



Réseau Conseil en développement Territorial

Conseil Régional de Basse-Normandie

Audit de l'animation économique régionale

Rapport final

Septembre 2005

SOMMAIRE

Préambule – Rappel méthodologique	2
1 – Le contexte régional.....	4
A- Enjeux et mutations économiques	4
B- Une stratégie de développement économique en cours de définition.....	7
2 – Analyse des outils régionaux.....	8
A- Le CEBANOR : Une structure atypique	9
1- Stratégie et mode de gouvernance	9
2 - Evaluation des missions	18
3 – Analyse du fonctionnement interne	39
B- NORMANDIE DEVELOPPEMENT : Une structure en cours d'évolution	47
1 - Analyse de la stratégie et du mode de gouvernance.....	47
2 – Evaluation des missions.....	50
3 – Analyse du fonctionnement interne	55
C- Le CTN : Un outil à se réapproprier.....	58
3 – Analyse du jeu d'acteurs	60
A- Un trop plein de structures ?	60
1 - Actions à réorganiser.....	63
2 - Actions à structurer, coordonner	67
3 - Actions à conforter	70
B- Situation actuelle et perspectives d'évolution du jeu d'acteurs	76
C- Préconisations en matière d'animation économique régionale.....	78
4 – Analyse comparée	79
A- Un mouvement général de structures régionales en quête d'identité ?	79
B- Deux exemples français :	80
1- Aquitaine	80
2- Alsace.....	83
C- Deux exemples étrangers :.....	84
1- The Welsh Development Agency (WDA) ou quand l'union fait la force en matière de développement économique.....	84
2- Basler area	85
C - En conclusion	87
Annexes	90

Préambule – Rappel méthodologique

Le développement économique est un champ de plus en plus prépondérant dans les politiques régionales. La décentralisation conforte la position de la Région comme leader de l'action économique. Les mutations de l'économie et des sociétés imposent une coordination et l'échelle régionale apparaît de plus en plus comme la maille pertinente de l'intervention économique notamment en matière de promotion ou de fédération d'une stratégie de développement.

Le nouvel exécutif bas-normand entend et doit jouer un rôle majeur dans l'accompagnement du développement économique régional.

Afin d'initier une politique volontariste en matière d'appui à l'innovation, aux filières, au développement international des entreprises le Conseil Régional souhaite s'appuyer sur des outils performants.

Cette stratégie s'intègre parfaitement à la nouvelle donne de la politique régionale communautaire qui favorisera les politiques de promotion de l'innovation, de valorisation économique des résultats des activités de R&D, de développement de l'entrepreneuriat, et de renforcement de l'attractivité et de la compétitivité du territoire.

Comme la loi du 13 août 2004 lui en ouvre la possibilité, le Conseil Régional de Basse-Normandie initie la mise en œuvre d'un SRDE (Schéma Régional de Développement Economique), définissant les orientations stratégiques en matière économique.

Deux premiers constats apparaissent totalement partagés par l'ensemble des acteurs économiques locaux : un certain défaut de stratégie de développement économique partagée, et comme corollaire ou conséquence la présence d'un très (trop) grand nombre d'acteurs.

Le présent travail s'inscrit pleinement dans la démarche et la volonté du Conseil Régional de répondre aux attentes des partenaires économiques en élaborant une stratégie de développement économique, mais aussi en contribuant à l'organisation et l'optimisation de l'animation économique régionale par la refonte de ses propres outils en l'occurrence le CEBANOR et NORMANDIE DEVELOPPEMENT.

Le Conseil Régional a souhaité associer étroitement les partenaires économiques à la démarche d'audit de l'animation économique, à ce titre 38 personnalités du monde économique ont été rencontrées. Cette méthode permet d'identifier les partenaires sur lesquels le Conseil Régional peut s'appuyer afin de mettre en place la nouvelle animation économique régionale.

Conscient de l'importance des enjeux, de la nécessité d'entreprendre une véritable « réforme » du dispositif d'animation économique régionale, le Conseil Régional souhaite impulser une nouvelle dynamique par l'exemplarité de la réforme de ses propres outils : NORMANDIE DEVELOPPEMENT, CEBANOR, CTN, CRT et de ses dispositifs opérationnels d'aide aux entreprises dans un souci de plus grande efficacité et lisibilité.

L'objectif de la présente étude est triple :

- ❖ Identifier les dysfonctionnements au sein des structures de développement économique régionales mais également au niveau de l'animation et de la coordination de l'ensemble des acteurs économiques
- ❖ Elaborer des scénarios proposant différentes hypothèses pouvant être retenues en matière de positionnement économique de la région
- ❖ Identifier les outils et les partenariats permettant de mettre en œuvre de manière optimale et sûre pour la région les orientations retenues

1 – Le contexte régional

A- Enjeux et mutations économiques

Le cycle de développement élaboré en Basse Normandie durant les années 60 marque quelques signes d'épuisements économiques, sociaux et environnementaux. Il était fondé sur des délocalisations industrielles majoritairement originaires de la région parisienne proche, elles mêmes favorisées par la présence dans la région d'une main d'œuvre abondante et bon marché rendue disponible par les profondes transformations de l'agriculture. Il a été accompagné par des investissements industriels étrangers, des grands équipements énergétiques et de transports autoroutiers. Il a produit un « modèle d'industrie à la campagne ». Mais devant les profondes mutations qui s'annoncent, il montre aujourd'hui ses limites.

D'importantes mutations affectent et vont affecter la Basse Normandie comme d'autres régions européennes.

- La révolution de l'intelligence d'abord qui se concrétise par le poids grandissant des fonctions stratégiques dans les coûts et les processus de production (recherche et développement, gestion, marketing, communication, etc). Ces fonctions participent à la nouvelle division territoriale du travail en se localisant de façon préférentielle à proximité d'agglomérations regroupant des activités internationales, de formation supérieure, de recherche, des fonctions financières ou de tourisme d'affaire, bien reliées aux réseaux de transport nationaux et internationaux. Elles attirent comme elles sont attirées par de grands équipements culturels. Elles participent, en France tout au moins, à l'accentuation du thalasso et de l'héliotropisme. Cette nouvelle organisation des entreprises ne favorise pas le monde rural, mais ne laisse pas la Basse Normandie sans arguments.
- La concurrence des pays émergents sur des productions industrielles à basse valeur ajoutée, à contenu technologique limité qui accentue les difficultés des territoires ruraux abritant ce type d'activités industrielles.
- L'internationalisation accrue de l'économie qui se traduit :
 - par une concurrence exacerbée des territoires pour accueillir, créer de nouvelles entreprises et développer des filières dans lesquelles ils disposent d'avantages spécifiques
 - par une internationalisation accentuée des marchés (y compris des marchés estimés protégés) pour lesquels les PME sont souvent moins bien armées que les grands groupes.
- La révolution démographique de 2006 provoquée par le début des départs à la retraite massifs des générations issues du Baby boom, non compensés par les arrivées sur le marché du travail des générations des années post choc pétrolier. D'où l'apparition d'une nouvelle concurrence entre entreprises et entre territoires, cette fois ci sur la ressource humaine. Et dans ce domaine comme sur les

précédents, les territoires ruraux sont particulièrement défavorisés. On notera que si les grandes entreprises ont anticipé depuis longtemps le phénomène, les plus petites ne font que le constater maintenant. Dans ce « combat » pour le recrutement, les entreprises et les territoires ont partie totalement liée. La « qualité » des territoires va aider les entreprises dans leur stratégie de recrutement. Et inversement...

Dans un contexte pour le moins délicat de changement économique obligé, voire subi, la Haute et la Basse Normandie qui partagent quelques outils d'aménagement et de développement, n'affrontent pas ces mutations à armes égales.

La Haute Normandie, dont l'économie s'organise autour de la vallée de la Seine constitue un prolongement logistique, industriel, énergétique et touristique de la région parisienne, principale métropole européenne, dotée de fonctions stratégiques de niveau mondial. Le développement de la seconde tire automatiquement la première.

La Basse Normandie partage en grande partie son volet touristique et un petit peu son volet énergétique. Elle est cependant éloignée de cette ligne de force du développement économique national qu'est la vallée de la Seine et se trouve moins connectée aux dynamiques parisiennes. De plus, sur certains créneaux notamment touristiques, elle est un peu plus concurrencée que sa voisine par l'effet TGV vers le midi qui détourne la clientèle de parisienne de week-end vers la méditerranée.

En face de cet ensemble de mutations et de nouvelles concurrences, force est de constater la globalisation et la complexification des problématiques de développement. On ne peut plus traiter d'un projet de développement économique indépendamment de ses effets sur l'environnement ou le social, et sans prendre en considération les questions relatives aux outils de formation, aux équipements culturels, à l'emploi des conjoints, à la politique éducative, etc, sans évoquer toutes celles qui, toujours d'actualité, venaient au premier plan dans les années passées (accessibilité, foncier, immobilier, aides, logement, etc).

Dès lors, les anciens outils d'animation économique, d'aménagement, et les nouveaux qui sont apparus récemment pour l'innovation, l'économie solidaire, le développement durable sont ils encore adaptés et tout au moins correctement organisés pour faire face à ces nouveaux enjeux ?

On ne peut tout d'abord que constater le foisonnement d'initiatives prises en Basse Normandie comme dans beaucoup d'autres régions pour répondre à l'apparition de chacune de ces évolutions traduites par autant de nouveaux challenges. Le paysage de l'animation économique s'est enrichi au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles problématiques, de nouveaux enjeux, de nouveaux échelons géographiques (communautés de communes, communautés d'agglomération, pays).

De très nombreux territoires ont répondu à la complexité des problématiques de développement par une complexification et une division étendue de leurs outils

d'animation et de développement économique jusqu'à en devenir difficilement lisible pour le non initié, en tous les cas pour les entreprises dont les échelles de réflexion et d'action ne sont plus identiques à celle de la majorité des développeurs. Cette complexification n'a pas permis une amélioration significative des résultats.

La Basse Normandie ne fait pas exception à cette évolution. D'une certaine façon, sa situation actuelle l'illustre parfaitement. En tout état de cause, d'autres territoires, organisés différemment, ont connu et connaissent une efficacité et une efficience de meilleure qualité.

La situation actuelle de ses entreprises, de ses territoires et de ses sociétés traduit la fin d'un schéma de développement, héritage des trente glorieuses.

Dans la même situation, les structures d'animation économique doivent anticiper les évolutions mondiales en cours ne serait ce simplement que pour se situer au niveau des résultats de la concurrence, parfois géographiquement très proche.

D'où la nécessité d'une réorganisation.

B- Une stratégie de développement économique en cours de définition

La Basse Normandie compte plus de 50 structures et près de 730 personnes impliquées dans le développement économique régional. La région dispose de près de 500 dispositifs d'aide aux entreprises¹.

Ce système est pratiquement illisible pour le public auquel il est destiné. Les entreprises se détournent donc d'un dispositif qu'elles ont du mal à comprendre, dont elles cernent les dysfonctionnements mais dont elles perçoivent de moins en moins la valeur ajoutée.

Aucune stratégie de niveau régional n'ayant été définie jusqu'à présent, aucune des structures ne peut y faire référence pour définir ses propres objectifs et ses propres actions ni surtout pour les articuler avec celles des partenaires.

Le système d'animation économique régionale ne dispose pas de pilote ce qui ne permet pas la mise en cohérence d'autant plus nécessaire qu'il s'agit d'un système complexe.

La superposition des acteurs sur des fonctions identiques ou voisines réduit l'efficacité et l'efficacité du système, chaque structure disposant de sa propre logique et de ses propres objectifs pas forcément concordants.

Dans un tel contexte, chaque structure intervenant dans la région fait de son mieux dans son champ de compétence et dans son périmètre géographique parfois au prix de concurrences d'autant plus stériles qu'elle détournent les énergies vers des luttes intestines au lieu de les orienter vers l'objet même de leur fonction : le développement économique régional.

L'élaboration d'une stratégie de développement économique régionale est donc une nécessité, une priorité absolue. Défi que la Région relève en se lançant dans l'élaboration de son SRDE.

Ce défi se révèle constituer une opportunité majeure pour opérer la réforme de ses propres outils et réguler tous les dysfonctionnements repérés. Leur participation à la réflexion stratégique et à l'organisation du dispositif d'ensemble pourra si elle est bien managée, être mieux partagée et donc mieux mise en oeuvre.

¹ Voir chapitre 3

2 – Analyse des outils régionaux

Un outil de développement est au service d'un territoire et de ses habitants. C'est un moyen mis en oeuvre dans le cadre d'une stratégie. Encore faut-il disposer d'une stratégie, d'objectifs, et pour résumer, d'un sens pour le développement.

La démarche d'adaptation d'un outil de développement économique doit faire face à deux écueils.

Le premier consiste à vouloir transformer un outil au seul motif que ses résultats ne sont pas optimaux. Et en voulant immédiatement adapter un outil de développement sans définir préalablement une stratégie on court le risque de devoir entreprendre une nouvelle réforme des outils.

Le second consiste à vouloir attendre les résultats d'une démarche de mise en cohérence et de réflexion stratégique qui forcément prendra plus de temps. En effet, dans un contexte en mutation aussi profonde que celui que l'on connaît aujourd'hui, une stratégie ne peut pas se définir en quelques mois.

Ces deux écueils calibrent à la fois la démarche et certaines des caractéristiques des futurs outils.

La démarche doit dans l'urgence réformer un outil pour l'adapter à un contexte en mutation très rapide.

Elle doit, avec le temps, répondre aux exigences d'une stratégie à définir avec l'ensemble des partenaires.

Dans ce contexte, l'outil à mettre en oeuvre doit pouvoir disposer d'une capacité d'adaptation importante.

* * *

La Basse-Normandie est la seule région en France à compter deux outils de développement économique « indépendants » intervenant à l'échelle de la maille régionale. Cette superposition donne à ces outils des profils tout à fait singuliers aux regards des pratiques des autres structures régionales.

A- Le CEBANOR : Une structure atypique

Créée en 1956, le CEBANOR Comité d'Expansion Economique de Basse-Normandie est une des premières structures de développement économique régionales à voir le jour. Le statut de "Comité d'expansion économique" venant d'être consacré par le décret du 11 décembre 1954 c'est naturellement que la structure prendra la dénomination de comité d'expansion de Basse-Normandie.

1- Stratégie et mode de gouvernance

a- Un défaut chronique de stratégie

Une constante dans l'histoire longue du CEBANOR est l'absence de « feuille de route », de guide définissant les orientations stratégiques de la structure.

La création de la SOTRABAN en 1970 résultera non d'une réflexion autour de la sous-traitance mais d'une demande des chefs d'entreprises.

La création de structures satellites telles l'ADER (Association pour le Développement de la Recherche) dont la vocation est le rapprochement entreprises/Université et qui assurera la prise en charge financière de stagiaires ou du GPR (Groupement pour la Recherche Pharmaceutique) qui va permettre la réalisation d'essais médicaux en assurant le recrutement de volontaires, traduisent bien la diversité des orientations pouvant être prises par le CEBANOR et l'absence de ligne directrice.

Toutefois dans un contexte de naissance des structures de développement économique, en l'absence d'autres portages possibles il apparaît naturel que la structure ait vu évoluer ses fonctions à la demande des différents partenaires.

Plus légitimes apparaissent la création de l'ADIBAN puis de l'APROBO, associations de « déclinaison locale » des grandes politiques industrielles nationales (robotique et informatique).

Mais déjà le manque de lisibilité de l'outil régional suscitera la prise d'indépendance du CTN en 1996.

Dans la pratique le CEBANOR s'est appuyé sur une stratégie de développement économique régionale simple : une politique de fait, de développement économique axée sur le développement de grands équipements et pour laquelle à l'époque le CEBANOR occupait une mission de secrétariat technique.

Il n'y pas eu, depuis, de recadrage stratégique en matière de développement économique.

L'orientation édictée par la suite poussait clairement le CEBANOR vers l'occupation de terrain.

Le CEBANOR avait vocation à être « tête chercheuse », la consigne étant de monter des opérations puis de passer la main aux partenaires les plus compétents.

Le défaut d'élaboration de plan d'actions stratégique est perceptible dans les

orientations définies en fin d'année en Assemblée Générale qui constituent par ailleurs le seul élément guidant officiellement l'action du CEBANOR. En 2003 le rapport d'activités et les orientations 2004 sont confondus au sein d'un même texte. D'une manière générale on peut percevoir une difficulté à structurer la présentation des actions. La terminologie utilisée apparaît peu précise. On note une très forte ambiguïté autour du terme de prospection auquel sont rattachés tour à tour des actions d'approches directes d'entreprises, la participation à des salons, des rapprochements avec des structures européennes. L'appui au développement endogène n'est pas pour autant clairement défini, il est parfois appelé détection, accompagnement, suivi des projets de développement et création ou simplement appui au développement endogène, l'intervention auprès d'entreprises en difficulté relève parfois de ce volet.

L'objet du CEBANOR est défini à l'article 3 de ses statuts : « le CEBANOR est chargé de la prospection et de la promotion industrielle, agricole et tertiaire ».

Une fonction de promotion de l'image régionale est affichée mais apparaît peu développée (présentation rapide sur le site Internet, participation à des salons mais sans support de communication dédié).

La notion de veille a fait place à celle d'observatoire. Curieusement il s'agit de la dernière action présentée dans les orientations, elle est essentiellement définie comme un support aux actions de prospection.

A partir de 2001 sont apparues les actions à l'international sans qu'une orientation précise ne leur soit donnée et sans qu'elles fassent l'objet d'une volonté affichée des instances délibérantes de développer à l'international le rayonnement de la Basse-Normandie.

Il faut élaborer une stratégie de dimension régionale

b- Une absence de pilotage

Outre le Conseil d'Administration (76 membres) et l'Assemblée Générale (283 membres) les statuts prévoient un bureau (20 membres) ainsi qu'un Comité Permanent qui « se réunit en principe tous les 3 mois, ou en fonction de problèmes ponctuels, sur convocation de son Président ». Ces organes n'ont pratiquement jamais fonctionné. L'actuel directeur du CEBANOR a tenté en 1999 de redonner vie au bureau.

Les organes de direction et d'administration ne sont sollicités *qu'à minima*, le Conseil d'administration et l'assemblée générale ne se réunissent qu'une fois par an.

Nombre de présents	Assemblée Générale	Conseil d'adm.
févr-00	46	
juin-00		16
juin-01	41	
déc-01		24
juin-02		15
sept-02	48	
juin-03		16
juin-03	38	
oct-03		15
juil-04		25
déc-04	49	

Source : Compte rendu d'assemblées générales
et de Conseils d'administrations du CEBANOR

Le taux de participations des membres est particulièrement faible : il varie de 13 à 17% pour les assemblées générales et de 19 à 32% pour le conseil d'administration.

Cette situation a amené à la convocation d'une assemblée générale extraordinaire en 1992 afin de faire approuver une modification statutaire portant sur la représentation des administrateurs empêchés lors des réunions du Conseil d'Administration et traduisant ainsi le dysfonctionnement de ses organes de décision et une certaine « désertion » du Conseil d'Administration.

Le rapport d'activité et les orientations validées par le Conseil d'Administration sont ensuite présentés à l'Assemblée Générale.

Sur les 5 dernières années ces rapports n'ont fait l'objet d'aucune remarque particulière.

Au final la mise en place de nouvelles actions relève de la seule volonté du directeur qui fait valider a posteriori son programme d'actions par les instances de gouvernance.

La seule orientation motivée par l'environnement externe est la prise en compte en 2000 du renforcement des moyens de l'Etat et des collectivités locales (création de Calvados Stratégie) qui s'est traduite dans les orientations 2000 par l'introduction d'un paragraphe sur le positionnement du CEBANOR : « Cette situation conduit le CEBANOR à rechercher complémentarité et subsidiarité par rapport aux autres intervenants du développement régional. Elle le conduit également à rechercher systématiquement à promouvoir le regroupement des partenaires pour atteindre une meilleure efficacité ».

En l'absence de définition de politique économique régionale, le CEBANOR ne peut apparaître comme un outil séculier ou un bras armé de mise en œuvre d'une stratégie.

L'absence de liens avec les élus ne favorise pas la valorisation et la légitimation politique de l'outil. Cette situation est aujourd'hui ressentie par les partenaires

externes.

L'ambiguïté des relations du CEBANOR au Conseil Régional était également perçue dans la relation que la structure entretenait avec la Direction de l'Economie du Conseil Régional : pour beaucoup d'acteurs les structures apparaissaient comme concurrentes.

A notre connaissance il n'y a jamais eu de recherche de liens de coopération entre les services et la structure, les équipes n'ont jamais été amenées à collaborer.

Il faut à la fois un pilote ou un groupe de pilotage et un lieu d'élaboration et de discussion de la stratégie des outils de développement

c- Des orientations qui ne peuvent venir du terrain

Le CEBANOR compte relativement peu de chefs d'entreprises dans ses structures de décision au regard des autres organismes régionaux.

Dans l'étude du CNER réalisée en 2003 auprès de 75 agences de développement économique et comités d'expansion il ressort une forte présence des entreprises dans les instances délibérantes des structures de développement économique. La montée en puissance de la présence du monde économique est très nette au sein des structures intercommunales.

Représentation au Conseil d'Administration

en %	Poids des chefs d'entreprises	Poids des syndicats patronaux	Poids des syndicats de salariés
Organismes locaux	23,6	1,3	0
Organismes départementaux	6,6	5,7	7,5
Organismes Régionaux	18,1	5,1	4,7
CEBANOR	13	0	20
Ensemble	13	5	5,6

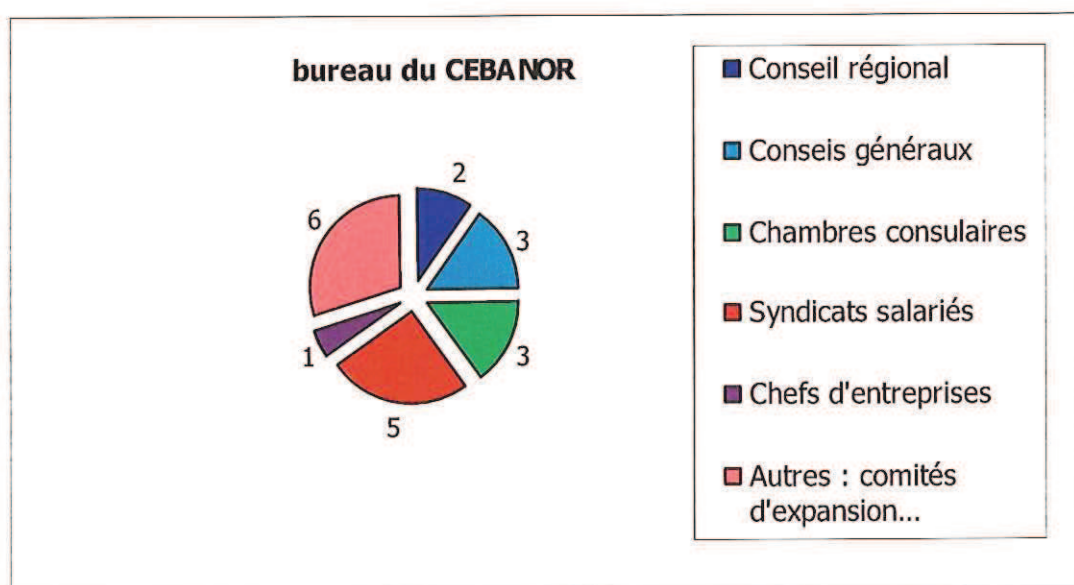
Source : enquête CNER

Le CEBANOR se caractérise par l'absence de représentation des syndicats patronaux et en contrepartie le poids importants des syndicats de salariés.

Représentation au bureau

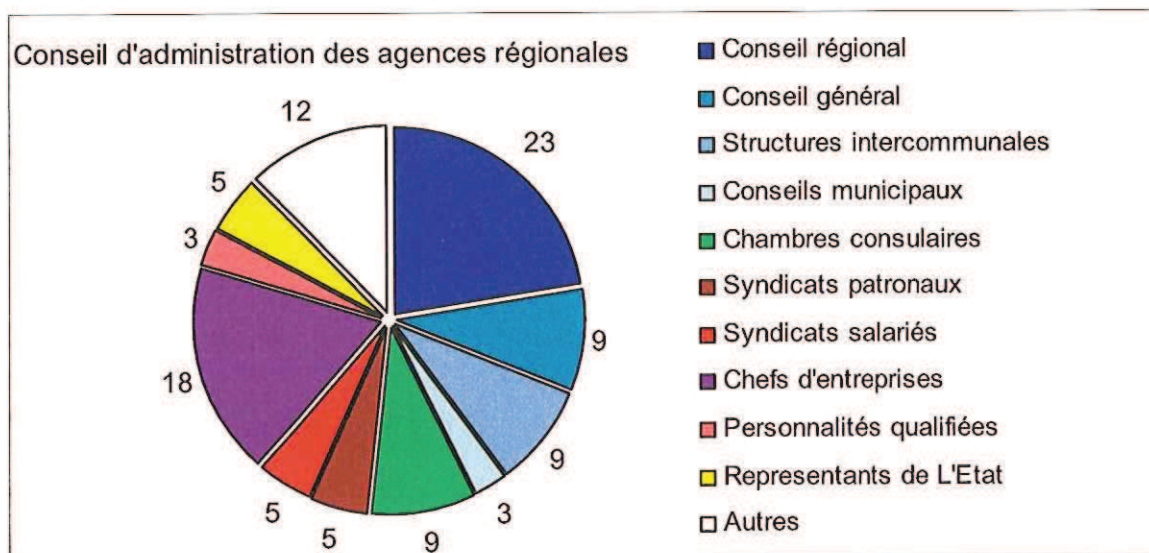
En %	Poids des chefs d'entreprises	Poids des syndicats patronaux	Poids des syndicats de salariés
Organismes locaux	8,4	1,2	0,0
Organismes départementaux	2,1	5,7	1,9
Organismes Régionaux	3,0	1,2	1,2
CEBANOR	5,0	0	25,0
Ensemble	3,2	1,1	1,4

Source : enquête CNER



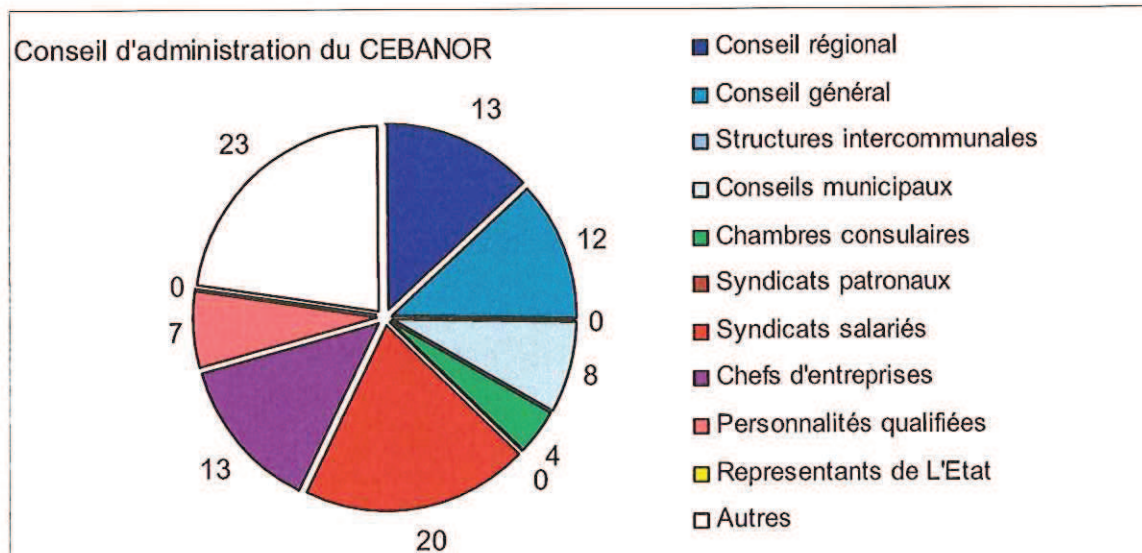
Un chef d'entreprise est trésorier du CEBANOR.

Structure des conseils d'administrations des agences régionales de développement en %.



Source : Enquête CNER

Structure du conseil d'administration du CEBANOR en %



Le Conseil Régional et les entreprises apparaissent comme nettement sous-représentés, l'Etat est absent du Conseil d'administration du CEBANOR.

Le 2ème collège du CEBANOR est constitué de 11 membres du Conseil Economique et Social (dont 2 représentants de syndicats de salariés). La catégorie autres compte également les représentants des 3 Comités d'Expansion Economique et 3 représentants d'organismes financiers.

Un représentant de la CGPME et un représentant du MEDEF sont membres du Conseil d'administration du CEBANOR au titre des personnes qualifiées.

Un mode de gouvernance plus large et plus orienté vers l'entreprise se met en place dans les autres structures de développement économique en Europe.

La Basse-Normandie n'échappe pas à ce phénomène ; les structures locales ouvrent de plus en plus leur structure aux chefs d'entreprises, bon nombre d'entre elles sont aujourd'hui présidées par des chefs d'entreprises à l'instar de MANCHE EXPANSION et de NORMANDIE DEVELOPPEMENT. A contrario ORNE DEVELOPPEMENT (ex CEDO), créé à l'origine par des chefs d'entreprises et longtemps dirigé par l'un d'entre eux, est aujourd'hui présidé par un Conseiller Général.

Même s'ils ne président pas la structure les chefs d'entreprises sont souvent fortement associés dans les structures comme SYNERGIA.

La présidence par un chef d'entreprise, et au minimum la présence de chefs d'entreprises ou de personnalités du monde économique local dans les outils de développement économique, apportent de la crédibilité, de l'efficacité et du pragmatisme aux structures.

La présence d'entreprises dans les instances de management des outils de développement économique permet aussi d'adapter les missions aux demandes du terrain et à la réalité locale, grâce à un dialogue rendu beaucoup plus facile.

Elles matérialisent un partenariat public privé de plus en plus indispensable dans un contexte économique en mutation permanente.

Les chefs d'entreprises impliqués dans l'animation économique régionale sont issus de grands groupes : PHILIPS porteur de la dynamique de développement économique autour du pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées) et du développement de son Campus et à ce titre fortement impliqué au côté de Normandie Développement sur le développement exogène, ou RENAULT TRUCKS dont le dirigeant est par ailleurs Vice-Président de la Chambre de Commerce de Caen et Président de l'AQM.

Bien que représentant des secteurs économiques de poids, les PME-PMI et le secteur de l'agro-alimentaire sont encore peu présents au sein des structures de développement économique bas-normandes.

Aujourd'hui les instances du CEBANOR n'apparaissent pas représentatives du monde économique bas-normand. Le vivier de réflexion des membres n'est pas utilisé au sein de commissions.

Elles ne peuvent ainsi jouer de rôle de lieu de réflexion et de concertation sur le développement économique ni être lieu d'analyse et de prospective.

Il faut renforcer le dialogue public privé et améliorer la représentativité du monde des entreprises dans les structures de développement économique de la région.

d- Pas de corrélation financement/décision

La structuration des organes de décision n'est pas en concordance avec l'origine des financements

Origine du financement	Part du budget en %	
	Agences régionales	CEBANOR
Région	84,1	84,9
Département	3,1	9,6
Structures intercommunales	0,1	0,0
Communes	0,0	0,5
Chambres consulaires	0,5	0,7
Entreprises	4,6	0,0
Etat	3,9	0,0
Union Européenne	1,2	2,9
Divers	2,5	1,4

Source : enquête CNER

Comme pour l'ensemble des structures intervenant à la maille régionale le principal financeur est la Région.

Les entreprises et l'Etat non représentés au sein des organes de décision ne peuvent être sollicités en qualité de financeur.

Les départements fortement contributifs au regard des autres régions souhaitent aujourd'hui limiter leur participation.

e- Un positionnement particulier lié à une histoire singulière

Pré existant à la Région, le CEBANOR avait d'abord vocation à répondre aux attentes de ses fondateurs, les Départements et les Chambres Consulaires. Il a ainsi répondu aux besoins économiques locaux naissant ou ne pouvant être portés par d'autres structures. L'absence de comité d'expansion sur le Calvados l'a amené à jouer ce rôle. Proximité, réponse aux demandes des élus guidaient ses actions à l'instar des comités d'expansion départementaux.

Aujourd'hui le CEBANOR est la seule structure de niveau régional portant le titre de Comité d'Expansion Economique.

Toutes les autres structures baptisées ARD Agence Régionale de Développement se positionnent de ce fait clairement sur des missions de promotion et de prospection. Les ARD comptent en moyenne de 20 à 25 salariés pour un budget de 2 à 2.5 millions d'euros.

Aucune agence régionale n'est aussi « impliquée » que le CEBANOR sur le développement endogène. Si l'ensemble des ARD revendiquent une action en matière de soutien à la création et au développement des entreprises locales il s'agit le plus souvent d'un rôle d'appui d'information sur les dispositifs d'appui régionaux et d'orientation vers les différents partenaires.

En effet les agences régionales n'ont pas la capacité physique à se déployer sur l'ensemble d'un territoire régional.

Le CEBANOR apparaît comme une structure livrée à elle-même, au pilotage à vue, sans orientations stratégiques, marquée par :

- un défaut de cadrage politique
- un mode de gouvernance inadapté
- une déconnexion avec les entreprises

Aujourd'hui le CEBANOR par ses missions apparaît plus comme un Comité d'Expansion Economique que comme une Agence Régionale de Développement.

2 - Evaluation des missions

2.1- Une évolution des missions calée sur les fluctuations de la conjoncture, qui se traduit par une diversification grandissante des outils :

L'évolution des missions des outils de développement économique tend à s'adapter au contexte économique général. Les années 60 seront marquées par l'accompagnement du développement industriel lourd (décentralisation économique), la fin des 30 Glorieuses incitera à développer l'accompagnement individuel de projets et verra le développement des aides aux entreprises et, en Basse Normandie, la création de la SOTRABAN. Le début des années 80 sera marqué par une forte volonté de développement exogène, la fin par des actions lourdes en matière de développement endogène : création de technopoles. La crise du début des années 90 verra l'apparition des actions en faveur des entreprises en difficulté transformant les activités des comités d'expansion en actions plus défensives de reconversion. Selon les territoires, l'adaptation à ces fluctuations se fera par diversification interne ou par création de nouvelles structures, dans tous les cas par une professionnalisation des acteurs.

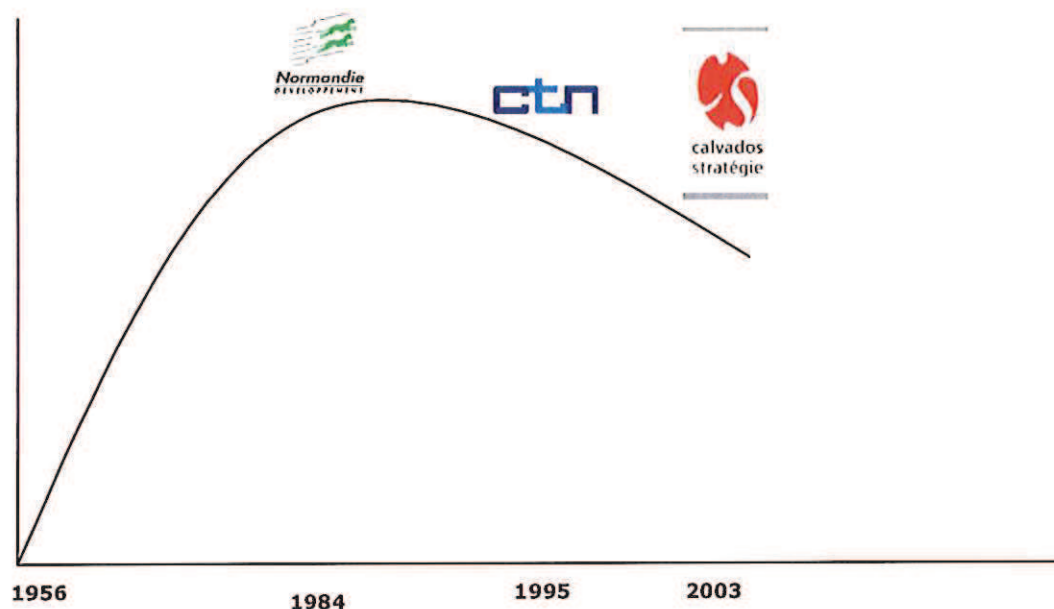
2.2- Et sur le jeu des acteurs locaux

En Basse Normandie, l'évolution du paysage local du jeu d'acteurs dicte plus fondamentalement l'évolution des actions du CEBANOR.

D'une situation de quasi-monopole du champ économique jusqu'en 1981, le CEBANOR verra peu à peu son champ d'action rétrécir au fur et à mesure de la création de nouvelles entités.

L'apogée du CEBANOR peut être située à la fin des années 80, période à laquelle en réaction à la création de NORMANDIE DEVELOPPEMENT, le CEBANOR a fortement accru ses effectifs.

Le cycle de vie du CEBANOR peut être illustré de la manière suivante :



2.3- Un ensemble d'actions de plus en plus concurrencé par le foisonnement d'acteurs locaux

a- Actions de prospection et accompagnement des projets de création d'entreprise, d'implantation ou de développement des investisseurs

Objectif

« Depuis la détection du projet jusqu'à la concrétisation finale de l'implantation, le CEBANOR est le partenaire privilégié des chefs d'entreprises dans leur volonté et leur stratégie de développement économique ». Le CEBANOR se positionne comme partenaire privilégié et unique des projets d'implantation et de développement. L'objectif recouvre en fait 2 actions distinctes : la prospection d'entreprises extérieures et l'accompagnement de projets locaux.

Contenu et moyens

La prospection

Cette mission figure clairement dans les statuts du CEBANOR : article 3 : le CEBANOR est chargé de la prospection et de la promotion industrielle, agricole et tertiaire ».

La prospection internationale a marqué un coup d'arrêt à la création en 1981 de NORMANDIE DEVELOPPEMENT. La prospection internationale est arrêtée en 1998 et confiée à Normandie développement.

Des actions de prospection nationale seront maintenues : 2 chargés de mission seront amenés à réaliser de la prospection « pure et dure » en Ile de France (phoning, visite...) mais sans aucun résultat.

Une mission sera confiée à un cabinet privé (Regional Partner) sans plus de succès.

Une action en direction des entreprises agro-alimentaire des régions voisines (Bretagne, Pays de Loire) sera tentée en 2000 mais elle ne suscitera aucune relocalisation d'entreprise.

Aujourd'hui des actions ponctuelles comme la participation au Salon des Entrepreneurs à Paris sont présentées comme des actions de prospection.

Cette action relève de fait de la logique de promotion territoriale.

La grille d'évaluation des actions réalisée dans le cadre de la démarche qualité fait apparaître une rubrique Prospection sous laquelle apparaissent les résultats de prospection d'appels d'offres de la SOTRABAN.

Spécificité/ complémentarité

La prospection est aujourd'hui une mission clairement dévolue à NORMANDIE DEVELOPPEMENT pour la prospection internationale et aux Comités d'Expansion départementaux pour la prospection nationale. MANCHE EXPANSION dispose de bureaux à Paris, CALVADOS STRATEGIE entreprend une mission de prospection en direction des résidences secondaires, des structures locales comme SYNERGIA mènent des actions ciblées de prospection sur des filières clairement identifiées.

Les actions du CEBANOR en matière de prospection ne sont pas perçues par les acteurs externes, l'outil ne paraît pas assez opérationnel pour mener de telles opérations.

Evaluation/ recommandations

La prospection suppose de la durée, des contacts individuels fondés sur la confiance et le professionnalisme, un réseau étendu et la mobilisation de moyens financiers et humains importants. La concurrence est exacerbée à l'échelle mondiale et, de plus en plus ce sont des critères non directement économiques qui finissent par faire pencher la balance d'un côté plutôt que de l'autre.

Le nombre des intervenants sur ce champ est développé et permet une approche de l'ensemble des secteurs d'activités porteurs au bénéfice de l'ensemble du territoire bas-normand.

Par ailleurs la prospection pour aboutir à des résultats tangibles suppose une parfaite connaissance de l'offre disponible tant en terme de localisation des produits, d'interaction entre les produits que de capacité de valorisation de l'offre.

Dans ce domaine, l'impact de l'action du CEBANOR sur le tissu économique est quasi nul.

L'accompagnement des projets de développement des entreprises

Contenu et moyens

Cette mission ancestrale du CEBANOR a vu son volume se tarir progressivement.

Elle ne repose plus sur aucune campagne de communication ou de promotion en direction des entreprises ou des élus.

Les dossiers viennent en spontané ou via le réseau : il n'y a pas de suivi, de traçabilité de l'origine des dossiers.

Le suivi de la PRC (Prime à la Réduction des Charges) a généré un volume important de demandes jusqu'en 1999.

Le suivi des entreprises représente environ 100 dossiers par an dont 50 nouveaux dossiers. Il s'agit de demandes spontanées de chefs d'entreprises.

Cette action ne représente plus que 15% du temps des chargés de mission.

4 chargés de missions interviennent sur cette action dont 2 à titre principal.

L'activité tend à diminuer en raison de la montée en puissance d'autres structures (CALVADOS STRATEGIE, SYNERGIA, NORMANDIE AMENAGEMENT, SHEMA...).

	Nouveaux dossiers	Dossiers finalisés	Dossiers suivis	Emplois concernés
1998	132	36	168	680
1999	177	59	236	665
2000	109	78	187	1144
2001	73	43	116	797
2002	83	39	122	1417
2003	58	27	85	1761
2004	55	32	87	2014

Source : tableaux de bord du CEBANOR

L'emprise sur le terrain du CEBANOR peut paraître faible en 2004, où il a initié le suivi de 55 nouveaux dossiers. Ce chiffre correspond au volume total d'entreprises aidées par la région au titre de l'ARE, de la PRE et de la PRCE. Dans le courant de l'année le CEBANOR a suivi 14 dossiers ayant ou pouvant bénéficier de l'une des 3 aides. Globalement le CEBANOR transmet 10% des dossiers aidés.

L'action repose sur une visite d'entreprise, le conseil technique, l'orientation vers d'autres parfois l'appui au montage d'un dossier de demande d'aide régionale. Les chargés de mission interviennent aussi bien auprès de créateurs d'entreprises que d'entreprises existantes. Les conseils portent sur les aides, l'appui à la recherche immobilière. Les chargés de mission orientent les demandes vers les partenaires. Il n'existe pas d'outil formalisé de diagnostic d'entreprises. Une procédure de suivi à la date anniversaire du dossier a été mise en place. Les projets portent à 90% sur des projets d'extension et 10% sur des projets d'implantation.

Le CEBANOR apparaît comme chef de file sur la plupart de ces dossiers, peu de dossiers lui sont transmis par des partenaires extérieurs.

Spécificité/ complémentarité

Le CEBANOR dispose d'une certaine pratique des dossiers d'aides régionaux (PRE, PRCE, ARE) le montage plus complexe des dossiers PAT est effectué par NORMANDIE DEVELOPPEMENT.

Les chargés de mission n'ont pas vocation ni compétence à intervenir sur l'appui à la création d'entreprises, ils rencontrent ponctuellement des porteurs de projets « frappant à toutes les portes ».

Le CEBANOR intervient essentiellement sur le Calvados, 2/3 des dossiers suivis en 2004 contre 75% en 2002 et plus auparavant. Seuls 5 dossiers ont été suivis sur l'Orne depuis 2002. Le CEBANOR dispose encore de réseaux prescripteurs parmi les établissements bancaires, les professions libérales, les architectes.

Les acteurs de terrain ne considèrent pas le CEBANOR comme un partenaire des activités d'accompagnement des entreprises.

Evaluation/ recommandations

La variété des dossiers traités ne permet pas de réaliser une évaluation d'ensemble de l'action.

Les critères d'évaluation interne reposant sur une enquête écrite révèlent un taux de satisfaction de 90% quant à la qualité de l'accueil et à la pertinence des réponses apportées.

Si cette action se justifiait en l'absence de comité d'expansion sur le Calvados, l'arrivée de Calvados Stratégie et sa montée en puissance progressive ne justifient plus l'action du CEBANOR en ce domaine, ou tout au moins elle oblige une

coordination des actions.

L'utilité de ce doublon pour les entreprises ne peut être démontrée. Toutefois compte tenu du nombre de partenaires compétents impliqués sur l'accompagnement des entreprises on peut présupposer que leurs projets aboutiraient dans de bonnes conditions.

La présence territoriale du CEBANOR n'est pas concordante à l'activité économique si l'on considère que le Calvados pèse pour 50% de l'activité économique régionale, la Manche 30% et l'Orne 20% (respectivement 69%, 31% et 0% des dossiers traités en 2004).

Par ailleurs NORMANDIE DEVELOPPEMENT est clairement positionné sur les projets importants ou projets à l'ingénierie complexe (mobilisation de la PAT).

Le partage de compétence sur l'accompagnement de projets d'extension entre le CEBANOR et NORMANDIE DEVELOPPEMENT n'est pas clairement défini.

La présentation des résultats en terme global d'emplois concernés (et non créés) ne permet pas de juger de l'efficacité du dispositif.

Les outils de suivis (notion de dossiers finalisés) ne permettent pas de déterminer le niveau d'implication réelle et de contribution du CEBANOR aux résultats obtenus.

Action ponctuelle, peu lisible elle ne valorise pas le CEBANOR et ses collaborateurs.

Elle ne fait pas partie des actions identifiées par les partenaires.

La multiplication des intervenants dans ce domaine ne justifie plus l'intervention du CEBANOR sur ce champ. Seule la connaissance des dispositifs régionaux et rôle d'ensemblier des différents dispositifs pourrait être valorisée.

En l'absence d'outil de connaissance des disponibilités foncières et immobilières régionales, l'appui aux projets d'implantation, de création et d'extension ne se justifie plus. Dans une optique moins radicale, il serait au minimum indispensable de répartir les fonctions entre partenaires.

b - Action auprès des entreprises en difficulté

Objectif

« Problème de succession, problème financier, le CEBANOR est à l'écoute des entreprises bas-normandes afin d'assurer le maintien et le développement d'un tissu de PME/PMI performantes ».

Contenu et moyens

Cette mission n'est pas dévolue à un chargé de mission en particulier. Le CEBANOR se prévaut d'un « réseau vivant de personnes physiques et morales à la recherche, soit d'une opportunité de reprise d'entreprise, ou de partenariat », mais il n'existe

pas au sein du CEBANOR de fichier de repreneurs potentiels.

Aucun résultat tangible n'a été produit sur cette action par le CEBANOR.

A la fin des années 70 le CEBANOR avait recours à l'appui d'un Cabinet extérieur pour auditer les entreprises en difficulté. Aujourd'hui les chargés de mission pourraient avoir la compétence pour réaliser des audits

Le plus souvent le CEBANOR oriente les entreprises vers les partenaires compétents (Préfecture, ...).

Les chargés de mission sont conscients des limites de leur intervention et considèrent que cette action ne correspond pas aux attentes des entreprises.

Spécificité/ complémentarité

Le CEBANOR ne dispose pas de compétences claires sur cette action. Elle ne relève pas d'une stratégie claire d'appui au tissu économique et n'est ni structurée dans ses outils (fichiers, suivis) ni dans sa méthodologie (réseau de partenaires, logique d'approche des entreprises...).

Evaluation/ recommandations

Il n'y a pas de bilan quantitatif (nombre d'entreprises sauvées, emplois maintenus) ni qualitatif de cette action.

La mise en place d'un Observatoire, reposant sur des réunions trimestrielles avec les syndicats de salariés constitue un outil complémentaire de veille sur les difficultés des entreprises et peut être un lieu d'alerte des élus et des partenaires.

Champ d'intervention pour le moins sensible, l'accompagnement des entreprises en difficultés requiert outre des compétences techniques très spécifiques une approche psychologique particulière, et la mobilisation d'un réseau structuré.

Par ailleurs, cette action ne semble pas avoir d'influence sur le tissu économique bas-normand.

Cette action n'est pas connue et citée par les partenaires, les intervenants reconnus sur le terrain en matière d'accompagnement des mutations économiques sont des intervenants de NORMANDIE DEVELOPPEMENT en Basse Normandie et du Conseil Régional.

c- Appui aux entreprises de sous-traitance

Objectif

« Permettre à l'ensemble des entreprises bas-normandes de mieux faire connaître leur savoir faire et leurs potentiels ».

Contenu et moyens

La SOTRABAN compte 62 entreprises adhérentes représentant 3 300 emplois, le maximum atteint a été de 75 entreprises.

Association comptablement distincte, le CEBANOR met son personnel à disposition de la structure.

Disposant de 2 chargés de mission, d'un budget de 30 K€ la SOTRABAN met en place des actions de prospection en France et en Europe (Allemagne, Belgique, Suède), participe à différents salons de sous-traitance et incite à la mise en œuvre de démarches collectives (certification ISO 9000).

Un site Internet a été lancé fin 2003, il est complété d'un intranet mettant à la disposition des adhérents des informations commerciales. Le site ne dispose que de référencements gratuits mais connaît une belle progression de sa visibilité de 1316 sessions en janvier 2004 à 3383 en octobre 2004 soit 25 000 sessions pour 2004.

La participation au MIDEST est en recul malgré un démarchage auprès de 250 Entreprises

- 34 exposant en 2004
- 25 exposants en 2005

La baisse de participation est due à la participation d'ORNE DEVELOPPEMENT et des entreprises de la plasturgie sur un stand distinct.

Le coût de l'opération est de 170 000 euros elle bénéficie d'un FRAEX.

Le taux de satisfaction des entreprises est de 80%, en 2004, 800 contacts ont été initiés.

La participation aux salons internationaux semble plus difficile à mettre en place ainsi :

la Foire de Hanovre ne mobilise que peu d'entreprises (7 exposants en 2004, 6 exposants pour 2005).

ELMIA en Suède (4 exposants en 2003, une présence de la SOTRABAN en 2004)

La SOTRABAN est membre du RDT pour qui elle est prescripteur des aides à caractère technologique, elle travaille en collaboration auprès de la MIRE (mission Moulinex) sur les entreprises en difficulté au sein du groupe de travail PME avec la DRIRE et SOFIREM Conseil.

Spécificité/ complémentarité

La SOTRABAN est un concept unique en France, une tentative de mise en place d'une structure similaire a avorté sur le Val d'Adour.

La SOTRABAN dispose aujourd'hui d'un « noyau dur » d'une soixantaine d'entreprises fidélisées.

Les activités de la SOTRABAN sont connues de la majeure partie des acteurs économiques. Elle apparaît comme un acteur de proximité pour sensibiliser les

entreprises sous-traitances (participation de la SOTRABAN au RDT, au groupe de travail PME mis en place par la MIRE et SOFIREM).

Toutefois elle n'est pas associée à l'ensemble des opérations initiées en direction des entreprises sous-traitantes, pour son projet ALFA de sensibilisation des entreprises de sous-traitance automobile aux TIC, le CTN n'a pas eu recours aux ressources de la SOTRABAN.

Les chargés de mission de la SOTRABAN disposent d'une bonne connaissance du tissu industriel bas-normand.

Force de proposition, en alerte sur les besoins des entreprises ils ne disposent pas de l'appui aux seins de leurs structures pour la mise en œuvre de nouveaux projets collectifs : développement du web EDI, appui sur le président du CDAF Basse Normandie devenu président au niveau national du CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France), développement de l'utilisation des TIC par les entreprises.

Evaluation/ recommandations

Il n'y a pas d'évaluation des résultats : le chiffre d'affaires généré n'est pas toujours communiqué par les entreprises. Il a été évalué certaines années à 50 MF. On estime que la progression de l'emploi est de 2 à 3% supérieures pour les entreprises adhérentes que pour celles qui ne le sont pas.

Le bilan 2004 des transmissions d'offres aux sous-traitants fait apparaître 482 consultations des sous-traitants pour la transmission de 198 appels d'offres et notes d'informations commerciales qui ont suscités 385 suivis de contacts de la part des sous-traitants et ont abouti à 8 commandes.

Par ailleurs la prospection a généré 206 visites d'entreprises en 2004, et la participation au MIDEST suscité 804 contacts, les résultats positifs de la SOTRABAN ne reposent que sur la bonne volonté des chargés de mission. La structure qui a récemment fêté ses 30 ans éprouve aujourd'hui quelques difficultés. Le défaut de renouvellement de ses adhérents traduit cette situation que l'on peut en partie imputer à la concurrence de plus en plus acharnée que se livrent les PME à l'échelle mondiale sur les différents créneaux de la sous-traitance bas-normande.

Les entreprises sont pour l'essentiel des entreprises de sous-traitance « traditionnelle » travail des métaux, chaudronnerie, usinage.

Pour une grande part sous-traitants du secteur automobile, la SOTRABAN ne compte que des sous-traitants de rang 2 (absence d'équipementiers). L'offre n'est ainsi que peu diversifiée et ne permet pas la co-traitance. Les activités de moulage et de plasturgie font défaut, ces activités tendant aujourd'hui à se structurer autour du pôle d'Alençon et la dynamique en être portée par Orne Développement qui offre par ailleurs un stand aux entreprises lors du MIDEST.

Si l'on considère les 634 entreprises du secteur de la métallurgie et de la transformation du travail des métaux (source Industries Bas-Normandes INSEE 2001) le taux d'emprise du CEBANOR est d'environ 10% si on ajoute les 647

équipementiers mécaniques il est d'environ 5%.

La répartition géographique des adhérents (52% sur le Calvados, 23% sur la Manche et 26% sur l'Orne) correspond à la répartition géographique des activités représentées.

L'effectif moyen de 54 salariés est supérieur à l'effectif moyen des entreprises de la métallurgie (18 salariés) les entreprises de moins de 10 salariés sont sous-représentées parmi les adhérents de la SOTRABAN.

Le montant de la cotisation de 295 euros pour les entreprises de moins 10 salariés à 970 euros pour les entreprises de plus de 150 salariés ne semble pas être un critère discriminant.

La SOTRABAN a su pérenniser une activité qui le plus souvent est de courte durée, la stabilité de l'effectif des adhérents traduit la réponse de la structure à un besoin.

La SOTRABAN qui dispose à l'heure actuelle d'un savoir-faire certain manque d'ambition. Elle dispose d'un vivier d'adhérents (18 entreprises étaient présentes à la dernière assemblée générale du 31 mars 2005) qui pourraient concrétiser une partie du partenariat public-privé souhaitable entre la région et les acteurs du territoire.

Le « portefeuille » de la SOTRABAN pourrait être développé par une démarche de prospection appuyée sur des résultats tangibles, une démarche commerciale plus agressive et une animation plus dense. Elle pourrait apparaître ainsi comme le lieu de mise en œuvre de dynamiques collectives (or la SOTRABAN pourrait être le porteur ou tout au moins un testeur pour d'autres partenaires (ex : l'usinage à grande vitesse en liaison avec le CTN, l'appui à la diversification des sous-traitants du secteur nucléaire...)).

Trop méconnue la SOTRABAN n'est pas un outil valorisé par le CEBANOR et les autres partenaires.

Les actions réalisées par la SOTRABAN sont le plus souvent portées par les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie.

Le développement de la sous-traitance pourrait être envisagé à l'échelle inter-régionale (il n'y a pas actuellement d'action structurée en faveur de la sous-traitance en Haute Normandie). Elle pourrait s'appuyer sur le développement de dynamiques inter-régionales comme le pôle Normandy Motor Valley.

d- Actions d'animation du tissu économique régional

Objectif

Il n'y a pas d'objectif clairement assigné à ces actions qui peuvent prendre différentes formes se situant au niveau d'une zone géographique ou d'un secteur d'activité. On peut toutefois supposer qu'elles visent à favoriser le maintien d'activités en perte de vitesse (textile, métaux) favoriser le développement d'activités porteuses (automobile).

Contenu et moyens

« Ces actions partent d'un diagnostic. Après la définition d'une politique de développement avec les différents acteurs intéressés, elles se poursuivent par la mise en œuvre d'une démarche associant les différents partenaires dans les différents domaines (formation, stratégie, innovation, financement...) ».

Il n'y a pas de méthodologie commune pour l'animation de « filière » par le CEBANOR.

Actuellement le CEBANOR accompagne les filières textile, santé-mer, automobile, cheval et le SPL Vallée des Alliages.

Le suivi de chacune des filières est confié à un chargé de mission.

Spécificité/ complémentarité

Le choix des filières ne nous semble pas relever d'une stratégie définie mais plutôt d'opportunités, fonction de rencontre entre un besoin et une offre potentielle.

La filière textile

Une étude réalisée en interne en collaboration avec la DRIRE en 2002 a permis d'alerter les élus sur les difficultés rencontrées par ce secteur.

Elle regroupe 1185 emplois selon la fédération professionnelle et 2 300 emplois pour le chargé de mission en charge de cette filière.

Si la filière textile en Basse-Normandie compte 269 entreprises pour 4 364 emplois (source Industries Bas-Normandes INSEE 2001) l'action du CEBANOR touche 28 entreprises participant au salon Made in France qui sont essentiellement des façonniers. Cette activité ne concerne plus que 200 artisans qui ont vu leurs effectifs diminuer de moitié en 10 ans.

Les retombées de cette manifestation ne sont pas évaluées.

Le CEBANOR appuie actuellement la filière pour la création d'un site internet.

La récente ouverture du marché textile aux importations chinoises ne va pas simplifier la situation de la filière.

Automobile

En 2003 une étude généraliste a été réalisée par l'INSEE faisant apparaître la dispersion de la filière. Une étude opérationnelle co-financée par la Région, la DRIRE et des fonds européens a récemment été lancée. Le co-pilotage en est assuré par le CEBANOR et la CCI de Caen et abouti à la proposition d'un plan d'actions 2005-2010. Le CEBANOR propose de décliner 4 actions à la rentrée 2005 :

- 1 - Faciliter l'ancrage des entreprises : projet de rencontrer 20 entreprises
- 2 - Organisation de la sous-traitance : création d'un réseau SOTRABAN, CCI, CRCI
- 3 - Développement de l'innovation : appui sur le CTN
- 4 - Animation et centre de ressources : recrutement d'un animateur au niveau régional.

Centre d'appels

Calvados Stratégie intervient également sur cette filière mais c'est le CEBANOR qui a initié la démarche. Le CEBANOR a participé à plusieurs reprises au SECA (Salon Européen des Centres de Contact et de la Relation Clients) à Paris ce qui lui a permis d'initier 12 contacts, toutefois aucun projet n'a abouti faute d'une offre immobilière adéquate.

Depuis 2004 Calvados Stratégie est présent au SECA.

SPL Vallée des Alliages

Opération montée en 2000 en lien avec la DATAR, il s'agit d'une création ex-nihilo du CEBANOR et de MANCHE EXPANSION en réponse à un appel à projets de la DATAR. L'action occupe 30% du temps du chargé de mission basé sur la Manche.

Le SPL compte aujourd'hui 11 TPE et l'entreprise Guy Degrenne.

Un voyage en Slovaquie a permis d'initier la démarche (achat de machines en commun). Ce voyage a été organisé avec l'appui d'une chargée de mission d'origine slovaque. Depuis, les entreprises ont créé une société SARL CAD (Concept Développement Alliages) orientée design industriel pour la création de produits propres. Les entreprises répondent en commun à des appels d'offres et s'échangent des informations sur les marchés.

Un appui au développement d'un SPL dans la région de Kosice en Slovaquie est apporté par le CEBANOR en liaison avec le CDIF (Club des Districts français) l'objectif à terme est de favoriser le rapprochement d'entreprises slovaques et normandes. Ce projet bénéficie d'une participation financière du CDIF et de la DATAR.

Santé mer

Cette action est née de la rencontre d'un chargé de mission avec un médecin porteur d'un projet de développement d'un séminaire, un rapprochement avec MANCHE EXPANSION a permis de monter la première édition à Cherbourg.

80% du temps d'un chargé de mission est consacré à l'organisation du Symposium Santé Mer, pour sa 3ème édition il réunit 180 participants (scientifiques et entreprises).

Les objectifs sur la filière sont de valoriser les produits en aval (conchyliculture...), organiser un système de veille (scientifique, législatif), à ce titre un dossier a été préparé dans le cadre de l'APIE (appel à projets intelligence économique).

Filière équine

Le CEBANOR a permis à des entreprises bas-normandes de participer au Salon du Cheval de Paris et à 8 entreprises bas-normandes de participer au salon de Dubaï.

Evaluation/ recommandations

A l'exception de l'automobile le CEBANOR n'intervient pas sur les filières structurantes de l'économie bas-normande.

La filière Santé-mer permet au CEBANOR d'être associé à certaines démarches de

réflexion autour du développement de l'agro-alimentaire (groupe de travail mis en place par Normandie Développement). Actuellement le temps passé soit 80% d'un poste de chargé de mission réside essentiellement dans la conception et l'organisation de la manifestation, or le maître d'ouvrage de l'opération est MANCHE EXPANSION en l'absence d'intérêt initial fort de la direction du CEBANOR pour le projet. Par ailleurs le symposium a fait preuve aujourd'hui de sa viabilité et beaucoup de fonctions pourraient sans doute être externalisées à une société privée.

L'efficacité de l'implication du CEBANOR à la réussite du SPL est incontestable, la présence d'un animateur a permis de fédérer les acteurs et d'impulser les premières actions. Par ailleurs par l'organisation d'un voyage à l'étranger le CEBANOR a su trouver le cadre propice à la mise en œuvre d'un esprit commun.

Aujourd'hui l'action et l'animation entreprise par le CEBANOR pourraient être relayée par des acteurs de proximité (implication ascendante de la communauté de communes du canton de Villedieu-les-Poêles).

Sur la filière automobile il n'est pas reconnu de compétence spécifique au CEBANOR, tous les partenaires s'accordent sur le défaut d'animateur expert du secteur sur la Basse-Normandie. La Chambre de Commerce n'a pas souhaité que la SOTRABAN intervienne sur l'accompagnement des entreprises. Le CEBANOR n'apparaît que comme porteur de l'étude.

Il n'y a pas de liaison et de coordination entre les différentes filières aidées.

La plupart des actions sont entreprises en l'absence de partenariats avec les autres structures économiques.

Le CEBANOR n'apparaît pas comme un acteur des politiques de filières, il n'a été associé à aucun pôle de compétitivité.

e- Actions à l'international

Objectif

Sans ligne directrice pour des actions variées (développement ponctuels de coopération avec des organismes économiques étrangers, mise en œuvre de projets européens, participation à des réseaux européens de benchmarking) elles peuvent viser à appuyer le développement international des entreprises bas-normandes mais aussi à compléter les financements du CEBANOR

Contenu et moyens

Outre la participation au RER (Réseau Export Régional) et des actions ponctuelles de rapprochement avec des pays étrangers le CEBANOR intervient actuellement sur 7 projets européens. Chaque projet est confié à un chargé de mission, le suivi de ces dossiers occupe 20% du temps des chargés de mission contre 11% en 2004.

ERIK NETWORK Interreg IIIC (2003-2004)

Le projet mené sur l'année 2004 portait sur l'échange d'expériences en matière d'actions innovatrices dans le domaine de la connaissance et de l'innovation technologique.

Le budget global est de 30K€ financé à 50% par le FEDER.

Dynamique territoriale et Entreprises (DTE) Interreg IIIC

Le projet porte sur l'échange entre 5 pays de pratiques d'accompagnement de groupements d'entreprises. Une visite du SPL normand a eut lieu en avril 2004.

Des échanges entre entreprises sont programmés

Un séminaire a eut lieu en juin sur l'agro-alimentaire à Pampelune organisé par la Communauté de Navarre et des courriers d'invitations ont été adressés aux partenaires locaux (laboratoires, ADRIA, IRCA, Centre du Lait).

Le budget global est de 154K€ financé à 50% par le FEDER.

EURBEST

Le programme vise à comparer les méthodologies des agences de développement économique européennes membres du réseau EURADA, la présentation des résultats a lieu lors d'un séminaire annuel. L'activité du chargé de mission porte sur la mise à jour de nombreuses statistiques économiques.

Les premiers résultats font apparaître une faiblesse du CEBANOR sur l'accompagnement d'entreprises (nombre de visites/entreprises bas-normandes) et une bonne efficience du dispositif mobilisé (coût/projets) elle s'explique par l'absence de budget de communication et de prospection. Pour un budget de 50K€ le CEBANOR bénéficie d'un financement de 50% du FEDER.

FILNET SME

Démarré en septembre 2004 le projet vise à modéliser des outils régionaux de financement des PME sur le financement des PME. Le Cebanor rencontre actuellement les partenaires financiers locaux (banques, Synergia...) ils ne semblent pas intéressés par le projet. Ce dossier pourrait intéresser la Région.

Le budget global est de 67,8K€ financé à 50% par le FEDER.

FIT FOR EUROPE

L'objectif du programme est de faciliter les partenariats entre PME avec les nouveaux entrants de l'Union Européenne.

Il s'agit pour le CEBANOR d'organiser (avec un budget de 12K€) ou trouver une manifestation lors de laquelle des donneurs d'ordre potentiels vont se présenter aux 30 partenaires (agences de développement européennes).

LIFE

Le projet porte sur un appui méthodologique apporté à la ville de Saint Petersburg pour la mise en place d'un SIG environnement.

Le Salon des Entrepreneurs

Objectifs

Initialement mise en place dans un objectif de prospection d'entreprises, cette action s'apparente plus à de la promotion territoriale en rassemblant sous une même bannière l'ensemble des acteurs économiques bas-normands.

Contenu et moyens

Le CEBANOR héberge les départements sur un stand de 80m², il se charge du montage et de l'organisation de l'opération. L'opération dont le coût s'élève à 100 K€ (dont 25K€ financés par la Région), n'a pas de retombées directes pour le CEBANOR qui n'apparaît pas.

Evaluation-recommandations

Il n'y a pas d'évaluation des retombées économiques pour la région. Le suivi des contacts initiés par les départements n'est pas transmis au CEBANOR.

L'inventaire des zones d'activités

Objectifs

Réaliser une base de données régionale des disponibilités foncières, fédérer l'information à l'aide d'un outil homogène de présentation des sites, favoriser l'implantation d'entreprises.

Contenu et moyens

La base de données a été mise en place en 1999 et alimentée grâce à une enquête annuelle auprès des aménageurs. Elle n'est plus actualisée depuis 2002, date de mise en ligne progressive des SIG des départements de l'Orne et du Calvados. L'outil actuellement en ligne sur le site Internet du CEBANOR apparaît comme totalement obsolète, la majorité des fiches datent de 2000. Les partenaires ne transmettent plus les informations au CEBANOR préférant les destiner à Calvados Stratégie ou Orne Développement.

Un projet de mise en place d'une base de données communes IZA présentée par le CEBANOR en juillet 2004 n'a pas obtenu l'assentiment des partenaires pressentis.

Evaluation-recommandations

Le niveau régional n'apparaît pas comme la maille pertinente pour la gestion lourde de ce type de fichier, seules 50% des structures régionales de développement économique disposent de ce type d'outil.

Pour pouvoir intéresser les partenaires, le CEBANOR devrait proposer un outil technologiquement plus performant et esthétiquement plus parlant. Le CEBANOR ne dispose pas seul des moyens nécessaires à la mise en place de ce type d'outil. Le projet pourrait être étudié en liaison avec le service aménagement du Conseil Régional et sur la base d'un partenariat avec les départements qui de plus en plus gèrent des SIG très performants (CF la Haute Savoie).

Colloque sur les zones d'activités- Concours des bonnes pratiques

Objectifs

Favoriser un développement qualitatif des espaces d'accueil des entreprises.

Contenu et moyens

Le colloque réalisé en novembre 2004 dans le cadre des 2 journées du Salon Ouest Collectivités semble avoir remporté un certain succès en rassemblant 112 participants sur 1 200 invitations lancées. Il a permis d'initier une démarche commune de promotion d'une offre qualitative avec l'organisation d'un concours de bonnes pratiques.

Evaluation-recommandations

Cette action contribue au développement de la communication autour de l'offre foncière régionale.

3- Un positionnement fluctuant

Aujourd'hui en l'absence de programme d'actions clairement défini, les actions ne peuvent être évaluées ni à l'aune d'objectifs de développement économique régionaux, ni d'objectifs internes, ni de stratégie. Il est ainsi impossible de juger de l'efficacité des actions mises en œuvre en fonction de résultats obtenus au regard d'objectifs clairement définis.

Le manque de stratification des actions ne permet pas de déterminer les objectifs qui ont guidés la mise en place des actions.

L'utilité des actions mises en œuvre au regard des besoins des entreprises ne peut non plus être mesurée. Toutefois compte tenu du grand nombre d'acteurs intervenant sur le champ du développement économique en Basse-Normandie et du faible niveau de spécialisation du CEBANOR on peut considérer les actions mises en œuvre comme faiblement utiles.

La pertinence des objectifs poursuivis au regard des besoins et attentes des chefs d'entreprises est difficilement mesurable en l'absence de retours des entreprises. Des entreprises que nous avons approchées il ressort une méconnaissance de la structure, des actions qui paraissent peu lisibles, une structure qui est considérée comme étant orientée plus vers les élus que vers le développement économique et les entreprises.

La stratégie du CEBANOR peut être qualifiée d'opportuniste. La volonté de la direction est d'identifier des créneaux. Toutefois la structure se heurte rapidement à la difficulté de trouver en interne les ressources afin de mettre en œuvre les projets, puis à la difficulté à trouver des partenaires externes.

La structure ne dispose ni de la capacité, ni de la volonté d'autoévaluation et d'autocritique.

Remis en cause par l'ensemble des partenaires qui ont trouvé dans le CEBANOR le bouc-émissaire idéal des dysfonctionnements patents de l'animation économique régionale, le CEBANOR recherche une légitimité qu'il ne peut trouver localement en participant à l'extérieur à des réseaux nationaux et européens.

Cette orientation ne permet pas au CEBANOR une réelle adaptation aux réalités et aux besoins locaux.

4- Perception des acteurs

L'action et le positionnement du CEBANOR ne sont pas aujourd'hui perçus clairement par les partenaires. Le manque de légitimité politique est perçu par l'ensemble des partenaires. Cette situation n'incite pas à associer le CEBANOR aux différents projets entrepris.

Lorsque des actions sont initiées avec le CEBANOR les partenaires ont la sensation que le CEBANOR ne parvient pas accompagner l'ensemble des projets, le CEBANOR ne semble pas avoir la capacité d'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre de projets partenariaux : défaut de définition des modes opératoires, absence de pilotage opérationnel des projets initiés.

La capacité du CEBANOR à trouver de « bonnes idées » est reconnue par de nombreux partenaires, toutefois bien souvent le CEBANOR n'a pas la capacité à les mettre en œuvre.

La capacité de leadership du CEBANOR n'est pas reconnue.

3 – Analyse du fonctionnement interne

1- Organisation des ressources humaines

L'organigramme fait apparaître une structure en râteau avec un seul centre de décision et de contrôle autour de la direction.

L'organisation ne repose pas sur un mode projet même si chaque projet est affecté à un chargé de mission ; ceux-ci ne peuvent être considérés comme des chefs de projets mais plutôt comme des gestionnaires de projets. Les chargés de mission n'ont aucune autonomie, ni aucune latitude de décision quant à l'organisation de leurs missions.

Pour les actions suivies par plusieurs chargés de mission comme l'accompagnement du développement des entreprises, il n'y a pas de chef de projet désigné.

La transversalité entre actions et chargés de mission n'est pas favorisée : les réunions hebdomadaires du lundi donnent lieu à un reporting de la semaine écoulée et peu à l'échange collectif. La mise en place de la démarche qualité a donné lieu au seul moment d'échange et de partage des derniers mois écoulés et a été l'occasion d'une réflexion commune et d'un échange fort appréciés.

Le mode de fonctionnement peut être caractérisé comme centralisateur. Les échanges avec l'extérieur sont centralisés : jusqu'au déménagement en septembre 2004, les collaborateurs ne disposaient pas d'e-mail personnels. Le tri des mails entrant sur la boîte commune info@cebanor.com est effectué par la direction.

Cette approche induit de nombreuses tâches administratives et de contrôle, la proportion de personnels administratifs (7 salariés) est ainsi très élevée, 41% contre 23% au sein de NORMANDIE DEVELOPPEMENT par exemple. Trois assistantes participent au tri du courrier, à la réception des appels, assurent l'identification et la traçabilité des documents entrants et sortants en suivant les procédures mises en place dans le cadre de la démarche qualité, frappent les courriers du directeur et des chargés de mission mais n'ont pas de fonctions opérationnelles.

La masse salariale représente 86% du budget.

L'affectation des ressources humaines sur les différents projets ne semble pas réalisée en fonction des compétences et des appétences mais en fonction de la charge de travail de chacun (exemple : le dossier européen FinNet SME portant sur le financement des PME n'a pas été attribué au chargé de mission disposant de compétences financières).

Les salariés bénéficient de la convention collective du CNER, il n'y a pas de politique particulière de promotion, de motivation ou d'avancement. Un salarié a bénéficié d'une récente promotion. Il s'agit de la responsable de la qualité qui occupait

auparavant la fonction d'assistance, cette promotion lui permet dorénavant de bénéficier du statut cadre. Le CEBANOR n'a pas mis en place de plan de formation, les salariés n'ont pas bénéficié de formations continues (hors mise à niveau informatique des assistantes et de la comptabilité), trois salariés bénéficient actuellement d'une formation à la langue anglaise (20 heures sur 3 mois).

Personnels fidélisés, la plupart des salariés bénéficient d'une importante ancienneté dans l'entreprise (5 salariés ont plus de 20 ans d'ancienneté).

2- Suivi évaluation

Il n'y a pas de contrôle des résultats des chargés de mission ni du temps passé sur chaque mission mais un contrôle fort de leur fonctionnement (transmission des plannings de rendez-vous à l'assistante du directeur, transmission de notes...). L'absence de contrôle sur le fonds est ainsi compensée par un contrôle sur la forme et le fonctionnement. Il n'incite pas les collaborateurs à être force de proposition.

3- Démarche qualité

La procédure qualité a été mise en œuvre dans le cadre d'une démarche mutualisée d'agences de développement économique regroupées au sein du CNER. Obtenue en 2001, elle a été renouvelée (en version 2000) en 2003 et a permis d'obtenir le « Prix Régional de la qualité » dans la catégorie Administration et Services Publics en 2003.

La démarche a permis de formaliser le fonctionnement, de structurer les documents et le suivi informatique, les procédures comptables : structurations des dépenses, fiches de fonctions...de créer un esprit coopératif (seule occasion de travail en groupe).

Evaluation

La démarche a été positive à plusieurs niveaux :

Elle a incontestablement apporté une rigueur organisationnelle.

Elle a suscité un esprit d'équipe peu développé auparavant.

Elle a eu un effet dynamisant sur l'ensemble de l'équipe en apportant motivation et motif de fierté par l'obtention du Prix Régional.

Les limites de la démarche reposent sur les dispositifs de suivi et d'évaluation des actions : toutes les actions ne sont pas intégrées à la démarche (veille entreprises étrangères, suivi des projets européens...).

Les critères d'évaluation et de suivi ont été définis en interne par les collaborateurs, ils reposent essentiellement sur des critères qualitatifs (indice de satisfaction), ils ne permettent pas une appréciation globale et ne reposent que sur l'analyse des retours, le plus souvent écrits, à des questionnaires.

Par exemple le taux de satisfaction du groupe de travail automobile est évalué à 84% en se basant sur le taux de présence (42 participants sur 50 invités).

La démarche gagnerait à être complétée par une enquête auprès des utilisateurs.

4- Les questions posées par le fonctionnement social et juridique du Cebanor

Sans préjudice des investigations complémentaires nécessaires et des conclusions que pourraient en dégager un conseil juridique, les documents fournis et la teneur des entretiens effectués nous invitent aux observations suivantes :

Les statuts du CEBANOR sont datés du 27/9/2002 et le règlement intérieur a été établi en décembre 77.

En résumé, on peut estimer que chacun des points suivants des statuts et de la vie de l'association pourrait poser des problèmes plus ou moins aigus et qu'en tout état de cause, si on devait conserver le statut associatif, il faudrait les adapter pour permettre à la structure de fonctionner avec une véritable vie statutaire et une sécurité juridique acceptable :

- Les statuts

Particulièrement courts et confus, ils ne précisent pas les modalités de fonctionnement de l'association ni les pouvoirs respectifs et les rôles de chacune de ces instances.

Pour en savoir davantage il convient de se référer au règlement intérieur lequel n'est pas compatible avec les règlements statutaires.

- Le règlement intérieur

Il est antérieur aux statuts et n'est plus compatible : il y est précisé que le CA ne compte que 48 membres, que le quorum est à la moitié des membres alors que les statuts disposent du tiers..... Il ne traite que du comité permanent et de la délégation au directeur.

- L'objet

Il n'est pas précisément défini sauf à faire la confusion entre l'objet et les buts de l'association, à considérer que but et objet soient identiques. En l'état le but est « la prospection et la promotion industrielle, agricole et tertiaire » : cet objet répond-il encore aux attentes et besoins actuels ? A-t-il été respecté dans les faits ?

- Les modalités de fonctionnement de l'assemblée générale

Les modalités de son fonctionnement ne sont pas clairement précisées.

Seul le quart des membres suffit à la validité des délibérations, et les décisions peuvent être prises à la majorité des présents : ainsi l'association peut fonctionner avec 12% de ses membres.

Il conviendrait que l'assemblée générale se réunissent au moins une fois par an pour approuver les comptes, ce qu'elle fait ces dernières années. Mais en l'état des statuts, l'assemblée générale est tenue de se réunir au « moins tous les deux ans » ce qui traduit une absence de véritable volonté de vie statutaire.

- Le conseil d'administration
(Article 10)

Il comprend un nombre très important de membres (au max 76 sièges) dont le ¼ est réservé aux représentants de syndicats de salariés. Ils sont désignés et non élus par l'AG.

Ce nombre très important d'administrateurs rend illusoire le fonctionnement de cette instance qui devrait pourtant être exécutive.

On ignore totalement quelles sont ses fonctions.

Il serait utile d'indiquer son objet, en l'état il est le suivant : « il a tout pouvoir pour gérer le comité, dans l'esprit des délibérations de l'AG » et il n'apparaît que dans le Règlement Intérieur.

- Le bureau

Emanation de 20 membres du CA, on ignore son rôle et ses modalités de fonctionnement.

On ignore le nombre de fois où il doit se réunir dans l'année.

- Le comité permanent

Il apparaît à lecture des statuts que la seule instance présentant un caractère opérationnel est le comité permanent dont il est question à l'article 11.

D'après les éléments en notre possession le comité permanent ne s'est jamais réuni.

Là encore on relève une incompatibilité entre statut et règlement intérieur pour ce qui concerne son fonctionnement.

Dans les statuts son rôle est défini de façon complètement contradictoire.

« Il n'a pas de pouvoir de décision engageant le CEBANOR ; toutefois il peut prendre une décision urgente touchant à la politique du CEBANOR sous la responsabilité du président qui en rendra compte au conseil d'administration. »

De telles dispositions statutaires sont par leurs imprécisions et leurs confusions totalement inutilisables.

Tout cela d'autant que le règlement intérieur en fait une disposition importante.

Il définit le Comité permanent comme l'instance essentielle de son association. Il a pour objet la définition de la stratégie....

Néanmoins ses modalités de fonctionnement telles que définies par le règlement intérieur témoignent d'une absence totale d'implication de ses membres.

On peut noter qu'il peut délibérer valablement quel que soit le nombre des présents....

Il conviendrait dans les statuts de relever clairement ce qui relève du Conseil d'Administration (CA) de ce qui relève du Comité Permanent (CP) et de définir pour l'une et l'autre de ces deux instances des modalités de fonctionnement efficaces et transparentes.

En l'état le CP est un court-circuit du CA qui n'a même pas la possibilité de valider a posteriori les décisions du CP.

Il conviendrait de ne pas garder le CP dans une structure ultérieure : outre le fait que sa composition n'est pas précisée et est laissée à l'appréciation du Président, cet organe court-circuite totalement le CA et l'assemblée générale puisqu'il a la possibilité de prendre des décisions politiques sous la responsabilité du Président,

charge à ce dernier de les transmettre au CA sans que cet organe puisse les valider même a posteriori. Aucun rôle n'est donné à l'assemblée générale alors que les décisions politiques lui reviennent de droit.

- Les cotisations

Qui fixe le montant de la cotisation, dont il n'est question nulle part et pourquoi tous les membres de l'association ne paient ils pas de cotisations ?

- Le Président

Il est, conformément aux dispositions de l'article 10 des statuts « investi des pouvoirs les plus étendus de gestion, direction, administration du comité en vue de la réalisation de son objet. Il convoque les réunions du CA et de l'assemblée générale. »

On apprend aussi dans le règlement intérieur qu'il convoque le comité permanent.

Ses décisions ne sont soumises à aucune autorisation du CA ou de l'AG.

C'est en réalité la seule instance opérationnelle de cette association.

Il est élu pour 3 ans.

En réalité il s'avère que le président est déchargé en totalité de ses pouvoirs statutaires sur un directeur qui n'a pas d'existence statutaire.

- Le rôle du Directeur

En effet, une délégation illimitée dans le temps et dans le champ d'action a été consentie par le président de l'association au directeur le 19/12/97.

Cependant, cette délégation de signature et la procuration pourraient être contenues dans les faits dans un système de contrôle des instances statutaires de l'association et du Président envers le directeur, ce qui n'est a priori pas le cas, sous réserve de conforter cette suspicion d'absence de contrôle par le recensement du nombre de rencontres entre le Président et le directeur, éventuellement du nombre de notes internes ou de tout support de communication montrant que Président et Directeur se réunissent régulièrement et que le Président exerce bien son pouvoir de direction sur le directeur et donc sur l'association.

Le fonctionnement actuel de l'association fait que le directeur qui n'a aucune existence statutaire agit en totale autonomie sans avoir besoin d'une quelconque autorisation ni de l'assemblée générale ni du bureau ni du comité permanent et sans avoir besoin de rendre des comptes à qui que ce soit. Ce fonctionnement n'est satisfaisant pour personne tant pour l'association que pour le directeur lui-même et qu'en tout état de cause il n'y aucun contrôle interne ni aucune collégialité dans la prise de décision.

Par ailleurs, il semblerait que le CA valide les décisions du Directeur a posteriori, alors qu'en fonctionnement normal, le directeur devrait présenter des orientations au CA et n'agir qu'après décision du CA.

En tout état de cause, ce n'est sûrement pas en ne se réunissant qu'une fois par an que le CA de l'association peut exercer correctement son pouvoir de contrôle voire d'autorisation sur les actes du directeur.

Outre le risque d'engagement de responsabilité du directeur en tant que gestionnaire de fait pouvant ainsi être poursuivi y compris sur son patrimoine personnel du fait de ses fautes éventuelles de gestion, cet abandon de pouvoir des organes dirigeants de l'association pourrait entraîner l'engagement de la responsabilité de leurs détenteurs, au premier chef Président et trésorier qui ne pourront argumenter de leur négligence pour se protéger des fautes commises éventuellement par le directeur.

- La gestion du Cebanor

- Les disponibilités financières issues de fonds publics versés par le conseil régional (fonds pêche) sont placées alors qu'ils devraient être déposés en totalité au Trésor public.
- Au mois de juillet 2005, les comptes n'étaient toujours pas déposés en préfecture dans les conditions définies par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000.

- La convention liant le conseil régional au Cebanor

- La convention liant le conseil régional au Cebanor s'analyse plus en un contrat de prestations de service qui n'aurait pas été régulièrement soumis à la législation des marchés publics qu'à une dotation de subvention destinée à participer aux actions économiques du Cebanor : la responsabilité du conseil régional pourrait être engagée à ce titre.
- La formulation de cette convention qui renvoie explicitement au financement des « frais de fonctionnement » laisse supposer un financement de la structure et non un financement d'actions économiques menées par le Cebanor : la suspicion de gestion de fait de la structure par le conseil régional pourrait éventuellement s'établir par cet élément, encore faudrait que d'autres éléments s'y agrègent.
- La délégation de gestion du fond pêche, vu son montant relève d'une attribution préférentielle de marché public sans appel à la concurrence.

Synthèse des dysfonctionnements

DYSFONCTIONNEMENTS INTERNES	DYSFONCTIONNEMENTS EXTERNES
▪ Absence de fonctionnement en mode projet ▪ Absence de coordination des actions ▪ Pas de plan stratégique ▪ Anticipation des problèmes de trésorerie et de gestion perfectible ▪ Critères d'évaluation et de suivi des actions insuffisants ▪ Affectation des ressources humaines perfectible ▪ Manque de régulation par les instances de direction et d'administration ▪ La vie statutaire	▪ Leadership non reconnu ▪ Défaut de prise en compte des partenaires ▪ Défaut de communication ▪ Valeur ajoutée des actions de moins en moins reconnue par les entreprises et les partenaires ▪ Absence de communication sur les résultats

B- NORMANDIE DEVELOPPEMENT : Une structure en cours d'évolution

1 - Analyse de la stratégie et du mode de gouvernance

Objet et organisation

Crée en 1984 NORMANDIE DEVELOPPEMENT a pour objet de « promouvoir le développement économique des régions normandes, en coopération avec les autres structures de développement ». Ses statuts précisent que si son siège est basé à Rouen « elle aura en outre une ou plusieurs implantations en Basse-Normandie ». Ainsi l'inter-régionalité de la structure est parfaitement organisée et garantie, y compris dans sa gouvernance et son fonctionnement.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'un mode de gouvernance original appuyé sur un Bureau, une Assemblée Générale et un Comité directeur constitué de 20 membres à parité de chefs d'entreprises et de représentants des collectivités locales. L'Etat est invité une fois par an. L'actuel président Philippe DELAHAYE est un chef d'entreprise PDG d'une filiale de TOSHIBA implantée à Dieppe, le 1^{er} Vice Président, Laurent MANIERE est dirigeant d'une entreprise bas-normande (Normandie Plats Cuisinés) implantée à Falaise.

Le bureau est constitué de 6 membres, le secrétaire est le Délégué de TOTAL.

Les membres du Bureau sont très fortement impliqués dans le fonctionnement de la structure.

Le Président est très présent y compris dans l'opérationnel. Le vice Président s'est personnellement impliqué dans la réforme de l'organisation interne.

Structure tripartite, NORMANDIE DEVELOPPEMENT, appuyée sur un trépied, dispose ainsi d'une grande stabilité.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'un mode de gouvernance qui lui confère une bonne stabilité et une réelle légitimité

Cette stabilité se retrouve dans les modes de financement de la structure (budget 2004)

	Basse Normandie	Haute Normandie	Calvados	Manche	Orne	Eure	Seine Maritime	Autres	TOTAL
Subvention DATAR								900	900 000
Subventions régionales : fonctionnement	194	176							371 392
Subventions régionales : bureau de Caen	17								17 000
Subventions départementales : fonctionnement			45	45	53	43	44		232 262
Subvention FEDER	48	48							97 250
Argentan								72	72 000
Mission TIC								90	90 000
Adhésions								160	160 000
TOTAL	260 125	225 517	45 735	45 000	53 357	43 550	44 620	1 222 000	1 939 904

NORMANDIE DEVELOPPEMENT est financée à 46% par l'Etat, à 25% par les Conseils Régionaux, à 11% par les Conseils Généraux, les autres ressources proviennent de l'Union Européenne et des cotisations des adhérents.

Le Conseil Régional de Basse Normandie intervient à hauteur de 54% du financement régional et prend par ailleurs en charge le loyer du bureau de Caen.

Malgré un désengagement progressif de l'Etat, la réduction des subventions européennes, une baisse de contribution de la part du Conseil Général de Seine Maritime, NORMANDIE DEVELOPPEMENT parvient à combler son budget en sollicitant ses partenaires financiers notamment le Conseil Régional de Basse-Normandie qui a accru sa participation financière de 100K€ en 2005 afin de garantir la pérennité de 2 postes de chargés de mission sur Caen (CDD jusqu'à fin 2005).

Cette limitation budgétaire a amené NORMANDIE DEVELOPPEMENT à restreindre son budget de communication et à limiter sa présence sur les salons étrangers. L'organisation de manifestations d'envergure comme la journée thématique en direction des entreprises adhérentes (au CID de Deauville en 2004) ne peuvent pas être renouvelées.

L'incidence est également forte sur les ressources humaines, la masse salariale représente 63% du budget : les départs en retraite ne sont pas remplacés et les recrutements ne peuvent concerner que des jeunes non expérimentés.

Orientations

Les orientations de NORMANDIE DEVELOPPEMENT sont définies dans une Convention établie avec les 2 Conseils régionaux et l'Etat pour la période 2000-2006, elle est rédigée par la DATAR.

Elle définit les missions de base de NORMANDIE DEVELOPPEMENT :

- ingénierie et valorisation de l'offre territoriale pour l'attraction d'investissements internationalement mobiles,
- soutien au développement endogène, prioritairement vers les gros projets d'entreprises,

- mise en œuvre d'actions d'Aménagement du Territoire et de développement économique dans les bassins d'emploi fragilisés, correspondant à des priorités de l'Etat.

La convention identifie des filières cibles de prospection : (pétro)chimie, éco-industrie, électronique, industries alimentaires, logistique, mécanique-automobile, pharmacie-biotechnologie et des « niches d'activités » bas-normandes à valoriser : agro-bio-industries, contrôle-instrumentation-capteurs, image et TIC, maîtrise d'ambiance, matériaux-polymères-plasturgie et pour la Haute-Normandie, les sciences du vivant, environnement-énergie et la chimie.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'orientations clairement définies et partagées par l'ensemble des partenaires en 2000. Les orientations sont en cohérence avec les attentes des différents partenaires.

Collectivités locales	Etat	Entreprises
Développement endogène	Aménagement du territoire	Développement
Développement exogène	Attractivité	Valorisation

Les missions mises en œuvre par NORMANDIE DEVELOPPEMENT correspondent aux orientations définies dans la Convention. A ce titre NORMANDIE DEVELOPPEMENT répond aux attentes de ses financeurs.

Toutefois un débat se fait jour entre les Conseils Régionaux. Le Conseil Régional de Haute-Normandie souhaite voir la structure concentrer son activité sur le développement exogène. L'Etat apparaît aujourd'hui comme un « sleeping partner » absent des contingences locales.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT intervient à la jonction de différentes attentes et doit veiller à la satisfaction d'un nombre de partenaires importants. Si ces champs d'intervention ne sont pas modifiables c'est dans la présentation de ses résultats que NORMANDIE DEVELOPPEMENT peut satisfaire les attentes de ses différents partenaires.

2 – Evaluation des missions

1- L'international : un domaine d'expertise reconnu mais à rationaliser

Le développement exogène constitue le cœur de métier et le domaine d'expertise de NORMANDIE DEVELOPPEMENT.

A ce titre elle est le chef de file légitime de toute action de prospection menée à l'international et de l'accompagnement des projets d'implantation internationaux.

Des missions ponctuelles sont menées en partenariat avec des agences de développement comme le Havre Développement sur la logistique, ou une mission canadienne avec MANCHE EXPANSION sur l'agro-alimentaire. NORMANDIE DEVELOPPEMENT détient ainsi le pilotage de dossier sur ces projets.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'un bureau à Chicago dont les résultats ne sont pas encore visibles. NORMANDIE DEVELOPPEMENT envisage la mise en place d'un bureau en Chine. Cette proposition semble recevoir l'assentiment des partenaires économiques rencontrés.

Une faiblesse des résultats est reprochée à la structure.

En 2004, 11 implantations-créations ont abouti en Basse-Normandie dont 7 projets français accompagnés en partenariat avec des structures de reconversion locales (GERIS, SOFIREM, SODIE) et les agences de développement locales (Saint-Lô Développement, CEBANOR, SHEMA), et 4 projets étrangers dont 2 projets réalisés en solo (MAGNETI-MARELLI à Argentan, SILICON LABORATOIRES à Caen) et 2 dossiers réalisés en partenariat (FISH SERVICE à Tourlaville avec la CCI du Centre et Sud Manche, et SEAWAY à Caen en partenariat avec SYNERGIA).

Pour le directeur de NORMANDIE DEVELOPPEMENT cette situation est liée à une baisse du volume des demandes transmises par l'AFII, de 2 à 7 fiches transmises par semaine, en 5 ans leur nombre a été divisé par 2.

Il existe un véritable « gap concurrentiel » avec les principaux pôles d'implantation des entreprises étrangères, 80% des projets AFII aboutissent dans 4 régions (Ile de France, Rhône-Alpes, PACA et Nord Pas de Calais).

Un manque de lisibilité de ses résultats lui est également reproché. Les rapports d'activité ne font pas apparaître les résultats directs des actions de prospection. La distinction n'est pas effectuée entre extension et implantation et de ce fait entre ce qui peut être considéré comme de l'appui au développement endogène versus le développement « exogène pur » qui ne serait constitué que des implantations étrangères.

Les résultats du bureau de Chicago sont parfois contestés malgré un coût relativement faible : 200K€ dont 50K€ de prise en charge d'un contrat VIE (Volontariat International en Entreprise) et 125K€ de frais de fonctionnement.

Une action de formation de cadres a été mise en place au bénéfice de 30 dirigeants américains d'entreprises dans le cadre d'un MBA qui sont venus effectuer des études

de cas en Normandie (un projet d'implantation est en cours d'étude). Une convention est passée avec l'AFII Chicago qui porte le Chargé de mission, les frais fixes sont pris en charges par l'AFII et forfaitisés à NORMANDIE DEVELOPPEMENT. Le chargé de mission participera au Forum des CCI à Chicago en mai prochain et y assurera la promotion de la Normandie.

Les investissements américains représentent 40% des investissements étrangers en France.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT projette de mettre en place un bureau en Chine sur le modèle de la coopération qui est réalisée avec l'AFII pour le bureau de Chicago, une prospection active est par ailleurs menée en direction des chargeurs chinois. Un bureau en Chine pourrait servir de base de prospection aux entreprises bas-normandes. NORMANDIE DEVELOPPEMENT recherche des financements spécifiques pour le bureau de Chine auprès de ports, CCI, CRCI, Calvados Stratégie...à défaut de financement régionaux. Toutefois la Région apparaît comme une caution stratégique.

Une recherche de rationalisation et d'efficience de l'action internationale est mise en œuvre au travers d'une réforme interne (voir plus loin), elle vise notamment à accentuer le temps passé à l'international (de 60% à 68%), un objectif de 75% avait été affiché dans le rapport d'activité 2004.

2- Un champ d'action à l'endogène partiellement remis en cause

La mission de soutien des gros projets d'entreprises ou projets nécessitant la mise en œuvre d'une ingénierie complexe est reconnue par tous les partenaires comme relevant du domaine exclusif de compétence de NORMANDIE DEVELOPPEMENT. Il n'y a que 3 experts reconnus au niveau inter-régional du montage de dossiers PAT, Jacques LECONTE et d'Arnaud CACQUEVEL pour la Basse-Normandie et Jean-Jacques FOIGNET pour la Haute-Normandie.

En matière d'accompagnement des territoires la convention fait référence à la mise en œuvre d'actions d'Aménagement du Territoire et de développement économique dans les bassins d'emploi fragilisés correspondant à des priorités de l'Etat. Les chargés de missions territoriaux vont aujourd'hui bien au-delà de ces missions en étant sollicités par les services de l'Etat sur tous projets à caractère économique. Pour certains partenaires les chargés de mission de NORMANDIE DEVELOPPEMENT deviennent les « secrétaires des sous-Préfets ».

Toutefois la présence sur le territoire de NORMANDIE DEVELOPPEMENT est appréciée de l'ensemble des partenaires, elle garantit une bonne connaissance du territoire et permet de conforter l'argumentaire de vente du territoire, elle confère une proximité dans le suivi des dossiers d'implantation. Certains acteurs reprochent néanmoins à NORMANDIE DEVELOPPEMENT un certain manque de transparence sur le suivi des dossiers (pas de retour suite à des demandes de propositions de sites).

Pour l'ensemble des acteurs bas-normands rencontrés NORMANDIE DEVELOPPEMENT a toute légitimité à intervenir sur le développement endogène.

La structure a été fortement mise à contribution sur les pôles de compétitivité. Cinquante jours de travail y ont été consacrés dont 25 jours en Basse-Normandie, un chargé de mission a été mis à disposition du pôle TES.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'un leadership qui lui permet d'accompagner la structuration de filières.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT a initié le pôle Normandy Motor Valley et a monté le dossier de candidature dans le cadre de l'appel à projets de la DATAR.

L'expertise technique sur certaines filières est parfaitement reconnue comme celle de la filière automobile, de l'électronique et des TIC ou en matière de logistique.

3- Endogène/exogène une distinction dépassée

Dans un contexte de forte mobilité des capitaux et des investissements la distinction entre développement endogène et développement exogène devient de plus en plus ténue. Des implantations comme celle de Louis VUITTON dans la Manche, résultant d'un contact et d'une implantation locale constituent du développement exogène provenant de l'endogène. Une étude de KPMG pour le CNER révèle que 80% des entreprises qui s'installent dans un territoire y ont déjà des liens antérieurs au choix de localisation.

Ainsi l'aide au développement des entreprises et notamment à l'exportation constitue un des leviers du développement exogène.

Par ailleurs sur 200 projets transmis par an par l'AFII 40% concernent des projets de reprise, l'accompagnement potentiel de ces projets demande donc une parfaite connaissance du tissu économique et des entreprises potentiellement transmissibles, une liaison entre cette information et l'anticipation des difficultés des entreprises peut permettre de structurer l'action d'accompagnement des mutations économiques.

Les résultats du développement exogène sont également très fortement conditionnés par la connaissance que peuvent avoir les différents chargés de mission du territoire qu'ils sont en charge de promouvoir.

Cette connaissance sert en retour d'appui aux territoires pour la valorisation de leur offre propre.

La capacité de NORMANDIE DEVELOPPEMENT à favoriser les démarches de marketing territorial des différents territoires en liaison avec sa connaissance des démarches d'autres territoires doit être valorisée. NORMANDIE DEVELOPPEMENT peut être porteur d'une mission affichée et structurée d'appui aux territoires dans leurs actions de promotion.

D'autre part la liaison avec les territoires peut aider à qualifier l'offre. Si l'offre apparaît suffisante sur le plan quantitatif, il n'y a pas de zones dédiées (une zone d'activité à vocation médicale pourrait être créée près du CHU de Caen) et il apparaît difficile de trouver des surfaces importantes (un seul site de plus de 40 hectares en Normandie) pour l'implantation d'entreprises du secteur de la logistique. Le Campus technologique de Philips Caen est un bon exemple de qualification de l'offre et semble-t-il de contribution à l'efficacité de la prospection.

Le glissement des actions de NORMANDIE DEVELOPPEMENT de l'exogène vers l'endogène, son implication sur le développement endogène contribuent largement au manque de lisibilité de l'animation économique régionale, bien que ce manque de lisibilité soit en partie à mettre sur le compte de l'atténuation de la distinction entre les deux démarches.

Cette situation est également perçue en Haute-Normandie, le Conseil Régional de Haute Normandie a demandé à NORMANDIE DEVELOPPEMENT de limiter son intervention en faveur du développement endogène.

Est-ce une bonne stratégie alors que dans d'autres territoires, l'orientation des moyens disponibles entre les deux fonctions basiques du développement économique repose, au sein d'une même structure, sur les fluctuations de la conjoncture grâce à la polyvalence des agents, elle-même justifiée par la convergence des deux métiers. C'est l'un des intérêts des structures intégrées.

4- Le centre de ressources : un outil insuffisamment exploité

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose d'un « Centre Ressources pour l'économie normande » : il est destiné aux entreprises étrangères implantées en Normandie afin de développer leur connaissance de l'économie locale, aux Agences de développement pour constituer leurs argumentaires.

Le centre de ressources dispose de plus de 6 000 références documentaires, une base de données entreprises sous Access (1 200 entreprises sur la Normandie), des abonnements presse en ligne.

Le centre de ressources effectue les recherches d'information pour les chargés de mission, la cartographie des dossiers de présentation, la veille technique.

Cette ressource apparaît aujourd'hui insuffisamment exploitée par les partenaires extérieurs.

Perspectives

La capacité d'apport d'expériences et d'ouverture sur d'autres territoires de NORMANDIE DEVELOPPEMENT n'est pas valorisée et utilisée par les partenaires extérieurs.

Le centre de ressources fortement documenté et structuré est destiné à l'information des entreprises étrangères, il pourrait faire l'objet d'une mutualisation ou tout au moins d'une ouverture aux autres partenaires.

Dans un contexte de restriction budgétaire NORMANDIE DEVELOPPEMENT cherche comme beaucoup de structures à rationaliser ses coûts de représentation (ciblage de la présence à des salons internationaux, visites plutôt qu'exposition). A ce titre NORMANDIE DEVELOPPEMENT pourrait se rapprocher des acteurs présents à l'exportation pour monter des opérations communes, en contrepartie les bureaux de Chicago et de Chine pourrait constituer des relais d'opérations en faveur de l'exportation.

L'ouverture du bureau peut être l'occasion de mobiliser de nouveaux partenaires comme les structures gestionnaires des ports afin de favoriser leur promotion, ils pourront par ailleurs être mis à contribution du financement du bureau.

Des opérations conjointes peuvent être organisées notamment sur les ports en direction de l'Asie.

3 – Analyse du fonctionnement interne

1- Organisation des ressources humaines

Hormis un lien hiérarchique fonctionnel les chargés de mission disposent d'une totale autonomie dans la mise en œuvre de leur mission. Ils sont force de proposition tant sur les cibles géographiques que sur les outils de mise en œuvre de leurs démarches de prospection. Ils effectuent le suivi de A à Z des projets, la structure n'a pas les moyens de spécialiser les chargés de mission par phases d'accompagnement et ne souhaite pas dissocier la prospection de l'accompagnement.

Le contrôle de leur travail s'effectue dans le cadre du suivi des résultats et des démarches de qualité.

2- Suivi-évaluation

Les dossiers sont suivis en interne via un Intranet, toute la production est sur le site et accessible aux différents collaborateurs.

Une base de suivi de projet SIMPA développée par l'AFII permet d'effectuer le suivi des dossiers et d'évaluer les projets.

Niveau 1 : cahier des charges bloqué, projet à un an

Niveau 2 : Projet réel mais à échéance de plus d'un d'an

Niveau 3 : Contact pertinent

La base contient actuellement 2500 fiches projets/prospects renseignées depuis 6 ans.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT dispose actuellement de 200 dossiers actifs.

Le système qualité est orienté vers le client porteur de projets (délais de réponse...) de nouveaux modes de restitution et de suivi qualité en direction des financeurs sont en cours d'élaboration : suivi plus précis des contacts, des causes d'échec afin de mesurer plus précisément l'attractivité.

3- La réforme vers une meilleure articulation endogène-exogène et plus d'opérationnalité

La notion de pôle se substitue à la notion de filière : tous les chargés de missions font de la prospection internationale sur les filières sauf Arnaud CACQUEVEL qui est basé à Argentan.

L'organisation en pôle permet de créer des équipes dédiées, elle facilite l'amplification des effets réseaux, donne une meilleure lisibilité à l'action.

4 pôles sont créés qui reprennent les « anciennes filières ».

Pôle	Filières
transactions électroniques sécurisées	Electronique Monétique TIC
agroalimentaire et santé	Agroalimentaire Pharmacie - Biotechnologie Cosmétique Santé Emballage
logistique	Logistique Chimie/Pétrochimie Environnement
Propulsion et moyens de transport	Automobile Aéronautique/Spatial Matériaux Nautisme

Cette structuration s'intègre aux enjeux régionaux normands en reprenant les thématiques des pôles de compétitivité.

Le développement exogène part des atouts du territoire. La prospection, qui devient plus systématique et plus ciblée, s'appuie par ailleurs sur une très bonne connaissance des entreprises du territoire.

La prospection s'appuie également sur les entreprises présentes comme c'est le cas actuellement sur le pôle TES pour lequel une campagne de prospection est menée conjointement avec PHILIPS. Les entreprises sont ainsi valorisées et associées au développement économique du territoire. 10 contacts ont d'ores et déjà été noués via cette mission de prospection.

Elle permet de redynamiser les collaborateurs en diversifiant leurs activités, de les rendre plus opérationnels en leur permettant de répondre à toutes demandes des entreprises.

Elle vise à rendre les résultats plus visibles et à effectuer une restitution plus opérationnelle auprès des financeurs. Elle introduit des indicateurs de performance des actions entreprises par la qualification des projets en introduisant un critère qualitatif.

La réforme va permettre de développer la fonction d'intelligence économique par la création de bases de données amont sur les différentes filières. Cette source d'information doit bénéficier au plus grand nombre. Il faudra que NORMANDIE DEVELOPPEMENT soit en capacité de communiquer et d'échanger avec les partenaires de terrain sur les résultats de ces recherches.

Cette mission doit être effectuée en liaison avec l'ADIT et les différents centres de recherche publics et privés concernés par les sujets d'investigation.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT envisage à ce titre une liaison avec les entreprises étrangères implantées en Basse-Normandie. Elle doit par des visites systématiques

(pour lesquelles une coordination avec les démarches par ailleurs entreprises par le CEBANOR s'impose) identifier les besoins d'informations et les éventuelles complémentarités recherchées. En parallèle une mission aux Etats-Unis de contact avec les sièges des entreprises installées en Basse-Normandie permettra d'identifier de potentiels projets de développement.

Les indicateurs de suivis évoluent : la prise en compte des dossiers en short-list va permettre d'identifier et de mesurer l'attractivité du territoire (nombre de dossiers suivis, aboutis) et de disposer ainsi d'outils de positionnement concurrentiel de l'offre normande. A ce titre il serait intéressant de disposer en lien avec l'AFII d'une étude fine des critères in fine du choix d'implantation.

NORMANDIE DEVELOPPEMENT affiche une volonté de développer son action à l'international tout en confortant la liaison avec le développement endogène.

C- Le CTN : Un outil à se réapproprier

En 1989 l'APROBO (Association pour la Promotion de la Robotique en Basse-Normandie) et l'Association pour le développement de l'utilisation de l'Informatique et de l'automatique en Basse-Normandie (ADIBAN) ont décidé de façon exemplaire de fusionner en une seule Association afin de rechercher une synergie pour une plus grande efficacité de leurs actions. En 1991 l'association est retenue pour accueillir le RDT (Réseau régional de Diffusion Technologique). En 1996 l'Association reprend l'ensemble des moyens dédiés aux technologies nouvelles du CEBANOR.

« L'association ainsi créée a 2 missions essentielles :

- le développement en Basse-Normandie de l'utilisation des technologies nouvelles s'articulant autour du traitement de l'information et de la connaissance, aux télécommunications, et aux moyens de conception et de production. Cette action s'exerce auprès des entreprises confrontées à l'introduction de ces nouvelles technologies.

Dans ce but l'Association :

- o favorise le transfert de technologies nouvelles vers les PME et PMI,
- o apporte un soutien technique dans les domaines de l'informatique et de la productique,
- o étudie et participe à la mise en œuvre de tous moyens propres à assurer la formation et le perfectionnement des responsables, cadres et agents concernés par les technologies nouvelles,
- o améliore et renforce la diffusion des technologies vers les PME/PMI
- o formalise et développe la demande technologique des PME/PMI

- l'animation et la gestion du Réseau régional de Diffusion Technologique

Ces missions entrent parfaitement dans la fonction de CRITT.

Le CTN est un CRITT généraliste ou un Point d'Appui Technologique au même titre qu'autrefois AGORIAL basé à Saint-Lô.

Le CTN présente la particularité d'être financé quasiment exclusivement par des fonds régionaux et de ne compter au sein de ses instances décisionnaires aucun représentant du Conseil Régional de Basse-Normandie. Le Président du Conseil Régional est invité permanent de l'Assemblée Générale au même titre que le Préfet de Région, le Trésorier Payeur Général, le Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie, le Directeur Régional de l'industrie, de la Recherche et de l'Environnement, le Délégué Régional de l'ANVAR, un représentant des collectivités territoriales participant au financement de l'association.

Aujourd'hui le CTN affirme une vocation de diffusion des technologies numériques en accompagnant des projets de développement technologique portés non seulement par des entreprises ou les conseillers technologiques régionaux membres du RDT,

mais aussi les organismes de formation professionnelle et les collectivités locales au travers des EPN (Espaces Publics Numériques).

Ainsi le CTN apporte une expertise sur l'accompagnement de projets, appuie le déploiement de projets collectifs, assure une mission de transfert de savoir-faire par des apports méthodologiques et des animations.

Pour réaliser ses missions, le CTN s'appuie sur un budget de 1 675 000 euros, financé aux deux tiers par le Conseil Régional, 20% par l'Etat, 12% par l'Union Européenne.

Le CTN compte par ailleurs 130 adhérents (entreprises industrielles, partenaires technologiques et prestataires de services).

Le CTN est présidé par Philippe GUETIN, ancien Directeur R & D de Philips.

Si le CTN se saisit d'opportunités, il élabore néanmoins un plan d'actions à 3 mois. Un plan d'actions définit sa stratégie à long terme. Le plan de charge du CTN est rempli jusqu'en 2006. Le CPER légitime le CTN qui est maître d'œuvre des politiques régionales.

Le CTN se concentre sur de « l'action locale » et de l'éphémère. Il n'a pas de projet global d'accompagnement du territoire (par exemple il est peu présent sur la Manche qui lance une opération haut débit).

Si l'action du CTN est perçue comme claire et lisible, par contre, ses activités sur les nouvelles technologies n'ont pas été valorisées au profit de la Région qui finance pourtant très majoritairement le CTN.

Le CTN pourrait être utilisé comme outil de support, d'amplification des actions régionales dans le domaine de l'innovation et des technologies nouvelles à l'échelle de l'ensemble de la région.

Sa réappropriation par la Région serait utile. Le renforcement de l'aspect stratégique de l'innovation dans les processus de développement et la nécessité de sa diffusion dans le tissu fragile des PME de Basse Normandie militent pour une meilleure articulation du CTN avec les structures chargées du développement endogène et exogène.

A défaut d'intégration dans une seule et nouvelle structure d'innovation et de développement intégrée, son statut pourrait évoluer à terme vers celui de CRITT mieux adapté à l'exercice de ses fonctions.

3 – Analyse du jeu d'acteurs

A- Un trop plein de structures ?

Près d'une cinquantaine d'organismes intervenant sur le champ économique peuvent être recensés en Basse-Normandie (cf tableau en annexe). La liste a été dressée à partir de la liste définie en liaison avec le Conseil Régional et complétée par les organismes cités dans le « Guide économique de la Normandie », les partenaires cités par les structures rencontrées.

Ce sont également près de 750 collaborateurs (administratifs inclus) qui œuvrent en faveur du développement économique régional au sens large en incluant l'ensemble du personnel des Chambres Consulaires.

La perception d'une superposition de structures est commune aux chefs d'entreprises. Une enquête réalisée auprès de 1000 entreprises par l'ADIT en 1997 a révélé que **« la multitude de structures et réseaux publics existants en Région (Services déconcentrés, Chambres de Commerce, Collectivités Territoriales, ...) génère une grande confusion dans l'esprit des chefs d'entreprises, qui déclarent ne pas être en mesure de se repérer dans un tel "maquis de filières". »**

Le nombre absolu de structures intervenant dans le domaine économique en Basse-Normandie peut paraître élevé. Toutefois comparativement aux autres régions il reste dans les « normes ». Le constat du manque de lisibilité de l'action économique régionale est une constante de nombreuses régions françaises (mais pas européenne) qui a été par exemple relevée par le groupe de travail pour l'élaboration et la mise en œuvre des SRDE mis en place par le CNER (Conseil National des Economies Régionales). Par ailleurs, le nombre de personnes intervenant sur le sujet ne paraît pas non plus démesuré si on le compare par exemple au mastodonte gallois (près de 1150 salariés, mais dans une seule et unique structure avec des résultats extrêmement bons).

L'analyse du jeu d'acteurs fait apparaître un jeu « dense » et relativement structuré autour des Chambres Consulaires disposant d'une bonne assise de terrain par la présence d'antennes délocalisées, de services de l'Etat reconnus dans leurs rôles et fortement impliqués (DRIRE, DRCE).

Le jeu des collectivités locales apparaît plus complexe avec au « sommet » la présence des 2 structures de niveau régional que sont le CEBANOR et NORMANDIE DEVELOPPEMENT, l'arrivée tardive de CALVADOS STRATEGIE un des derniers comités d'expansion économique crée à la maille départementale en France, des communauté de communes et pays inégalement dotés en matière d'accompagnement du développement économique. Si le département de l'Orne apparaît comme fortement maillé en agences de développement économique locales,

le département de la Manche d'une forte présence et déconcentration des services de l'Etat et des Chambres Consulaires, le département du Calvados fait quant à lui apparaître une très forte concentration des structures de développement économique au regard de l'ensemble de l'espace départemental. Cette répartition semble néanmoins correspondre aux besoins du terrain (forte concentration sur les bassins en reconversion : Cherbourg, Alençon, Argentan), très forte concentration sur Caen qui regroupe par ailleurs 50% de l'activité économique régionale.

Toutefois l'éloignement des structures régionales est ressenti par les élus des communes moyennes. Beaucoup de maires ne connaissent pas l'ensemble des acteurs économiques et ne savent pas à quel acteur faire appel.

B- Des champs inégalement couverts

Les actions menées par les différents partenaires ont été regroupées en catégories homogènes. L'analyse fait apparaître une couverture régionale de l'ensemble du champ des possibilités en matière de développement économique.

Tableau des catégories de champs du développement économique :

Etudes, veille, stratégie	Diffusion information économique, veille
	Diagnostic/études économiques
	Appui aux territoires
	Réflexion, stratégie économique
Développement exogène, promotion	Marketing territorial
	Promotion territoriale
	Actions de promotion : participation à des salons
	Actions de prospection nationale
	Actions de prospection internationale
	Base de données zones d'activités
	Accompagnement implantations
Accompagnement endogène développement	Sous-traitance
	Mutations économiques
	Infrastructures de transport (aéroports)
	Zones d'activité, technopôles...
	Ingénierie des aides
	Création
	Reprise/transmission
	Développement
	Financement
	Entreprises en difficulté
	Renouvellement de la main d'œuvre-formation
Actions collectives	Animation de réseau de chefs d'entreprises
	SPL, actions collectives, filières
	Agro alimentaire
	Automobile
	Plasturgie
	Nautisme
	Métaux
	Tourisme
	Cheval
	Confection
	Centres d'appels
	Logistique
	TES
	Maîtrise d'ambiance
	Eco-industries
	Image
Innovation, R&D, TIC	Innovation
	TIC
	Haute technologie
	Recherche et développement
Exportation, international	Exportation
	Europe
	Autres actions à l'international

Seules les études prospectives et de planification ne paraissent pas être réalisées actuellement en Basse Normandie.

La création et la gestion de centre de ressources n'ont pas été recensées en tant que telles car elles regroupent des structures totalement différentes et impliquent une notion d'ouverture vers l'extérieur qui n'est pas aisément mesurable.

La fonction d'accompagnement des territoires dans la mise en œuvre de leurs politiques économiques n'est pas définie en tant que telle, seul l'appui à la réalisation d'argumentaires par NORMANDIE DEVELOPPEMENT peut entrer dans cette catégorie.

Le recensement des interventions des différents acteurs fait apparaître 3 catégories d'actions :

1 - Actions à réorganiser

Il s'agit des actions pour lesquelles **un nombre important d'acteurs intervient** et qui demandent une animation et une coordination. Il s'agit le plus souvent d'action de développement endogène :

Création	17
Ingénierie des aides	15
Reprise/transmission	14
Diffusion information économique, veille	13
Innovation	13
Exportation	13
Accompagnement implantations	11
Diagnostic/études économiques	10
Gestion de zones d'activité, technopôles...	10
Aide au développement	8

Pour les actions non couvertes par l'existence de réseaux il s'agira de mettre en place et d'organiser des réseaux comme en matière d'études et d'observation économiques. Beaucoup de structures revendiquent l'existence de centre de ressources (CEBANOR, NORMANDIE DEVELOPPEMENT, SYNERGIA) or ceux-ci n'ont qu'une vocation interne.

Elle peut passer par la création d'un centre de ressources documentaires régionales.

L'appui à la création d'entreprises et l'aide à la reprise/transmission constituent des domaines parfaitement couverts territorialement et fonctionnellement.

Toutefois le diagnostic économique a fait apparaître un défaut d'esprit entrepreneurial en Basse-Normandie (33 créations d'entreprises pour 10 000 habitants contre 46 en France et 44 en moyenne en régions). L'action régionale dans ce domaine peut porter sur des actions structurantes en amont de la communication visant à développer l'esprit entrepreneurial.

La transmission d'entreprises constitue un enjeu fort et de court terme pour le territoire (20% de chefs d'entreprises sont âgés de 55 ans et plus), le développement de l'esprit entrepreneurial apparaît d'autant plus comme un enjeu fort de maintien des activités existantes.

Ingénierie des aides : c'est le domaine qui pose problème en Basse-Normandie et qui constitue la base la plus évidente et visible de « redondances ».

Aujourd'hui quasiment tous les acteurs économiques participent à un titre ou un autre à l'accompagnement des projets d'implantation et de développement des entreprises, ainsi interviennent sur ce champ outre les comités d'expansion économique des sociétés mixtes d'aménagement (SHEMA, NORMANDIE AMENAGEMENT), des Chambres Consulaires. **Cette situation entraîne une totale incompréhension du chef d'entreprise.** Ces difficultés perçues par l'ensemble des acteurs conduisent à des situations paradoxales.

Afin d'organiser et de présenter les différents acteurs, des réunions peuvent être organisées. Faute de préparation et de coordination en amont elles peuvent se révéler improductives (contradictions, « pression » sur le chef d'entreprises qui n'est pas forcément préparé à présenter son projet à un aréopage et ne souhaite pas forcément communiquer largement en amont de son implantation...). Compte tenu de la « volatilité » de certains projets la mise en œuvre d'une meilleure coordination des acteurs apparaît comme une impérieuse nécessité.

Différents réseaux existent pour organiser une partie de ces actions : Réseau Entreprendre en France, réunions mensuelles des comités d'expansion pour le suivi des implantations et dossiers de développement, RER et NORMANEX au niveau de l'exportation, RDT pour le suivi des entreprises innovantes.

Toutefois une analyse fine de ces réseaux fait apparaître de nombreux dysfonctionnements.

L'exportation

Les acteurs de l'accompagnement des entreprises à l'exportation sont très nombreux et structurés dans 2 réseaux NORMANEX pour les Chambres de Commerce et d'Industrie et le RER pour l'ensemble des acteurs économiques régionaux. Aujourd'hui l'offre en matière d'accompagnement à l'exportation paraît « surdimensionnée » au regard des besoins des entreprises et totalement éparpillée (actions pays, actions secteurs). Une coordination des acteurs notamment à l'étranger permettrait de renforcer l'efficacité et l'efficience des dispositifs : une « rationalisation » du dispositif export s'impose.

	CRCI	CCI Alençon	CCI Centre et Sud Manche	CCI Cherbourg-Cotentin	CCI Caen	CCI Flers-Argentan	CCI Pays d'Auge	Normandie Développement	Cebanor/ Sotaban	Manche expansion	Saint Lô Développement	Orne Développement	SYNERGIA	COMITE d'EXPANSION AGRO-ALIMENTAI
UNION EUROPEENNE														
Grande Bretagne														
Allemagne														
Europe du Sud														
PECO														
Etats-Unis/Canada														
Japon														
Chine														
Russie														
Maghreb														
Autres														

En matière d'actions à l'international il serait nécessaire dans un premier temps de recenser précisément l'ensemble des actions portées et projetées par chaque partenaire. Certaines actions pourraient être mutualisées.

Enfin il semble nécessaire :

- de redonner du sens à tout le dispositif mis en place en rationalisant le choix des destinations par un ciblage en fonction des besoins et des perspectives réelles des entreprises bas-normandes.
- de coordonner et de présenter l'action de façon commune afin de mobiliser de nouvelles entreprises. Les entreprises bas-normandes restent en effet très peu tournées vers l'extérieur et les prestataires des aides constatent que ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont aidées.

L'aide à l'innovation

Les acteurs de l'innovation sont nombreux et aujourd'hui organisés en réseau au sein du RDT (Réseau de Développement Technologique). Animé par le CTN, le RDT compte 60 membres et 45 membres associés représentant 46 organismes, le RDT compte ainsi 16 organismes de développement économique auxquels sont associés des établissements scolaires et universitaires, des centres de recherche.

Le RDT a donné lieu en 2004 à 95 aides technologiques prescrites par les membres (41 PTR, 6 FTR, 19 CORTECHS, 29 STR). La Basse Normandie est aujourd'hui classée parmi les régions « faiblement active au niveau scientifique et technologique » par le Rapport du Ministère de l'Industrie sur les Technologies Clefs.

Les initiatives fédératrices en matière d'innovation portent leurs fruits. Ainsi le dispositif régional Normandie Incubation d'aide à la création d'entreprises technologiques et innovantes a accueilli 17 entreprises innovantes, ayant permis la création de 14 entreprises et 40 emplois. Or la présence de structure de R&D constitue un facteur d'ancrage fort des entreprises comme cela a été le cas pour FAURECIA, FILTRAUTO voire pour PHILIPS. Afin de favoriser l'ancrage des entreprises il semble nécessaire de mettre en œuvre une politique nettement plus

volontariste d'appui à l'innovation dans les entreprises mais aussi d'appui à l'émergence des projets. Pour cela une présence forte sur le terrain s'avère nécessaire pour capter les projets.

Une animation forte et structurée des acteurs apparaît nécessaire.

2 - Actions à structurer, coordonner

Il s'agit des actions, pour lesquelles le nombre d'intervenants est limité, qui demandent à être maillées et organisées voir confortées et valorisées, ces actions relèvent le plus souvent d'accompagnement de dynamique collective et d'actions de promotion.

Actions de promotion territoriale: participation à des salons	8
Recherche et développement	8
Base de données zones d'activités	7
SPL, actions collectives, filières	7
Agro alimentaire	7
Transactions Electroniques Sécurisées	6
Automobile	5
Animation de réseau de chefs d'entreprises	5

Les actions de promotion territoriale ne sont la plupart du temps pas concertées. A ce titre, le CEBANOR a pris une initiative exemplaire en regroupant l'ensemble des acteurs bas-normands lors du Salon des Entrepreneurs.

Beaucoup d'autres participations extérieures gagneraient à être organisées de manière collégiale. Elles donneraient ainsi lieu à une promotion à l'échelle bas-normande. Selon l'importance de la manifestation ou son échelle les actions pourraient également être envisagées à l'échelle inter-régionale avec la Haute Normandie.

Différents outils de connaissance de l'offre immobilière et foncière existent sur la région. Une tentative d'harmonisation à l'initiative du CEBANOR a échoué. Un outil régional de SIG donnerait de la lisibilité et de la clarté à l'offre territoriale régionale.

L'appui à la R & D et notamment la liaison entre recherche publique et privée apparaît insuffisamment développée. Les acteurs interviennent de manière ponctuelle et non concertée sur ces questions. Le réseau GRAVIR peut constituer un socle d'appui pour le développement et la coordination d'actions en faveur du rapprochement. Toutefois certains dispositifs comme la bourse post-doctorale dont l'objectif est d'inciter les laboratoires de recherche fondamentale à participer à des projets de recherche appliquée ou à développer une activité de services ou de transfert de technologie auprès des entreprises n'ont pas atteint pas les objectifs escomptés.

En Basse-Normandie plus qu'ailleurs le monde de la recherche fondamentale apparaît comme un milieu fermé. Une action plus forte et volontaire peut être mise en œuvre en direction du monde de la recherche.

L'animation de filière est structurée autour de pôles d'accompagnateurs.

Secteur économique le plus important de la région (2 375 établissements comptant 20 salariés en 2000), **l'agro-alimentaire** est aussi celle qui mobilise le plus d'acteurs.

Des structures spécifiques interviennent sur des volets ciblés et spécifiques : l'ADRIA

en qualité de centre de ressources techniques, et le Comité d'Expansion Agro-alimentaire qui accompagne le développement des entreprises agro-alimentaires sur les marchés français (promotion auprès de la grande distribution) et internationaux (participation à des salons). Malgré la réalisation de nombreuses études il n'y a pas aujourd'hui de stratégie partagée de développement de la filière. Un groupe de travail a été mis en place à l'initiative de NORMANDIE DEVELOPPEMENT mais il n'a à ce jour pas permis de déboucher sur des actions constructives.

Seule l'activité laitière bénéficie d'une logique intégrée d'accompagnement avec la présence à Saint-Lô à côté de l'ADRIA, du LILANO, Laboratoire Interprofessionnel Laitier de Normandie, d'équipements d'accueil temporaire d'entreprises innovantes (atelier de rotation agroalimentaire), d'immobilier spécialisé : ateliers relais à Saint-Lô.

Aujourd'hui la Basse-Normandie dispose des éléments constitutifs d'un pôle de compétitivité (entreprises, organismes de formation, centres de recherche publique et privée) **mais ce qui manque de l'avis même des chefs d'entreprises ce sont les liens entre les différents acteurs.**

Les acteurs de la filière sont en attente de coordination et de définition stratégique. D'autre part le manque d'ouverture et la discrétion dans ce secteur ont été évoqués par de nombreux intervenants. Une coordination forte de l'ensemble des acteurs pourrait permettre de mailler les différentes actions.

La **filière TES** ou monétique s'est parfaitement structurée dans la perspective de la réponse à l'appel à projet de la DATAR. Afin de rendre lisible et coordonnée cette action dans le long terme il semble nécessaire de créer une animation dédiée, ce qui évitera par ailleurs les « différents tirages de couverture » qui ne manqueront pas d'avoir lieu avec la reconnaissance de ce pôle de compétitivité.

Le secteur automobile est un sujet de préoccupation relativement récent en Basse-Normandie. Une étude réalisée par l'INSEE en 2000 a révélé l'existence d'un tissu industriel développé. Le CEBANOR, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Caen et la DRIRE viennent de commanditer une étude opérationnelle qui a permis d'établir un plan d'actions. Là encore le besoin d'organisation d'une animation forte et structurée a été mise en évidence. La filière est confortée avec la création d'un centre de recherche et développement par FAURECIA sur son site de Flers.

Cependant le dossier de pôle de compétitivité « Normandy Motor Valley » réalisé à l'initiative de NORMANDIE DEVELOPPEMENT est aujourd'hui porté et essentiellement structuré autour des activités présentes en Haute-Normandie.

Des initiatives dispersées existent en matière **d'animation de réseaux de chefs d'entreprises** (groupements patronaux, clubs locaux mis en place par les CCI). Toutefois il n'existe pas d'animation structurée au niveau régional. On note un défaut de mobilisation des chefs d'entreprises. Les organisations syndicales sont peu présentes dans le débat local (hormis par leur présence au sein du Conseil Economique et Social), elles ne disposent pas de porte parole à l'échelle régionale. L'identification et la mise en réseaux des structures d'animation existantes peut donner lieu à l'organisation d'une représentativité des entreprises et doit permettre de mieux identifier et prendre en compte leurs besoins.

Les atouts bas-normands sont « pressentis » et partagés par l'ensemble des acteurs toutefois il n'y a pas de discours de référence « structuré » des atouts et potentialités bas-normandes.

Les entreprises paraissent sous-capitalisées. Les dispositifs d'accompagnement financier des entreprises sont peu développés. Une seule société de capital risque NORMANDIE PME GESTION, (composée de la Caisse d'Epargne de Haute et Basse Normandie, Groupama, la Bred, la CDC, les 2 Conseils Régionaux, les Chambres Régionales de Commerce et le groupe SIPAREX) intervient auprès des PME et semble avoir rencontré quelques difficultés dans l'attribution de ses premières aides.

Un Club des sociétés de capital-risque privées a été mis en place par MANCHE EXPANSION, sa portée semble limitée. **Beaucoup d'acteurs s'accordent à dire qu'un outil de capital risque régional fait défaut.**

Au total peu d'actions sont aujourd'hui clairement rattachées à un acteur, il existe de nombreuses actions pour lesquelles aucun leadership ne peut être dégagé.

Présentation des « Leaders » par domaine d'activité :

	Leader identifié
Diffusion information économique, veille	ADIT
Diagnostic/études économiques	CESR/Etat
Appui aux territoires	Pas de leader
Réflexion, stratégie économique	Pas de leader
Marketing territorial	Normandie Développement
Promotion territoriale	Normandie Développement
Actions de promotion : participation à des salons	Pas de leader
Actions de prospection nationale	Pas de leader
Actions de prospection internationale	Normandie Développement
Base de données zones d'activités	Pas de leader
Accompagnement implantations	Pas de leader
Sous-traitance	SOTRABAN
Mutations économiques	Pas de leader
Infrastructures de transport (aéroports)	Chambres Consulaires
Zones d'activité, technopôles...	Pas de leader
Ingénierie des aides	Normandie Développement pour les projets complexes
Création	PFIL
Reprise/transmission	Chambres Consulaires
Développement	Pas de leader
Financement	Pas de leader
Entreprises en difficulté	Pas de leader
Renouvellement de la main d'œuvre-formation	Pas de leader
Animation territoriale	Synergia
SPL, actions collectives, filières	Pas de leader
Agro alimentaire	Pas de leader
Automobile	Pas de leader
Plasturgie	ISPA
Nautisme	Pas de leader
Métaux	Pas de leader
Tourisme	CRT
Cheval	Conseil du Cheval
Confection	CEBANOR
Centres d'appels	CALVADOS STRATEGIE
Logistique	Pas de leader
TES	CTN
Maîtrise d'ambiance	Pas de leader
Eco-Industries	Normandie Développement
Image	Synergia
Innovation	Pas de leader
TIC	CTN
Haute technologie	Pas de leader
Recherche et développement	
Exportation	
Europe	
Autres actions à l'international	

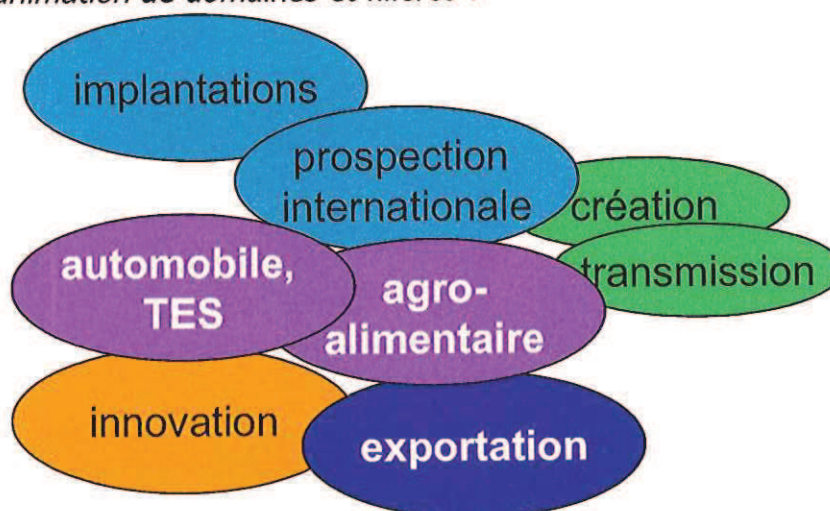
On repère :

- des actions d'intérêt stratégique partagées par les acteurs, qui constituent les domaines d'actions prioritaires de tous,
- des domaines aujourd'hui moins occupés qui doivent faire l'objet de mise en place d'actions et peuvent constituer les domaines d'activités stratégiques futurs de la Région,
- Des actions prospectives sur lesquelles les acteurs s'investissent sans que les enjeux en soient bien perçus actuellement,
- des actions secondaires qui peuvent être accompagnées en liaison et/ou en complément des autres actions.

Si l'on croise les niveaux d'enjeux et d'expertise il apparaît que la Basse-Normandie est relativement bien dotée en capacité d'expertise dans l'accompagnement des principaux champs. Toutefois l'animation économique régionale est dépourvue d'expertise pointue dans un certain nombre de domaines.

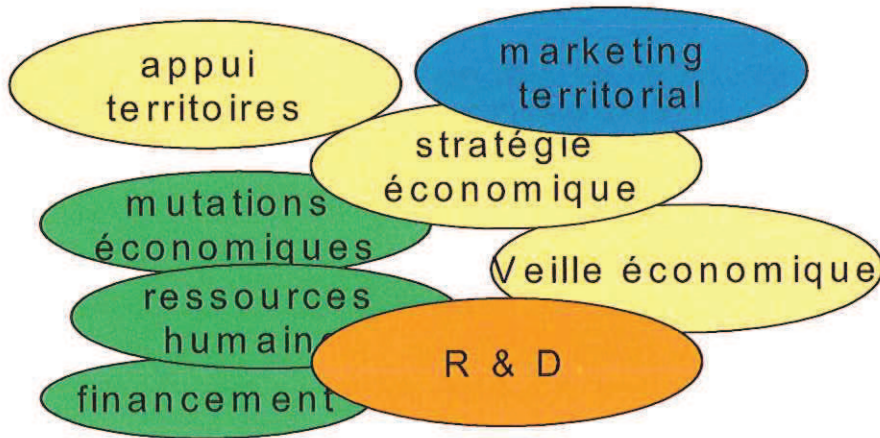
3 types d'enjeux apparaissent:

Un enjeu d'animation de domaines et filières :

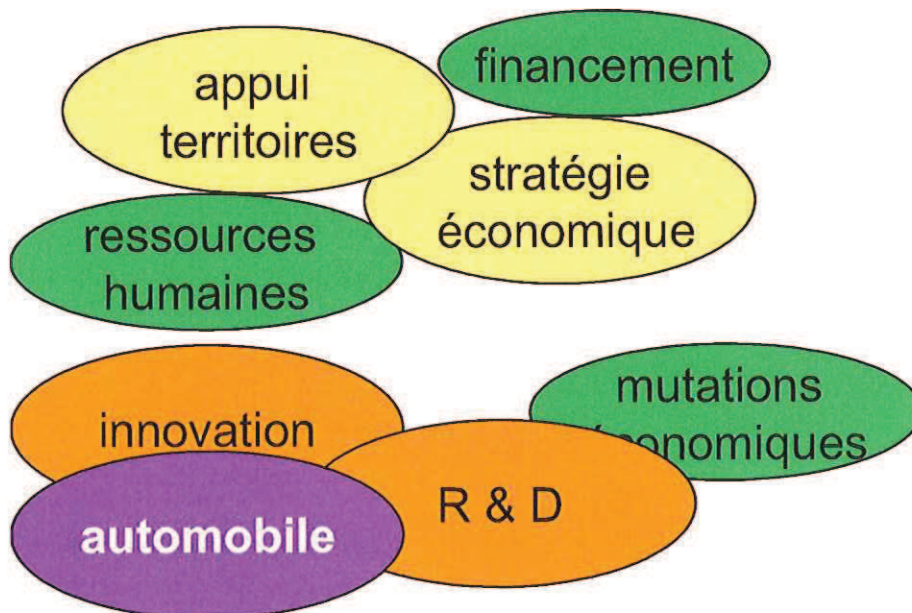


Les différentes démarches filières mises en œuvre par les partenaires demandent à être coordonnées, les structures doivent coordonner en mode « projet » autour des différentes filières avec la désignation d'un chef de file opérationnel et un coordinateur qui ne peut que relever de l'échelon régional. Ainsi sur la filière TES des conflits de structure ne vont pas manquer d'apparaître entre NORMANDIE DEVELOPPEMENT, NORMANDIE AMENAGEMENT et le CTN sur l'accompagnement des porteurs de projet.

Un enjeu de positionnement sur des champs aujourd'hui plus ou moins « orphelins ».



Un enjeu de professionnalisation sur certaines thématiques :



B- Situation actuelle et perspectives d'évolution du jeu d'acteurs

La superposition des structures économiques est le fait de l'histoire économique et politique de la région. Les difficultés économiques et la restructuration de certaines zones ont incité à la création de structures dédiées (MIRE, SMACC) et ont amené les structures existantes à adopter une attitude plus offensive.

L'absence de leadership économique a permis à de nombreuses structures d'étendre leurs champs d'activité en occupant le terrain laissé vacant : le CEBANOR a longtemps fait office de comité d'expansion économique du Calvados ; Synergia, initialement technopôle, a étendu ses activités à l'ensemble du développement économique de l'agglomération caennaise, participe à l'aménagement des zones d'activités et envisage de mettre en place un réseau d'expert de l'innovation.

En l'absence d'un chef d'orchestre, d'un coordinateur, les créations successives des différentes structures n'ont pas suscité de redéfinition du champ d'intervention des structures initialement existantes. D'où une confusion de plus en plus grande et des résultats très éloignés des standards d'autres régions européennes.

L'organisation et la gestion des superpositions des champs et des périmètres d'actions résultent d'accords plus ou moins tacites et de « pactes de non-agressions »

Certaines légitimités de fait se sont instaurées comme celle de NORMANDIE DEVELOPPEMENT sur l'Orne, ou sur les dossiers PAT. D'autres partages de compétences apparaissent moins clairs entre le CEBANOR et CALVADOS STRATEGIE ou entre le CEBANOR et MANCHE EXPANSION sur l'accompagnement de projets de développement endogène. Toutefois des consensus ponctuels sont trouvés entre les structures permettant un partage des résultats.

Cette évolution aboutit à une situation dans laquelle les structures s'autogèrent, s'autosaisissent de nouveaux marchés afin de justifier leur existence et de se positionner dans un champ de l'action économique devenu de plus en plus concurrentiel.

Face à un marché restreint, les entreprises bas-normandes ont relativement peu recours aux appuis extérieurs, à cause de la culture des chefs d'entreprises et de la structure du tissu économique. Les acteurs économiques sont ainsi amenés à se livrer une concurrence sans merci ou à collaborer afin de justifier de résultats et de leur raison d'exister.

Les outils finissent par exister en totale déconnexion avec les besoins des entreprises.

Face aux besoins des entreprises, assimilables à un marché qui n'est pas extensible, sauf à multiplier la communication en direction des entreprises, une approche pragmatique plaide pour la réduction du nombre d'acteurs.

Tous les acteurs rencontrés sont conscients des limites du système et des sources d'inefficacités générées. L'ensemble des acteurs est discrédité. La situation entraîne une baisse de performance de l'ensemble des structures. L'image à l'égard des entreprises est très négative et entraîne un sentiment de rejet de certains entrepreneurs. La situation est d'ailleurs relayée par les médias locaux.

Cette « organisation » provoque l'inefficience du système dans son ensemble : les moyens mobilisés pour chaque action sont beaucoup trop conséquents (des réunions de coordination pour la création de zones d'activités peuvent mobiliser jusqu'à 30 partenaires sur 15 jours), les différentes réunions d'accompagnement des projets d'implantation et d'extension mobilisent également un nombre de partenaires trop important faute de consensus et de désignation d'un chef de file préalable.

L'inefficacité du dispositif se révèle nettement si on évalue à 500 le nombre de nouveaux dossiers suivis sur le territoire et à 200 le nombre d'acteurs opérationnels de l'accompagnement d'entreprises.

Conscients des limites de leur fonctionnement certaines structures cherchent actuellement à rationaliser leur action en s'organisant de manière opérationnelle par une spécialisation des collaborateurs par filières. C'est le sens de la « réforme » engagée au sein de NORMANDIE DEVELOPPEMENT ou l'organisation de SYNERGIA. L'idée est de créer des champs d'expertise thématique.

Le défaut de stratégie de la Région mais aussi de l'Etat amène les structures de développement économique à s'autogérer. L'absence de cadrage et de délimitation claire du champ d'action de certaines structures favorise le grignotage, l'empiétement et le chevauchement des actions.

Beaucoup d'acteurs ont le sentiment « d'occuper le terrain » laissé vacant par d'autres. Tous considèrent cette situation comme dommageable y compris à leurs propres actions.

L'ensemble des acteurs exprime **l'attente d'un chef d'orchestre**. Aujourd'hui ce rôle apparaît pour beaucoup naturellement dévolu à la Région ou à son outil de développement économique

La mise en place de réunions mensuelles de coordination des acteurs de l'accompagnement d'entreprises (CEBANOR, NORMANDIE DEVELOPPEMENT, CALVADOS STRATEGIE, MANCHE EXPANSION, ORNE DEVELOPPEMENT, SYNERGIA...) depuis 2002 constitue une première réponse à la multiplicité des intervenants. **Si leur intérêt est reconnu par l'ensemble des participants il apparaît clairement qu'il manque un coordinateur de poids.**

C- Préconisations en matière d'animation économique régionale

Il apparaît aujourd'hui impératif de rationaliser le dispositif existant. Ce constat est partagé par l'ensemble des structures qui sont aujourd'hui en attente d'un véritable chef d'orchestre à même d'orienter et de donner un fil conducteur commun à l'ensemble des intervenants et capable de trancher sur les limites d'intervention de chacun.

Il est également nécessaire de structurer et de rationaliser le discours en direction des chefs d'entreprises.

Les nouvelles fonctions à mettre en œuvre :

- une fonction d'animation forte des acteurs économiques reposant sur une personne ou une équipe leader et charismatique
- une fonction d'ensembliser par la mise en place d'un réseau des acteurs et d'un centre de ressources (plateforme d'ingénierie de projets) au service des différents acteurs
- une fonction de réflexion et d'orientation par la définition d'une stratégie partagée par l'ensemble des acteurs permettant de définir les orientations clefs en matière de choix de filières structurantes, de territoire prioritaires, de localisation et de spécialisation des espaces d'accueil d'activités
- une fonction de pilotage de l'action économique par la définition concertée de champs et de périmètre d'actions clairement identifiés pour chaque structure avec l'élaboration d'une charte de l'ensemble des partenaires afin de redonner clarté, lisibilité et cohérence à l'action économique régionale

Et de manière plus opérationnelle des actions de :

- coordination orchestrée et anticipation de l'accompagnement de projets (leadership et organisation des réunions mensuelles de coordination des agences de développement local) ; développement de l'esprit entrepreneurial, sensibilisation aux enjeux de la transmission, de l'ouverture à l'international,
- animation économique par la reconquête du milieu économique, l'organisation et la fédération des entreprises, l'organisation de rencontres avec le monde l'entreprise,
- coordination des acteurs de l'exportation et des réseaux existants avec les autres fonctions du développement endogène (transmission, investissements étrangers, coordination des actions de promotion, participation à des salons à l'étranger),
- communication d'envergure afin de mutualiser et limiter les frais de communication des autres structures,
- regroupement ou représentation des acteurs lors de manifestations internationales,
- sensibilisation et mobilisation des entreprises autour des grands enjeux du territoire.

4 – Analyse comparée

A- Un mouvement général de structures régionales en quête d'identité ?

La période semble être aux grands mouvements en matière d'animation économique régionale. Des structures disparaissent, se transforment, renaissent.

Ainsi une des agences les plus performantes et structurées, OUEST ATLANTIQUE, vient d'exploser sous la pression des ambitions territoriales non partagées. La structure inter-régionale de promotion entre la Picardie et la région Champagne-Ardenne, CAP DEVELOPPEMENT, vient de disparaître au profit de 2 entités distinctes de promotion des 2 régions.

Ces mouvements de territorialisation de la promotion économique vont à l'encontre des préconisations de l'AFII et de la DATAR qui prêchent pour une mutualisation des moyens et un élargissement des territoires de promotion à l'international. Les régions françaises n'ont que bien rarement une signification à l'extérieur de nos frontières. C'est pourtant le cas de la Normandie dont la symbolique est très forte Outre Atlantique.

En région Provence Alpes Côte d'Azur, territoire largement pourvu en agences de développement économique locales, le Conseil Régional a choisi de s'appuyer largement sur l'Etat et les entreprises pour créer une structure légère : la MDER (Mission de Développement Economique Régionale). Dotée d'un budget serré 53 M€ pour la période 2004-2007), la MDER dirigée par Marc TASSEL compte une équipe restreinte de 5 salariés. Ses objectifs sont simples et limités : structure souple, la MDER s'adapte aux besoins du terrain. Ainsi son intervention auprès des pôles et filières n'est pas figée. Elle peut aussi bien porter sur l'ingénierie du projet, l'animation des acteurs, qu'un soutien technique en fonction des besoins exprimés par les acteurs.

Correspondant de l'AFII la MDER s'appuie largement sur les structures : PROVENCE PROMOTION, COTE D'AZUR DEVELOPPEMENT, elle joue parfaitement la subsidiarité avec ces structures.

B- Deux exemples français :

1- Aquitaine

Le Conseil Régional d'Aquitaine a organisé ses structures d'animation économique autour de deux pôles.

- Un premier pôle intégré au sein des services de la Région doté d'un budget de 80 à 90 millions d'Euros et composé de 50 personnes, intervenant autour de trois axes :
 - Encourager l'émergence de nouveaux leaders économiques en soutenant de manière importante les créations d'entreprises à potentiel,
 - Aider les PME à créer des emplois en les soutenant plus spécifiquement en milieu rural et en créant un nouveau dispositif d'appui pour toutes les entreprises (urbaines ou rurales) qui souhaitent intégrer des candidats ayant besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour accéder au poste offert,
 - Investir dans l'innovation et favoriser l'acquisition de nouvelles technologies en accompagnant les entreprises dans les "sauts qualitatifs".
- Cette mission en faveur du développement économique se conçoit également en relation avec la recherche-développement, les transferts de technologie, l'ingénierie de projet, la commercialisation et l'exportation.

La Région collabore également à l'offre en capital risque régional.

Enfin, des dispositifs dédiés (insertion par l'économie, transmission d'entreprises) ou mis en oeuvre dans le cadre de politiques transversales en faveur de territoires concernés par des restructurations industrielles, sont définis pour contribuer à la réduction des inégalités sociales et territoriales.

Trois grands principes sont posés pour la conduite des actions de la Région d'Aquitaine en faveur des entreprises :

- une politique de projet : un contrat global passé avec l'entreprise, prenant en compte sa stratégie à moyen terme,
- des actions collectives : des contrats de progrès avec les pôles d'excellence de l'économie régionale, le développement des plates-formes d'initiative locale, le renforcement de l'Agence Aquitaine de Développement Industriel (2ADI) qui comprend 10 personnes,
- des actions ciblées présentées sous la forme de trois programmes :
 - La création et la transmission d'entreprises,
 - La création de nouveaux emplois,
 - L'investissement dans l'innovation et la compétitivité.

A titre d'exemple, on peut évoquer les contrats de progrès passés avec les pôles d'excellence :

Cette politique vise dans le cadre du Contrat de Plan 2000/2006 le renforcement des principaux pôles d'excellence industrielle de l'Aquitaine. Il s'agit de définir avec les

entreprises concernées une stratégie de conquête de nouveaux marchés, de définir les investissements nécessaires pour développer des produits compétitifs, et mettre en oeuvre des dispositifs d'appui public nécessaires.

Ces politiques sectorielles sont formalisées par la signature de contrats de progrès sectoriels avec les organisations professionnelles. La plasturgie, la chimie, la santé-médicament, le secteur bois forêt, papier et ameublement ont fait l'objet de contrats de progrès. Les filières électronique, informatique, TIC, comme celle de l'équipement de la personne, doivent aussi faire l'objet de futurs contrats.

Ces contrats de progrès permettent de contractualiser les objectifs et les priorités d'un secteur donné par axes de développement (communication, exportation, transfert de technologies, formation, alliance, etc...).

Dans un contexte de mondialisation et d'exigences des marchés pour disposer d'offres globales, les entreprises aquitaines sont souvent trop petites. Leur structuration ne permet généralement pas de disposer des capacités d'innovation et d'ingénierie globale nécessaires à leur adaptation aux nouvelles exigences économiques. Dans certains domaines, elles éprouvent des difficultés à capter des marchés au niveau national et même, ont pu en perdre au niveau régional.

La Région propose une mobilisation globale pour inciter les petites entreprises à se regrouper, les aider dans l'acquisition des technologies-clés et des fonctions (bureau d'études, marketing, analyse stratégique, achats, gestion des ressources humaines, logistique...) essentielles pour leur développement et leur permettre de mettre en place des plans de formation performants. Par ailleurs, sachant que les capacités industrielles de l'Aquitaine sont méconnues, il s'agit d'amplifier l'effort de communication.

Le coeur de cette politique sectorielle sera le développement de partenariats en incitant les entreprises à se regrouper pour mener des actions en commun et à s'appuyer sur la recherche publique et les structures de formation.

Sur la base des propositions émises en 1999 par les groupes de travail sectoriels réunis pour la préparation du Contrat de Plan, il s'agit de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des principaux secteurs d'activité de la région par la mise en place de politiques sectorielles spécifiques :

- aéronautique - spatiale – défense,
- bois - papier,
- chimie – pharmacie / santé – plasturgie,
- électronique - informatique - techniques d'information et de communication,
- industries agroalimentaires,
- environnement.

Ces politiques sectorielles seront élaborées en concertation avec les organisations professionnelles représentatives en privilégiant la prise en compte des besoins collectifs de chacun des secteurs et le partenariat entre l'ensemble des acteurs susceptibles de contribuer à leur développement.

Leur mise en oeuvre comprend 4 étapes successives :

- la réalisation d'un état des lieux des forces, des faiblesses et des besoins de chaque filière ;

- le choix des objectifs de développement et des priorités de la filière, formalisés par la signature de contrats de progrès avec les organisations professionnelles ;
- la mise en oeuvre d'actions collectives ciblées compatibles avec les priorités du contrat de progrès ;
- le suivi et l'évaluation des actions mises en oeuvre.

- Un deuxième pôle : L'Agence Aquitaine de Développement Industriel, autrement appelée 2ADI, a pour fonction de renforcer le tissu industriel aquitain et de susciter un développement économique industriel solidaire et durable adaptés aux besoins des entreprises aquitaines.

C'est un outil opérationnel au service des acteurs publics, des industriels aquitains et des acteurs économiques. C'est aussi un lieu d'élaboration de nouvelles stratégies communes et un espace de réelle concertation pour créer des synergies efficaces entre les dispositifs et les actions existant en Aquitaine. 2ADI est entrée en fonction en novembre 2001.

2ADI a trois missions principales :

- L'ingénierie de développement dans les filières industrielles stratégiques pour l'Aquitaine. L'agence pourra accompagner les projets de développement des entreprises de leur élaboration à leur mise en oeuvre, en passant par leur montage financier.
- Favoriser les actions de promotion, de prospection et d'accueil des investisseurs.
- Fournir des éléments de veille stratégique par le recensement et la mise en réseau de données de nature économique, scientifique, sociale, et sensibiliser les entreprises à la nécessaire maîtrise de l'information.

Pour doter l'Aquitaine de moyens adaptés aux enjeux nationaux et internationaux, 2ADI mène également des actions de coopération avec les autres régions françaises ainsi qu'à l'échelle européenne et internationale.

2ADI est pilotée par un conseil doté de quatre collèges :

1. les membres fondateurs (Région d'Aquitaine, Conseils Généraux, agglomérations et l'entreprise publique EDF),
2. les entreprises et organismes financiers,
3. les membres associés : autres collectivités territoriales aquitaines, leurs groupements et organismes associés, les établissements publics de coopération intercommunale (compétents en matière de développement économique) et les établissements publics,
4. les partenaires socio-économiques.

2- Alsace

Analyse comparée, le cas de l'Alsace :

La Région Alsace s'est engagée, à travers l'élaboration de son SRDE, dans une réforme qui n'apparaissait pourtant pas fondamentale tant les résultats semblaient flatteurs et tant l'organisation souple permettait, en particulier, la réaffectation des moyens entre endogène et exogène selon les évolutions de la conjoncture locale et internationale.

Pour autant, victime comme la Basse-Normandie d'une période « baroque » de création de structures qui ont fini par se faire de la concurrence, la Région s'est lancée dans la refonte de l'organisation de l'animation économique du territoire, en liaison étroite avec les Conseils Généraux.

Cette réforme, fondée sur des principes simples, s'oriente vers une organisation à deux niveaux.

Les fonctions stratégiques seraient exercées à l'échelle régionale au sein de deux agences :

- prospection internationale, grands projets, internationalisation des entreprises (export, partenariat, nouveaux marchés, veille sur les appels d'offres internationaux), regroupés dans « Alsace international »,
- innovation, transfert de technologie, organisation des filières et des pôles, regroupés dans « Alsace entreprises ».

Les fonctions opérationnelles pourraient être exercées à l'échelle départementale et locale : développement endogène pour moyens et petits projets, reconversion économique.

Les volets culturels internationaux, comme certains aspects économiques de la coopération transfrontalière, sont intégrés à la réflexion relative à cette réorganisation.

Le tout est piloté par un comité stratégique réunissant les 3 Chambres de Commerce et d'Industrie, les 2 Conseils Généraux et le Conseil Régional.

Un « Think Tank » auquel est associé un panel de représentants du monde des entreprises, des universités, des outils de recherche, alimente le comité de pilotage de ses réflexions.

Le pilotage stratégique de l'ensemble, son alimentation permanente par les réflexions d'un groupe d'experts, et la séparation géographique entre fonctions stratégiques (Région) et fonctions opérationnelles (Départements et collectivités locales) peuvent servir d'exemple.

C- Deux exemples étrangers :

1- The Welsh Development Agency (WDA) ou quand l'union fait la force en matière de développement économique

Face aux nouveaux enjeux du développement économique : compétitivité accrue entre territoires, perte du sens de la distinction entre développement exogène et endogène, rareté des investissements « green-field », intensification des prises de participation,... certaines collectivités et agences s'interrogent sur l'opportunité d'élargir leurs champs de compétences ou de rechercher de nouvelles formes de partenariats entre acteurs économiques afin d'accroître l'efficacité de leurs actions.

L'exemple le plus abouti d'intégration des fonctions économiques est l'expérience britannique des **regional development agencies**.

La plus ancienne d'entre elles, l'Agence du Pays de Galles, compte près de 1150 collaborateurs, elle s'appuie sur 30 agences locales et 18 représentations à l'étranger.

Tous les métiers de l'accompagnement du développement économique sont représentés au sein de WDA : prospection, implantation, innovation...WDA met ainsi en place des **équipes projet** qui suivent l'entreprise tout au long de son existence (création, implantation, développement, innovation...) ... Voilà ce qui permet au Pays de Galles d'apparaître comme un des secteurs les plus dynamiques et à la WDA d'être peut être la plus brillante agence de développement économique européenne. Créée en 1976 à l'initiative du gouvernement britannique pour faire face à la nécessaire reconversion de sites industriels, la WDA apparaît comme une structure particulièrement efficiente puisque pour un budget total de 525 millions d'euros qui intègre de nombreuses actions foncières et immobilières, elle affiche en 2004 **la création de 26 900 emplois et le maintien de 26 000 emplois**.

Le bilan en matière d'attraction des investissements, action développée depuis 1983 est tout aussi conséquent, puisque ce sont 12 milliards qui ont été investis par les entreprises étrangères.

En complément de la prospection, WDA intervient sur la promotion des entreprises de la région à l'étranger ce qui lui permet de jouer efficacement sur les 2 tableaux.

WDA intervient également sur le développement endogène : appui aux territoires et aux entreprises locales, aménagement, viabilisation des terrains, création et gestion de zones d'activités font également partie de ses attributions.

Investissement direct, financement et cautionnement, WDA dispose en propre de tous les leviers d'action et de financement du développement local et met en œuvre des dispositifs originaux comme des centres d'excellence dans les Universités, ou encore un incubateur de start up pour les activités de knowledge et multimédia.

En 1995, WDA a été chargée de mettre en œuvre le RTP, Plan Technologique du Pays de Galles, suivant un plan d'action comprenant 66 projets groupés en 6 grands domaines prioritaires :

Culture d'innovation

Innovation et technologie globale

Chaînes d'approvisionnement et réseaux

Enseignement et formation

Financement de l'innovation

Entreprise de qualité et soutien à l'innovation

Visant au développement de la culture de l'innovation y compris au sein de la population, le RTP s'appuie sur de nombreux supports de communication comme un site web qui invite les entreprises à se lancer dans le voyage de l'innovation.

Autre particularité de WDA, elle pousse très loin **le partenariat public-privé** puisque même si ses finances proviennent pour la majeure partie de fonds publics elle offre 50% des sièges de son Conseil d'Administration au secteur privé.

2- Basler area

De création très récente dans une région qui ne compte que 3% de chômeurs, la Basler Area représente l'antithèse de la WDA sur le plan de la taille mais certainement pas sur celui de l'efficacité. Sa création témoigne de la montée de la concurrence y compris celle de territoires où a priori les besoins de développement sont très inférieurs à ceux des régions françaises.

Son organisation pragmatique est extrêmement simple et les objectifs de cette agence sont très précis et limités :

1) La promotion : des investissements, la communication, le développement de l'image et de la notoriété de Bâle, le marketing territorial.

Cet objectif général est assorti d'un objectif quantitatif très précis : 50 implantations par an enregistrées au registre du commerce. Chaque implantation fait l'objet d'une évaluation externe (par le service du développement du canton de Bâle).

2) Le développement des « start up » pour lesquels un accompagnement complet est mis en place : foncier et immobilier d'entreprise, « networking », statuts, recrutement, recherche de capitaux.

3) Production d'informations sur l'ensemble des projets recensés (origine, secteurs concernés, etc) et un « reporting » très précis sur les projets réellement concrétisés.

Ses moyens et ses résultats sont à l'image des objectifs : limités.

Un effectif de 10 personnes dont 3 correspondants aux USA et 3 autres représentations à l'étranger et pour un budget total de 1 million €.

En 2004, elle a participé à la création ou à l'implantation de 400 emplois.

L'agence participe à une démarche d'évaluation qualitative et quantitative annuelle. Sa stratégie est réactualisée chaque année.

L'arrivée dans le domaine du développement de tels outils qui n'ont pas à subir le poids du passé et qui sont managés par des professionnels du développement souvent issus du monde des entreprises élève le niveau de la concurrence. De même leur offre territoriale attractive présentant par ailleurs des résultats très flatteurs constitue un exemple à méditer, au moins sur ce qui paraît transférable :

- des objectifs précis
- un suivi politique « au millimètre »
- une démarche d'évaluation
- une articulation endogène/exogène
- une proximité avec le terrain.

Devant les grandes mutations qui s'opèrent sous nos yeux, la Basse Normandie doit tenir compte de cette concurrence.

C - En conclusion

La Basse Normandie va devoir affronter un grand nombre de défis :

- Développer l'esprit entrepreneurial
- Structurer et compléter les filières innovantes régionales
- Favoriser l'ancrage des PME et des grandes entreprises dans le territoire
- Favoriser le développement international de ses entreprises
- développer l'économie de la connaissance
- affronter la concurrence européenne et mondiale sur la ressource humaine
- gérer les défis de la reprise et de la transmission d'entreprise, en particulier dans la partie rurale du territoire
- Affronter d'une façon générale le défi de l'emploi et du développement durable

Devant ces défis, la Région et l'ensemble de ses partenaires (départements, collectivités) courent plusieurs risques.

Le premier, c'est de voir la concurrence nationale et internationale progressivement accentuer son avance sur le plan de l'efficacité, de l'efficience, et bien sûr des résultats en matière de développement économique. Les résultats affichés par la WDA ou Basler Area donnent sur ce point matière à réfléchir.

Le deuxième, c'est de voir les partenaires, les usagers locaux - et en particulier les PME - des outils de développement économique progressivement se détourner de tout ou partie des outils de développement existant dans la région, en tous les cas de ceux qui sont jugés les moins utiles. La distance qui semble s'établir entre le tissu économique et l'outil d'animation est à ce titre suffisamment inquiétante pour que l'on réagisse rapidement.

Le troisième, c'est de perdre de vue les enjeux stratégiques de développement à court terme de la région que l'on peut résumer en deux points :

- Son identité économique intéressante du point de vue aménagement du territoire (industries en milieu rural ou dans des pôles secondaires, poids des PME) pourraient être perdues sous l'effet des nouvelles tendances du développement économique de ce début du troisième millénaire : renforcement des pôles métropolitains, accroissement du poids de la qualité des services aux entreprises et à la population dans les choix d'implantation et de développement des entreprises, importance de plus en plus forte des fonctions stratégiques dans le développements des entreprises, fonctions dont le PME qui constituent l'une des spécificités régionales sont le moins pourvues.
- La révolution démographique de 2006 va certes toucher toutes les régions. Mais certaines s'y préparent depuis longtemps et ont cherché à anticiper ses effets, notamment par le biais d'un développement très puissant de l'outil de formation (Alsace) ou par le truchement d'une politique d'attractivité de

niveau mondial des emplois offerts par les entreprises (Bâle). Toutes cherchent à valoriser les atouts de leur environnement. C'est donc à un ensemble de mutations, les unes provenant de facteurs régionaux, les autres se jouant à l'échelle européenne, les dernières de niveau mondial, que la région va se trouver confrontée. C'est une raison supplémentaire de disposer d'un outil performant, capable d'anticiper ces mutations et d'aider le tissu économique local à affronter ces nouveaux défis.

La situation incite donc à agir sur deux volets :

- Le volet aménagement par la valorisation de tous les facteurs externes d'attractivité du développement économique, en particulier par le biais du SRADT.
- Le volet économique par l'élaboration d'une stratégie de développement qui intègre la réforme, la réorganisation des outils de développement de la région et de ses relations avec ses partenaires, et cela par le biais du SRDE.

Le management de ce deuxième volet se décline en 6 points :

- **L'élaboration d'une stratégie régionale de développement économique.**
- **La désignation d'un pilote, d'un lieu et d'un système de pilotage et de coordination du dispositif d'animation économique régionale.**
- **L'amélioration de la lisibilité du système pour ses usagers et pour ses gestionnaires par le biais d'une rationalisation profonde de l'ensemble des fonctions exercées par l'ensemble des structures : répartition lisible et logique des fonctions stratégiques et des fonctions opérationnelles, regroupement des structures qui peuvent l'être, suppression des chevauchements, coordination entre stratégie et opérationnel comme entre les différentes structures opérationnelles, réforme du système d'aides.**
- **Le rapprochement des acteurs publics et privés et l'amélioration de la représentativité du monde des entreprises dans les structures de développement économique de la région.**
- **La résolution des problèmes juridiques et managériaux des structures existantes : meilleure représentation des financeurs, suppression des risques juridiques, meilleure participation des acteurs privés, management par projet, résolution des problèmes de sureffectifs administratifs.**
- **La mise en place d'un système d'évaluation du système.**

Indépendamment des nécessités relevées par l'examen attentif de la situation économique régionale, par celui de l'organisation actuelle du dispositif d'animation économique du territoire, indépendamment de la légitimité technique, organisationnelle et politique de la Région dans la coordination des actions en faveur du développement, la loi du 13 août lui ajoute sa légitimité juridique.

Dans cette optique, la région doit intervenir à trois échelles distinctes :

- **celle de ses propres outils** (interne et externe) et des outils qu'elle finance substantiellement : le Cebanor, la Sotraban, Normandie Développement et le CTN. Elle doit également simplifier le système d'aides aux entreprises et combler quelques lacunes dans le dispositif, en particulier à l'échelle européenne et dans le management des grands projets économiques régionaux. Son action doit d'abord améliorer l'efficacité et l'efficience de son propre dispositif à restructurer : pilotage politique, meilleure communication interne, baisse des coûts de fonctionnement, meilleure articulation entre les différentes fonctions exercées : fonctions stratégiques et fonctions opérationnelles, développement endogène, exogène, innovation, international, intelligence économique, dispositif d'évaluation. Il doit ensuite servir d'exemple à l'ensemble des autres partenaires : simplification, rationalisation, lisibilité, cohérence, compétence. Cet ensemble d'actions se comprend également dans l'esprit de l'adaptation du système aux nouvelles priorités économiques de la région, définies en fonction des enjeux et des mutations de l'économie régionale : développement de l'innovation, de la recherche développement, de la formation supérieure, des pôles de compétitivité.
- **celle de l'ensemble de la région** et de ses partenaires dans le cadre de l'élaboration du SRDE. Coordonner l'action de l'ensemble de ses partenaires dans le cadre d'un partenariat qui définisse clairement les champs d'action de chacun. D'une façon générale, l'opérationnel doit être le plus en contact du terrain, les fonctions stratégiques maîtrisées au niveau de la Région. La réduction de la balkanisation de l'ensemble du système se traduira par une efficacité retrouvée.
- **Celle du pilotage de l'élaboration de la stratégie** de développement économique de la Basse Normandie

L'histoire économique de la Basse Normandie a abouti à la mise en place d'un « modèle » dont les résultats sont encore perceptibles sur le terrain.

La viabilité de ce modèle va en partie dépendre des décisions qui seront prises dans les semaines et les mois qui viennent.

Elles ne peuvent être prises en ordre dispersé ni sans un partenariat étendu.

La mise en place du SRDE constitue l'opportunité idéale pour conduire cet ensemble de réforme.

Annexes

Liste des personnes auditionnées

- Mr Gérard Amiel, Directeur, RENAULT TRUCKS
- Mr Bernard Aubril, Maire, Ville de Lisieux
- Mr Gilles Bailleul, FO
- Mr Christian Brard, CFTC
- Mr Maxime Carlier, Directeur de site, ARVIN MERITOR
- Mr Jacques Chevalier, Directeur, Comité d'expansion agro-alimentaire
- Mr Jean-Luc Chaussavoine, CGC
- Mr Jérôme Chauvet, Conseil Régional de Basse-Normandie
- Mr Georges Cornier, Président, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie
- Mr Denis Crescent, Directeur, Calvados Stratégie
- Mme Fabienne Delignières, CFDT
- Mr Jean-Luc Denoizé, Responsable des affaires économiques, Ville de Caen (DAE)
- M Jérôme Dussert, Directeur général adjoint des services, Ville de Caen (DAE)
- Mr Marc Esnault, Directeur, ADECO
- Mme Fanget, Conseil Régional, Direction Régionale du Tourisme
- Mr Guétin, Président de la commission économique, CESR
- Mr Jean-Michel Houllegatte, Directeur de l'Economie et de l'Enseignement Supérieur, Communauté Urbaine de Cherbourg
- Mr Pascal Hurel, Directeur, SYNERGIA
- Mr Alain Kendergi, Directeur, SHEMA
- Mr Laurent Laouenan, Directeur, EREFORM
- Mr Philippe Lefevre, Secrétaire Général, CGPME
- Mr Michel Lerat, Directeur général des services, CDC Argentan
- Mme Leroy, Responsable Economie, Conseil Général de la Manche
- Mr Antoine Levavasseur, Directeur du Développement Economique et du Commerce, Ville de Cherbourg
- Mr Laurent Manière, Président, NORMANDIE PLATS CUISINES
- Mr Guy Mariey, Directeur, CTN
- Mr Martin, Responsable Economie, Conseil Général de l'Orne
- Mr Méligne, Secrétaire Général, CESR
- Mr Gilles Moreau, Directeur, Normandie Aménagement
- Mr Franck Murray, Directeur du Développement, PHILIPS
- Mr Michel Patry, Chargé de mission, Saint-Lô Développement
- Mr Richard Rayon, Chargé de mission, CDC Argentan
- Mr Michael Reynier, Chargé de mission, SGAR
- Mr François Ricaud, Directeur, Manche Expansion
- Mme Roimier, Présidente, Communauté Urbaine d'Alençon

-
- Mr Philippe Rustichelli, Directeur Général, SYSTEM U
 - Mr Francis Saint-Ellier, Directeur Général, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie
 - Mr Schmitt, Directeur, DIRE
 - Mr Bernard Simon, Chargé de mission, Orne Développement
 - Mr Troprés, Responsable mission économique, Conseil Général du Calvados

Et au sein du CEBANOR :

Jack BRETON

Yves TRIBOULET

Jacques BRISON

Alain LENEVEU

Jack A. LANCO

Denis LEBOULANGER

Anna AUDOUARD

Christian ANDRE

Brigitte VIVIEN

Marie-Jeanne THEVENOT

Louisa DUFRESNE-REBUFFAT

Anne-Marie DECOSSE

Au sein de NORMANDIE DEVELOPPEMENT

Bernard NIEL

Jacques LECONTE

Arnaud MEAR

Arnaud CACQUEVEL

Sandrine FEVRIER