entreprise. »*

Un soutien sera également apporté aux nouvelles formes d'emploi (groupements d'employeurs, portage salarial, contrats partagés, diffusion du télétravail, utilisation des outils numériques).

#### **Définir une approche intégrée de l'égalité femme-homme, vecteur de développement économique**

L'égalité en droits entre les femmes et les hommes rencontre, dans les faits, des freins de toutes sortes, au premier rang desquels la croyance que des métiers et des secteurs d'activités seraient dévolus à des hommes plutôt qu'à des femmes (et inversement, par exemple pour le secteur de l'aide à la personne).

Cette volonté de construire une démarche intégrée de l'égalité professionnelle est la raison pour laquelle la Région interviendra de manière non discriminante quel que soient les publics.

A cet égard, la Région, dans le cadre de la convention « Egalité professionnelle – Territoire d'excellence » signée avec l'Etat, a co-animé le premier comité de pilotage Etat-Région en septembre 2016, réunissant entre autres le FONDES, l'URCIDFF, la CG-PME, l'AFNOR, l'APEC, l'AGEFOS-PME, 100 000 entrepreneurs et l'ARACT, pour structurer un réseau régional d'acteurs œuvrant en faveur de l'égalité professionnelle. Cette démarche de mise en réseau sera poursuivie conjointement avec l'Etat.

En outre, la Région s'associera, autant que faire se peut, aux démarches des acteurs du territoire (notamment l'Etat, la Métropole et les EPCI à fiscalité propre) pour mettre en mouvement l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans le secteur de l'économie, l'innovation et l'internationalisation.

Enfin, dans le respect de la loi d'août 2014, la Région (de même que les Conseils départementaux, les communes, les EPCI de plus de 20 000 habitants) s'attachera à définir annuellement un rapport Egalité présentant à la fois le bilan des actions de la collectivité (que ce soit dans son fonctionnement interne que dans le cadre de la mise en place de ses politiques publiques) que des orientations pluriannuelles de nature à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes



## II. MISER SUR NOS ATOUTS

Comparée à d'autres régions, l'économie ligérienne a l'avantage de reposer sur une diversité d'activités et certaines spécificités sectorielles. Cela la rend moins sensible aux variations conjoncturelles. En termes d'emploi, l'industrie, l'agriculture et la construction sont notamment davantage représentées en Pays de la Loire qu'à l'échelle nationale, contrairement aux activités de services.

Dans ce contexte, l'agroalimentaire est le principal employeur de l'industrie régionale, devant la métallurgie et les activités de transport. L'économie régionale repose par ailleurs sur plusieurs secteurs à forte valeur ajoutée tels que la construction aéronautique et la navale.

Les Pays de la Loire doivent veiller à préserver cet équilibre sectoriel en soutenant le développement et la structuration des filières, tout en accompagnant les mutations vers la **nouvelle économie industrielle** (Usine du futur, plan robotique, numérisation de l'économie).

**L'écosystème des filières économiques régionales se caractérise par :**

- **Des filières industrielles à fort effet d'entraînement** telles que l'aéronautique, la navale, les industries agro-alimentaires qui s'appuient sur la dynamique de marchés de leaders mondiaux, grands donneurs d'ordre et réseaux de sous-traitants présents sur le territoire. Dans un contexte de marchés de plus en plus mondialisés et fluctuants, il est indispensable d'anticiper les creux de charge pour maintenir le niveau d'activité de ces secteurs et l'employabilité des salariés. Le tertiaire supérieur<sup>3</sup> est un appui indispensable au développement de l'industrie.  
De même, le secteur de la santé tout comme celui de l'électronique disposent en Pays de la Loire de compétences et de savoirs faire reconnus qui doivent permettre de répondre aux perspectives de croissance en termes de marchés.
- **Des filières économiques qui connaissent des mutations structurelles et qui nécessitent d'être redynamisées pour retrouver une compétitivité durable** à l'instar de la filière du bâtiment et du secteur des travaux publics qui connaissent d'importants ralentissements d'activités.  
De même, l'agriculture reste pénalisée par une compétitivité insuffisante en raison des mutations profondes et rapides auxquelles elle doit faire face pour s'adapter tout à la fois aux évolutions des marchés mondiaux, des politiques européennes, des attentes sociétales tout en étant soumise aux aléas naturels. Le secteur tourisme mais également l'automobile, la filière textile connaissent également de profondes mutations (enjeux de marché, attractivité des métiers, modernisation de l'appareil de production).
- **Des filières en devenir** comme le numérique, l'économie bleue (y compris les énergies marines renouvelables) qui sont des sources d'opportunités majeures pour le développement économique de la région. Le numérique est maintenant une filière à part entière, polarisée sur la métropole nantaise, en fort développement et en pleine structuration au niveau régional. De même, les perspectives de croissance démographique vont profondément modifier les équilibres économiques et sociétaux en place. Ceci a une forte incidence sur le potentiel de développement des filières « Silver économie », « Enfant », « Services à la personne ». En appui à l'ensemble des filières, les industries culturelles et créatives peuvent renforcer la capacité à innover des industries et services plus traditionnels.

---

<sup>3</sup> Tertiaire supérieur : métiers du savoir qui fournissent des prestations intellectuelles complexes .



La stratégie régionale d'accompagnement au développement des filières économiques, en partenariat avec les acteurs du territoire, s'appuiera sur cette approche différenciée qui tient compte du degré de structuration et du potentiel de développement de chacune.

## II.1. Les Pays de la Loire, leader de la Nouvelle Economie Industrielle

### II.1.1. L'industrie en Pays de la Loire, une chance pour l'avenir

#### Conforter l'ADN industriel des Pays de la Loire

Avec 253 400 emplois dans l'industrie, les Pays de la Loire totalisent près de 8% des effectifs nationaux du secteur, ce qui les place au 2<sup>ème</sup> rang des régions industrielles françaises<sup>4</sup>. La présence historique de donneurs d'ordres mondiaux que ce soit dans l'aéronautique (Airbus avec deux sites), la navale (STX, DCNS ...), les industries nautiques (Bénéteau), le machinisme agricole (Claas, Manitou, Khun ...), l'équipement industriel (ACB, SEPRO Group), l'automobile (usine Renault au Mans, Michelin à Cholet, Scania, Valeo Lighting ...) ou le textile (Longchamp, Louis Vuitton...) a permis la consolidation d'un écosystème dense et structuré autour des Technologies avancées de production (TAP). Porté par des équipementiers de rang 1 (Stelia, Daher, FAMAT, SPIRIT, MAN Diesel ...), **cette dynamique régionale permet de proposer une large gamme de solutions destinées à de nombreux domaines d'application**: production d'énergie, technologies off-shore, machinisme agricole, agro-alimentaire, ferroviaire, véhicules spéciaux...La présence sur le territoire ligérien d'entreprises majeures et d'un ensemble de PME reconnues pour leurs savoir-faire dans le domaine de l'électronique professionnelle (Lacroix Electronics, Eolane Tronico, Selha, Selva...) permet de consolider cette offre.

La résistance du tissu industriel ligérien se traduit par l'implantation de leaders (SPIRIT pour l'aéronautique, Alstom / GE pour l'éolien offshore...). Cependant, du fait de la faible attractivité des métiers de l'industrie, on constate de façon récurrente des tensions au recrutement dans de nombreuses entreprises, et ce malgré un regain d'intérêt pour les secteurs de l'aéronautique et des EMR (voir supra la partie consacrée aux Femmes et aux Hommes).

En pleine mutation, l'industrie ligérienne est au cœur d'un nouveau paradigme mondial redéfini par :

- L'introduction de nouveaux matériaux (polymères, nano-composites,...),
- La prise en compte de nouveaux cycles de vie des produits (recyclabilité, éco-environnement, économie circulaire),
- La maîtrise des coûts associée à une évolution progressive de l'offre caractérisée par le passage d'une logique de « massification » à une logique de « personnalisation »,
- L'agilité et la flexibilité dans une compétition internationale

Des commandes plus rares mais d'importance, l'émergence de nouveaux marchés comme les EMR ou la forte montée en puissance de programmes aéronautiques peuvent conduire à des pics ou des creux d'activités majeurs. Face à l'enjeu de la préservation de sa compétitivité, l'industrie ligérienne doit pouvoir gérer les périodes de sous-activité et en parallèle disposer de la maîtrise proactive d'une chaîne logistique étendue du donneur d'ordre à son réseau de sous-traitance lors des pics de charge.

Face à ces enjeux, la région doit rattraper son retard en matière d'équipement et préparer l'avenir en investissant largement la thématique de l'industrie du futur qui intègre toutes les technologies et

---

<sup>4</sup> Source : ORES, juin 2016

méthodes permettant d'améliorer la production, applicables et diffusables à l'ensemble l'environnement industriel régional.

### **Prendre une longueur d'avance sur les technologies clés de l'avenir : Robotique, Cobotique et fabrication additive**

Les PME françaises accusent un retard sensible en matière d'équipements industriels par rapport à leurs voisins européens :

- 34 500 robots industriels en France contre 63 000 en Italie et 145 000 en Allemagne (source : rapport Gallois au 1<sup>er</sup> ministre, 5 novembre 2012)<sup>5</sup>,
- L'ancienneté moyenne du parc de machines-outils est, depuis longtemps, plus importante en France que chez ses voisins : 17 ans contre 10 ans en Italie et 9 en Allemagne (source : INSEE, 1999).

La mise à niveau de l'équipement des PME régionales, et notamment le développement de l'usage des robots industriels, apparaît prioritaire afin de garantir leur compétitivité à l'échelle internationale et assurer le maintien des emplois, le développement et la pérennisation des activités industrielles. La robotisation permettra en effet aux entreprises d'améliorer leur productivité, leur qualité et les conditions de travail de leurs salariés.

Outre cette nécessaire mise à niveau des capacités de production des entreprises du territoire, l'objectif de la Région est également de les aider dès à présent à prendre une longueur d'avance par rapport à la concurrence internationale sur les technologies clés de l'avenir, comme la cobotique et la fabrication additive (impression 3D). Ces technologies impliqueront toutefois de repenser l'organisation de la production au sein des entreprises, qui auront souvent besoin d'accompagnements spécifiques.

Les cobots (ou robots collaboratifs) sont particulièrement adaptés à des PME car beaucoup moins chers et plus simples à intégrer dans une organisation de travail préexistante par rapport à des robots industriels classiques. Ils impliquent néanmoins pour l'entreprise :

- De bien penser la place du cobot dans la chaîne de production (celui-ci ne vient pas remplacer un opérateur mais l'assister en automatisant des tâches simples),
- De former les opérateurs aux interactions avec les cobots et à l'évolution de leurs métiers sur des tâches plus complexes.

De son côté, la fabrication additive a l'avantage de permettre la fabrication rapide de prototypes et pièces complexes, et de minimiser la quantité de matière nécessaire consommée lors de la fabrication (en évitant notamment les chutes, copeaux et rebuts inhérents aux technologies traditionnelles de fabrication). Elle implique toutefois de repenser les modèles productifs classiques et d'adapter les technologies existantes à la diversité des activités utilisatrices. Elle nécessite également pour les entreprises utilisatrices :

- d'acquérir les technologies correspondantes (imprimantes 3D),
- de se doter de réseaux informatiques performants,
- de faire évoluer leurs compétences interne (maîtrise de l'utilisation de matériaux en poudre, maîtrise d'outils et logiciels de modélisation / simulation, connaissance des technologies de Contrôle Non Destructif).

---

<sup>5</sup> Selon International Federation of robotics, 125 robots pour 10 000 employés en France contre 282 en Allemagne et 437 en Corée.

### **Une ambition pour l'industrie du futur en Pays de la Loire : « Pays de la Loire Manufacturing »**

Pour répondre à l'ensemble de ces enjeux pour les PME du territoire, la Région propose une ambition « Pays de la Loire Manufacturing »:

**Appuyer la dynamique des pôles d'excellence experts dans l'innovation et la R&D autour du « Manufacturing » en Pays de la Loire : axe Nantes Saint Nazaire** (Technocampus Composites et Océan à Bouguenais, Technocampus Smart Factory à Montoir de Bretagne), Campus Robotique et Manufacturing à la Roche sur Yon, Cité des Objets connectés à Angers, Laval Virtual Center, Technocampus Acoustique au Mans

**Conseiller les entreprises** : la Région cofinancera les études et diagnostics pour conseiller les entreprises (volet Conseil du Contrat de Croissance Entreprise),

**Aider les entreprises à adapter leurs compétences-métier** : la Région soutiendra des structures expertes du territoire proposant accompagnements et formations aux entreprises et à leurs salariés (ex : Proxinnov, Projet de Campus Industriel Robotique & Manufacturing à La Roche-sur-Yon)

**Faciliter le financement des investissements nécessaires pour les entreprises** : en complémentarité avec les solutions disponibles sur le marché, la Région mobilisera des prêts et garanties d'emprunt, notamment dans le cadre de son partenariat avec Bpifrance (qui propose en particulier le prêt robotique),

**Aider l'innovation et le développement de solutions innovantes pour le Manufacturing en Pays de la Loire** : la Région cherchera à faciliter l'accès des PME aux différents pôles d'innovation qui appuient la R&D dans les entreprises (IRT Jules Verne, Pôle de compétitivité EMC2 ...); elle participera au financement des projets de R&D associant les entreprises (et en particulier les PME) aux structures de recherche, dans le cadre de ces pôles d'innovation.

## **II.1.2. L'industrie agroalimentaire, premier secteur industriel régional**

Premier secteur industriel ligérien, l'agroalimentaire compte 47 500 salariés répartis dans plus de 1.000 établissements et génère 13 milliards d'euros de chiffre d'affaire annuel. Les Pays de la Loire se positionnent au 3ème rang national en chiffre d'affaire et au 5ème rang en termes d'effectifs.

Un tissu riche et varié composé très majoritairement de PME (à plus de 95 %), réparti de façon harmonieuse sur tout le territoire, côtoie des entreprises leaders au niveau national, voire international : Lactalis (1<sup>er</sup> groupe laitier mondial), LDC (leader français de la volaille), Terrena (1<sup>er</sup> groupe coopératif français), Fleury Michon, Pasquier, Sodebo, Eurial, Tipiak, Charal, ...

Organisée, la filière s'articule avec les structures de recherche, d'innovation, de formation, présentes en Région, dont certaines bénéficient d'une dimension nationale, voire internationale.

Depuis quelques années, la filière agroalimentaire doit faire face à un certain nombre de menaces et de défis à relever :

- baisse de la production industrielle (repli de 1 %),
- érosion de l'emploi avec dans le même temps un manque d'attractivité des métiers et de ses filières de formation,
- passage du 2<sup>ème</sup> rang au 5<sup>ème</sup> rang des exportateurs en 10 ans,
- baisse de la consommation alimentaire nationale de 0,5 %,

- volatilité des prix des matières premières pénalisant la trésorerie des entreprises qui ne peuvent pas répercuter ces hausses,
- négociation commerciales tendues avec la grande distribution,
- dégradation continue de la marge brute des entreprises (22,4 % contre 36,4 % en 2008) limitant leur capacité d'investissement et d'innovation
- attentes fortes du grand public en matière de qualité des produits alimentaires, hygiène et sécurité.

Pour rester compétitives dans un domaine fortement concurrentiel, l'innovation est indispensable aux entreprises agroalimentaires. Elle passe par des projets de recherche et développement, individuels ou collaboratifs, qui permettent l'acquisition de connaissances, de compétences techniques et de savoir-faire nouveaux, se déclinant en innovation des procédés et/ou des produits. L'écosystème de l'innovation agricole et agroalimentaire est riche en Pays de la Loire et en Bretagne. Il est composé de structures régionales (LIGERIAA, Association CAP Aliments, NovaChild, CTCPA...) et interrégionales (pôle de compétitivité Valorial et Végépolys, Pôle Agronomique Ouest, Cluster Elinnov...).

La Région travaillera à une meilleure lisibilité du rôle et des missions de ces structures. Une attention sera portée à la bonne articulation entre l'écosystème agroalimentaire régional et le projet structurant de Pôle agroalimentaire autour du MIN transféré sur le Parc Océane.

L'enjeu de déplacement du Marché d'intérêt National est de conserver l'unité et l'attractivité du marché et de développer à côté un pôle agro-alimentaire. Il proposera *ainsi* aux acteurs locaux et régionaux de la filière une **offre globale, structurée et attractive en matière de production, transformation, distribution, conditionnement et services liés aux produits alimentaires**. Le MIN et le pôle agro-alimentaire seront complémentaires du pôle d'innovation et de recherche de la Géraudière et de la plateforme de recherche CAP Aliment. Cela permettra de générer une nouvelle dynamique pour la filière alimentaire métropolitaine et ligérienne en construisant un continuum entre les nouvelles manières de produire, de consommer et les innovations issues de la recherche

Suite aux différents « rendez-vous filières » de l'automne 2016 liés à la stratégie partagée pour l'agriculture et l'alimentation en Pays de la Loire, trois orientations stratégiques émergent :

- créer de la valeur ajoutée pour le territoire en intégrant encore plus l'innovation dans les différents maillons de la chaîne de valeur,
- conforter le lien amont-aval au sein de la filière et du territoire,
- favoriser les liens avec les consommateurs, la montée en puissance des thématiques de qualité, sécurité sanitaire et nutritionnelle, bien-être et lien social

La gestion du Fonds Européen Agricole et de Développement Rural (FEADER) par la Région constitue un levier de premier ordre pour la mise en œuvre de la politique agricole et agroalimentaire en région.

### II.1.3. La santé du futur : des compétences et des savoir-faire reconnus

La forte structuration de la filière sur le plan académique et clinique a permis sa montée en puissance sur le plan économique grâce à une recherche translationnelle exemplaire et la création d'entreprises innovantes (starts up et PME), dont la taille et l'influence internationale vont croissant favorisant l'implantation progressive de leaders du secteur.

Les acteurs académiques, cliniques et économiques de cette filière se situent essentiellement, sur un plan territorial, au niveau des deux agglomérations nantaise et angevine qui comptent chacune un centre hospitalo-universitaire.

Les **Pays de la Loire dispose de compétences reconnues dans des domaines clés** : cancérologie, greffe, immunologie, cardiovasculaire, biothérapies, thérapie génique, biomatériaux, nanomédecine, médecine nucléaire...

En dehors des deux centres hospitaliers universitaires qui représentent un nombre d'emplois importants (avec plus de 12 000 emplois au CHU de Nantes et 6 300 pour le CHU d'Angers), la filière a un poids économique relativement faible en comparaison des industries leaders mais les perspectives de croissance sont importantes.

Une cinquantaine d'établissements emploient plus de 1 000 salariés hautement qualifiés. Il s'agit pour l'essentiel de PME, à l'exception de quelques acteurs majeurs. Si les grands groupes pharmaceutiques sont très peu présents en région au niveau de leurs sites de production, ils investissent de plus en plus dans les biotech de notre territoire. En quinze ans, ce sont plus d'une trentaine de spin-off académiques qui ont été créées grâce à la valorisation des travaux de recherche des laboratoires publics. Ce processus de création s'accélère actuellement, témoignant de l'excellence de la recherche en région et de la pertinence de l'accompagnement financier mis en place; si ces spin-off attirent, elles mobilisent aussi, avant de devenir des acteurs économiques « autonomes », des fonds publics importants pour supporter les coûts très élevés de la recherche en santé humaine.

Les enjeux pour cette filière régionale, animée notamment par le pôle de compétitivité Atlanpole Biotherapies, sont notamment :

- Consolider les forces de notre territoire sur le plan de la recherche pour favoriser l'ancrage des acteurs (attractivité/ancrage)
- Accompagner les start up de notre territoire dans leurs travaux de R&D jusqu'à l'obtention d'accords avec l'industrie pharmaceutique pour favoriser le maintien du développement de ces produits sur le territoire, avec les conséquences en termes d'emplois hautement qualifiés et d'amplification du réseau local de l'innovation en santé
- Accompagner sur un plan économique la structuration de la filière radio-pharmaceutique qui jouit d'une reconnaissance internationale sur le plan de la recherche.

#### **Pôle Santé autour du futur CHU**

Un pôle santé émergera suite au regroupement sur l'Île de Nantes des activités des deux hôpitaux spécialisés dans le court séjour (médecine, chirurgie, obstétrique), puis de l'hôpital femme-enfant-adolescent. Le nouvel hôpital sera opérationnel à l'horizon 2023-2025. Autour du CHU, dans une logique de cluster, s'implantera le futur Quartier hospitalo-universitaire avec un volet enseignement supérieur comprenant notamment une nouvelle faculté de médecine et d'autres formations de soin, des instituts de recherche (IR2et IRS2020), complétée d'un volet développement économique (entreprises de biotechnologies, Med Tech etc...). La **proximité en un même lieu du soin clinique, de la recherche publique et privée, du développement et de la formation** est la marque de fabrique de ce projet, gage de l'excellence nantaise et régionale en matière de santé publique et pour la préparation du territoire à la déclinaison des activités liées à la santé dans le futur.

## II.2. Accompagner les filières en mutation : agriculture, tourisme, artisanat

### II.2.1. Les Pays de la Loire, une grande région agricole

Avec 31 067 exploitations agricoles en 2014 et plus de 61 000 emplois (9,3% des emplois régionaux), l'agriculture est un pilier de l'économie régionale. La production agricole des Pays de la Loire s'élève à 6,9 milliards d'euros en 2014, soit près de 10% de la production agricole nationale. Les deux tiers proviennent des productions animales. La région est notamment au 1er rang national pour les productions de viande bovine toutes catégories et au 2ème rang pour les productions d'œufs, de volaille de porc et de lait de vache. Elle est aussi une des principales régions de production en végétal spécialisé, notamment au 1er rang national pour la production horticole ornementale et au 5ème pour le maraîchage. Les filières de qualité sont bien représentées, notamment l'agriculture biologique pour laquelle la région est au 4ème rang national en termes de surface. Cette diversité des filières d'élevage, de grandes cultures et de cultures de végétal spécialisées, la présence d'un secteur de recherche et développement agro-alimentaire puissant et la qualité des productions participent de la performance de l'économie agricole. L'activité contribue aussi directement à l'attractivité de la région (gastronomie) et au dynamisme des territoires ruraux.

Le secteur agricole connaît des mutations profondes et rapides pour s'adapter tout à la fois aux évolutions des marchés mondiaux, des politiques publiques européennes, des attentes sociétales (qualité, environnement, santé, bien être), et des risques naturels. Malgré son poids économique, il est aujourd'hui souvent pénalisé par une compétitivité insuffisante. Les entreprises agricoles doivent donc améliorer leur performance économique en adéquation avec le développement du capital humain et la préservation de l'environnement. Le secteur a besoin d'engager la modernisation des outils de production, l'amélioration des compétences (formation), la transition énergétique et une autonomie accrue vis-à-vis des intrants.

Les filières doivent également renforcer leurs stratégies collectives pour accroître la valeur ajoutée des productions, favoriser leur différenciation, conquérir de nouveaux marchés, notamment en local ou à l'export, développer les démarches de qualité en adéquation avec les attentes des consommateurs. L'innovation et la coopération des acteurs de la recherche et du développement en agriculture, en agroalimentaire mais aussi d'autres filières (numérique, agroéquipement, tourisme,...) est un levier primordial.

Dans le champ de l'agriculture, l'articulation avec toutes les collectivités territoriales doit être efficiente, notamment avec les Départements. Dans ce cadre, les conseils départementaux pourront continuer à accompagner la gestion des risques environnementaux et sanitaires.

Enfin, avec 1/3 des actifs agricoles âgés de plus de 50 ans, la transmission et l'installation d'entreprises robustes et performantes est un enjeu majeur pour maintenir le potentiel de production.

Sur la période 2014-2020, la Région gère en intégralité le second pilier de la Politique Agricole Commune, le fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) doté de 457 M€, ce qui en fait un acteur majeur de l'agriculture et de l'alimentation.

Au regard des besoins identifiés lors des différentes consultations, le programme de développement rural de la région des Pays de la Loire, document de gestion du FEADER en région, vise à répondre à toutes les priorités et domaines prioritaires du cadre européen à travers 5 orientations stratégiques:

- Développer la politique d'accompagnement de l'installation,
- Assurer la transition alimentaire en lien avec la transition énergétique,

- Promouvoir une agriculture durable ancrée sur le territoire,
- Encourager l'innovation, la formation, l'accompagnement au changement
- Soutenir le développement et l'aménagement durable des territoires ruraux.

La démarche de stratégie partagée pour la compétitivité de l'agriculture, l'agroalimentaire et l'alimentation menée sur le second semestre 2016, répond aux lignes directrices annoncées dès le plan d'actions prioritaires pour l'agriculture en février 2016 : renforcer la compétitivité pour assurer le développement économique d'une agriculture plurielle positionnée sur un marché « glocal ».

Les travaux préparatoires se sont déroulés en septembre-octobre 2016 selon un processus en 3 temps :

- L'élaboration d'un état des lieux régional par filière réalisé par les experts du territoire (chambre d'agriculture, DRAAF, Cap Aliment, SMIDAP),
- Des rencontres sous forme d'ateliers de travail avec les 4 millions des filières pour identifier collectivement les enjeux prioritaires de chaque filière et les leviers à activer (11 RDV qui ont réuni environ 400 personnes),
- Une étude consommateurs par filière, réalisée par un expert du marketing des filières alimentaires auprès des consommateurs locaux et nationaux (8 000 personnes interrogées).

L'analyse des données collectées a permis d'identifier des lignes stratégiques par filière s'appuyant tant sur les besoins des professionnels que sur les attentes des consommateurs et des enjeux transversaux à toutes les filières.

Différents outils seront utilisés, et principalement le PDR des Pays de la Loire afin de mettre en œuvre le plan d'actions régional issu de tout ce travail et présenté le 2 décembre 2016.

## II.2.2. Le Tourisme, force d'attractivité régionale

Le tourisme est un secteur économique dont le poids et l'impact sont importants pour les Pays de la Loire. A l'impact économique direct du tourisme s'ajoute un impact économique indirect dans l'économie locale. Il est souvent vecteur de développement économique pour les territoires. Très capitalistique, ce secteur économique est constitué d'un très grand nombre de TPE (et de quelques grands groupes) qui maillent le territoire régional, tant sur le littoral, que dans les villes ou les zones rurales. Au total, l'économie touristique en Pays de la Loire repose sur près de 13 500 hébergements marchands, 735 châteaux, édifices remarquables, musées, parcs à thèmes..., des restaurateurs, des caves, des centres équestres et nautiques, un patrimoine culinaire exceptionnel en tant que première région en France en labels de qualité agroalimentaire etc.

Son impact en termes d'emplois dans la région est significatif et en croissance depuis plus de 10 ans : 43 000 emplois salariés touristiques directs permanents auxquels s'ajoutent environ 20 000 emplois (non délocalisables) durant la période estivale. Créatrice d'emplois, c'est par ailleurs une économie présente qui contribue à l'attractivité des territoires et de la région par sa visibilité à l'international, mais aussi à l'aménagement des espaces et à la structuration des acteurs économiques.

En 2015 la filière représente 7,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires et la région des Pays de la Loire se classe au 6<sup>ème</sup> rang des régions françaises en termes de fréquentation touristique avec 18 millions de visiteurs.

Parmi les nombreux atouts touristiques dont bénéficie la région, peuvent être cités : ses 450 kilomètres de côtes et plages, une partie du Val de Loire de Saumur à l'estuaire, l'aménagement d'itinéraires cyclables européens (la Loire à Vélo, la Vélodyssée,), la présence de sites touristiques remarquables (les machines de l'Île, le Puy du Fou, l'Abbaye royale de Fontevraud...) mais également

l'organisation d'évènements majeurs comme les 24 heures du Mans, le Vendée Globe, le Voyage à Nantes.

Tout ceci permet de proposer aux visiteurs une offre touristique diversifiée (urbain, rural, littoral, fluvial, culturel, gastronomique...) et fait de la région des Pays de la Loire une destination touristique française majeure. En outre, l'attractivité d'une offre décalée, dans le cadre du parcours urbain proposé par la Métropole nantaise, constitue un maillon important des parcours offerts sur la région.

Cependant, la mutation vers un tourisme de masse à la fois globalisé et personnalisé, avec une attente croissante pour un niveau de prestation élevée et une individualisation des produits touristiques, une segmentation accrue des cibles et l'adaptation de l'offre constitue le défi actuel majeur de la filière.

Cette double évolution implique une recherche constante d'innovations pour les entreprises du tourisme, tant dans les produits que dans les services, pour s'adapter rapidement aux modifications de leur environnement et rester concurrentielles et attractives à l'échelle internationale.

Après concertation avec l'ensemble des acteurs professionnels du tourisme, quatre priorités ont été identifiées pour la nouvelle stratégie régionale de développement touristique<sup>6</sup> :

- Plus d'attractivité : reconquérir l'international
- Plus d'équilibre : accompagner tous les territoires
- Plus de compétitivité : soutenir les professionnels dans le développement de leurs offres
- Plus de proximité : mieux connecter le CRT aux acteurs du tourisme

Les clientèles internationales, de par leur pouvoir d'achat souvent supérieur aux clientèles nationales, et de par la compétence régionale à ce sujet, seront les cibles principales de la communication touristique régionale. Priorisation de marchés internationaux, nouvelle stratégie de marque, et revisite générale des actions de communication touristique seront les actions prioritaires de la Région à ce sujet.

La diversité des Pays de la Loire en termes d'atouts touristiques constitue une force sur laquelle s'appuyer en veillant à l'équilibre entre les territoires par la meilleure diffusion des flux de clientèles. Agritourisme, œnotourisme, tourisme à vélo, événementiels sont des filières pour lesquelles une réelle demande touristique existe, et permettant par ailleurs d'améliorer l'équilibre touristique territorial. La Région accompagnera les projets de ces filières.

L'offre touristique régionale propose aujourd'hui un bon niveau qualitatif général. Pour autant, les exploitants privés et publics de ces équipements touristiques sont confrontés à une évolution croissante des exigences de leurs clientèles et à la concurrence des autres destinations nationales et internationales. La professionnalisation des acteurs, le renforcement des destinations, l'aide à la commercialisation ou encore l'accompagnement des investissements touristiques seront les axes principaux de la Région pour le soutien à la compétitivité des acteurs du tourisme.

Enfin, de meilleures relations entre les acteurs professionnels et institutionnels du tourisme sont aujourd'hui indispensables pour optimiser les actions de développement, d'animation et peut-être surtout de communication touristique. Le Comité régional du tourisme et l'Observatoire régional du tourisme bénéficieront d'une revisite de leurs modes opératoires et plans d'actions, pour une meilleure intégration des professionnels dans les choix stratégiques et opérationnels de ces structures.

---

<sup>6</sup> Dans le cadre de l'élaboration du Schéma Régional du Tourisme et des Loisirs (SRDTL)



Sur la question du tourisme, compte-tenu des enjeux partagés avec les régions voisines (façade Atlantique avec la Nouvelle Aquitaine et la Bretagne, Vallée de la Loire avec la Région Centre Val de Loire), une concertation régulière sera organisée.

### **II.2.3. Remettre au cœur de la politique économique régionale les artisans et commerçants**

En Pays de la Loire, l'artisanat et le commerce représentent respectivement 34% et 28% des activités de l'économie présentielle. L'artisanat représente 1 emploi sur 6 (138 000 salariés dont 79% en CDI), 1 apprenti sur 2, une création d'entreprise sur 2<sup>7</sup>. Ces secteurs sont confrontés à des évolutions importantes.

Pour l'artisanat, les enjeux identifiés sont :

- Le renouvellement démographique des chefs d'entreprise,
- La modernisation et le renforcement de la compétitivité des entreprises artisanales,
- L'adaptation des métiers de l'artisanat aux évolutions contextuelles et aux nouveaux modèles économiques,
- La prise en compte de la spécificité de la TPE dans l'accompagnement financier des entreprises,
- L'adéquation entre l'offre de formation, l'emploi et les besoins des entreprises.

Le commerce, pour rester performant, doit s'adapter à deux évolutions profondes :

- l'évolution des modes de consommation (nomadisme, demande de qualité et de service combinée à la pression du pouvoir d'achat) ;
- le numérique qui crée de nouveaux outils de communication et de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, drives, vente directe...).

En Pays de la Loire, si le secteur artisanal est dynamique, le commerce de détail en boutique est en recul sur le territoire régional. A ce titre, on assiste à la polarisation d'équipements commerciaux sur des zones de chalandise de plus en plus étendues au détriment de l'offre de proximité qui se rétrécit.

La Région sera fortement présente aux côtés des entreprises commerciales et artisanales au travers de dispositifs complémentaires : les partenariats avec les 3 chambres consulaires, le nouveau fonds régional de soutien à l'artisanat et au commerce, les garanties et un nouveau prêt TPE, auxquels s'ajoutent les dispositifs d'aide au conseil (Pays de la Loire Conseil) et ceux relatifs à la politique territoriale.

#### **Promouvoir le développement des très petites entreprises, notamment artisanales**

Pour un soutien efficace à ces entreprises dans leur modernisation et leur nécessaire adaptation, plusieurs leviers d'actions doivent pouvoir être mobilisés en proximité et en partenariat avec le réseau consulaire (Chambres de Métiers et de l'Artisanat, CCI territoriales) et les organisations professionnelles afin d'accompagner les entreprises.

Le partenariat avec la Chambre de métiers et de l'artisanat régional sera renouvelé pour intégrer une approche complète de l'accompagnement des entreprises : « Parcours et vie de l'entreprise de la création à la transmission ». Cette approche visera à répondre à plusieurs enjeux :

- le développement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement au passage de la microentreprise vers la TPE créatrice d'emplois ;
- la formation et la sensibilisation à la gestion ;

---

<sup>7</sup> Source : INSEE – URSSAF - « Chambres de Métiers et de l'Artisanat des Pays de la Loire »

- le « réseautage » dans l'artisanat qui favorise les échanges d'expérience entre entrepreneurs et le parrainage (au travers notamment de clubs d'entreprises territoriaux, sectoriels ou thématiques) ;
- la transmission d'entreprises et l'accompagnement des cédants.

### Soutenir la modernisation des commerces dans les territoires fragilisés

Un nouveau fonds d'aide à l'investissement des commerces situés dans des territoires en situation de « fragilité commerciale ».

Le commerce joue un rôle particulier en milieu rural et dans certains quartiers prioritaires. C'est un levier de la vitalité locale à la fois pour son activité économique mais également au titre de l'aménagement du territoire (en tant que service apporté à la population locale). Il a également souvent une dimension sociale puisqu'il représente un lieu de rencontres et d'échanges. Dans les territoires identifiés comme fragiles commercialement (le zonage, défini en partenariat avec les chambres consulaires, sera évolutif pour tenir compte de la réalité de la situation des territoires), les commerces de proximité (notamment métiers de bouche, bars-tabacs, multi-services...) bénéficieront d'un soutien financier adapté aux projets de modernisation de leurs outils de travail (travaux d'aménagement, acquisition de matériel...). Ce fonds, pour s'adapter à la diversité des territoires, pourra accompagner aussi bien des démarches individuelles que collectives. Les acteurs du territoire seront associés à toute décision concernant les projets identifiés.

Pour que le dispositif soit pleinement efficace, l'instruction veillera à la viabilité des projets et au fait qu'ils correspondent aux attentes et aux potentialités locales. Les projets seront ainsi sélectionnés en cohérence et en complémentarité.

### Faciliter l'accès au financement bancaire : les garanties et les prêts

Au-delà de cet aspect territorial, le constat partagé au niveau national, mais aussi régional dans le cadre du Comité régional d'orientation de Bpifrance, est que les entreprises artisanales et commerciales sont très souvent sous-capitalisées, qu'elles privilégient l'autofinancement pour financer leurs investissements au détriment de la trésorerie et qu'elles ne font pas suffisamment appel aux prêts bancaires.

Sur ces bases, deux leviers peuvent être renforcés :

- **la garantie bancaire.** L'enjeu est de faire connaître aux TPE artisanales et commerciales les outils déjà existants que la Région finance en partenariat avec Bpifrance (Pays de la Loire garantie) et la SIAGI (fonds régional de garantie Artisanat-commerce Pays de la Loire) ;
- **le prêt bancaire :** un nouveau prêt dédié aux TPE en partenariat avec Bpifrance et la place bancaire sera lancé.

#### Poursuivre le soutien aux Métiers d'Arts

En Pays de la Loire, les Métiers d'Art représentent 1 892 entreprises et près de 6000 emplois. La spécificité de cette filière tient à la fois à l'hétérogénéité des métiers, au profil des acteurs (certains sont inscrits au registre des métiers, d'autres au registre du commerce et certains ont le statut d'artiste), à la taille des structures souvent très petites et au lien très fort qui unit des entreprises au territoire. Ainsi, à titre d'exemple, les métiers de la pierre et de l'architecture sont directement associés au patrimoine exceptionnel du « Val de Loire » ; le choletais est plutôt associé à la mode et aux arts graphiques ; la Sarthe est liée à la faïencerie de Malicorne ou bien encore à la facture instrumentale grâce à la présence du centre de formation et d'innovation de niveau international sur le sujet, l'Institut Technologique Européen des Métiers de la Musique du Mans (ITEMM). Enfin, les métiers d'art sont souvent à mi-chemin entre le secteur économique et le domaine culturel, offrant de belles opportunités de partenariat avec les métiers d'art (viticulture et spiritueux, bijouterie et médailles, construction nautique et navale, mode et habillement, meubles...).

C'est pour tenir compte de cette spécificité que la Région des Pays de la Loire a créé, en 2000, la Mission Métiers d'Art. La Chambre de Métiers et de l'Artisanat en Région (CMAR) en a le portage et la Mission est pleinement intégrée au réseau. La Région poursuivra son soutien au plan d'actions présenté par la CMAR dès lors qu'il permet, en lien avec les acteurs des territoires, de créer un environnement propice au développement des métiers d'arts, de fédérer les professionnels, de faire des métiers d'art un facteur de développement des territoires, et avec CCI International, d'en favoriser l'exportation.

## II.3. Accompagner l'émergence de filières à fort potentiel

### II.3.1. L'économie bleue : source d'opportunités majeures pour les Pays de la Loire

Les filières de l'économie bleue recouvrent des domaines d'activités larges allant des « industries maritimes » (la construction et la maintenance navales, le nautisme, les énergies marines renouvelables, les activités offshore, la sécurité et sûreté maritime) à des activités liées plus largement à la présence de l'océan (l'exploitation des ressources biologiques comme la pêche et l'aquaculture, les biotechnologies marines, les recherches liées à la protection et à l'aménagement du littoral par l'activité touristique).

Pour ces différentes activités, la région des Pays de la Loire occupe des positions de premier plan sur les marchés établis tel que le naval (1er rang français) ou le nautisme (1er rang français également), avec plus de 10 000 emplois cumulés. Elle se structure pour l'être également demain sur les secteurs plus émergents tels que les énergies marines renouvelables ou les biotechnologies marines (algues, etc.). Cette situation se traduit par la présence sur son territoire de nombreuses entreprises leaders dans leurs domaines. Par ailleurs **le Grand Port Maritime de Nantes-Saint Nazaire est le 1er port de la façade atlantique et constitue une infrastructure indispensable au développement de ces filières.**

#### Extrait du Vœu du Conseil Régional des Pays de la Loire sur l'avenir du Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire (adopté à l'unanimité le 24/06/2016)

**Premier port de la façade atlantique** et quatrième Grand Port Maritime, le Grand Port de Nantes Saint-Nazaire est non seulement une pièce maîtresse pour le développement de notre économie maritime mais il constitue aussi, avec ses 27 000 emplois directs et indirects, un pôle d'activités primordial pour l'ensemble de l'économie ligérienne.

Pourtant, le Grand Port de Nantes Saint-Nazaire voit aujourd'hui son **avenir plus que jamais menacé.**

Face à l'urgence de cette situation, la Région des Pays de la Loire propose à l'Etat de finaliser une **stratégie ambitieuse qui associe l'ensemble des opérateurs portuaires et des collectivités**, et qui s'appuie sur la mise en œuvre d'un **nouveau modèle de croissance** mais aussi d'une nouvelle gouvernance.

Les premières pistes de ce nouveau modèle de croissance sont :

- Une **réduction des coûts** et l'élaboration d'un nouveau **pacte social et de compétitivité**, construit avec le port, les entreprises, et les représentants des salariés.

- Une **restructuration de l'activité du Grand Port autour de cinq grands pôles**, à savoir, un pôle logistique à Nantes, un pôle énergétique, un pôle industrie / colis lourd / roulier / conteneur, un pôle vrac, et un pôle industriel à Saint-Nazaire qui permette de rendre plus lisible son offre de services.

- Une **politique commerciale ambitieuse** qui s'appuie sur une réelle **diversification de l'activité** avec la création d'une véritable « place portuaire » mobilisant les acteurs autour d'une marque de territoire et développant une promotion en direction de **l'hinterland du port**.

- La **participation de la Région aux côtés des autorités compétentes** à une relance de la liaison maritime d'Autoroute de la mer Montoir-Gijón, comprenant la possibilité d'un transport régulier de passagers.

Mais il faut que ce nouveau modèle de croissance soit **adossé à un nouveau modèle de gouvernance qui renforce la place de la Région, du Département et du Pôle métropolitain Nantes - Saint-Nazaire** et leur permettent d'être associés plus étroitement aux décisions des instances du Grand Port.

Certes, la loi sur l'économie bleue a permis de renforcer la place de la Région au sein du Grand Port Maritime, mais **il faut aller plus loin encore et favoriser une expérimentation propre au Port de Nantes Saint-Nazaire** qui puisse faire évoluer la gouvernance de manière positive et donner plus de poids à la Région et aux acteurs locaux.

Les Pays de la Loire, qui représentent aujourd'hui le 1er pôle industriel EMR français, disposent de solides capacités industrielles pour développer les Énergies Marines Renouvelables à grande échelle : compétences historiques, innovation et acteurs internationaux très actifs sur le territoire. Le territoire offre en effet toutes les compétences techniques (logistique portuaire, savoir-faire industriels), et les ressources humaines nécessaires à l'accueil et au développement des EMR, nouvelle filière qui permettra à la région d'assurer son avenir à la fois énergétique et industriel. Les Pays de la Loire ont ainsi **choisi de s'engager dans la construction d'une filière industrielle pérenne des énergies marines renouvelables** en se basant sur les atouts déjà présents en termes d'industries maritimes. Une réflexion reste toutefois à mener sur la gouvernance de la filière notamment pour créer les conditions d'un accès simplifié aux marchés EMR par les PME régionales.

De même, la filière des bioressources marines, incluant entre autres les biotechnologies bleues, est en émergence en Pays de la Loire mais peut déjà s'appuyer sur un fort potentiel de savoir-faire universitaires et scientifiques reconnus notamment sur les microalgues, domaine dans lequel la région des Pays de la Loire se situe au premier plan au niveau national et mondial.

Au niveau académique, la thématique de l'économie bleue est relativement bien représentée notamment par l'Ecole Centrale de Nantes (référence française sur le Génie océanique) l'IFSTTAR, l'IFREMER, les Universités de Nantes, du Maine, d'Angers, l'Ecole des Mines, l'Icam, l'Ecole de la marine marchande (ENSM). Plus particulièrement, la présence à Saint-Nazaire de l'Institut Supérieur d'Economie Maritime (ISEMAR) est un atout pour le territoire. Il a vocation à appuyer le développement de l'économie maritime par son expertise et à contribuer à une meilleure connaissance de l'évolution des industries maritimes par la recherche et l'information.

**Forte de son domaine maritime et de ses compétences spécifiques, les Pays de la Loire ont l'ambition de consolider leur leadership sur ces secteurs.**

### STX : UN FLEURON NATIONAL A ACCOMPAGNER DANS LA DUREE

Le chantier naval de Saint-Nazaire est un des leaders mondiaux dans la conception et la construction de navires de croisière complexes à forte valeur ajoutée. A fin 2016, les chantiers STX disposent d'une visibilité industrielle sans précédent, avec la commande de 14 nouveaux paquebots à réaliser d'ici à 2026, représentant 100 millions d'heures de travail et 12 Mds€ de chiffre d'affaires. 6000 emplois en dépendent directement et indirectement.

Au même moment, le groupe doit faire face à une instabilité capitaliste liée aux difficultés de son actionnaire principal coréen. Dans cette période exceptionnelle, l'ensemble du territoire se tient prêt pour accompagner le partenaire industriel qui garantira la pérennité et le développement de cet outil industriel capital pour la région.

Par ailleurs, avec un linéaire côtier de 450 km, les Pays de la Loire sont la 2<sup>ème</sup> région de France en valeur de produits de la mer commercialisés sous criée et la 4<sup>ème</sup> en volumes de produits débarqués avec 26 052 tonnes.

Si la pêche se redresse en Pays de la Loire après les douloureux épisodes liés à l'arrêt de l'anchois et aux plans de sortie de flotte, l'enjeu majeur pour cette filière est avant tout de maintenir la compétitivité des entreprises tout en encourageant une pêche et une aquaculture durable. Face à cet enjeu, plusieurs orientations sont retenues :

- Favoriser le renouvellement des actifs en répondant aux difficultés d'installation des patrons pêcheurs
- Mettre en œuvre des actions de soutien à l'innovation dans des domaines variés
- S'adapter au principe de « 0 rejet » en se dotant d'infrastructures adaptées
- Renforcer la résilience des entreprises (adaptation au changement climatique, diversification des productions...) et accompagner les entreprises aquicoles pour anticiper les évolutions réglementaires
- Garantir la sécurité sanitaire des produits et reconquérir ou maintenir la qualité des eaux (physico-chimique, écologique et sanitaire).

### II.3.2. Les filières numérique et électronique en Pays de la Loire

En région Pays de la Loire, le tissu économique numérique est dense avec plus de 2000 établissements dans le secteur du numérique, représentant 35 200 emplois, 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 700 chercheurs et 8000 étudiants<sup>8</sup>.

Les Pays de la Loire sont la 3<sup>ème</sup> région française sur le secteur en termes d'emplois et d'établissements, avec un foisonnement d'entreprises en particulier sur l'édition logicielle, les grands systèmes d'information, et le cloud computing. Aux côtés de grandes entreprises (Accenture, Open, Capgemini, Tibco, Orange, Sigma, etc.) figurent des starts up en développement (IAdvize, Lengow, Myscript, etc.).

La zone d'emploi de Nantes concentre 71 % des emplois de la filière numérique régionale.<sup>9</sup> Nantes Métropole bénéficie d'une filière numérique dynamique, socle nécessaire à l'accompagnement de la transition numérique des TPE/PME au niveau régional. Cette filière qualifiée « d'émergente » est désormais accomplie, grâce notamment au soutien de la Région, comme en témoigne l'obtention du label et le déploiement du programme French Tech. Essentiel à l'implantation d'entreprises, le développement de services numériques à la population (Nantes dans ma poche, réseau Wifi), les

<sup>8</sup> Sources : Base Acooss 2014 et CARIF ORES 2016

<sup>9</sup> URSAFF –AURAN – octobre 2016

projets liées la ville intelligente et enfin la mise en place d'infrastructures numériques dans l'agglomération notamment en direction des entreprises (Réseau haut débit fibre Nantes Networks) sont des facteurs d'attractivité à consolider.

Depuis juillet 2016, en plus de la métropole nantaise, les principales agglomérations régionales bénéficient du label French Tech : Angers sur l'IOT Manufacturing, la Vendée et Le Mans sur le thème Clean Tech – Mobility et Laval sur Edtech-Entertainment.

Cette labellisation nationale, qui vise un rayonnement international (d'où l'usage de l'anglais), consacre une structuration de la filière, spécialisée et territoriale. Par ailleurs, l'écosystème s'appuie sur un réseau d'acteurs régionaux voire interrégionaux pertinents : Clarte (R&D sur la Réalité Virtuelle), le pôle de compétitivité Images et Réseaux (projets collaboratifs) et la RFI Atlanstic 2020, qui a pour ambition collective à l'horizon 2020 de faire des Pays de la Loire un pôle d'excellence européen en informatique et cybernétique, en soutien au développement du numérique et de créer des synergies entre les différents acteurs de la Recherche, de la Formation et de l'Innovation.

Pour cette filière, les enjeux sont de trois types.

1. D'une part, **de nouveaux débouchés et des échanges gagnant-gagnant** sont à développer avec les acteurs de l'économie dite traditionnelle, dans le cadre d'une indispensable numérisation de l'économie. Cela suppose que cette filière soit non seulement structurée, et coordonnée à l'échelon régional, mais également lisible pour les autres acteurs économiques.
2. D'autre part, la filière porte des enjeux particuliers relatifs à la **formation**, face aux **tensions récurrentes constatées sur certains métiers**, notamment en conception-développement, au financement de ses entreprises et notamment des startups, pour passer un gap de développement et enfin à l'internationalisation, recherchée par un grand nombre d'entreprises.
3. En parallèle, la **relocalisation de la production des objets connectés en région** est un enjeu important. Pour y répondre, il convient de s'appuyer sur l'expertise des industries sous-traitantes de l'électronique professionnelle et également sur le réseau de laboratoires et d'établissements de formation, représentés par We Network et la démarche recherche formation innovation WISE (West Intelligence system electronics) qui vise à la maîtrise du développement et de la production de systèmes intelligents intégrés pour les marchés professionnels en environnements sévères et critiques ainsi que sur des initiatives structurantes conduites par les acteurs privés.

#### **La Cité des Objets connectés d'Angers**

Pour illustrer l'expertise industrielle régionale, on peut citer une initiative collective conduite par des acteurs privés : la Cité de l'Objet Connecté d'Angers. Accélérateur industriel privé dédié aux objets connectés, il concentre l'ensemble des compétences nécessaires à la conception de produits « intelligents » en matière d'électronique, de plasturgie, de mécanique ou de design. Son objectif est de permettre à tout porteur de projet d'objet connecté de parvenir rapidement à transformer son idée en un projet prêt à être produit en série. Ce projet industriel inscrit dans la feuille de route de la Nouvelle France Industrielle est soutenu par l'Etat et par la Région des Pays de la Loire. Il s'inscrit également dans la dynamique Angers Tech.

### II.3.3. Les Industries culturelles et créatives et le design : leviers de l'économie de demain

Les industries culturelles et créatives mais également le design sont considérées comme des relais de croissance importants par l'effet d'entraînement sur les autres filières économiques. Une majorité de territoires s'attachent ainsi à renforcer les liens entre créativité et innovation.

La région des Pays de la Loire est la 5ème région de France en nombre d'établissements liés aux industries culturelles et créatives, représentant près de 89 300 emplois privés, dans les aires métropolitaines majoritairement, avec une croissance entre 1993 et 2010 de + 50 %<sup>10</sup>, plus particulièrement sur les quinze dernières années. La région concentre également un nombre importants de prestataires de services œuvrant dans le secteur du design.

Depuis plusieurs années, les collectivités locales et notamment les agglomérations, travaillent à la valorisation du potentiel d'innovation des ICC ainsi que du design et contribuent à l'émergence de projets au sein des entreprises ligériennes.

Les dynamiques lancées par Le Mans Créapolis, la mission Ancre de l'Agence de développement de l'Agglomération d'Angers (ALDEV) et le Cluster du Quartier de la Création à Nantes témoignent de cette volonté de mise en réseau des acteurs et d'animation au niveau local sur ces secteurs économiques. **Le rôle de la Région est de connecter entre elles ces dynamiques locales, de diffuser les meilleures pratiques et d'accompagner les entreprises créatives avec la palette complète des outils de conseil et de financement.**

Nantes Métropole a développé depuis 20 ans le Quartier de la Création au croisement d'une politique culturelle ambitieuse et d'un projet urbain de grande ampleur, avec pour objectif de faire émerger un pôle d'excellence de rayonnement européen dans le domaine des Industries Culturelles et Créatives. Le pôle se structure autour d'équipements dédiés à la culture (Machines de l'Île, Stéréolux, Trempolino, La Fabrique, etc.) et à la recherche et la formation (École Supérieure des Beaux-arts, École d'Architecture, Pôle des Arts Graphiques, Pont Supérieur Spectacle Vivant, MédiaCampus, École des métiers du Cinéma, etc.), de même qu'au numérique (Halles 6). À l'horizon 2020, plus de 90 000 m<sup>2</sup> d'activités et d'équipements structurants (économiques, culturels, d'enseignement et de recherche) seront proposés afin de regrouper plus de 4 000 étudiants, dont 1 000 en master en lien avec les ICC et accueillir 100 enseignants chercheurs au sein d'un pôle de recherche constitué.

Sur le champ du design, les acteurs de la sphère de la formation, de l'enseignement supérieur et de la recherche sont fédérés autour de dynamiques impulsées par l'école de design Nantes Atlantique et l'Université; dans le champ économique, l'association Design' in, créée en 2013, met progressivement en place un parcours, qui va de la sensibilisation à l'accompagnement, afin d'amener les PME à s'engager dans une innovation par le design, porteuse de sens et créatrice de valeur. Cette association, dont le nombre d'adhérents a doublé depuis sa création (90 membres fin 2016), s'est donné pour objectifs de construire, puis de déployer un ensemble d'outils pour que les PME s'approprient durablement l'innovation par le design, et ce, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité. L'association défend une approche du design centrée utilisateurs qui rassemble les designers, mais également un grand nombre d'entreprises utilisatrices du design de tous secteurs, de toutes tailles et de tout le territoire. Bien que jeune, elle participe au rayonnement régional de la filière.

---

<sup>10</sup> Etude AURAN 2015

Notre territoire compte des filières créatives et culturelles dynamiques, dont le degré de maturation et de structuration est cependant encore hétérogène. Plusieurs pôles de coopération des acteurs culturels se sont structurés par filière, dans les domaines des musiques actuelles en 2007, puis du livre en 2014, enfin des arts visuels et du cinéma/ audiovisuel/ multimédia en 2015.

Les enjeux sont

- Approfondir l'observation et la connaissance mutuelle des filières dans le but de tisser des liens interprofessionnels,
- Poursuivre et/ou consolider la structuration et l'animation des filières, en mobilisant tous les outils de diffusion et de valorisation de la création et de la culture (notamment le numérique comme vecteur de croissance),
- favoriser le croisement entre les ICC et les autres filières pour susciter l'innovation.

### **II.3.4. Répondre aux évolutions démographiques : l'importance croissante des services à la personne**

Le vieillissement de la population va, au cours des deux prochaines décennies, profondément modifier les équilibres économiques et sociétaux en place. Ainsi en Pays de la Loire, si les personnes de 60 à 74 ans représentaient 13.7% et celles âgées de plus de 75 ans 7.4 % de la population en 2010, ces tranches d'âge représenteront respectivement 19.3 % et 14.5 % en 2030. Ce vieillissement de la population s'accompagne d'un souhait de préserver la qualité de vie des personnes vieillissantes. Il en découle des besoins et des attentes croissantes concernant l'ensemble du cadre de vie des personnes âgées. Cela concerne aussi bien le secteur de la santé, les services à la personne, mais également les produits et usages du quotidien.

La « Silver Economie », l'économie au service des seniors, recouvre l'ensemble des acteurs économiques producteurs de biens et/ou services qui répondent aux besoins et aux usages des seniors et de leur entourage. Il s'agit d'une économie transversale qui adresse de nombreux marchés. Un premier recensement réalisé par la CCI PAYS DE LA LOIRE des Pays de la Loire permet d'évaluer à plus de 700 le nombre d'entreprises régionales ayant un intérêt direct pour le marché des seniors. Ces entreprises sont aujourd'hui engagées collectivement dans un travail de développement d'activités sur ce marché.

A elle seule la branche « aides à domicile », contribuant au maintien à domicile des personnes âgées, représente en Pays de la Loire plus de 15 000 emplois et connaît un taux de croissance de l'ordre de 4% par an.

Elle constitue bien souvent une source d'emploi importante pour des zones rurales. La filière « Silver économie » est en cours de structuration. L'enjeu est de rassembler, à l'échelle de la région, les acteurs socio-économiques et académiques et de les accompagner dans la progression de leurs savoir-faire, leurs activités et les innovations au service du bien-être. Il se pose également un enjeu d'exportation de ces savoir-faire.

D'autre part, sur un segment différent, la filière enfant des Pays de la Loire est en interaction avec les spécialisations régionales notamment sur les champs de la nutrition infantile, du bien-être et de la santé de l'enfant, de l'intégration de l'électronique, de l'éducation aux technologies numériques, des matériaux et des technologies de production. La filière enfant est particulièrement motrice dans la diffusion des méthodes du design tant le public visé implique des usages spécifiques. De la même manière que le marché des seniors, le marché de l'enfant est très complexe car multisectoriel et concerne des enjeux économiques, éthiques, éducatifs, de santé qui peuvent s'avérer contradictoires.



Afin de contribuer au développement d'activités et de services de qualité, en réponse aux enjeux sociétaux, il importe de favoriser la transversalité et la fertilisation croisée entre entreprises, académiques et usagers y compris au niveau européen et international, d'anticiper notamment les évolutions sociétales, réglementaires et de favoriser l'innovation sous toute ses formes.

Située à la croisée des filières Silver économie et enfant, les services à la personne apportent une réponse aux besoins d'accompagnement de ces deux publics distincts. Ils seront directement impactés par les évolutions démographiques attendues sur la période 2007-2040.

Un des enjeux majeurs de la filière des services à la personne réside dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec notamment le remplacement d'actifs souvent vieillissants et la professionnalisation des salariés comme gage d'une qualité de service. Le chemin vers une reconnaissance plus juste de ce secteur passe probablement par une structuration de ces activités, un renforcement d'une offre de services de qualité et de manière concomitante des professionnels reconnus et valorisés.

### III. FAIRE EMERGER LA PME DU FUTUR : SIMPLIFICATION, INNOVATION ET INTERNATIONALISATION

#### **Notre méthode : simplicité, efficacité et résultats**

La loi NOTRe a conforté le rôle de chef de file de la Région en matière de développement économique. Elle est, à ce titre, responsable sur son territoire de la définition des orientations en matière de développement économique. Forte de cette compétence, la Région souhaite, dans un contexte budgétaire contraint, améliorer l'efficacité et l'efficience des aides régionales dans le champ du développement économique.

La **simplification** est un impératif (3000 aides publiques à vocation économique recensées par les CCI au niveau européen national et régional dont 680 accessibles aux entreprises ligériennes...) :

- ⇒ **Eviter les abonnements et effets d'aubaine et développer une politique de confiance basée sur un engagement à moyen terme avec les entreprises : le contrat de croissance entreprises (voir page 57).**
- ⇒ Déployer les dispositifs de la Région et les parcours du réseau des CCI de façon concertée et en cohérence avec le Contrat de Croissance Entreprise (Les réseaux consulaires sont impactés par la Loi NOTRe, les schémas sectoriels des CCI devant être compatibles avec le SRDEII).

Comment atteindre **l'efficacité** des politiques économiques régionales sans le moindre indicateur d'impact ou système de suivi des aides ? **Il nous faut développer une culture axée sur les résultats et donc l'évaluation.** Ceci se traduira par :

- La mise en place des nouvelles modalités de contractualisation avec les structures pour mesurer l'impact et l'efficience des actions soutenues
- La possibilité pour les entreprises de « noter » la qualité de service de la Région, afin de permettre à cette dernière d'améliorer sa politique économique et ses outils.
- Une doctrine d'intervention privilégiant l'appui à l'investissement et aux plans d'actions plutôt qu'un appui au fonctionnement des structures. **Ces soutiens seront conditionnés à l'atteinte d'objectifs chiffrés fixés sur une base pluriannuelle.**
- La création d'une mission évaluation au sein des services du Conseil régional

**L'efficience** : il faut pouvoir démontrer au contribuable ligérien qu'un bon usage est fait de chaque euro du budget régional consacré à l'économie.

- ⇒ La Région privilégiera systématiquement aux subventions à fonds perdus les appuis sous forme de prêts, avances remboursables et garanties.
- ⇒ La région assumera des choix, des priorités, afin de concentrer les moyens budgétaires

**L'esprit d'équipe et le leadership assumé** : il faut s'appuyer sur nos champions, nos pépites et chasser en meute pour favoriser les effets d'entraînement avec :

- ⇒ Un appui aux pôles et clusters
- ⇒ Une ambition internationale renouvelée
- ⇒ Des dispositifs qui permettent un accompagnement humain de l'entrepreneur dans la durée (prêts d'honneur, accélérateurs, réseau des conseillers CCI, réseau des développeurs économiques...)
- ⇒ Un accompagnement à l'accélération de la performance adapté au potentiel de l'entreprise

### La confiance dans les entrepreneurs

- ⇒ Mieux associer les réseaux d'entrepreneurs à nos outils et initiatives (Réseau Entreprendre, CJD, DRO, réseau des CCEF, etc.).
- ⇒ **Opérer une refonte de la conditionnalité des aides** : plutôt que de complexifier la relation en multipliant les conditions posées aux aides, il faut que chaque entreprise aidée soit incitée à jouer le jeu collectif et à diffuser les bonnes pratiques (parrainages, témoignages entre chefs d'entreprises, rôle d'ambassadeur de la Région etc.) ; **celles qui le souhaitent deviendront ainsi des « Entreprises régionales engagées »**. La « charte de conditionnalité » et le « contrat de progrès » seront abandonnés au profit d'un véritable engagement de partenariat intégré au Contrat de croissance Entreprise.

### Une gouvernance simplifiée : il faut limiter les sollicitations des chefs d'entreprise et des têtes de réseau au strict nécessaire.

- ⇒ Une seule **réunion annuelle de suivi du SRDEII** précédée de rencontres territorialisées Région/EPCI
- ⇒ Un **comité régional de suivi de l'économie** coprésidé avec l'Etat
- ⇒ Un **hub finance**, destiné à coordonner l'action des principaux financeurs publics et privés
- ⇒ Un **hub international** unique animé par la Région
- ⇒ Un **comité régional d'orientation (CRO) de la BPI** recentré sur sa fonction de suivi de l'activité de Bpifrance

## III.1. Simplifier l'accès aux financements pour les entreprises

La soudaineté et l'ampleur de la crise mondiale de 2008 ont généré un fort rétrécissement du crédit bancaire, qui représente l'essentiel du financement de l'économie en France (85 % environ, soit un niveau supérieur à la moyenne européenne) ; les réglementations consécutives (Bâle III) et les perspectives de refonte de certaines règles (Bâle IV) pourraient encore accentuer ce phénomène au nom d'une prudence accrue face aux risques d'exposition. Le phénomène plus récent de surliquidité des marchés financiers ne permet pas de considérer pour autant que le financement des PME soit assuré à un niveau satisfaisant.

Depuis les années 90, la Région des Pays de la Loire s'est progressivement dotée d'un panel d'instruments financiers diversifiés (garantie, prêts, haut de bilan), visant à renforcer durablement la structure financière des entreprises.

Les acteurs économiques ligériens partagent aujourd'hui le constat que cette boîte à outils régionale couvre la majeure partie des besoins identifiés. Néanmoins, sa coexistence avec de trop nombreux dispositifs de subventions, parfois peu opportuns, rend l'ensemble complexe et peu lisible pour les chefs d'entreprises. Sans remettre en cause la substance des outils eux-mêmes, un chantier de simplification et de rationalisation doit donc être engagé.

Par ailleurs, certains manques ont été identifiés lors des phases de concertation préalables à l'élaboration du présent Schéma (accompagnement de la croissance, transmission...); enfin, il importe d'intégrer les nouvelles formes d'ingénierie issues de démarches d'innovation financière.

### III.1.1. Réviser la palette des outils financiers existants

Les PME et ETI, qui constituent l'épine dorsale du tissu économique français (elles totalisent 99 % de la population d'entreprises et plus de 70 % des emplois), recourent très majoritairement à l'intermédiation bancaire, tant pour leur trésorerie que pour des besoins de moyen et long terme ; pour les premières, les concours bancaires (hors fonds propres) représentent ainsi 96 % des sources de financement et 71 % pour les secondes.

Une étude récente de la Banque de France indique que l'obtention de tels crédits est relativement souple, dans un contexte de taux historiquement faibles : plus de 90 % des PME et ETI obtiennent ainsi les financements souhaités, contre environ 75 % pour les TPE.

Même si ces données déclaratives sont par construction parcellaires et sans doute en décalage avec le ressenti de certains chefs d'entreprises, elles posent néanmoins un constat éclairant. L'intervention régionale en matière de financement ne saurait ainsi se concevoir qu'en subsidiarité avec celle du secteur privé, dans le but de déclencher ou conforter la décision positive de ce dernier.

Sur ces bases, **la Région entend pérenniser ses outils financiers actuels, selon les principes de mobilisation suivants :**

- **La subsidiarité** : le financement des entreprises est avant tout l'affaire du secteur privé (bancaire, fonds et autres) ; la Région limite son intervention aux entreprises/activités moins couvertes par le secteur privé.
- **La recherche d'un effet de levier maximal** : par l'intervention financière régionale, il s'agit de permettre ou faciliter les financements privés, ces derniers ayant vocation à prendre une place prépondérante dans le bouclage d'un plan de financement,
- **Des interventions « sur mesure », adaptables au plus juste aux besoins de l'entreprise,**
- Dans un contexte de raréfaction de l'argent public, **le recours à l'ingénierie financière doit permettre de « recycler » les fonds et d'en faire bénéficier le maximum d'entreprises.**

**En ce sens, l'octroi de garanties, de prêts et d'avances remboursables constituera le mode d'intervention privilégié de la Région à l'appui de projets d'entreprises.**

Le recours aux subventions sera circonscrit aux thématiques où ce mode de soutien est le plus pertinent, c'est-à-dire là où il constitue l'accélérateur d'un projet ponctuel au retour sur investissement moins assuré ou moins immédiat : premiers pas à l'innovation, export, conseil, voire implantations d'entreprises exogènes.

Les dispositifs de subventions feront l'objet d'une revisite d'ampleur, afin de les rendre plus accessibles et plus efficaces. Ainsi, l'aide au conseil (FRAC), aujourd'hui répartie sur huit régimes différents, sera remodelée et harmonisée en un seul outil Conseil intégré au futur Contrat de Croissance Entreprise.

#### **Conforter l'accompagnement à l'entrepreneuriat**

Avec une fourchette de 21 à 23 000 créations d'entreprises par an (dont 44% de micro-entrepreneurs – anciennement appelés autoentrepreneurs)<sup>11</sup>, les Pays de la Loire présentent un dynamisme légèrement en deçà de la moyenne nationale, qui s'explique en partie par une forte culture du salariat. L'entrepreneuriat en région jouit toutefois d'un certain nombre d'atouts : un taux de création d'entreprises industrielles supérieur au reste du territoire et un taux de pérennité à 3 ans également plus élevé ; ces deux éléments sont des facteurs favorables à la création d'emplois. Par la

---

<sup>11</sup> Source : INSEE et AFE (Agence France Entrepreneur)

création de richesses qu'il génère, l'entrepreneuriat contribue au dynamisme et à l'équilibre des territoires.

Le sujet de la création et de la reprise d'entreprise reste donc un enjeu majeur pour la Région qui privilégiera 3 axes dans son action :

- le financement et l'accompagnement,
- la visibilité et la sensibilisation à l'entrepreneuriat,
- l'animation et l'appui aux réseaux d'accompagnement.

*a) Le financement et l'accompagnement*

Face à l'isolement que ressentent parfois ceux qui s'engagent dans la création ou la reprise d'une entreprise, la Région veut, avec les acteurs locaux de l'accompagnement et du financement qui disposent d'une expertise et d'un savoir-faire, mieux les entourer et les guider afin de favoriser le succès de leur projet. La question de l'accompagnement est donc primordiale et les réseaux partenaires, présents sur l'ensemble du territoire régional et complémentaires dans leurs actions, restent les plus à même de dimensionner le soutien à apporter aux porteurs de projet en fonction de leur profil et du secteur d'activité concerné.

Les études de l'INSEE montrent qu'au-delà de l'accompagnement lui-même, plus les moyens financiers mobilisés en phase de création/reprise sont importants, plus la pérennité de l'entreprise est assurée. La Région poursuivra donc l'abondement des fonds de prêts d'honneur (Plates-formes d'Initiative locale, Réseau Entreprendre, FONDES) et renforcera significativement son action en faveur de la transmission d'entreprise (cf. paragraphes suivants).

Elle maintiendra par ailleurs son soutien en aide directe aux créateurs d'entreprise. Le dispositif actuel de la Prime Régionale à la Création d'Entreprise sera totalement refondé pour réduire les effets d'aubaine et optimiser le rôle catalyseur de l'intervention de la Région. Il s'inscrira en complémentarité et en cohérence avec les associations de prêt d'honneur et sous forme de prêt à l'entreprise. Les projets visés seront, notamment, les projets créateurs d'emplois ou les projets plus risqués sur lesquels un financement complémentaire permet de déclencher celui des banques et des associations de prêts d'honneur.

Enfin, dans le cadre du transfert de compétences prévu par la loi NOTRe, un parcours spécifique combinant de la formation, du soutien financier et de l'accompagnement (dans la logique du dispositif NACRE – cf. paragraphe 1.2) sera proposé aux demandeurs d'emploi ou aux personnes les plus éloignées de l'emploi et ayant un projet de création/reprise d'une entreprise.

*b) La visibilité et la sensibilisation à l'entrepreneuriat*

C'est l'objet du portail [pmepaysdelaloire.fr](http://pmepaysdelaloire.fr) co-porté par la CCI PAYS DE LA LOIRE (bientôt [entreprisespaysdelaloire.fr](http://entreprisespaysdelaloire.fr)) et des actions de sensibilisation soutenues par la Région notamment vis-à-vis des étudiants (« Pépite », « Les Entrepreneuriales », « Odyssée ») ou bien encore du Salon des Entrepreneurs du Grand Ouest, manifestation majeure dans ce domaine et qui s'adresse à tous les publics.

*c) L'animation et l'appui aux réseaux d'accompagnement à la création/reprise d'entreprise*

La multiplicité des acteurs et des dispositifs nécessitent une coordination des actions. La Région veut jouer pleinement ce rôle de fédérateur dans le but de rendre plus efficiente l'offre de services apportée aux porteurs de projet.

## Une participation plus ciblée de la Région aux outils d'ingénierie financière

### a) En matière de fonds propres

La sous-capitalisation des entreprises en France est une problématique récurrente qui constitue un facteur de fragilité en période de crise et un frein pour la mise en œuvre de projets de développement. La Région a, ces dernières années, très largement renforcé son intervention en fonds propres à travers sa participation à 11 fonds d'investissement (dont 8 sont actifs) pour un montant de près de 42 M€. La Région a certes un rôle à jouer sur ce sujet mais elle ne peut le faire seule et doit tenir compte du caractère très concurrentiel du secteur. Sa stratégie d'intervention doit désormais être plus lisible à la fois par les partenaires mais aussi par les entreprises.

Ainsi son intervention n'est légitime que sur les segments d'investissement moins couverts par le marché privé. Son objectif premier est de maximiser l'effet de levier sur les investisseurs privés en évitant qu'ils ne se désengagent des projets les plus risqués, malgré un potentiel avéré.

La Région souhaite en outre s'inscrire dans une démarche pragmatique vis-à-vis des acteurs de la place en affichant clairement les critères qui justifieront désormais son intervention (effet de levier sur les financeurs privés, défaillance ou insuffisance du marché, intégration systématique d'une dimension accompagnement, couverture régionale).

La Région a donc à la fois un rôle d'impulsion pour inciter à la mise en place de nouvelles offres sur le territoire et un rôle de moteur pour la mobilisation plus forte des acteurs privés et de l'épargne locale sur les segments de marché moins bien couverts. **Dans ce cadre, la Région privilégiera deux cibles :**

- **l'amorçage et le pré-amorçage**, un segment du capital-investissement sur lequel l'intervention du secteur public garde tout son sens pour avoir un effet de levier sur la mobilisation des capitaux privés et pour accompagner l'émergence et le développement de start-up sur des technologies d'avenir,
- **les petites capitalisations (entre 100 et 500 K€)** correspondant à la cible des PME familiales, faiblement capitalisées et qui rencontrent parfois des difficultés à financer, par le système du crédit, leurs investissements immatériels (recherche et développement, moyens commerciaux, besoin en fonds de roulement). Ces entreprises sont le cœur même de l'activité en région et sont potentiellement de grands pourvoyeurs d'emplois. A cet égard, la Région s'appuiera en particulier sur son fonds de co-investissement « IDEE » ; l'effet d'entraînement du co-investissement est en effet indéniable et l'ouverture du capital du Fonds IDEE (aujourd'hui détenu à 100% par la Région) aux acteurs de la place bancaire serait de nature à démultiplier son impact et permettrait à ce fonds d'atteindre une taille significative à la mesure des enjeux (objectif 30 M€).

**Par ailleurs, la Région souhaite désormais que la dimension «accompagnement» (dans la logique des « accélérateurs » de start-up ou de l'appui apporté par les business angels ou les plates-formes de prêts d'honneur) soit plus fortement associée aux participations qu'elle prendra.**

### **Vers un fonds de participation régional unique**

Afin de lever d'autres ressources financières (BEI, CDC...) et de garantir que les résultats financiers de cette politique d'investissement en fonds propres viendront bien réalimenter l'économie ligérienne, la Région prépare avec la Banque européenne d'Investissement (BEI) et la CCI Pays de la Loire la création d'un véhicule financier (fonds de fonds) regroupant l'ensemble des participations régionales.

b) Le développement des « quasi fonds propres », qui permettent de financer les investissements immatériels

- Poursuivre l'abondement des fonds de prêts d'honneur

La Région continuera de s'appuyer sur les associations de prêts d'honneur (plateforme d'initiatives locales, Réseau Entreprendre, ADIE, Fondes) en abondant, aux côtés de la Caisse des Dépôts et Consignations, les divers fonds développés avec eux sur les phases d'amorçage :

- **les fonds de prêts d'honneur « création »** portés par les plateformes d'initiative locales et les associations départementales du Réseau Entreprendre, mobilisables sur les 3 premières années de vie de l'entreprise,
- **les fonds de prêts « croissance » et d'avances remboursables** portés par les plateformes d'initiative locale, dédiés aux premières phases de développement,
- **le fonds de prêt d'honneur « Territoires d'Innovation »** porté par le Réseau Entreprendre Pays de la Loire, permettant de soutenir les projets en phase de finalisation d'un produit/service.

Le financement du fonctionnement des plates-formes d'Initiative devra être partagé avec les EPCI et les entreprises des territoires concernés, la Région restant minoritaire puisqu'elle finance déjà les fonds de dotation.

- Mettre en place un fonds de prêts croissance pour les TPE/PME

Il s'agira, en partenariat avec Bpifrance, de compléter l'offre existante sur les segments moins couverts par les banques commerciales, tout en s'assurant que chaque prêt Région/Bpifrance ait un effet de levier sur des prêts bancaires.

Malgré un contexte bancaire qui semble plus favorable (niveau de liquidités important des banques et taux d'intérêt bas), l'accès au financement, en particulier pour les investissements immatériels (besoin en fonds de roulement par exemple ou bien encore les investissements corporels à faible valeur de gage) reste problématique pour certaines entreprises, surtout les plus petites. Aussi, la Région a-t-elle prévu de compléter sa boîte à outils et de créer un nouveau fonds de prêts pour accompagner les projets de développement des TPE/PME. Ces prêts devront systématiquement être adossés à un financement privé, prioritairement bancaire.

- Maintenir le dispositif P2RI et développer des prêts régionaux « sur mesure »

Le Prêt Régional de Redéploiement Industriel (P2RI), créé en période de crise, totalise 36 M€ d'engagements régionaux répartis sur 204 entreprises, ayant permis la levée de 130 M€ de concours bancaires. Depuis deux ans, il est cependant mobilisé de façon beaucoup plus marginale, ses prérequis quelque peu rigides rebutant davantage les banques.

Il est dès lors progressivement remplacé, en particulier depuis 2016, par la mise en œuvre de **prêts régionaux « sur mesure »**, dont les modalités sont concertées avec le privé et adaptées à chaque situation ; cette orientation semble bien comprise des entreprises et des réseaux et trouve toute sa pertinence sur des cas complexes et/ou stratégiques. Une quarantaine d'entreprises, dont certaines particulièrement structurantes pour le tissu industriel ligérien, a d'ores et déjà bénéficié avec succès de ce type de soutien. **Tout en maintenant le principe du P2RI, le recours à ces prêts sur mesure, particulièrement fléchés vers le financement d'investissements stratégiques (en particulier pour l'emploi), sera désormais privilégié.**

c) A l'échelle européenne : mobiliser le Plan Juncker et la BEI

Opérationnel depuis septembre 2015, le plan Juncker vise à relancer l'industrie en Europe. 315 millions d'euros seront ainsi investis à travers le Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (FEIS) porté par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), pour le financement de grands projets portant sur des secteurs d'avenir mais aussi pour améliorer l'accès au financement pour les PME et ETI et l'utilisation des fonds structurels.

L'Union Européenne (UE) a, en parallèle, adapté le cadre réglementaire afin d'inciter les Etats et les collectivités publiques à développer, dans un contexte de contrainte budgétaire et d'optimisation de ressources publiques, leurs instruments financiers sous forme de prêts, de garanties, d'interventions en fonds propres. Comme rappelé ci-dessus, la Région des Pays de la Loire a comme beaucoup de collectivités développé ce type d'outils et souhaite poursuivre dans cette voie.

L'enjeu d'un partenariat avec la BEI est aujourd'hui de pouvoir mobiliser les financements du Plan Juncker et ainsi de renforcer de manière significative les moyens disponibles sur le territoire régional pour le développement de marchés peu matures ou mal couverts par la chaîne classique du financement ou pour débloquer des projets stratégiques pour la région.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) est prête à venir en appui de la Région dans ces réflexions, pour affiner les besoins des entreprises et ajuster au mieux les réponses qui peuvent être apportées par l'intermédiaire des outils financiers existants ou à créer mais aussi par des mesures complémentaires à prendre, par exemple la mobilisation des fonds européens. Ainsi, afin de mieux coordonner la programmation des fonds structurels avec la mise en œuvre de la stratégie régionale, la Région se laisse la possibilité de mobiliser une partie des crédits demeurés disponibles pour la mise en œuvre de nouveaux instruments financiers.

### **Maximiser l'effet de levier des fonds de garantie et mieux les faire connaître**

Parmi les instruments financiers, les dispositifs de garantie constituent le principal levier pour convaincre les banques de prendre des risques. La Région a fait de ces outils un socle de sa politique de financement en y consacrant une enveloppe conséquente (plus de 44 M€), répartie sur 4 fonds : Pays de la Loire Garantie géré par Bpifrance, le Fonds régional de garantie Artisanat-Commerce géré par la SIAGI, le fonds de garantie ESS et le fonds France Active Garantie gérés par Fondes.

Le fonds **Pays de la Loire Garantie** représente à lui seul plus de 41 M€ d'engagement régional. Son positionnement multisectoriel et multi-finalités permet une mobilisation de cette garantie sur toutes les phases de développement des entreprises quel que soit leur filière d'appartenance. La Région souhaite conserver la flexibilité offerte par cet outil afin d'adapter son intervention en fonction de la conjoncture économique. Ainsi ces dernières années, dans un contexte économique difficile, le Fonds Pays de la Loire garantie a été fortement sollicité sur des problématiques de trésorerie. La Région continuera à mobiliser ce dispositif en tant que de besoin, pour aider les entreprises ou les filières qui rencontrent des difficultés à trouver les financements nécessaires à leur pérennité mais aussi pour les accompagner dans leur phase de développement (croissance externe, international, innovation) et de transmission.



### III.1.2. Compléter la palette d'intervention pour répondre aux besoins de toutes les entreprises

#### Pallier les manques d'accompagnement constatés de la croissance et de la transmission

Le constat est fait d'un manque d'accompagnement sur deux étapes du cycle de vie d'une entreprise : la phase de **croissance** et la **transmission** d'entreprises.

- **La mise en place à l'échelle régionale d'une « Business Academy » pour répondre aux besoins d'accompagnement des PME dans leur phase d'accélération de leur croissance**

Dans un climat d'incertitudes, les dirigeants optent plus naturellement pour une démarche prudentielle, à court terme, parfois au détriment d'une stratégie offensive de moyen et long terme. À titre d'illustration, dans une étude menée par l'observatoire de la BPCE en 2014, 63% des dirigeants de PME estimaient qu'il valait mieux ne pas dépasser une certaine taille afin de ne pas remettre en question leur mode de gouvernance voire d'éviter la contrainte des seuils sociaux. Et pourtant, dans un contexte de « transition sociétale », seules les entreprises qui adoptent une posture proactive d'anticipation supposant de « croire dans le progrès », de « préférer la nouveauté à la tradition », de « dépasser les peurs »... pourront surfer sur le « tsunami de l'innovation et de la croissance ».

Au-delà de nouveaux outils de financement (fonds de prêts croissance TPE/PME – cf. supra) ou poursuivis (abondement des fonds de prêts d'honneur « croissance »), la Région souhaite développer, en partenariat avec Bpifrance, les consulaires, les grandes écoles de la région, des actions d'accompagnement des entreprises pour leur permettre de croître et de passer des « statuts » de TPE à PME et de PME à ETI.

D'ores et déjà des dispositifs d'appui comme CAPEA ou DINAMIC Entreprise seront poursuivis et intégrés au Contrat de Croissance Entreprise pour conforter le socle des fondamentaux de l'entreprise et stabiliser leur assise avant de se projeter à moyen et long terme.

**En complément à cette palette de soutiens à la performance des TPE et PME, la Région va proposer un accompagnement ciblé et personnalisé des chefs d'entreprises volontaires disposant d'un fort potentiel de croissance.** Elle s'appuiera sur l'expertise acquise par Bpifrance dans le cadre de l'expérimentation à l'échelle nationale de l'Accélérateur PME. L'effet d'entraînement, tant en terme de valeur que d'emploi, induit par cet accompagnement, doit être de nature à conforter, à moyen et long terme, leur compétitivité, leur positionnement stratégique à l'international et, par voie de conséquence leur ancrage régional.

Ce parcours, dont la Région assumera le caractère sélectif à l'entrée, doit constituer la vitrine d'une volonté d'agir et non de subir pour répondre aux enjeux de la « nouvelle économie industrielle », dans un monde de plus en plus ouvert, mobile, et fluide.

- **La création d'un fond régional de la transmission d'entreprises**

Le maintien des savoir-faire et de l'activité, en particulier dans les territoires ruraux est un enjeu majeur. A titre d'exemple, selon les données transmises par la Chambre de métiers et de l'Artisanat de Région (CMAR), environ 30% des artisans des Pays de la Loire ont plus de 50 ans et n'ont que très peu anticipé la transmission de leur entreprise. **La Région a fait d'ailleurs de ce sujet un axe majeur du Pacte régional pour la Ruralité voté en juin 2016 et souhaite désormais apporter une réponse nouvelle à cet enjeu en intervenant sur deux volets :**

- **le premier axé sur le cédant** : la Région souhaite avec l'ensemble des partenaires économiques (DIRECCTE, chambres consulaires, réseaux d'entreprises, organismes et ordres professionnels, acteurs publics...) mettre en œuvre des actions concertées de sensibilisation à la transmission d'entreprise,
- **le second volet axé sur le repreneur en incitant et en soutenant la mise en place d'un nouveau fonds de prêts d'honneur régional, multisectoriel et complémentaire aux dispositifs existants avec le soutien de la Caisse des Dépôts et des banques régionales.** L'objectif est de multiplier par deux en cinq ans le nombre de projets de reprises d'entreprises accompagnés par des prêts d'honneur et, pour les projets le nécessitant, d'augmenter le niveau de fonds propres apportés par les porteurs de projet, de manière à leur permettre d'obtenir un effet de levier plus important sur l'emprunt bancaire.

Pour les territoires situés en zones fragiles (rurales et urbaines), un partenariat avec l'Agence France Entrepreneur sera étudié.

### **Intégrer le dispositif NACRE<sup>12</sup> dans la palette d'accompagnement en faveur de la création d'entreprises**

La Loi NOTRe prévoit qu'au 1er janvier 2017, les Régions devront participer au financement d'actions d'accompagnement et de conseil en faveur des personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés pour s'insérer durablement, pour lesquelles la création ou la reprise d'entreprise est un moyen d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi. Cet accompagnement devra être organisé avant la création ou la reprise et pendant les trois années suivantes, sur un modèle proche du dispositif NACRE, jusque-là géré par l'Etat.

La Région répond d'ores et déjà à l'essentiel de ces obligations légales. Toutefois, sous réserve de l'issue des discussions avec l'Etat dans le cadre de ce transfert de compétences, la Région mettra en place un programme d'accompagnement complet et simplifié permettant d'assurer une continuité et une complémentarité entre les dispositifs de soutien à la formation professionnelle (programme de formation à la création / reprise d'entreprise) et sa politique économique (dispositifs de soutien à la création/reprise d'entreprises par l'abondement des fonds de prêts d'honneur).

### **Développer de nouvelles formes de soutien au travers de l'innovation financière**

Les Pays de la Loire sont la seule région à avoir mis en place un partenariat expérimental avec le **pôle de compétitivité Finance Innovation**, unique pôle dédié à l'écosystème financier.

Outre des actions de sensibilisation, de labellisation et de diffusion d'informations, le cœur de cet accord vise à faciliter l'accès aux outils de financement innovants et alternatifs (non bancaires) pour des PME ligériennes ne parvenant pas, ou insuffisamment, à se financer par les voies traditionnelles ; dans ce cadre, une attention particulière a été portée aux entreprises en tension. Concrètement, le pôle mobilise son réseau et son expertise de haut niveau en vue de mettre en place des ingénieries financières complexes, innovantes et parfois décisives pour la pérennité d'entreprises régionales ; cette action est conduite dans une logique d'étroite complémentarité avec les outils et acteurs présents en Pays de la Loire.

Le bilan de cette démarche, qui sera poursuivie, est significatif : le programme a en effet permis l'accompagnement d'une vingtaine de PME régionales et la mobilisation de 4,4 M€ de fonds privés sur des dossiers industriels qui avaient a priori épuisé les pistes de financement à leur portée.

Cette première réussite vient confirmer la nécessité pour les entreprises de se tourner aussi vers des concours désintermédiés et des ingénieries adaptées (marché obligataire, crowdfunding, mécanismes assurantiels, produits d'épargne...) pour diversifier leurs sources de financement et

<sup>12</sup> « Nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise »

consolider leurs projets ; cela se vérifie particulièrement pour le secteur industriel, aux besoins spécifiques (investissements lourds, important besoin en fonds de roulement, sensibilité accrue aux cycles économiques, concurrence internationale.....).

Il sera créé au sein des services régionaux (Direction de l'Entreprise et de l'Innovation) un pôle d'ingénierie financière dédié à l'accompagnement des entreprises, qui pourra proposer ce type de montages élaborés. Ce pôle sera également chargé d'effectuer une veille, de mobiliser largement la place financière, de connaître des problématiques propres à certaines filières (cautions de marché, valorisation d'actifs, optimisation du poste clients....). Il sera, par ailleurs chargé d'animer le « Hub Finance » réunissant les acteurs publics (CDC, Bpifrance, Banque de France, CCI) et privés (banques, NAPF) du financement de l'économie.

**La Région cherchera ainsi à mobiliser au mieux l'ensemble des ressources du secteur privé, y compris les plus innovantes et/ou confidentielles, permettant une allocation optimale des rares ressources publiques.**

### **III.1.3. La Région à l'écoute des entreprises en mutation**

La prévention et l'accompagnement des entreprises en mutation est une préoccupation majeure pour sauvegarder les emplois, les savoir-faire et le tissu industriel de notre région ; or des barrières culturelles, liées à la notion d'échec, engendrent souvent des positions de déni et de repli sur soi dans de telles situations. Pourtant, une meilleure anticipation des difficultés permet d'augmenter fortement les chances de rebond de l'entreprise ; il faut donc inciter les dirigeants à sortir de leur isolement et améliorer leur information sur les soutiens publics et privés mobilisables.

**La Région nommera un Référent aux Entreprises en Mutation qui, en lien avec l'Etat et son Commissaire au Redressement Productif, s'associera au renforcement du réseau des acteurs au service des entreprises ligériennes fragilisées.**

Trois actions seront engagées à cette fin :

- consolider le réseau d'interlocuteurs privilégiés à la disposition des chefs d'entreprises : nombre d'acteurs sont en effet déjà opérationnels dans tous les grands réseaux (fédérations professionnelles, chambres consulaires, administrations....) mais doivent être identifiés et fédérés,
- améliorer la connaissance des outils d'accompagnement,
- mieux communiquer vers les dirigeants.

Les interlocuteurs privilégiés auront quant à eux pour mission :

- d'accueillir et écouter les chefs d'entreprises, en toute confidentialité,
- d'apporter un premier niveau d'analyse sur les difficultés rencontrées,
- d'orienter vers les dispositifs d'accompagnement les plus pertinents pour contribuer à la résolution des problématiques.

Par ailleurs, la boîte à outils financière régionale, en particulier ses volets « garantie » et « prêt sur mesure », pourra être mise en œuvre au cas par cas en lien avec les partenaires privés de l'entreprise connaissant des difficultés. La Région s'entourera en outre d'experts qualifiés pour l'aider dans sa prise de décision sur des situations à fort enjeu.

### III.1.4. Un soutien régional aux projets d'immobilier d'entreprise structurants

La loi NOTRe stipule que les aides à l'immobilier d'entreprise relèvent de la compétence exclusive du bloc communal/intercommunal. Le bloc local apparaît le plus à même d'accompagner le parcours résidentiel des entreprises, tout en assurant la meilleure intégration dans le contexte du territoire. Il lui revient, de par la loi, de définir les aides ou les régimes d'aides et de décider de l'octroi de ces aides sur son territoire en matière d'investissement immobilier des entreprises et de location de terrains ou d'immeubles.

La Région entend s'inscrire dans cette nouvelle répartition des compétences et intervenir sur ce champ en complément et par voie conventionnelle avec l'EPCI à fiscalité propre compétent lorsque les outils locaux ne suffiront pas à réaliser un projet. La Région contribuera ainsi à préserver l'équilibre territorial dans les Pays de la Loire, en renforçant en tant que de besoin la capitalisation des SEM départementales.

L'intervention de la Région pourra s'appuyer prioritairement sur la SEM régionale en se conformant aux dispositions législatives et réglementaires. Elle pourra également, en opportunité, prendre la forme d'une aide directe parmi celles autorisées par les dispositions de l'article L 1511-3 du code général des collectivités territoriales notamment pour les projets fortement générateurs d'emplois pour le territoire de l'EPCI dans le cadre d'une convention avec l'EPCI à fiscalité propre compétent.

Par ailleurs, la nouvelle politique contractuelle territoriale de la Région pourra également contribuer au soutien des projets portés par les territoires, en fonction des priorités établies par ces derniers (réhabilitation/extension de ZA et de parcs d'activités, construction/rénovation de bâtiments relais d'activités, de pépinières d'entreprises...).

## III.2. Favoriser l'innovation dans les entreprises

Parce que l'innovation constitue un des leviers de la compétitivité de l'entreprise et est reconnue comme tel par les acteurs publics et privés qui ont investi ce champ, beaucoup d'actions, dispositifs, manifestations ont émergé, rendant le paysage confus aux yeux de la plupart des entreprises. C'est pourquoi, la Région considère qu'il est nécessaire de recentrer sa politique en faveur de l'innovation.

Quelques convictions et constats méritent d'être rappelés :

- L'urgence de **l'innovation vaut pour toutes les entreprises de tous les secteurs** (dont celles des secteurs du tourisme et de l'agriculture) : l'innovation ne doit pas être le domaine réservé d'entreprises structurellement innovantes, ni des entreprises technologiques ; toutes les entreprises ont en effet un intérêt stratégique à différencier leur offre qu'il s'agisse de produits ou de services, dès lors que cette différenciation est de nature à renforcer leur avantage concurrentiel ;
- **La Région a la conviction que l'innovation doit diffuser davantage dans nos PME**, quel que soient leur appétence ou leur degré de maturité sur ce sujet. Les très petites et petites entreprises ligériennes, quelle que soit leur implantation territoriale, doivent avoir un accès facilité aux pôles, clusters et infrastructures d'innovation ;
- **L'innovation est un atout pour les entreprises qui exportent ;**
- **Le lien entre les laboratoires de recherche et les entreprises de notre territoire** doit être encouragé et renforcé ;
- Les innovations de rupture doivent être soutenues mais **il ne faut pas négliger pour autant les autres formes d'innovation**. On parle aussi d'« innovation frugale », d'innovation

« incrémentale », telles que les innovations de services ou de produits, de modèles d'affaires, les innovations marketing, commerciales ou organisationnelles ;

- **Le paysage de l'innovation en Pays de la Loire peut sembler complexe pour les entreprises.** Force est de constater la multiplicité des interlocuteurs et des dispositifs d'appui aux critères d'attribution souvent complexes et aux exigences d'instruction chronophages pour les entreprises. Face à cet empilement et ce foisonnement des structures et d'outils, une rationalisation s'impose.

### III.2.1. Diffuser l'innovation : une Région fédératrice et facilitatrice

La Région doit s'adapter aux besoins de l'entreprise en termes d'innovation. Elle souhaite fédérer les acteurs œuvrant dans le champ du développement économique afin de mieux accompagner les entreprises de tous secteurs dans leurs projets innovants. L'objectif est d'**industrialiser le développement de l'innovation dans les entreprises de la Région.**

#### Sensibiliser les entreprises à l'innovation au plus près des territoires

La stratégie régionale vise à sensibiliser davantage d'entreprises sur la thématique de la « compétitivité par l'innovation », à les accompagner dans leur démarche d'innovation, et à faciliter et accélérer leur mise sur le marché. L'organisation en « réseau » de tous les acteurs du développement économique œuvrant dans ce champ de l'innovation est la réponse agile la plus appropriée. A ce titre la Région souhaite **renforcer le rôle des développeurs régionaux** dans les territoires (via le Réseau de Développement de l'Innovation RDI qui regroupe à ce jour 280 membres), s'appuyer sur l'expertise et les outils des consulaires et des organisations professionnelles à l'instar de la démarche d'innovation graduelle *Speed Innov*, mise en place par la CGPME. Ces développeurs sur leur territoire auront un rôle de conseil et d'accompagnement de proximité des entreprises et devront être en capacité de promouvoir les ressources locales et régionales existantes et d'activer leur réseau. Par exemple : diffuser l'offre de services de Proxinnov sur la robotique dans les départements autres que la Vendée, ou de CAP ALIMENT, sur l'agro-alimentaire. En outre, le site [pmpaysdelaloire.fr](http://pmpaysdelaloire.fr) (bientôt [entreprisespaysdelaloire.fr](http://entreprisespaysdelaloire.fr)) sera développé et enrichi sur son volet innovation dans une rubrique dédiée.

Par ailleurs, l'organisation de manifestations à large public et de journées thématiques sera favorisée. Outre un enjeu central de sensibilisation, l'objectif sera de mettre à disposition des entreprises, innovantes ou non, un lieu de rencontre avec des experts et des pairs susceptibles de les accompagner dans leurs démarches.

Dans ce cadre, une large palette de temps forts pourra être proposée :

- Des stands entreprises et partenaires,
- Des « speed meeting » visant à identifier rapidement des contacts experts,
- Des rencontres territoriales visant à identifier des pistes d'économie circulaire inter-entreprises,
- Des rendez-vous B to B avec des spécialistes de l'innovation ou des homologues chefs d'entreprises,
- Des conférences thématiques,
- Des ateliers de témoignages, pour écouter des entrepreneurs convaincus et ayant réussi leur parcours dans l'innovation
- Des parcours d'expérimentation visant à réduire la prise de risque.

Ces manifestations devront s'articuler avec l'offre privée déjà existante et pourront avoir lieu, en opportunité, tant à l'échelle régionale que territoriale ; elles se mettront en place en lien avec les

acteurs académiques (universités et écoles), les pôles de compétitivité, les chambres consulaires, les clubs et groupements d'entreprises.

### **Accompagner l'entreprise dans un premier projet d'innovation**

De manière concrète, la Région souhaite accompagner le premier projet à l'innovation, au moyen de conseil et de financement :

- par le financement d'aide au conseil : l'accompagnement humain de l'entreprise permet d'augmenter les chances de succès de l'innovation (comme l'illustre l'action menée par le Réseau Entreprendre). Cet accompagnement humain est réalisé par le Réseau de développement de l'Innovation, la CCI mais aussi via les pôles de compétitivité dont le rayonnement au sein des PME doit s'amplifier sur la base d'objectifs précis (à définir avec les pôles) associés à leur financement.
- par l'accompagnement financier des premiers projets d'innovation via le fonds Territoire d'innovation géré par Bpifrance.

De plus, la Région souhaite faciliter l'amorçage de coopérations entre une entreprise et un laboratoire. Il s'agira ainsi de financer un premier projet court (de l'ordre de trois mois) en partant des besoins de l'entreprise en compétences académiques. Ce dispositif sera expérimenté auprès de 10 entreprises et donnera lieu à une évaluation. En cas de succès, il sera prorogé ; en cas d'échec, un nouveau dispositif sera à élaborer avec les consulaires. L'objectif du dispositif est d'amorcer la coopération laboratoire-entreprise, première marche à la réalisation de projets collaboratifs.

Enfin, la Région a lancé un appel à solutions, RéSolutions, dont l'objet est de faciliter l'émergence d'une solution entre un entrepreneur qui a un problème et un solutionneur qui dispose d'une technologie ou d'un savoir ; cela permet d'apporter une solution à l'entrepreneur, et d'identifier des clients potentiels pour le solutionneur.

#### ***L'accompagnement à l'émergence et au développement des starts up en région repose sur :***

*\* le soutien aux organismes chargés de la valorisation de la recherche tels que Capacités pour l'Université de Nantes mais également le dispositif régional des ingénieurs filières qui font l'interface entre les demandes des entreprises et les compétences des laboratoires ;*

*\* le soutien à la SATT Ouest Valorisation au travers notamment d'une entrée de la Région à son capital ;*

*\*le soutien aux technopoles et aux incubateurs, qui ont pour objectif de stimuler et développer des activités nouvelles et innovantes d'entreprises créées ou à créer. Une attention particulière sera portée à l'entrepreneuriat des étudiants et des jeunes du territoire ;*

*\* dans la continuité du fonds GOCA1, le nouveau fonds interrégional d'amorçage GOCA 2 investira dans des projets issus des secteurs de la santé et du médical (dispositifs médicaux), de la transition énergétique, de l'économie du numérique et dans des projets Biotech et de nutrition-santé. Dans le cadre du volet numérique, les projets du digital et les innovations de service seront plus largement accompagnés que précédemment via des tickets d'investissement plus réduits et la proposition d'un parcours d'accompagnement / accélération.*

### **Faciliter la réalisation de projets collaboratifs et d'innovation ouverte**

Le fonds unique interministériel (FUI) finance des projets de recherche et de développement (R&D) collaboratifs labellisés par les pôles de compétitivité. Il a vocation à soutenir des projets de recherche

appliquée portant sur le développement de produits, procédés ou services susceptibles d'être mis sur le marché à court ou moyen terme.

Afin de faciliter la réalisation de projets collaboratifs et d'innovation ouverte, il est nécessaire de multiplier le recours à ce fonds par plusieurs moyens :

- en favorisant une logique d'avance remboursable permettant un recyclage des fonds et le financement d'autres projets collaboratifs
- en promouvant les projets FUI ayant une PME pour chef de file
- en renforçant les coopérations entre laboratoire et entreprises

De plus, la Région souhaite favoriser le développement des plateformes technologiques accessibles aux grands groupes et aux PME, notamment en parachevant **l'implantation territoriale de l'Institut de Recherche Technologique (IRT) Jules Verne** en particulier par un recours accru au FEDER, **ainsi que celle de la plate-forme technologique CEA TECH** afin d'offrir aux entreprises ligériennes la possibilité de bénéficier des travaux, expertises des équipes de recherche en place et d'accéder aux équipements de recherche et aux structures d'innovation collaborative (Technocampus, Proxinnov, CIRV...).

Enfin, la Région cherchera à se saisir des opportunités de financement nationales (Programme d'Investissements d'Avenir et Fonds Unique Interministériel) et européennes. En effet, la Région pourrait mieux tirer parti des fonds nationaux et européens disponibles (ex. programme horizon 2020). Ainsi, dans le cadre du PIA3, une nouvelle enveloppe de 10 milliards d'euros est prévue pour abonder des appels à projets relevant pour certains de thématiques nouvelles (ex : IAA, tourisme, etc.). De même, dans le cadre du plan Juncker, des projets innovants et très risqués seraient susceptibles de trouver des sources de financement ad hoc. A ce titre, la Région a renforcé son bureau de Bruxelles et a mis en place des relais importants avec le Commissariat Général à l'Investissement.

## III.2.2. Simplifier l'environnement de l'innovation

### Rationaliser les structures existantes

La simplification de l'action régionale passe également par la rationalisation de l'existant. À cet égard le rôle de la Région est de permettre aux pôles et clusters les plus pertinents d'atteindre la taille critique et autant que possible, de favoriser les fusions lorsqu'elles sont portées par les entreprises. La Région des Pays de la Loire - accompagnée par son homologue breton - soutient ainsi la démarche de fusion en cours entre le pôle de compétitivité ID4CAR et le cluster automobile ligérien, l'Institut Automobile du Mans.

Toujours dans cet effort de rationalisation, il est envisagé de ne pas poursuivre le financement régional de certaines plateformes régionales d'innovation lorsqu'elles n'ont pas atteint leurs objectifs, ne sont plus portées par leurs adhérents ou n'intéressent simplement pas les entreprises du secteur.

Enfin, la Région reconnaît et assume l'existence de compétences territoriales et donc des formes de spécialisation territoriale, tel que la robotique à la Roche sur-Yon, la Réalité virtuelle à Laval et Saint Nazaire, l'acoustique au Mans, l'électronique et les objets connectés à Angers, les composites et plus largement les « technologies avancées de production » sur l'axe Nantes Saint-Nazaire<sup>13</sup>... il s'agit alors d'élargir leur périmètre d'intervention et de rayonnement à un niveau régional et au-delà. Concernant les pôles dont le siège n'est pas situé en Pays de la Loire, notamment les pôles Valorial, S2E2, Images et Réseaux, Pôle Mer Bretagne Atlantique, mais dont la zone d'intervention couvre les Pays de la Loire, la Région souhaite renforcer leur dimension interrégionale, afin d'amplifier les

---

<sup>13</sup> Sur la métropole nantaise, voir le paragraphe 0 concernant ses secteurs de pointe variés.



dynamiques sur des filières stratégiques communes (telles les IAA, la navale ou les EMR avec la Bretagne).

### **Simplifier et concentrer les financements des pôles, clusters et associations**

La loi NOTRe et la loi MAPTAM donnent compétence à la Région et à la Métropole pour le soutien et la participation au pilotage des pôles de compétitivité situés sur leur territoire. Dans le cadre du partenariat Etat-Région, la Région pourrait se voir confier la gouvernance de trois des quatre pôles siégeant en Pays de la Loire (hors le pôle EMC2). Son objectif sera de renforcer l'ancrage territorial de ces pôles en les incitant à développer leurs actions auprès des PME ligériennes et à favoriser les actions communes et coordonnées. A cette fin, leur animation sera confiée à l'Agence régionale, et la mise à disposition de ses personnels arrêtée au profit d'appuis directs aux pôles d'ici 2019. De façon générale, la Région privilégiera des financements en investissement, le soutien d'appels à projets et une intervention auprès des entreprises sous forme d'avances remboursables.

En outre, il conviendra de définir de manière conjointe les domaines de compétences de chaque entité pour éviter les redondances. Une meilleure coordination entre les pôles eux-mêmes et leur écosystème ainsi qu'entre les différents maillons de l'offre d'accompagnement est à rechercher, notamment sur l'international, dont l'animation relève des opérateurs spécialisés (voir paragraphe III.3).

### **III.3. Cibler notre action internationale sur les marchés porteurs**

Prendre la décision d'exporter « durablement » impacte structurellement la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte, un accompagnement simplifié, adapté et lisible, tout au long du parcours à l'international, doit être un levier utile d'accélération des ambitions d'ouverture sur de nouveaux marchés. Comprendre les règles du jeu local, disposer de ressources « patientes » au regard d'un retour sur investissement qui peut être différé, anticiper les impacts en terme de gouvernance du projet d'entreprise et de formation des équipes ... sont autant de prérequis indispensables à la structuration d'un courant d'affaires réguliers.

Pour ce faire, il convient de mieux cibler le soutien de la Région en direction des filières stratégiques, d'améliorer l'accompagnement des entreprises ayant du potentiel à l'export, de leur simplifier l'accès aux aides et d'en mesurer l'impact sur le chiffre d'affaires.

Ce travail de ciblage doit se faire de façon concertée, avec nos partenaires: CCI International (au sein de la CCI Région) et Food Loire (au sein de la Chambre Régionale d'Agriculture), les services de l'Etat et Business France, Bpifrance et la Coface, le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), les OCSI, etc.

Pour cela, la Région doit s'organiser et se positionner en tant que « porte-avion » des entreprises à l'export, en travaillant en étroite collaboration avec les territoires, tout en assumant le choix de concentrer ses efforts sur quelques cibles géographiques : l'export proche (Europe, Maghreb) notamment pour les primo exportateurs, l'export plus lointain (Asie, Afrique de l'Ouest, Amérique du Nord) pour les entreprises plus aguerries.



### **III.3.1. Donner envie : informer, sensibiliser les entreprises à l'international**

Pour un grand nombre d'entreprises ligériennes, les freins à l'export demeurent encore nombreux (la barrière de la langue, les investissements humains et financiers nécessaires, les formalités administratives ou douanières, les différences culturelles, etc...), et viennent en occulter les bénéfices à moyen terme. L'international est trop souvent appréhendé comme un risque avant d'être une opportunité. En témoigne, la part du chiffre d'affaires des entreprises ligériennes réalisé à l'export de 5 points inférieur à la moyenne nationale (15%), constat accentué pour le secteur industriel (23% contre 31% en France).

Par ailleurs, la question de l'internationalisation de l'entreprise aujourd'hui ne peut plus se limiter à la seule conquête de marchés extérieurs, elle embarque culturellement l'ensemble de l'entreprise dans la diversité de ses fonctions (de la production au marketing en passant par la logistique). Face à cet enjeu, le premier acteur clé du développement à l'international c'est le dirigeant lui-même. Il faut donc à la fois le sensibiliser, l'informer, l'accompagner pour susciter « l'envie d'international ».

**Sur le volet sensibilisation, information, trois actions seront privilégiées :**

- La mise en œuvre d'une campagne de valorisation de success stories et témoignages de chefs d'entreprises à l'occasion d'évènements économiques organisés dans l'ensemble des réseaux (Chambres consulaires, clubs internationaux du WTC, réseau des CCEF, réseau Entreprendre, CGPME, CJD, JCE, RDE et RDI, Pôles de compétitivité et clusters, les services de développement économique des EPCI et leurs agences, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, etc...) et sur l'ensemble du territoire.
- La mise à disposition d'outils de sensibilisation/acculturation à l'international auprès des réseaux de développement économique et notamment le réseau de l'innovation (RDI) afin de leur permettre de disposer lors des rencontres avec les chefs d'entreprises, des premières clefs d'analyse du potentiel d'exportation, en amont d'un accompagnement plus expert de spécialistes de l'international. Le coordonnateur de cette action pourrait être CCI International qui dispose déjà d'outils type « Flash Diag Export ».
- Une information structurée et partagée sur les opportunités de marchés adossée à la mise en place d'une veille stratégique sur les grands évènements internationaux porteurs pour les entreprises des filières régionales stratégiques, en relation avec les partenaires Business France, les Ministères des Affaires Etrangères et de l'Economie ainsi que les Chambres consulaires (CCII et CRA). La Région organisera également des rencontres destinées à aider les entreprises à mieux appréhender leurs marchés à l'international, en mobilisant des analyses sectorielles ou filière, en s'appuyant sur les journées pays organisées notamment par CCI International et Foodloire, en privilégiant des approches testimoniales d'exportateurs confirmés, etc. Enfin, elle publiera un programme régional export, annuel, commun et concerté entre tous les partenaires par le biais d'une newsletter, du site internet de la Région.

### **III.3.2. Mieux se préparer : Aider les entreprises à formalisation de leur stratégie à l'international**

#### **Appuyer les entreprises dans la formalisation de leur stratégie**

En France, la seule opportunité d'un marché à l'étranger est trop souvent considérée comme une condition suffisante à l'export, sans que soit réellement élaborée une stratégie globale de développement sur le long terme. Sur 700 entreprises ligériennes ayant exporté pour la 1<sup>ère</sup> fois en

2010, moins de 100 étaient encore présentes 5 ans après<sup>14</sup>. **Or la préparation et le suivi individuel de l'entreprise, respectivement en amont et en aval d'un salon ou d'une mission à l'international, sont pourtant les gages incontournables d'une réussite « durable » à l'export.**

Dans ce contexte, l'international doit s'inscrire dans un parcours jalonné, pour aider les entreprises, en fonction de leurs objectifs, à « franchir une succession d'étapes » (salons, missions de prospection, VIE, Joint-Venture, implantation de filiale, groupement export etc...). Ce parcours sera pleinement intégré au contrat de croissance entreprise (dans son volet « leviers de la performance », aux côtés de l'innovation).

Ainsi **seront renforcées, mais aussi mises en cohérence, les différentes prestations de détection, d'accompagnement, et de conseil à l'international** (flash diag, outil « déclic », conseil export, frac export, dinamic, stratexio etc...) afin de gagner en lisibilité et en efficience. Cette démarche sera coordonnée par CCI International et le réseau des conseillers internationaux dans le cadre du contrat de croissance entreprises.

La Région en tant que financeur sera destinataire d'une synthèse des diagnostics et résultats attendus pour chaque entreprise soutenue, afin de mieux en apprécier l'impact. **L'évolution du nombre d'exportateurs et le taux de pérennisation de ces entreprises à l'export constitueront les premiers indicateurs témoins.**

### **Simplifier le pack export dans une logique de « parcours à l'export » de l'entreprise**

La Région souhaite clarifier, simplifier et rendre plus lisible les dispositifs en faveur de l'export en proposant un « continuum de solutions » qui facilite son essor à l'international.

Ainsi, les trois dispositifs « individuels » que sont Prim-Export (salons, missions de prospection), INIT Export (traduction d'outils) et le VIE seront maintenus et intégrés au contrat de croissance entreprise. Une attention particulière sera néanmoins portée sur :

- L'évaluation des impacts de ces aides sur le taux de croissance à l'export de l'entreprise
- Une meilleure prise en compte des contraintes de certaines entreprises (start-up, entreprises innovantes, etc.) dont l'objectif est d'être rapidement positionnées sur les marchés internationaux
- L'intégration d'une nouvelle interface (fiche « diagnostic ») dans les dossiers de demande mis en ligne sur la plate-forme dématérialisée des aides de la Région avec la CCII et la CRA (Food Loire)

Par ailleurs, la Région poursuivra son soutien à la constitution de groupements export (Filière export) afin de favoriser la conquête de marchés à l'export sous la forme d'offres collaboratives (ex. AGRIPOLIA, Menuiserie Avenir etc.)

Enfin, une réflexion sera également menée avec Bpifrance (qui a repris les activités de garantie publique de la COFACE), la SFIL dans le cadre de ses missions de refinancement des grands contrats à l'exportation, etc... afin de mieux faire connaître aux entreprises les différents dispositifs en matière de financements à l'international : prêts, cautions, garanties, etc.;

### **Faciliter l'accès rapide aux « marchés internationaux »**

Sur 7000 entreprises ayant exporté une fois au cours des 5 dernières années, seules ¼ d'entre elles exportent de manière continue. Fort de ces constats, deux axes seront privilégiés :

- Le **développement des primo-exportateurs** restera un axe fort de la stratégie régionale en privilégiant toutefois un retour à l'export proche (Europe, Maghreb), souvent plus facile pour éclairer ces entreprises sur leur potentiel export et leur « mettre le pied à l'étrier ».
- La **détection et l'accompagnement des exportateurs « occasionnels, erratiques »** sera une seconde cible privilégiée. Disposant déjà d'une sensibilité à l'international, ces entreprises

---

<sup>14</sup> D'après l'étude réalisée par CCI International avec la contribution de la Région Pays de Loire, des Douanes, de la DIRECCTE et de Business France: « Analyse de l'impact des dispositifs régionaux d'appui à l'export sur le développement des entreprises » en octobre 2015.

représentent un levier d'action très important pour peu que soient anticipés certains écueils (pertinence de la stratégie export, manque de moyens RH, financements etc...). Cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique du contrat de croissance. Elle se fera en coordination avec l'action de Business France et de Bpifrance dans le cadre de la décision 14 du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, visant à « assurer un accompagnement personnalisé à l'international pour 1000 ETI et PME de croissance ».

Par ailleurs, les **entreprises ayant une activité régulière à l'export** pourront trouver un soutien renforcé dans leur démarche d'export plus lointain avec l'appui des « envoyés spéciaux » (cf. infra). Enfin, une réflexion avec les **exportateurs expérimentés** et **notamment les ETI** sera engagée afin de déterminer les conditions d'un parrainage des TPE/PME à l'international.

### III.3.3. Organiser la prospection et la recherche de partenaires

La Région souhaite **concentrer ses efforts autour du couple pays/filières à potentiel**, en ciblant quelques grandes zones prioritaires.

La Région veillera ainsi à éviter les doublons et à ce que les pôles orientent et flèchent vers les ressources existantes les besoins d'appui à l'international.

#### Privilégier des zones « cibles »

La Région souhaite désormais concentrer l'effort sur des cibles géographiques à potentiel, qui seront progressivement affinées, avec pragmatisme, en fonction des opportunités détectées et des croisements pays/filières (sans se limiter pour autant à des régions spécifiques).

#### La priorité européenne doit redevenir une évidence :

- Avec 65 % des exportations et 55 % des importations ligériennes, l'Europe est une 1<sup>ère</sup> destination et un partenaire de choix. Aujourd'hui, les Pays de la Loire réalisent 15 % de leurs échanges avec l'Allemagne, premier partenaire commercial avant l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni et le Benelux.
- Ainsi, pour l'export proche, l'Europe et le Maghreb (prioritairement le Maroc), la Région soutiendra une approche par filières prioritaires en favorisant la fertilisation croisée des politiques régionales (ESRI) via l'interclustering, des missions collectives, des pôles de compétitivité ou encore la présence régionale sur des salons professionnels.

Les liens forts tissés depuis les années 1990 avec les régions d'Emilie-Romagne et du Schleswig-Holstein en font des points d'entrée naturels de la Région pour aborder les marchés italien et allemand.

#### Pour le « Grand export », un portage institutionnel fort se concentrera, en priorité, sur trois grandes zones cibles :

- **L'Afrique de l'Ouest Francophone** où le potentiel est réel en commençant par la Côte d'Ivoire, porte d'entrée d'un marché ouest-africain de plus de 300 millions d'habitants, où des projets notamment de « social business »<sup>15</sup> peuvent être développés par l'intermédiaire des appels à projets de l'Agence Française de Développement (AFD).
- **L'Amérique du Nord** (USA, Canada et Mexique) où les marchés sont matures et stables pour plusieurs de nos filières stratégiques (aéronautique, naval, nautisme, numérique, santé, IAA etc.).
- **L'Asie** au sens large, dans un premier temps (Asie du Nord-ouest : Hong-Kong, Chine, Taïwan, Corée du sud et Asie de l'Est : Singapour, Philippines, Indonésie, Thaïlande, Inde). La Région

<sup>15</sup> il n'existe pas aujourd'hui de définition harmonisée du social business. Toutefois, les différentes approches semblent converger vers deux principes communs, un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière. Ce type de projet stimule « l'innovation inversée » en testant dans les pays en développement de nouvelles façons de produire et de commercialiser.

s'appuiera sur les liens tissés précédemment dans le cadre des coopérations notamment en Chine avec la province du Shandong, la ville de Yantai, et la ville de Shanghai.

### S'appuyer sur un réseau d'envoyés spéciaux

Afin de mettre en œuvre cette stratégie régionale sur le grand export, la Région évoluera vers un dispositif plus agile en s'appuyant sur des « envoyés spéciaux » en lieu et place des anciens bureaux permanents. Véritable « poste avancé » au service des entreprises et acteurs du territoire, pleinement connectés à l'équipe France à l'étranger (Business France, Ambassades, réseau consulaire, en fonction du contexte), ils seront missionnés, sur chaque zone de référence, pour :

- élaborer une cartographie « dynamique » des acteurs et intérêts ligériens, et la mettre à disposition des acteurs du territoire,
- réaliser une veille active sur les opportunités de partenariats, « invest » et « trade » pour le compte de la Région et de son écosystème
- donner une dimension internationale aux politiques publiques régionales qui le justifient, comme « Pays de la Loire Manufacturing », le plan aéro 2030, la feuille de route transition énergétique, la santé et la silver économie, l'agriculture et l'agroalimentaire, le numérique et la digitalisation, la robotique etc...
- accompagner les missions sur les secteurs prioritaires organisées par les opérateurs CCI, CCIFE, Business France en y associant, autant que faire se peut et prioritairement les acteurs académiques, de la recherche et de l'innovation.
- assurer une représentation régionale sur certains salons internationaux.

Par ailleurs, en collaboration avec l'agence régionale et les agences locales de développement économique, les envoyés spéciaux relaieront et aideront à mieux cibler les actions de promotion du territoire à l'étranger et développeront des outils « proactifs » de détection potentielle d'investisseurs étrangers.

Des séjours réguliers en Pays de la Loire leur permettront de s'immerger régulièrement dans notre réalité économique pour conforter leurs compréhension et connaissance des enjeux, acteurs et projets du territoire ligérien. Ils rendront compte à cette occasion des résultats obtenus et informeront les acteurs des opportunités qui existent dans les pays/régions qu'ils couvriront.

### III.3.4. Promouvoir la mise en réseau et faciliter l'entraide pour maximiser les résultats

Afin de capitaliser et faire rayonner le territoire sur les zones cibles, la mise en réseau des acteurs ligériens actifs à l'international demeure essentielle. A cet égard, la Région entend s'appuyer davantage sur les entreprises ligériennes (et françaises) déjà présentes à l'international. Elle renforcera, par ailleurs, ses liens et partenariats avec les CCEF en région et dans les pays couverts, et continuera d'encourager localement la communauté de partenaires régionaux engagés (clubs d'entreprises, réseaux des CCIFE, VIE, réseau des écoles, des anciens étudiants étrangers passés en Pays de la Loire...).

- ⇒ Par ailleurs, la Région facilitera les connexions avec les « familles prioritaires » à l'export et leurs fédérateurs (animées par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International- MAEDI), pour permettre à des « entreprises pépites » des Pays de la Loire, parfois mal connues des réseaux nationaux, d'être mises en valeur dans le cadre de missions ciblées à l'international, au sein de vitrines des savoir-faire français où les talents ligériens brillent trop souvent par leur absence.
- ⇒ **Un partenariat avec le Groupe Caisse des dépôts / Agence française de Développement sera développé pour mieux faire connaître à nos PME et ETI les opportunités de marchés (publics ou privés) sur financements bilatéraux français, et, par ricochet, sur financements**

multilatéraux (Banque Mondiale, Banques régionales de développement, UE, KFW, JICA, etc.).

Enfin, la Région poursuivra le **pilotage et l'animation d'une instance de concertation (un « hub international » unique)** avec tous les acteurs de l'international afin de suivre l'avancée du plan d'actions à l'international. Il sera proposé d'établir, de façon concertée et partagée, **un tableau de bord recensant**, pour chaque entreprise exportatrice, l'ensemble des rendez-vous, accompagnements et aides attribuées par les partenaires.

### **III.4. Développer l'attractivité des Pays de la Loire à l'international**

Si la France demeure dans le peloton de tête des pays européens les plus attractifs (en moyenne, 2 entreprises étrangères investissent chaque jour en France et créent des emplois)<sup>16</sup> et depuis 15 ans à la 1<sup>ère</sup> place pour les IDE dans le secteur industriel<sup>17</sup>, la compétition entre territoires régionaux révèle une certaine hétérogénéité des bénéficiaires. Près des trois quarts des nouveaux investissements étrangers sont localisés dans cinq régions (Île-de-France, Auvergne Rhône Alpes, Grand Est, Occitanie, Hauts de France). Par ailleurs, les entreprises étrangères implantées en Pays de la Loire contribuent encore trop modestement au chiffre d'affaire régional (10% contre 19% au niveau national)<sup>18</sup>. Cette tendance doit être inversée.

#### **III.4.1. « Invest » : Organiser une prospection ciblée**

La Région souhaite amplifier la collaboration avec Business France, qui a fusionné avec l'Agence française des Investissements internationaux (ex AFII), dans le cadre d'un **accord-cadre global portant notamment sur le traitement des projets d'implantation exogènes**.

Elle poursuivra, également, le travail d'interface et de dialogue avec les EPCI et les agglomérations s'agissant des projets plus « classiques » d'investissements étrangers, relayés par Business France.

La prospection ciblée sur les filières d'excellence du territoire sera renforcée en s'adossant d'une part, aux savoir-faire industriels et aux écosystèmes reconnus ; et d'autre part, en recherchant, de manière proactive, les compétences ayant vocation à compléter les chaînes de valeur.

L'agence régionale de développement, référent désigné correspondant-chef de file en région par Business France en région, sera le fer de lance de cette approche sélective. Sur la base d'une analyse approfondie des filières économiques, en étroite relation avec les agences de développement économiques de nos territoires, elle identifiera les prospects étrangers qui pourraient incarner le ou les chaînons manquants.

S'agissant du périmètre Nantes Saint-Nazaire, qui dispose de sa propre agence d'attractivité (Nantes Saint-Nazaire Développement), Nantes métropole assumera le leadership sur la feuille de route de prospection et sur le marketing territorial. Cette feuille de route sera étroitement concertée avec la Région Pays de la Loire afin d'en assurer la bonne cohérence avec la stratégie régionale et permettre le plus possible d'en faire bénéficier les autres territoires. Dans ce cadre, la métropole nantaise souhaite jouer son rôle de capitale régionale dont le rayonnement international irriguera l'ensemble de la région.

---

<sup>16</sup> Baromètre EY – site du Trésor

<sup>17</sup> Tableau de bord de l'attractivité de la France Edition 2015 Business France et CGET

<sup>18</sup> Business France, bilan 2015

- ⇒ Par ailleurs, la Région souhaite déployer de nouveaux outils à travers notamment la création d'un **club d'investisseurs étrangers afin d'encourager le « reinvest » ou de stimuler de nouveaux investissements dans leur** rôle de prescripteurs vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants étrangers.
- ⇒ Sera lancée avec Business France une expérimentation de **VIE « reinvest »**, consacrés à la stimulation des flux des entreprises étrangères implantées en Région avec leur maison mère.

### III.4.2. Faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Pays de la Loire

Afin de faciliter l'installation sur le territoire, il convient de disposer d'un arsenal de compétences à même de séduire les dirigeants d'entreprises étrangères. L'ingénierie d'implantation d'entreprises étrangères dans sa capacité à identifier les offres foncières, immobilières et logistiques, ordonnancer les interventions des différents acteurs publics, mettre en relation l'entreprise avec les expertises qualifiées... à être un relai actif et averti, est au cœur de ce dispositif.

Les entreprises doivent se sentir accueillies, leurs démarches doivent être facilitées afin qu'elles puissent se concentrer sur leur process industriel :

- ⇒ **L'agence régionale sera leur référent régional**, garant d'une implantation réussie en Pays de la Loire. Le réseau des agents de développement économique de la Région, placés dorénavant en proximité dans les départements, a vocation à jouer ce rôle, en étroite collaboration avec les agences de développement de la Métropole de Nantes-Saint Nazaire et des EPCI.

### III.4.3. Mettre en place une communication offensive et différenciante

Nos atouts sont nombreux qu'il s'agisse du caractère fortement industriel du tissu économique, du maillage des infrastructures de communication, de la présence d'une main d'œuvre qualifiée, de la qualité des laboratoires de recherche et des établissements d'enseignement supérieurs, de l'existence d'équipements structurants, de la diversité de l'offre de formation, sans parler de la vitalité culturelle et de la qualité de vie... Mais leur perception trop diffuse est à l'origine d'un déficit d'image à l'étranger.

A cette fragilité, se superpose les conséquences « statistiques » du redécoupage régional. Au regard de facteurs déterminants, pour des investisseurs étrangers, comme la taille de la population ou le potentiel de richesse, les Pays de la Loire émarginent désormais à la 8<sup>ème</sup> place parmi les 13 nouvelles régions métropolitaines, là où auparavant ils se classaient 5<sup>ème</sup> sur 22.

Il apparaît donc essentiel de renforcer la visibilité et la lisibilité internationale de la région, à travers une **communication offensive et différenciante**, à même d'illustrer le potentiel du territoire, en capitalisant sur la notoriété des projets ou initiatives qui font écho aux enjeux de l'industrie du futur, à la French Tech.... Cette stratégie et les outils de marketing territorial associés seront définis en étroite concertation avec les territoires, et en cohérence avec leurs propres outils de communication. A cet égard, la concertation autour du Schéma régional touristique (SRDTL) a amorcé la réflexion autour d'une « marque ombrelle », qui pourrait permettre aux territoires d'exister davantage à l'échelle internationale, tout en veillant à valoriser les spécialisations territoriales organisées autour des pôles de compétitivités comme, par exemple, le végétal à Angers ou la réalité virtuelle à Laval. Elle offrirait par ailleurs l'opportunité aux acteurs économiques, ambassadeurs naturels de leur région à l'étranger, de se saisir de ce « supplément d'âme » pour appuyer leur propre communication dans une logique de « co-branding ».

Elle viendrait en soutien de l'équipe « force de vente » des services de l'Etat, notamment Business France, dans leur mission de promotion des territoires français à l'international. Cette stratégie supposera, par ailleurs, l'élaboration d'un partenariat avec la métropole nantaise car les Pays de la Loire ont besoin d'une métropole bien identifiée à l'international.

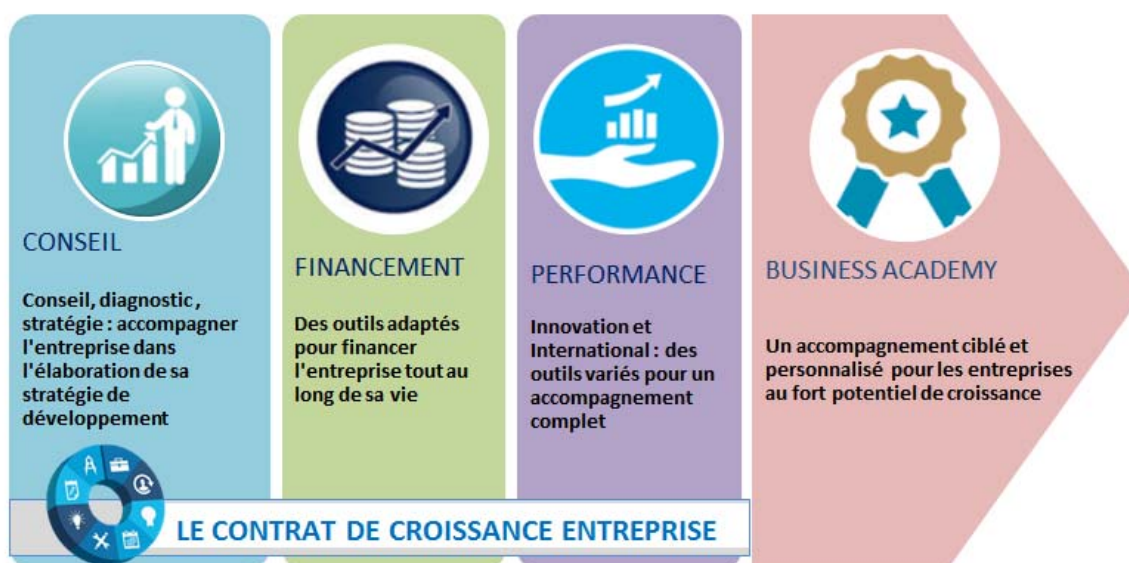


## FOCUS : le contrat de croissance entreprises, une relation de confiance

L'objectif du Contrat de Croissance Entreprises est d'offrir l'opportunité aux TPE et PME d'être accompagnées tout au long de leur existence, en vue de favoriser leur croissance et d'y stimuler la réalisation d'investissements et la création d'emplois.

Ce Contrat s'articulera autour de trois piliers, combinant à la fois des outils et de la mise à disposition d'expertise :

1. le conseil et la stratégie
2. le financement de la vie de l'entreprise
3. la performance



On retrouve notamment sous chacun de ces blocs :

1. le conseil et la stratégie
  - ✓ les diagnostics proposés par le réseau consulaire (Flash diag, Déclic, Eval)
  - ✓ les prestations d'intelligence économique effectuées par l'ADIT (veille marché et concurrentielle notamment),
  - ✓ l'aide directe Pays de la Loire Conseil (ex-FRAC),
  - ✓ les parcours d'accompagnement Dinamic Entreprise (tous secteurs) et CAPEA (artisanat).
2. le financement de la vie de l'entreprise
  - ✓ la création (abondement des plateformes de prêts d'honneur et des réseaux) et l'amorçage (fonds GOCA2),
  - ✓ le développement : outils Bpifrance partagés avec la Région, Fonds Pays de la Loire Garantie, prêts régionaux offensifs voire subventions pour les projets les plus emblématiques, fonds d'investissement tels qu'IDEE et Pays de la Loire Croissance,
  - ✓ la transmission (fonds dédié),
  - ✓ le retournement/les difficultés : prêts défensifs de type Pays de la Loire Redéploiement, garantie,
  - ✓ les outils de financement alternatifs.
  - ✓ aides à l'immobilier pour les implantations exogènes structurantes,



### 3. la performance

- ✓ l'innovation : FTI/FTI-PIA, pôles et accélérateurs, appel à projets Résolutions, infrastructures des Technocampus,
- ✓ internationalisation : VIE, Init....,
- ✓ soutiens à la robotisation et à la numérisation,
- ✓ adhésion à un pôle ou un clusters.

- A l'issue de ce parcours de croissance, la « Business Academy »proposera aux PME volontaires et les plus prometteuses, un dispositif d'accélération de leur croissance ambitionnant un changement d'échelle.

Le Contrat de Croissance Entreprises sera doté d'une réelle dimension contractuelle pour les entreprises s'inscrivant dans plusieurs des démarches mentionnées ci-dessus. Toute entreprise volontaire ou ayant bénéficié des plus de 100 000 euros d'aides régionales se verra proposé de devenir officiellement un « **partenaire régional engagé** ». Au-delà d'une certaine visibilité donnée à l'appui régional, il ne s'agira pas d'engagements contraignants mais plutôt d'un juste retour pour la collectivité au sens large, sous forme de témoignages, de relais d'informations, de promotions de politiques régionales (apprentissage, VIE ...), de parrainage...

## **IV. LES FEMMES ET LES HOMMES : ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES ET PRÉPARER L'AVENIR**

Dans un contexte de forte concurrence entre les territoires, les compétences des hommes et des femmes constituent un élément clé de la compétitivité des entreprises. A travers le développement de son offre de formation professionnelle et des partenariats qu'elle tisse avec les acteurs de la formation, la Région des Pays de la Loire a à cœur de satisfaire au mieux les besoins en compétences exprimés par les acteurs économiques mais aussi de préparer l'avenir, d'accompagner les publics dans leurs projets professionnels et de conforter l'attractivité du territoire.

L'efficacité du système d'orientation et de formation représente plus que jamais un enjeu pour l'avenir de notre territoire :

- Pour les jeunes et les adultes, salariés comme demandeurs d'emploi, afin de leur assurer une orientation de qualité, un accès à l'emploi durable, l'évolution et l'adaptation de leurs compétences, le renforcement de leurs qualifications tout au long de la vie et la sécurisation de leurs parcours professionnels ;
- Pour les entreprises, pour garantir leur compétitivité, leur maintien et leur développement dans un monde en perpétuel mouvement entre internationalisation des marchés et innovation ;
- Pour le développement des territoires enfin, en valorisant au mieux leurs spécificités et en leur assurant la présence des compétences nécessaires pour les faire vivre et évoluer.

Le système de formation professionnelle repose sur une pluralité d'acteurs et nécessite, de ce fait, une bonne articulation entre ces derniers pour permettre l'identification des besoins de compétences non pourvus et la mise en place de solutions de formation pertinentes et efficaces. La coordination des acteurs sera formalisée via le Contrat de plan pour le développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) ; ce document sera complété par une stratégie coordonnée Etat-Région pour l'emploi, la formation et l'orientation professionnelle (SREFOP). Cette stratégie aura également vocation à traiter des actions à conduire par les acteurs en matière de gestion territoriale des emplois et des compétences pour favoriser la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois. *Pour des raisons de simplification et de lisibilité, il a été proposé, en lien avec les services de l'Etat, de ne produire qu'un seul document, qui sera élaboré en 2017 et s'articulera avec le présent schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.*

Dans le cadre du présent schéma, et bien que cela dépasse le strict périmètre du SRDEII, il a été décidé de préciser les premières orientations de la Région en matière de formation afin de répondre aux fortes attentes exprimées par les acteurs économiques lors de la phase de concertation.

## IV.1. Adapter les compétences aux besoins des entreprises

### IV.1.1. Identifier les besoins en compétences

L'identification des besoins en compétences des entreprises doit porter à la fois sur le court terme pour développer une offre de formation adaptée à destination des salariés et des demandeurs d'emploi et sur le moyen et long terme pour ce qui concerne la formation initiale, avec ses deux modalités de formation (l'apprentissage et la voie scolaire). Il s'agit d'identifier les niveaux de diplômes ou les compétences spécifiques attendues (en s'adossant aux diplômes des autorités académiques et aux titres professionnels des branches et réseaux), leur volume et leur échelonnement dans le temps, les modalités de formation privilégiées, leur répartition territoriale et ce pour chaque filière et secteur du territoire. Ces besoins immédiats et prospectifs (métiers et compétences de demain) devront être confrontés avec l'offre de formation existante afin de dégager les évolutions à apporter pour adapter ou compléter le dispositif actuel.

La Région des Pays de la Loire prévoit de mettre en place à partir de 2017 des dialogues intégrés économie-emploi-formation avec les secteurs économiques en prenant appui sur les branches, les clusters et autres représentants économiques pour construire une feuille de route pluriannuelle de la formation initiale et continue. Ces dialogues sectoriels permettront à la Région de prendre connaissance des besoins en compétences que les entreprises auront fait remonter auprès des branches professionnelles.

### IV.1.2. Développer un appareil de formation plus flexible pour mieux répondre aux besoins immédiats ou futurs des entreprises et des territoires

Jusqu'en 2015, l'appareil de formation de la Région a concerné des diplômes ministériels ou certifications inscrites au Répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) ou son inventaire, dans une optique de pleine reconnaissance des compétences acquises par l'apprenant. Les évolutions des diplômes ou certifications s'inscrivaient ainsi dans des dispositifs cadrés sur la base des référentiels nationaux et ne permettaient pas d'expérimenter de nouvelles formations visant des compétences en cours d'émergence ou répondant à un besoin immédiat.

Propositions d'actions :

- En réponse à des besoins conjoncturels ou émergents, **des modules de formation continue pourront être spécifiquement créés, à titre expérimental, pour permettre l'acquisition de certaines compétences ciblées, additionnelles aux référentiels obligatoires.** Ces modules pourront être ajoutés ponctuellement à des parcours de formation existants ou réalisés à la carte pour les personnes déjà issues de ces parcours.
- Des formations certifiantes spécifiques pourront être développées : poursuite des ouvertures de titres professionnels par apprentissage, formations complémentaires d'initiative locale (FCIL) pour le scolaire, mentions complémentaires pour le scolaire, ...
- Les investissements nécessaires à l'évolution de l'offre de formation initiale pourront être accompagnés, notamment dans le cadre de l'implantation de nouveaux établissements d'enseignement supérieur qui répondent aux attentes des secteurs économiques et contribuent à l'attractivité du territoire.
- **L'innovation en matière d'ingénierie pédagogique sera une priorité régionale** pour permettre la diversification des moyens d'apprentissage et notamment le développement de la digitalisation des formations (MOOC, formations à distance ou en multi-modalités mixant du présentiel et du distanciel, émergence d'outils de réalité virtuelle...). Ces innovations pédagogiques viseront ainsi à lever les freins à la formation liés aux problèmes de mobilité

des apprenants (particulièrement en zone rurale) et de durée des formations (intérêt de la modularisation des savoirs et compétences pour segmenter les apprentissages).

- **Dans la continuité du Plan de relance de l'Apprentissage**, une attention particulière sera apportée à la valorisation de cette modalité de formation qui **constitue pour les entreprises un moyen privilégié de renouvellement de ses compétences** et pour les jeunes l'opportunité de se rapprocher de l'entreprise et de s'y faire reconnaître. L'apprentissage est aussi pour les petites entreprises un moyen d'accéder à l'innovation via l'accueil de jeunes en licence ou en formation d'ingénieurs. Dans le secteur de l'artisanat, il est aussi un outil privilégié pour la transmission d'entreprise.

**Un nouveau programme régional de formations courtes d'adaptation à l'emploi (« Accès emploi ») pour répondre à des besoins de recrutement immédiat des entreprises**

Il s'agit d'accompagner, via la formation, les entreprises qui s'engagent à recruter des demandeurs d'emploi par l'identification fine des compétences recherchées et un recrutement immédiatement suivi d'une formation d'adaptation à l'emploi pour garantir l'opérationnalité du candidat retenu. Accompagné par la Région, ce programme est mis en œuvre en s'appuyant sur des dispositifs de Pôle emploi et des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA).

La mise en œuvre de ce nouveau programme régional de formations courtes d'adaptation à l'emploi s'appuie sur une animation territoriale, à l'échelle des 17 territoires du Service public régional de l'orientation (SPRO). Cette animation renforcée est réalisée en partenariat étroit avec Pôle Emploi et les OPCA et impliquera les acteurs économiques des territoires (chefs d'entreprise, consulaires, clubs d'entreprises, EPCI, etc...)

## **IV.2. Accompagner la politique RH des entreprises**

### **IV.2.1. Accompagner les entreprises dans leurs recrutements et dans l'évolution des compétences de leurs salariés**

Le recrutement et la formation continue des salariés ne sont pas des compétences obligatoires de la Région. Néanmoins, la Région prévoit de développer son action de coordonnateur au service de l'accompagnement des entreprises et des salariés, et en lien avec les structures institutionnelles compétentes dans une logique de bonne articulation des actions, d'efficacité du service public de l'emploi, de simplification administrative et de cohérence avec les stratégies de développement des filières.

Propositions d'actions :

- Participation à la mise à disposition d'outils d'aide au recrutement (y compris inventaire/lexique des dispositifs financiers d'aide au recrutement ou à l'accueil d'un apprenant) : cela pourrait passer par l'évolution du site [pmpaysdelaloire.fr](http://pmpaysdelaloire.fr) (bientôt « [entreprisespaysdelaloire.fr](http://entreprisespaysdelaloire.fr) »)
- Accompagnement à l'accueil d'apprenants : bourses en ligne des stages/contrats d'apprentissage (voire de professionnalisation), mise en place d'un kit pour l'accueil des apprenants, aide régionale à la professionnalisation des maîtres d'apprentissage...
- Aide à la réflexion stratégique sur les compétences de l'entreprise : accompagnement à la mise en place de démarches de GPEC dans les PME via les OPCA, appui à la formation des entrepreneurs avec une attention particulière portée à la transition numérique.

- Participation à la formation des salariés dans le cadre de la « Charte d’engagement des partenaires sociaux, de l’Etat et de la Région pour la continuité professionnelle des salariés » (2017-2019). La Région contribuera à la formation des salariés, notamment ceux fragilisés dans leur emploi, et prioritairement les personnes faiblement qualifiées, les TPE et les PME (en particulier celles de moins de 50 salariés) et les salariés seniors. Cette action s’adresse :
  - o aux entreprises qui connaissent des difficultés économiques, afin de traverser les périodes de sous-activité qu’elles rencontrent, en les aidant à préserver leur compétitivité et à anticiper les compétences nécessaires à leur avenir, en lien notamment avec les enjeux de l’innovation et du développement durable ;
  - o aux entreprises qui connaissent des mutations impactant leurs emplois, d’innover et de faire évoluer leurs métiers en développant les qualifications et les compétences de leurs salariés.
- En prenant appui sur des pôles thématiques de Formation et de Recherche, contribution au rapprochement entre les entreprises et les établissements de formation, pour répondre aux besoins des entreprises, faciliter l’insertion professionnelle, faire des étudiants des « vecteurs » de la diffusion de l’innovation...

#### **IV.2.2. Accompagner les entreprises à l’international par la formation**

L’accompagnement des entreprises ligériennes vers un développement à l’international est au cœur des priorités régionales. Cet accompagnement passe aussi par la capacité des personnes à travailler à l’international grâce à la bonne connaissance des langues incontournables, et en premier lieu de l’anglais, et à une certaine ouverture internationale. La Région veillera à accompagner le développement de ces compétences par les apprenants.

Propositions d’actions :

- Poursuivre un soutien aux programmes de mobilité européenne et internationale des apprenants.

### **IV.3. Attirer vers les métiers en tension et redonner le goût d’entreprendre**

#### **IV.3.1. Renforcer la valorisation des métiers pour élargir les perspectives d’orientation**

Un travail doit impérativement être réalisé pour valoriser auprès de tous les publics, et notamment des familles et des enseignants, l’intelligence productive et la formation professionnelle. Cela passe notamment par une meilleure valorisation des secteurs et métiers en tension (pour les jeunes comme pour les demandeurs d’emploi) et par un rapprochement des établissements de formation et des entreprises. L’objectif est ainsi de remettre le projet professionnel au cœur de l’orientation et de faire connaître les perspectives de carrières et d’insertion offertes par la voie professionnelle au lieu d’une orientation fondée sur des résultats scolaires, des choix de formation par défaut et les formations existantes à proximité.

Propositions d’actions :

- Elaboration d’une stratégie régionale de l’orientation en lien avec les acteurs du Service Public Régional de l’Orientation (SPRO)
- Actions sur l’image des métiers et des filières, en lien avec les chambres consulaires, les branches professionnelles et les acteurs de la culture scientifique et technique

- Pour les demandeurs d'emploi : renforcement de l'accompagnement à la découverte des métiers et à l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et en adéquation avec les débouchés dans l'emploi.
- Actions du plan de relance de l'apprentissage : campagne de communication régionale pour valoriser l'apprentissage, ambassadeurs de l'apprentissage, Apprentibus dans les collèges, mobilisation du SPRO, ...

#### **Les ambassadeurs de l'apprentissage**

L'exemple concret d'une réussite ou d'un retour d'expérience par ceux qui l'ont vécue permet de susciter la curiosité, l'intérêt voire l'identification des jeunes collégiens. A cet effet, d'anciens apprentis devenus chefs d'entreprise ou salariés, des maîtres d'apprentissage, d'anciens apprentis ayant eu un parcours emblématique (Meilleur Ouvrier de France, distinction aux Olympiades des Métiers) ou encore des apprentis en fin de formation seront sollicités pour venir témoigner, promouvoir la voie de l'apprentissage et répondre aux questions des jeunes collégiens. Ils deviendront les ambassadeurs de l'apprentissage.

Une formation à l'attention de ces « ambassadeurs » sera mise en place par le Conseil régional. Elle permettra, tout en bénéficiant de leur retour d'expérience, de leur remettre un kit de présentation et des supports de communication à l'attention des collégiens. Les « ambassadeurs » pourront aussi être mobilisés pour témoigner auprès des entreprises qui s'interrogeraient sur l'intérêt de recruter un apprenti mais également à l'occasion de manifestations régionales (Olympiades des métiers, salons des métiers...). Les « ambassadeurs » seront bénévoles, mais ils seront remboursés de leurs frais par le Conseil régional.

### **IV.3.2. Accompagner les futurs entrepreneurs (salariés, demandeurs d'emploi, jeunes en formation initiale) par la formation**

La culture de l'entrepreneuriat progresse peu à peu en France grâce à l'effet conjugué d'une meilleure visibilité des start-up et de certaines success stories et la mise en place de divers dispositifs financiers d'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise. Néanmoins, être entrepreneur ne s'improvise pas et nécessite un certain nombre de compétences qu'il conviendrait d'intégrer plus largement dans l'offre de formation existante de tout niveau et toute modalité. La Région s'engage à accompagner le développement de ce type d'offre.

Propositions d'actions :

- Redéfinir l'offre de formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi souhaitant reprendre ou créer leur entreprise.
- Développer l'information et les modules de préparation à la création/reprise d'entreprise dans les cursus de formation par apprentissage.
- Soutenir l'entrepreneuriat étudiant et l'incubation dans les établissements d'enseignement supérieur. Poursuivre les discussions avec les universités et écoles pour intégrer la dimension entrepreneuriale dans toute formation supérieure.

## V. RECONNECTER LES TERRITOIRES

En 25 ans, la région des Pays de la Loire a connu une croissance économique parmi les plus fortes observées en France. Elle n'a pas été épargnée par la crise de 2008, mais a fait preuve de résistance en retrouvant son niveau de richesse antérieur dès 2011, même si le rythme de la croissance demeure pour l'instant ralenti. Les branches à haute valeur ajoutée se développent, tandis que les activités régionales historiques, en particulier industrielles, résistent mieux qu'ailleurs.

**Croissance économique et dynamisme démographique sont étroitement liés dans les Pays de la Loire.** La création d'emplois attire de nouveaux habitants qui consomment, investissent, ont recours à des services. Autant de besoins qui génèrent de l'activité et des emplois supplémentaires. L'installation de jeunes actifs va également de pair avec l'arrivée d'enfants et la promesse de naissances à venir. **Ce cercle vertueux, tiré par le dynamisme de la métropole nantaise dont l'attractivité est croissante, doit être consolidé et étendu à l'ensemble des territoires régionaux.**

**En matière économique les disparités territoriales sont en effet importantes : les activités sont diversifiées et connaissent des dynamiques variables.** Ces disparités se traduisent par des différenciations démographiques et sociales croissantes. **Les phénomènes de métropolisation y contribuent mais n'expliquent pas tout : si la métropole Nantes - Saint-Nazaire apparaît dynamique, c'est également le cas de territoires ruraux industriels.** À l'opposé certaines agglomérations de taille moindre, ainsi que des villes moyennes et des zones rurales périphériques connaissent plus de difficulté.

Les deux conditions de la compétitivité économique de notre territoire sont les infrastructures et les compétences des hommes et des femmes (cf. *supra*).

### V.1. Un prérequis : Investir dans les infrastructures régionales qui feront le développement économique de demain

**Les infrastructures sont la condition même du développement économique local. Elles sont cruciales dans le choix de localisation des entreprises.** Il s'agit tout autant de **faciliter l'accès à l'entreprise** pour les salariés, en particulier en zones rurales ou dans les villes secondaires. Plus généralement, pour la région des Pays de la Loire, l'enjeu consiste à dynamiser l'attractivité du territoire face à la concurrence des nouvelles grandes régions.

S'agissant des régions immédiatement voisines des Pays de la Loire, en premier lieu la Bretagne avec laquelle nous partageons de nombreuses caractéristiques économiques, des infrastructures de qualité doivent permettre d'accroître les échanges de biens et de personnes et d'amplifier des dynamiques interrégionales (exemple de l'aire d'influence de la métropole de Rennes, qui englobe une partie de la Mayenne).

#### V.1.1. Dynamiser la compétitivité des Pays de la Loire avec des infrastructures ferroviaires et routières performantes

##### Renforcer la qualité du réseau ferroviaire

L'amélioration des liaisons existantes et au-delà, la réalisation de grands projets d'infrastructures, constituent autant d'opportunités de mieux ancrer la région dans l'espace européen et national sans négliger les liaisons interrégionales et infrarégionales. Elles constituent des enjeux pour le développement des territoires.

En termes d'infrastructures ferroviaires, les Pays de la Loire bénéficient d'une desserte historiquement favorable. Les métropoles et grandes agglomérations sont accessibles dans des délais

assez réduits. Le Mans reste notre porte naturelle sur le bassin parisien. Laval sera à environ 1h10 de Paris avec la mise en service en juillet 2017 de la Ligne à Grande Vitesse (LGV). Si Nantes sera à moins de 2h de la capitale, en revanche, Rennes passera à moins d'1h30 de la capitale. Cette situation est susceptible d'atténuer l'attractivité de la région. La concurrence territoriale avec la Nouvelle-Aquitaine va également se renforcer : une LGV reliera en 2017 la ville de Bordeaux à Paris en 2h05. L'amélioration de la liaison ferroviaire Nantes-Angers-Paris, la modernisation de la ligne ferroviaire permettant de relier Nantes au Choletais, deuxième pôle économique de la région, la modernisation de la ligne Nantes-Bordeaux et la mise en service en juillet 2017 de la virgule ferroviaire de Sablé-sur-Sarthe permettant de créer des TER rapides entre Nantes et Laval (1h35) ou encore entre Angers et Laval (50 mn) ou Angers-Rennes (1h30) sont autant d'actions pour la performance des déplacements et des territoires. Au-delà, le projet de Liaisons Nouvelles Ouest Bretagne Pays de la Loire constitue un enjeu pour le développement des liaisons entre deux grandes capitales régionales et une desserte performante du futur aéroport du grand ouest.

Concernant le **fret ferroviaire**, la Région accompagnera, à titre expérimental, certains projets qui détiennent un réel potentiel de développement. A ce titre, l'intervention régionale est conditionnée à la réalisation d'études de potentiel économique et de faisabilité technique permettant de s'assurer de la viabilité de l'opération.

### **Accompagner le développement du réseau routier pour connecter les territoires**

La région des Pays de la Loire s'inscrit par ailleurs dans un contexte où la croissance démographique et les changements de modes de vie entraînent une hausse continue de la mobilité et des besoins en déplacements. Dans ce contexte, le territoire est confronté à la saturation de certaines de ses infrastructures routières. Cette situation peut avoir des effets négatifs en termes de développement local.

Les projets routiers sont l'assurance de l'irrigation de tous les territoires. Des projets structurants comme les nouveaux franchissements de Loire à Ancenis et à l'Ouest de Cheviré ou encore le projet alternatif à l'A831, abandonnée par l'Etat, doivent faire l'objet d'une attention particulière dans une logique de désaturation des réseaux et de continuité de la route des estuaires. **Le nouveau plan régional routier accompagnera les porteurs de projets dans l'amélioration du réseau d'intérêt régional. D'ores et déjà, dans le cadre du vote de son pacte pour la ruralité intervenu en juin 2016, la Région a prévu de consacrer une enveloppe de 100 M€ en faveur de son prochain plan routier devant être adopté lors de sa séance budgétaire de décembre 2016.**

### **V.1.2. Accélérer le développement du Très Haut Débit, développer les infrastructures numériques et assurer la couverture en téléphonie mobile de l'ensemble du territoire**

Le déploiement des réseaux à très haut débit (THD), en fibre optique notamment, représente un enjeu majeur d'aménagement du territoire et de développement économique. Cela constitue un atout déterminant pour améliorer l'attractivité économique et favoriser l'implantation de nouvelles entreprises, ainsi que pour développer les activités des entreprises existantes, synonymes de création d'emplois et de richesse. Il facilite en outre le développement de services innovants. Les collectivités locales ligériennes se sont engagées pour certaines dès le début des années 2000 dans des réseaux d'initiative publique (Gigalis au niveau régional, Sartel et Mélis@ en Sarthe et en Maine et Loire, Oméga sur l'agglomération de Nantes) afin d'assurer la desserte des sites stratégiques pour le territoire (Zones d'activités économiques et entreprises, les établissements d'enseignement



supérieur et de recherche, de santé...). À ce titre la Région veille à la coordination des acteurs tant publics que privés pour le déploiement des réseaux à très haut débit sur l'ensemble du territoire aussi bien en zones rurales qu'en périphéries d'agglomérations. La qualité du service fourni par les opérateurs aux entreprises est un enjeu majeur de compétitivité pour ces dernières.

Depuis 2013, avec le plan France très haut débit, le gouvernement s'est fixé pour objectif d'assurer la couverture en très haut débit de l'ensemble du territoire français à l'horizon 2022.

Pour rendre l'intégralité des logements, entreprises et services publics éligibles au très haut débit d'ici 2022, le plan France très haut débit mobilise 20 milliards d'investissement de l'Etat, des collectivités territoriales et des opérateurs privés. Ces investissements sont répartis entre les « zones conventionnées », où les opérateurs privés déploient les réseaux de fibre optique à l'abonné et les « réseaux d'initiative publique » (RIP), portés essentiellement par les Départements dans les zones rurales.

L'ensemble des départements des Pays de la Loire a adopté son schéma directeur territorial numérique (SDTAN) et a déposé un dossier auprès du fonds pour la société numérique (FSN). **La Région a élaboré une stratégie de soutien aux projets portés par les Départements et une enveloppe financière importante de 118,8 M€ a été réservée jusqu'en 2020.** Il s'agit tant, à court terme de projets de Montée en Débit et / ou, à moyen terme de déploiement de la fibre optique à l'abonné. À titre d'exemples, la Région a d'ores et déjà apporté son soutien à des opérations de montée en débit (Loire Atlantique, Mayenne, Vendée), à des opérations de raccordement fibre à l'abonné (Sarthe, Vendée), à des opérations de raccordement de communautés d'innovation (Sarthe, Maine et Loire).

La Région a également pris, dans le cadre du Pacte Régional pour la Ruralité, des engagements afin d'améliorer la couverture en téléphonie mobile des territoires ruraux :

- Création d'un fonds régional de soutien à la téléphonie mobile déjà doté de 2,788M€ permettant de mettre en œuvre les opérations que la Région souhaite engager rapidement afin de contribuer à la pleine couverture du territoire ligérien, bien au-delà des seuls secteurs officiellement reconnus en « zone blanche » ;
- Couverture des 22 communes des Pays de la Loire identifiées comme étant situées en zone blanche et pour lesquelles la Région s'engage à financer jusqu'à 80% des frais d'installation, de viabilisation et de raccordement électrique (pour un coût moyen par site estimé à 24 000€) ;
- Déploiement de la téléphonie mobile dans des zones stratégiques (zones de développement économique, sites touristiques et équipements publics ayant un intérêt économique) soit une estimation d'environ 40 sites en Pays de la Loire qui seront cofinancés par l'Etat et pour lesquels la Région s'engage à financer jusqu'à 80% des frais d'installation, de viabilisation et de raccordement électrique ;
- Déploiement de la téléphonie mobile avec la SNCF le long de ses voies en saisissant l'opportunité que représentent les travaux et réflexions menés actuellement ;
- Etude en cours sur l'amélioration de la couverture en téléphonie mobile et la possibilité d'un déploiement anticipé de la 4G dans les zones rurales afin de veiller à l'équilibre territorial
- Mise en place fin 2016 d'une application de crowdsourcing, Gigalis, afin que les Ligériens établissent eux même la réalité de la couverture réseau.

### V.1.3. Construire l'aéroport du Grand Ouest, condition d'une insertion dans les flux mondiaux de personnes et de marchandises

*La décision de transférer l'aéroport actuel vise à anticiper les enjeux de développement de cet équipement clé à l'échelle du grand ouest. Il s'agit en effet de contribuer au désenclavement de la façade Ouest européenne en rapprochant par une desserte aérienne adaptée la métropole Nantes-Saint Nazaire, les régions Pays de la Loire et Bretagne, le grand Ouest et la façade atlantique des grandes métropoles nationales et européennes. Il s'agit aussi de répondre à l'évolution du trafic et permettre le développement économique des territoires concernés.*

Le projet d'aéroport - et sa desserte routière - sont portés par l'Etat en partenariat avec les collectivités concernées dont 6 participent au financement. Il a fait l'objet d'un débat public en 2003, d'une enquête publique en 2006 et d'une déclaration d'utilité publique en 2008. La nouvelle phase de concertation en 2012 (Commission du dialogue) et la consultation du 26 juin 2016 ont confirmé à la fois la pertinence du projet et son soutien par la majorité des électeurs du Département de Loire-Atlantique (51% de participation et 55% s'exprimant pour le Oui au transfert).

Dans le cadre d'une concession de 55 ans, l'exploitation de Saint-Nazaire Montoir et Nantes Atlantique, jusqu'à son transfert, et le financement, la réalisation et l'exploitation du futur aéroport, ont été confiés à AGO/Vinci Airports. Ce projet est cofinancé par le concessionnaire, qui apporte 70% du financement de la plateforme, l'Etat et six collectivités contributrices dont 40,4 M€ pour la Région Pays de la Loire dans le cadre d'une subvention d'investissement globale, forfaitaire et non révisable. La Région des Pays de la Loire est également engagée depuis l'origine des réflexions dans la mise en place d'une desserte multimodale de l'aéroport. Celle-ci a fait l'objet d'un schéma directeur d'accessibilité en transports collectifs ferroviaires et routiers approuvé par l'ensemble des collectivités membres du Syndicat mixte aéroportuaire en Comité syndical du 21 juin 2013. A la suite de la consultation du 26 juin 2016, le SMA va d'ailleurs relancer les études sur les dessertes de cette infrastructure essentielle au développement de la Région.

### V.1.4. Faire du Grand Port Maritime Nantes Saint Nazaire un outil régional de développement économique

La façade Atlantique, véritable porte d'entrée de notre région, est source de croissance et d'emploi. La présence du Grand Port Maritime de Nantes – Saint-Nazaire est une chance pour notre territoire. Il doit renforcer son rôle de locomotive et d'outil de développement économique au service des entreprises. Le Port de Nantes Saint-Nazaire (4e grand port maritime en termes de trafic) est une infrastructure majeure pour la région. Près de 27 000 emplois directs et indirects sont concernés par son activité. La crise et les évolutions des marchés de l'énergie l'ont durement impacté, générant un recul des trafics (-28% entre 2009 et 2015). Cette baisse soulève la question du positionnement du port dans une période de transition énergétique.

La Région poursuit son soutien à cette infrastructure majeure dans un contexte de baisse des trafics et de difficultés financières du Grand Port Maritime. A cet égard, la programmation 2015-2020 du CPER prévoit une enveloppe régionale de 17,8 millions d'euros (dont 1,5 millions supplémentaires adoptés lors de la session du 21 octobre 2016). Elle souhaite ainsi s'engager pour bâtir une nouvelle ambition portuaire, mêlant restructuration des coûts et perspectives de développement. **La Région accompagnera les projets et les filières en développement pour renforcer le port industriel et**

**accompagner la création d'une véritable « place portuaire » qui mobilise les acteurs qui nécessitera de faire évoluer la commercialisation du port.** La gouvernance renouvelée du port devra impliquer au mieux l'ensemble des collectivités territoriales. Parallèlement, des améliorations sont nécessaires pour desservir l'hinterland du port. La Région accompagne les projets favorisant la multimodalité afin d'étendre la zone d'influence commerciale du port, grâce au développement de nouveaux trafics. En outre, la Région s'est engagée dans le cadre du CPER 2015-2020 à financer à hauteur de 39,5 M€ (26,3%) le contournement ferroviaire de la raffinerie de Donges afin de permettre son développement et pérenniser son activité qui constitue une part importante du trafic du Grand Port.

## V.2. Un partenariat renouvelé avec les territoires

### V.2.1. La place de la métropole nantaise dans les dynamiques régionales : entre traction et attractivité

La métropole nantaise, en lien de plus en plus étroit avec l'agglomération de Saint Nazaire, occupe une place centrale dans le développement économique régional, source de création de valeur par et pour l'ensemble des acteurs économiques régionaux. De par sa taille, elle constitue un espace urbain de plus en plus tourné vers l'Europe et l'international.

**La métropole nantaise entend assumer pleinement son rôle de capitale régionale,** ouverte sur le monde, avec les devoirs et les droits que supposent cette capacité à entraîner, fédérer et faire rayonner l'ensemble du tissu économique régional.

Forte de ses atouts (performance économique, qualité de vie et cohésion sociale, attractivité, territoire créatif, tissu économique diversifié), la métropole a identifié dans sa contribution au présent schéma les **principaux enjeux de son territoire** :

- poursuivre la croissance tout en maîtrisant les externalités du développement,
- accroître le rayonnement et l'attractivité à l'international,
- attirer des entreprises pour compléter les « chaînes de valeur » locales,
- accélérer l'innovation sur le territoire comme vecteur de compétitivité notamment dans certains secteurs industriels plus traditionnels,
- attirer et renforcer les forces de recherche notamment privées,
- valoriser les filières d'excellence du territoire au service de son attractivité,
- digitalisation et compétitivité.

Les ambitions de la métropole nantaise sont de :

- devenir la Métropole européenne du Grand Ouest ouverte sur l'international, pour accroître le rayonnement et l'attractivité du territoire ;
- développer une offre de services territoriale compétitive pour les entreprises
- s'affirmer comme une métropole créative, laboratoire d'innovations et du savoir
- d'accompagner la mutation globale du modèle économique territorial pour permettre aux entreprises de faire face aux enjeux de la transition écologique et énergétique,
- favoriser l'accès à l'emploi pour tous via la fédération et la mobilisation des acteurs, et des interventions en faveur des habitants les plus éloignés du monde du travail.

Pour garantir un développement équilibré du territoire, la métropole doit mettre en œuvre sa stratégie en cohérence avec les orientations du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.

Les enjeux transversaux identifiés par la métropole, notamment l'innovation, l'internationalisation ou la numérisation de l'économie sont au cœur des priorités du schéma régional. Les actions de la métropole dans ces domaines seront élaborées en concertation avec la Région afin de développer les outils les plus pertinents pour la compétitivité des entreprises du territoire.

La région des Pays de la Loire a l'avantage d'accueillir une grande diversité d'activités et certaines spécificités sectorielles qui rendent l'économie ligérienne moins vulnérable aux variations conjoncturelles. Cette diversité se retrouve sur le territoire métropolitain et doit être également préservée. A cet égard, le dynamisme métropolitain de certaines filières (énergies marines renouvelables, agro-alimentaire, tourisme, manufacturing, santé, numérique, industries culturelles et créatives, ...) a vocation, avec l'appui de la Région, à diffuser le plus largement possible.

Compte tenu du rôle conféré à la métropole par les lois MAPTAM et NOTRe, la Région veillera à assurer une bonne articulation de son action avec celle de la métropole et apportera son soutien en priorité aux projets et initiatives les plus structurants et à fort rayonnement régional.

#### **Prospection nationale / marketing territorial :**

Forts d'une façade maritime importante, les Pays de la Loire disposent également d'une façade continentale qui l'ouvre sur l'ensemble des régions de l'Ouest ainsi que sur la région parisienne où sont installées 40% des start-up françaises. Ces jeunes entreprises peuvent trouver en Pays de la Loire une offre immobilière moins couteuse et 'un tissu économique très diversifié. La prospection des délocalisations des jeunes –et moins jeunes – entreprises est un enjeu majeur pour le territoire. La Région, via son Agence régionale et ses développeurs économiques territoriaux mènera des actions de prospections et valorisera les multiples atouts ligériens par des opérations de communication et de marketing territorial offensives. Cette prospection sera menée en étroite collaboration avec la métropole nantaise afin d'assurer la cohérence des actions et des argumentaires développés.

### **V.2.2. Les grandes agglomérations : relais et garantes d'un développement économique régional harmonieux**

En Pays de la Loire, les zones d'emploi ont une attractivité très contrastée qui dépend de leur situation géographique, de leur image et de leur taille. Ainsi, les neuf agglomérations ligériennes (hors Nantes Métropole) représentent près d'un tiers de l'emploi régional en 2013<sup>19</sup>. La forte concentration d'hommes et de femmes et d'activités économiques qui les caractérise leur permet de bénéficier d'un phénomène d'agglomération propice à l'innovation et constitue une source d'attractivité pour les entreprises. Sur ces territoires en effet, la présence conjointe d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et de centres de recherche spécialisés est propice au développement économique et les technopoles, pôles de compétitivité et clusters y jouent un rôle de catalyseur. La plupart d'entre-elles s'est dotée d'agences de développement économique (ou de SEM, syndicats mixtes) avec lesquelles la Région entend collaborer, en particulier pour les projets et initiatives structurants, innovants et/ou à rayonnement régional.

Les agglomérations ligériennes ont chacune leurs spécificités et leurs atouts économiques, Elles ont su tirer parti de leur écosystème et de la présence d'entreprises moteurs incitatrices pour renforcer leur attractivité et leur rayonnement en s'appuyant sur une approche intégrée du développement

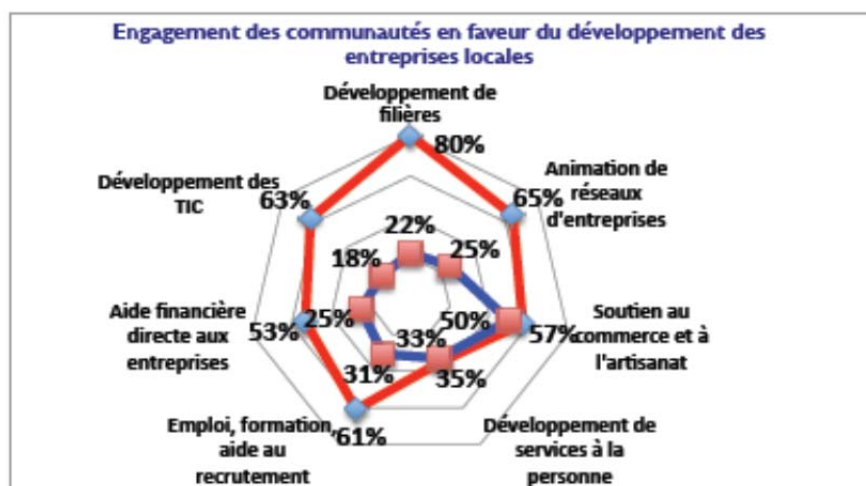
<sup>19</sup> Source : INSEE 2013 pour les agglomérations suivante : Angers Loire Métropole, Cap Atlantique, la CARENE, Communauté d'agglomération du Choletais, La Roche-sur-Yon Agglomération, Laval Agglomération, Le Mans Métropole, Mauges Communauté, Saumur Agglo (périmètre au 1<sup>er</sup> janvier 2016)

économique de leur territoire (habitat, conditions d'accueil des salariées, accessibilité, foncier économique, présence de centres de compétences, d'établissements d'enseignement supérieur...). Ces dynamiques d'agglomération se traduisent par l'existence d'une forme de spécialisation territoriale que la Région reconnaît et entend accompagner pour en élargir le rayonnement au niveau régional, national voire international.

### V.2.3. Un dialogue privilégié avec les intercommunalités, premières partenaires de la Région pour le développement économique

« Depuis les lois fondatrices de 1992 puis 1999, les intercommunalités à fiscalité propre se sont vues reconnaître des compétences obligatoires en matière de développement économique (...) La montée en compétence des communautés et le renforcement de leur degré d'intégration, la constitution progressive des services et outils dédiés (agences de développement locales, SEM...) se sont affirmées progressivement depuis les années 2000.

En 2011, les taux d'intervention des communautés dans les différents champs étaient les suivants (en rouge, les communautés d'agglomération et urbaines, en bleu, les communautés de communes).



Tout en confiant au « bloc local » une compétence exclusive sur l'immobilier économique, la loi NOTRe est venue supprimer la possibilité de définir un intérêt communautaire au sein des compétences économiques obligatoires des différentes catégories d'EPCI. Cette suppression vient confirmer l'attribution d'une compétence économique pleine et entière aux métropoles, communautés urbaines, d'agglomération et de communes. Cette compétence porte sur l'ensemble des actions économiques mais notamment sur les zones d'activités et l'immobilier d'entreprises qui constituent désormais le « cœur de métier » des intercommunalités.<sup>20</sup> »

Elle implique la définition d'un projet de territoire adapté et impulsant une dynamique pour favoriser l'implantation d'entreprises.

Cette nouvelle donne territoriale impose à la Région d'être attentive au risque de décrochage entre intercommunalités de taille, moyens et structuration différents pour limiter l'éventuelle concurrence entre territoires. Pour ce faire, une nouvelle relation contractuelle entre la Région et les EPCI doit se construire.

<sup>20</sup> ces éléments sont extraits des Recommandations pour la nouvelle organisation des compétences et stratégies économiques de l'Association des Communautés de France, projet présenté lors du conseil d'administration de l'AdCF du 24 mai 2016

### **La relation Région / EPCI en matière de politique économique**

Dans le respect de la loi NOTRe, ce schéma a été élaboré en lien avec les **établissements publics de coopération intercommunale (EPCI)** qui ont participé en grand nombre aux réunions de concertation territoriale.

Dans un contexte de recomposition territoriale d'envergure et de nouvelle répartition des compétences économiques, les EPCI repensent leur stratégie de développement et doivent ainsi être des partenaires de premier plan de la Région. A ce titre, la mise en œuvre du SRDEII pourra, comme le précise la loi, faire l'objet de **conventions avec les intercommunalités**, acteurs majeurs du développement économique en proximité.<sup>21</sup>

La Région souhaite ainsi pouvoir mettre en œuvre les conditions d'une collaboration fructueuse avec les EPCI, et notamment les agglomérations pour leur permettre de déployer les dispositifs locaux d'aides aux entreprises qu'ils jugeraient nécessaires. Pour cela, sur demande des intercommunalités, elle étudiera au cas par cas les possibilités de contractualisation dans le but d'optimiser l'utilisation des moyens, d'améliorer la complémentarité des actions de chacun, et d'apporter la réponse la plus adaptée aux besoins des entreprises.

Le territoire de l'EPCI n'est pas toujours l'échelle appropriée pour traiter des enjeux tels que la formation, les diagnostics socio-économiques ou l'innovation, par exemple ; un travail à l'échelle du bassin d'emploi pourra être alors envisagé, avec la coopération des développeurs économiques de l'agence régionale (présents localement – voir encadré infra).

---

<sup>21</sup> Article 2 de la loi NOTRe

### **Une Région présente dans les territoires et plus proche des acteurs économiques**

L'action économique est à mener **dans les territoires et avec les territoires**, au plus près des entreprises, en rupture avec la pratique actuelle, trop centralisée, **en positionnant notamment des agents au niveau départemental** (via l'Agence régionale qui reprendra une partie des salariés des comités d'expansion et agences départementales). Ces agents auront vocation à diffuser les outils et les bonnes pratiques, à capter les besoins des entreprises dans leur territoire d'action au travers notamment d'actions de veille économique, à accompagner les projets exogènes et endogènes de développement.

- **Un réseau des développeurs économiques (RDE) recentré et animé au niveau départemental par la Région des Pays de la Loire**
  - o Limité en nombre de participants : principe d'un triptyque EPCI / consulaires / Région garant d'une homogénéité du discours, d'une diffusion des bonnes pratiques, et de réponses adaptées aux besoins des entreprises.
  - o Plus connecté avec les interlocuteurs naturels des entreprises : réseaux d'entreprises, experts comptables, notaires, banquiers, etc.
  - o Assurant un maillage complet du territoire, en proximité
  - o Des développeurs formés et professionnalisés.
- **Des relations plus régulières avec les EPCI, dont les développeurs économiques seront les interlocuteurs privilégiés des équipes régionales** Avec les départements, des échanges réguliers doivent permettre à ces derniers de continuer à accompagner les dynamiques économiques de leur territoire avec les leviers qui relèvent de leurs compétences.
- **La dématérialisation des aides retravaillée**
  - o [pmpaysdelaloire.fr](http://pmpaysdelaloire.fr) devient « [entreprisespaysdelaloire.fr](http://entreprisespaysdelaloire.fr) » afin de couvrir le monde artisanal et agricole et les TPE. Le portail des aides de l'ESS (ESSOR) a vocation à intégrer à terme ce portail unique.
  - o Amplification de la démarche « **Dites-le nous une fois** », avec l'Etat (qui simplifie les démarches de l'entreprise).
  - o [pmpaysdelaloire.fr](http://pmpaysdelaloire.fr) (bientôt [entreprisespaysdelaloire.fr](http://entreprisespaysdelaloire.fr)) la plateforme dématérialisée de gestion des aides de la Région pour amplifier la dématérialisation des demandes d'aides (comme pour Prim'Export, par exemple)

### **V.3. Faire de l'économie résidentielle un levier de développement pour les territoires**

L'économie résidentielle peut être définie comme l'ensemble des activités économiques essentiellement destinées à servir les besoins des populations locales permanentes (définition INSEE). En y ajoutant les touristes, on parle alors d'économie présenteielle. Elle se compose des **activités qui se développent grâce à des populations consommatrices** : commerce de détail et réparations, commerce et réparation automobile, bâtiment, transports de voyageurs (ferroviaires et routiers), agences de voyage, activités financières, activités immobilières, services aux particuliers, éducation, santé, action sociale et administration.

En Pays de la Loire, l'économie résidentielle est constituée à 90% d'activités marchandes qui regroupent, pour l'essentiel, l'artisanat et le commerce. La part de l'emploi présentiel est de 63% de l'emploi salarié (contre 68% pour l'ensemble des régions hors Île-de-France en raison du poids toujours élevé de l'emploi industriel et agricole).

L'économie résidentielle contribue à augmenter le bien-être en valorisant le territoire par les acteurs qui l'habitent et pour eux. Elle peut constituer un levier de développement pour tous les territoires, notamment les territoires ruraux, en renforçant leur attractivité et leur vitalité et en favorisant la création d'emplois.

En adoptant, en juin 2016, le Pacte régional pour la Ruralité, la Région s'est engagée à renforcer l'équilibre territorial dans les Pays de la Loire. Les mesures en faveur d'une ruralité vivante vont contribuer à protéger et développer les emplois de l'économie résidentielle en milieu rural.

### V.3.1. Assumer une politique économique régionale adaptée aux spécificités des territoires

la Chambre de métiers et de l'artisanat en région (CMAR), la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire (CRA), la Chambre de commerce et d'industrie des Pays de la Loire, en lien avec les organisations professionnelles et la Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire (CRESS), ont engagé une réflexion de fond sur les spécificités ligériennes de l'économie de proximité, ses enjeux et ses leviers territoriaux qui a conduit à la rédaction du Livre Blanc de l'économie de proximité. Il en ressort qu'une analyse sectorielle de l'économie de proximité (commerce, service, artisanat, ESS...) ne permet pas d'en comprendre toutes les dynamiques. Celle-ci est en effet influencée par les caractéristiques et les dynamiques locales. De plus, la nouvelle carte territoriale liée au regroupement des EPCI nécessite de trouver de nouveaux équilibres entre les territoires. Sur ces sujets, il faut souligner l'importance de la qualité de l'observation économique.

La Région soutiendra l'économie résidentielle en intégrant cette dimension et en s'attachant à renforcer l'équilibre territorial dans les Pays de la Loire. Concrètement cela se traduira par des actions afin de maintenir une offre commerciale et artisanale diversifiée et attractive sur l'ensemble du territoire et notamment dans les zones rurales comme la Région s'y est engagée en adoptant le Pacte régional pour la ruralité. Ces actions seront conduites en cohérence et en synergie avec la politique contractuelle territoriale de la Région.

Deux principes d'actions sont retenus :

- La **spécificité des territoires doit être prise en compte** dans la compréhension des enjeux de l'économie résidentielle. Ainsi, l'action collective portée par la CMAR et intitulée « maintenir et développer les services de proximité pour répondre aux besoins de la population » a pour enjeu de faire émerger un ou plusieurs modèles nouveaux qui pourraient être une réponse au maintien de services de proximité, et notamment d'une offre commerciale, dans les territoires. Elle sera poursuivie au service des territoires et des entreprises.
- **Une approche différenciée de la Région est possible** dès lors qu'elle repose sur des critères objectifs et clairs et sur un temps donné. Pour ce faire, elle doit pouvoir s'appuyer sur les réseaux des chambres consulaires et sur les EPCI pour bien identifier les besoins et mettre en réseau les acteurs.

A ce titre, la mesure du Pacte pour la ruralité qui prévoit de traduire en actes, avec les trois chambres consulaires, les conclusions de leur Livre blanc de l'économie de proximité, sera mise en œuvre sur la durée du Schéma et s'attachera à construire et mettre en œuvre des actions pour répondre, notamment, aux défis suivants :

- Les réponses nouvelles que peut apporter l'économie résidentielle face aux besoins émergents et à l'évolution des comportements d'achats des clients ;
- Une meilleure différenciation des moyens de redynamisation des commerces de proximité et des pôles commerciaux en fonction des écosystèmes territoriaux ;



- Les enjeux particuliers de certains territoires, notamment littoraux ou les prix du foncier impactent l'implantation et le maintien d'une économie de proximité diversifiée ;
- Le développement de nouvelles offres de tourisme rural (œnotourisme et agrotourisme notamment), en lien avec le Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs.

## V.3.2. L'économie sociale et solidaire au profit des dynamiques territoriales

### DONNÉES CHIFFRÉES :

#### L'ESS en Pays de la Loire

- 14,2% de l'emploi privé
- + 2,5% d'emplois depuis 2011
- Jusqu'à 40% de l'emploi privé en milieu rural (*communauté de communes de Lucé*)
- 33 000 départs à la retraite entre 2011 et 2018

**Fortement ancrée localement, l'économie sociale et solidaire (ESS) fournit de nombreux emplois de proximité, non délocalisables et dont une partie concerne les personnes les plus éloignées du monde du travail.** Moteur du développement territorial, l'ESS est transversale et concerne l'ensemble des compétences régionales : développement économique, transition énergétique, formation, agriculture, éducation, culture, sport...

#### Stratégie régionale de l'ESS et volet ESS du SRDEII : une seule démarche collaborative

La loi du 31 juillet 2014 structure et organise le développement de l'ESS, elle donne mission aux Régions d'élaborer en concertation avec la Chambre régionale de l'ESS une stratégie régionale de l'ESS (SRESS). La loi NOTRe désigne, quant à elle, les Régions comme leader du développement économique, celles-ci devant définir dans le SRDEII les orientations en matière de développement de l'ESS. L'élaboration et la mise en œuvre de la SRESS et des orientations du SRDEII en matière d'ESS sont articulées et cohérentes :

- la SRESS et le volet ESS du SRDEII sont issus d'une même démarche de concertation auprès de l'ensemble des acteurs de l'ESS (entreprises, syndicats, réseaux, collectivités territoriales, financeurs, chercheurs),
- la SRESS est menée conjointement par la Région des Pays de la Loire, l'État (Direccte, SGAR, DRDJSCS) et la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) des Pays de la Loire,
- les enjeux ESS inscrits au SRDEII sont directement issus de la SRESS,
- **la SRESS concerne le développement global de l'ESS** (ses modèles économiques, son utilité sociale, sa gouvernance, sa promotion...), **le SRDEII concerne le développement économique des entreprises de l'ESS relevant du secteur marchand.**

#### Des enjeux pour le développement économique des entreprises de l'ESS

Forte de ses 13 680 établissements employeurs embauchant 151 100 salariés, l'ESS est une composante importante de l'économie ligérienne notamment en milieu rural. Les services à la personne, les coopératives agricoles, les secteurs bancaire et mutualiste ainsi que le domaine de la santé regroupent une part prépondérante des entreprises de l'ESS en région.

La consultation des acteurs de l'ESS a permis d'identifier trois principaux enjeux sur lesquels s'appuie l'action régionale pour la consolidation et le développement économique des entreprises du secteur.

#### Enjeu 1 : Intégrer les acteurs de l'ESS dans le développement économique territorial

Reconnue pour son rôle prépondérant en matière de cohésion sociale, les entreprises de l'ESS participent pleinement au développement économique des territoires. Les acteurs publics et les

développeurs économiques appréhendent cette dimension économique de façon très hétérogène, ce qui freine l'accès des entreprises de l'ESS aux dispositifs de droit commun. Dans ce contexte, la Région appuie son action sur l'articulation des politiques publiques menées par les collectivités territoriales en faveur de l'ESS et sur la sensibilisation à l'ESS des acteurs de l'accompagnement économique.

L'expérimentation et l'innovation sont naturellement investies par les entreprises de l'ESS. Alliant réponse à des besoins sociaux, prise de risque, modèle économique viable, portée collective du projet et ancrage territorial, l'innovation sociale est un levier du développement des territoires encore peu reconnu. L'enjeu consiste par conséquent à en diffuser une définition partagée auprès de l'ensemble des acteurs économiques régionaux, ainsi qu'à soutenir les incubateurs de projets d'innovation sociale.

### **Enjeu 2 : Accompagner le développement des entreprises de l'ESS**

Pour poursuivre leur structuration et consolider leur modèle économique, les entreprises de l'ESS ont besoin d'être accompagnées, tant en termes de conseil que de financement. La création ou l'adaptation des dispositifs dédiés à l'ESS et l'optimisation de leur complémentarité répondent à cet enjeu. Le portail ESSOR connecté à « Entreprises en Pays de la Loire » améliore l'accessibilité aux solutions d'accompagnement et de financement. Son animation territoriale est assurée par la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) des Pays de la Loire soutenue dans ce rôle par la Région.

Le développement des entreprises nécessite la promotion et le développement de leurs offres de biens et services, par exemple par l'animation d'une plateforme d'affaires territoriale. Le soutien de la Région aux réseaux de l'ESS contribue à renforcer leur rôle dans cet objectif. De même, celui qu'elle accorde aux différentes formes d'entrepreneuriat coopératif contribue au développement et à l'ancrage des activités économiques sur le territoire.

### **Enjeu 3 : Faire connaître et valoriser l'ESS**

L'ESS bénéficie d'une dynamique promotionnelle nationale relayée au plan régional, entre autres, par la CRESS et les réseaux départementaux sur l'ensemble du territoire. Cette dynamique contribue efficacement à faire connaître la valeur ajoutée de l'ESS, notamment auprès des entrepreneurs sociaux en devenir. Le soutien de la Région à la CRESS vise également cet objectif.

## **VI. Conclusion**

Le présent schéma fixe un cap à notre économie jusqu'en 2022. Nous avons souhaité qu'il embrasse largement la diversité de l'économie des Pays de la Loire, terre d'équilibre et de coopération.

Le bilan annuel qui sera dressé de ce schéma permettra de l'adapter aux évolutions de la conjoncture mondiale, européenne et nationale. Nous veillerons à rendre compte chaque année des résultats et impacts de la politique économique régionale, comme un service que nous devons aux ligériens.

Ce document, volontairement très opérationnel, restera lettre morte si les entreprises, les citoyens et les collectivités de l'ensemble du territoire régional ne s'en saisissent pas. Ils peuvent compter sur une Région proche d'eux et à leur écoute pour les accompagner dans la bataille pour l'emploi.

## ANNEXE - METHODOLOGIE DE CONCERTATION POUR L'ELABORATION DU SRDEII

### *Rappel des exigences légales*

*Le SRDEII est élaboré par la Région en concertation avec la Métropole et les EPCI à fiscalité propre. Il fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP), avec les chambres consulaires et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire. La Région peut consulter tout autre organisme ou personne en vue de l'élaboration de ce schéma. Le SRDEII est approuvé par arrêté du représentant de l'Etat en région.*

*Les orientations du SRDEII applicables sur le territoire de la métropole sont élaborées et adoptées conjointement par le conseil métropolitain et le conseil régional. À défaut d'accord, la métropole élabore un document d'orientations stratégiques qui prend en compte le schéma régional*

### **1. L'organisation de temps de concertation avec les acteurs du développement économique et les entreprises**

La Région a fait le choix d'associer largement les acteurs du territoire qui feront l'économie de demain, et pour cela, de conduire une concertation à double niveau, régionale et dans les territoires.

**Cette concertation s'est articulée autour de deux temps forts :**

**1/ une première phase lancée du 22 juin au 8 juillet dernier**, avec un bureau de la Conférence régionale de l'économie et de l'emploi durables dans une configuration élargie<sup>22</sup> ainsi qu'une première série de réunions de concertation à l'échelle départementale de l'ensemble des acteurs territoriaux concernés par le développement économique (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, chefs d'entreprise, chambres consulaires départementales, technopole, comité d'expansion, agence de développement économique des agglomérations, Département, Etat).

Cette première phase a permis de réunir **au total 190 personnes et avait pour objectif de recueillir les premières propositions des acteurs autour de 8 thématiques mises en débat :**

- Economie de proximité / Economie locale
- Accompagnement et financement de l'entreprise tout au long de sa vie
- Simplification de l'accompagnement des entreprises
- Transition énergétique
- Numérisation de l'économie
- Mise en cohérence de l'offre de formation avec les besoins des entreprises
- Innovation
- Internationalisation

### **2/ une seconde phase qui s'est déroulée du 12 septembre au 18 octobre**

**Dans ce cadre, 5 réunions départementales ont été organisées et ont réuni plus de 650 personnes (institutionnels et entreprises). Ces réunions départementales se sont articulées autour de 2 séquences :**

- Une première séquence selon le même format que celui arrêté avant l'été au cours de laquelle une restitution des points saillants ressortis du premier temps de concertation a été réalisée.

Les participants ont été invités par la suite à travailler en sous-groupes en vue d'échanger et de réagir sur des premières pistes de réflexion / orientations. Le choix des sujets mis en discussion lors de cette première séquence faisait écho aux thèmes prioritaires ressortis à l'issue du premier temps de concertation à savoir :

---

<sup>22</sup> La configuration élargie du bureau de la CREED est la suivante : Etat, Départements, agglomérations, représentant de l'Adcf, partenaires sociaux, chambres consulaires régionales, CRESS, Comités d'expansion, représentants du CRRDT, PRES l'UNAM, pôle Emploi, AGEFIPH, Association des missions locales, Fédération de la formation professionnelle, UROF Pays de la Loire, BPI France, NAPF, Business France, RDI

- simplifier l'accompagnement des entreprises ;
  - faciliter l'accès au financement pour les entreprises ;
  - accompagner les entreprises dans la prise en compte de nouveaux enjeux (dont numérisation de l'économie, mise en cohérence des besoins en compétences...)
- Une seconde séquence à laquelle a été associé un large panel de chefs d'entreprises de chaque département.
- Cette séquence, qui s'est tenue en présence du Président Bruno Retailleau, était articulée autour de 3 tables rondes consacrées aux enjeux de l'innovation et de l'international pour les entreprises et à un échange sur le contrat de croissance entreprises.

**Une réunion du bureau de la CREED dans sa configuration élargie s'est également tenue le 18 octobre dernier et a clôturé la phase de concertation.**

Elle avait pour objet d'échanger avec les partenaires régionaux autour de quelques orientations et propositions sur les thématiques suivantes :

- Faciliter l'accès aux financements pour les entreprises ;
- Accroître les capacités d'innovation ;
- Soutenir l'internationalisation de l'économie ligérienne ;
- Maintenir dans les territoires une offre de services de proximité ;
- Animation territoriale et gouvernance

Au-delà de ces réunions de concertation, des temps d'échanges spécifiques ont été conduits notamment avec :

- les agglomérations notamment la Métropole Nantaise ;
- les chambres consulaires au niveau régional.

**2. La mise en place d'une plateforme numérique**

La plateforme numérique « Economie, Innovation, International : quelles ambitions pour notre Région ? » (<http://paysdelaloire.strikingly.com/>) a été lancée au cours de l'été 2016. Elle a été conçue pour permettre aux territoires et aux acteurs régionaux d'apporter leurs contributions pour enrichir les réflexions engagées. C'est aussi, pour eux, un lieu d'information et d'actualité sur la démarche de concertation. A cet égard, l'ensemble des comptes rendus des réunions de concertation a été mis en ligne.

**3. Un appel à contributions écrites**

Ne pouvant recueillir toutes les suggestions en bilatéral, un appel à contributions écrites a été lancé auprès de 200 structures concourant au développement économique de la région :

- Les pôles de compétitivité, clusters et centre techniques,
- Les syndicats et fédérations,
- Les associations et autres structures dans le champ de l'agriculture et l'agroalimentaire, la pêche, l'industrie, du commerce et de l'artisanat.
- Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche Université d'Angers, du Maine, de Nantes et la Conférence des grandes écoles ;
- Les têtes des réseaux régionaux Initiative, Réseau Entreprendre, Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), France Active ;
- Les acteurs de la formation

65 contributions ont été reçues dont 21 contributions de chefs d'entreprise via la plateforme numérique dédiée mise en place pour la concertation (cf. liste en annexe des contributions reçues).

## ANNEXE – LISTE DES CONTRIBUTIONS REÇUES

### Chef d'entreprises

AFNOR  
Atelier du quatuor  
Chambre de facture instrumentale  
Bernard Conseil SASU  
Boisseau Bâtiment  
Crédit Maritime  
Feng Tech  
FNTR Pays de la Loire  
FNTV Pays de La Loire  
Funepro  
Monroc et Sonamia  
Plasti ouest  
Precond  
Sitia  
Smart is  
Total Développement Régional  
Trioplast  
Wirquin  
François Bertrand  
J. Finot  
Myriam Debourdeau

### Collectivités

ARF  
ALDEV (pour Angers Loire Métropole)  
CARENE  
Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres  
Ile de Noirmoutier  
La Roche-sur-Yon Agglomération  
Laval Agglomération  
Le Mans Métropole  
Nantes Métropole  
Saumur Agglomération

### Chambres Consulaires

Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale  
Chambre des Métiers et de l'Artisanat Régionale  
Chambre Régionale d'Agriculture

### Etat et ses agences

Préfecture des Pays de la Loire  
ADEME  
ADIT  
INPI  
Pôle emploi

### Centres techniques, technopoles, pôles, cluster

Angers Technopole  
ADN' Ouest  
Atlanbois  
Interbio  
CETIM  
CTSB  
EMC2 / IRT Jules Verne  
IAM  
Laval Mayenne Technopole  
Neopolia  
Novabuild  
Végépolys

### Partenaires sociaux et organisations

#### professionnelles

CAPEB  
Confédération Paysanne des Pays de la Loire  
CGPME des Pays de la Loire  
CGT  
Fédération Française du Bâtiment des Pays de la Loire  
Fédération Régionale des CUMA de l'Ouest

### Associations et Réseaux

ADIE  
CDM  
CIVAM  
Réseau Initiative  
Terre des Sciences  
URIOPSS

### Autres

CESER  
Vendée Expansion