



Conception d'un plan stratégique de promotion économique à l'occasion des Jeux Équestres Mondiaux 2014

Caroline OZOUF

Année universitaire 2010/2011
Rapport de stage de Master 2

Parcours « Affaires Économiques Internationales »



Maître de stage institutionnel : Monsieur Luc AVRIL
Directeur Jeunesse & Sports et Coordinateur du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014



Maître de stage technique : Monsieur Patrice HUBERT
Chargé de mission « Promotion et attractivité économique » et animateur de la Commission Économie du Projet Territorial



Maître de stage à l'Université de Toulouse 2 : Monsieur Med KECHIDI



Entreprise

Projet pédagogique : pré-convention de stage

Stage conseillé

Stage obligatoire

IMPORTANT : Le projet pédagogique doit être établi à l'avance sous l'autorité du responsable pédagogique et visé par les trois signataires. Il permet la formalisation de la convention dont il fait partie intégrante et qui doit être impérativement signée avant le début du stage pour que l'étudiant soit couvert en cas d'accident de travail.

Stagiaire

Nom : OZOUF Prénom : CAROLINE
Adresse (pendant la durée du stage) : 150, rue des Saules
50 000 SAINT-LO
Tél. : 06 83 46 48 37 Courriel : caroline.ozouf@b-n.fr
Diplôme préparé : MASTER 2 AEI N°étudiant : 021021006526
Personne à contacter en cas d'accident : lecardonnel.catherine
06 74 15 21 32 / 02 33 55 34 59 - OZOUF Aline 06 62 26 75 75

Université Toulouse - Le Mirail

Nom du (de la) responsable pédagogique : Mr Med KACHIDI
Département : LEA
Tél. : 05 61 12 87 75 Fax : Courriel : med.kachidi@univ-tlse2.fr

Etablissement d'accueil

Nom ou raison sociale : CONSEIL REGIONAL DE BASSE-NORMANDIE
Secteur d'activité : Projet transversal du conseil régional
Nature (entreprise, association, établissement public, etc.) : Collectivité territoriale
Adresse : Abbaye aux Dames B.P. 523
14 035 CAEN cedex
Nom du référent du stagiaire : Lve AVRIL - Directeur Jeunesse & Sports
Fonction : Coordinateur du projet Territorial des JEM 2014
Tél. : 02 31 06 98 61 Fax : Courriel : l.avril@crbn.fr

UPR des LANGUES
Département
LANGUES ETRANGERES
APPLIQUEES



TELEPHONE : 05 61 50 45 72
TELECOPIE : 05 61 50 49 44

INTERNATIONAL
TEL : +33 5 61 50 45 72
FAX : +33 5 61 50 49 44

5, ALLEES ANTONIO-MACHADO
F - 31056 TOULOUSE CEDEX 9

INTERNET : www.univ-tlse2.fr

Stage

Type de stage : d'observation d'application mission

Thème : Projet territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014 - Volet économique - Ouverture à l'international
Objectifs : Contribuer à la conception d'un plan stratégique de promotion de l'économie normative à l'international à l'occasion des JEM 2014

Nature des activités et/ou tâches attendues de l'étudiant-e : Récueil et traitement de l'information stratégique, benchmarking en lien avec les différents filières (équitation, tourisme, industrie, recherche) et les acteurs du développement économique
Capacités et/ou compétences à mettre en oeuvre : Capacité à travailler sur un projet transversal
Maîtrise de la méthodologie d'une étude
Capacité à traduire en projets opérationnels

Mise à jour octobre 2009

Calendrier, horaires : (le stage ne peut excéder le 30/09/20... fin de l'année universitaire en cours)

- dates : du 04 Avril au 23 Septembre 2011
- jours de présence effective dans la semaine : Jours ouvrables
- horaires : 7h-18h / jour modulables
- le cas échéant, jours ou périodes laissés libres pour les recherches bibliographiques et la rédaction du mémoire : Intégrés au temps de travail des étudiants à négocier

Lieu(x) et déplacements prévus (le cas échéant) : Bureau à Caen -
Déplacements en Normandie

Travaux à réaliser par l'étudiant-e pendant ou à l'issue du stage :

- Recherches documentaires
- Benchmarks lang. sur des projets comparables
- Contributions à des groupes de travail
- Thématiques

Suivi pédagogique (modalités d'échange entre référents) : sur l'aspect "Economie"
D'après HUBERT, chargé de mission "Attractivité"
ECONOMIQUE sur référent de Mme OZOUF
p. Hubert G. ORBON, Pr.

Suivi administratif (les absences non justifiées ou compromettant le bon déroulement du stage devront être signalées entre référents) : Luc AVAIL Directeur Jeunesse
et Sports

Modalités d'évaluation : A élaborer en fonction du projet
définitif de stage sur la base d'un
entretiens bimensuel coordonné avec les
deux référents de Mme OZOUF

Nombre de crédits ECTS :

L'établissement d'accueil est-il assujéti à l'obligation de gratification : oui non
Gratification et / ou avantages prévus (le cas échéant) : 1950 € brut
pour l'ensemble du stage + titres restaurant
avec 60% prise en charge employeur (3,60€ / titre)

Restrictions éventuelles (confidentialité, droit d'usage, etc.) : obligation de
confidentialité

Autres remarques :

A Caen, le 17/03/2011 A Toulouse, le 17/03/2011

A Toulouse, le 17/03/2011

Lu et approuvé,
Le référent de
l'Etablissement d'accueil
(nom, signature et cachet)

Pour le Président du Conseil Régional
et par délégation
Le Directeur de la Jeunesse et des Sports,

Mise à jour octobre 2009

LUC AVAIL

Lu et approuvé,
Le responsable pédagogique

(nom, signature et cachet)

Lu et approuvé,
L'étudiant-e

(nom et signature)

Caroline Ozouf

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE STAGE

MASTER 2 LEA « AFFAIRES ECONOMIQUES INTERNATIONALES »

A remplir par l'entreprise accueillant le (la) stagiaire

NOM et Prénom du (de la) stagiaire : OZOUF Caroline

Durée et Dates du Stage : 6 mois – du 04 avril au 23 septembre 2011

Place Occupée : chargée de mission stagiaire

Mission accomplie : Contribution à la conception d'un plan stratégique de promotion de l'économie normande à l'occasion des JEM 2014

NOM du Maître de Stage : Luc AVRIL tuteur institutionnel (en collaboration avec Patrice HUBERT, tuteur technique).

Fonction : Directeur de la jeunesse et des sports – Coordinateur du projet territorial associé aux JEM 2014

Société ou Organisme : Conseil régional de Basse-Normandie

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL :

(Qualité du travail fourni, autonomie, prise de responsabilité)

Melle OZOUF s'est efforcée tout au long de sa mission de lui donner une réelle dimension professionnelle. Elle a constamment eu le souci d'élaborer des contributions bien articulées et utiles à l'action des services et des partenaires. Un travail rapide, très productif, lui a permis de construire sa place au sein du projet.

Elle a donc démontré une réelle capacité à s'intégrer dans un projet transversal exigeant des qualités d'écoute et de disponibilité pour se joindre aux différents groupes de travail. La prise d'initiative pour faire ses recherches et apporter ses contributions aux différents responsables a été de bon niveau.

COMPORTEMENT PERSONNEL :

(Intégration dans l'équipe de travail, motivations, ...)

Melle OZOUF est très à l'aise pour s'intégrer dans une équipe de travail, du fait de ses qualités relationnelles et d'une posture très volontariste. Elle a fort bien été accueillie, aussi bien par les collègues que par les partenaires.

APPRECIATION GENERALE :

(Toutes remarques qui n'auraient pas été formulées avant)

C OZOUF a bien respecté l'objectif central de travailler sur l'ouverture à l'international de la région de Basse-Normandie à partir d'un évènement comme les JEM de 2014. La tâche était lourde compte tenu des éléments à collecter sur le territoire avant de pouvoir produire et construire des propositions. Ainsi le diagnostic et le benchmarking ont été bien menés et constituent des contributions importantes pour les acteurs de Normandie 2014 et du projet territorial.

Le travail sur la stratégie à l'international et les propositions d'action a montré qu'il était difficile de se concentrer sur les seuls sujets concernant l'international car le développement économique d'une petite région française passe aussi et fortement par des actions au niveau régional longues à concevoir et négocier. La construction d'actions significatives et opérationnelles n'a donc pu être qu'ébauchée. Cela demandera de prolonger le travail pendant encore plusieurs mois avec les acteurs en charge de l'international. Les propositions de C OZOUF ouvrent donc des portes ; reste aux animateurs du projet territorial de davantage les formaliser.

DOMAINE (S), SAVOIR-FAIRE et SAVOIR-ETRE DANS LESQUELS LE STAGIAIRE POURRAIT ENCORE AMELIORER SES PERFORMANCES :

La mission confiée à Melle OZOUF était relativement novatrice et complexe. Elle a su en surmonter les difficultés. Pour une meilleure efficacité, elle devra veiller dans une tâche nouvelle à bien se donner le temps de définir la stratégie et la méthodologie de travail.

SOUHAITEZ VOUS RECEVOIR DES CANDIDATURES D'ETUDIANTS ISSUS DE NOTRE PROMOTION 2010/2011 POUR UN STAGE À PARTIR D'AVRIL 2012 ?

Pas de position de principe. La réponse est toujours liée au cursus du stagiaire au regard du travail en cours.

OUI

NON

Fait à CAEN, le 31 août 2011.

Merci.

CE DOCUMENT EST A RENVOYER à :

Monsieur KECHIDI – Département LEA
Secrétariat Master 2
UNIVERSITE DE TOULOUSE LE MIRAIL
5, Allées Antonio Machado – 31058 TOULOUSE Cedex 9

Avant-propos

Pour mon stage de Master 2, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le Conseil Régional de Basse-Normandie du 4 avril au 23 septembre 2011, et plus particulièrement de travailler sur un projet transversal, à savoir le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux FEI Alltech 2014 en Normandie.

Ainsi, je tiens avant tout à remercier l'ensemble de la Direction Jeunesse & Sports du Conseil Régional de Basse-Normandie, qui m'a accueillie chaleureusement et intégrée durant ces six mois de stage.

Bien évidemment, je témoigne toute ma gratitude à Messieurs Luc AVRIL et Patrice HUBERT, pour m'avoir accordé leur confiance dès les premiers jours, en me laissant m'organiser comme je le souhaitais pour effectuer ma mission, m'avoir écoutée, conseillée et aiguillée tout au long du stage. Je les remercie également largement pour m'avoir associée à d'autres missions.

Je ne peux également commencer ce rapport sans remercier l'ensemble des personnes avec lesquelles j'ai pu collaborer lors de la réalisation de ma mission tels que notamment les membres du Comité d'Organisation, le GIP « JEM-Normandie 2014 » et les personnes qui m'ont reçues lors des nombreuses interviews. Cela m'a permis de sortir de la pure théorie en ayant la vision des acteurs qui font vivre l'économie normande sur le terrain.

Aussi, je ne peux débiter ce rapport sans remercier l'ensemble de l'équipe enseignante et administrative du Master 2 LEA « Affaires Économiques Internationales » de l'Université de Toulouse II, qui m'a permis d'acquérir de nombreuses compétences allant de la gestion de projet aux langues étrangères, en passant par la méthodologie, la communication et les stratégies de développement territorial.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
SOMMAIRE	6
CURRICULUM VITAE	7
SYNTHESIS	8
SÍNTESIS	11
• INTRODUCTION	14
PARTIE 1 : LE CONSEIL REGIONAL DE BASSE-NORMANDIE ET LE CADRE DU STAGE	16
I. PRESENTATION DU CONSEIL REGIONAL DE BASSE-NORMANDIE	16
II. LE CADRE DU STAGE.....	19
PARTIE 2 : LES JEUX EQUESTRES MONDIAUX 2014 EN NORMANDIE ET LE PROJET TERRITORIAL ASSOCIE	23
I. PRESENTATION GENERALE DES JEUX ÉQUESTRES MONDIAUX 2014	23
II. LE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC « GIP NORMANDIE 2014 ».....	23
III. LE PROJET TERRITORIAL	24
PARTIE3 : LA MISSION DU STAGE	28
I. PRESENTATION DE LA MISSION SPECIFIQUE.....	29
II. LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE DE LA BASSE-NORMANDIE A L'INTERNATIONAL.....	30
III. ÉTUDE COMPAREE DE CINQ EVENEMENTS SPORTIFS OU CULTURELS AU REGARD DU PROJET TERRITORIAL.....	33
IV. LES PROPOSITIONS D' ACTIONS ET DE STRATEGIE	55
PARTIE 4 : LES TACHES ASSOCIEES	63
I. ORGANISATION DE DELEGATIONS DU PROJET TERRITORIAL BAS-NORMAND A LILLE ET LONDRES	63
II. LE TRAVAIL AU SEIN DE LA COMMISSION SPORT DU PROJET TERRITORIAL	64
III. PARTICIPATION A DIVERSES REUNIONS	65
PARTIE 5 : ANALYSE DU STAGE AU REGARD DES COMPETENCES MISES EN ŒUVRE	66
I. COMPETENCES NECESSAIRES	66
II. RESULTATS A ATTEINDRE.....	69
• CONCLUSION GÉNÉRALE	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIÈRES	118

Curriculum Vitae

Caroline OZOUF

150, rue des saules
50 000 Saint-Lô

Nationalité française
Permis B

Née le 27 septembre 1986 à Saint-Lô (50)
caroline.ozouf@free.fr

24 ans
Tel : 0683464837



EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

2010 / 2011 (en cours)	<p>Chargée d'études :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet Territorial : Promotion et attractivité économique de la Normandie en relation avec les Jeux Équestres Mondiaux 2014 <i>Conseil Régional de Basse-Normandie (Caen - 14)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic économique des pôles et filières à l'international - Benchmarking européen de grands événements sportifs ou culturels - Proposition d'actions à caractère international - Positionnement stratégique d'une zone d'activité économique intercommunautaire (technopôle) <i>Communauté d'Agglomération d'Agen (Lot-et-Garonne - 47)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking de grandes zones d'activités économiques (sud de l'Europe) - Propositions de positionnement
2009 / 2010 (8 mois)	<p>Assistante de français au Royaume-Uni <i>The Winston Churchill School - Woking (Surrey)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion en autonomie de petits groupes d'élèves de 14 à 16 ans - Préparation à l'oral du GCSE (General Certificate of Secondary Education) - Aide en espagnol - Encadrement du voyage à Paris avec des élèves âgés de 14 ans
2009 (2 mois)	<p>Traductrice dans le domaine juridique (français/anglais/espagnol) <i>TRANSWORD Translation - Barcelone (Espagne)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion d'un projet client (présentation du devis, conversion du document, mise en page, traduction et révision finale) - Création de glossaires
2008 (3 mois)	<p>Agent administratif - Consulat de France à Valence (Espagne)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueil du public - Gestion des problèmes courants : papiers d'identité, déclaration de vol

FORMATION

2010 - 2011 (en cours)	<p>MASTER 2 en Affaires Économiques Internationales - Université de Toulouse II → Gestion de Projets, Communication en anglais et espagnol, Economie, Droit, Localisation, Mission pour la Communauté d'Agglomération d'Agen, Stage au sein du Conseil Régional de Basse-Normandie</p>
2009	<p>MASTER 1 ERASMUS - Université de Saragosse (Espagne) → Cours sur l'Économie de l'Union Européenne en espagnol, Géographie du Développement en espagnol, Civilisation anglo-américaine en anglais</p>
2008 - 2009	<p>Maîtrise en Management de Projets Multiculturels - Université de Caen Basse-Normandie → Sensibilisation à l'interculturalité en termes de langues, communication et management de projets</p>

LANGUES

anglais : courant
espagnol : courant
portugais : notions

COMPÉTENCES

Gestion de projet, sens du travail en équipe, bon relationnel
Bon rédactionnel, capacités de synthèse et d'analyse
Qualités d'organisation et de rigueur
Formation internationale, bonne capacité d'adaptation

AUTRES INTÉRÊTS

Interculturalité
Pratique de l'équitation depuis 16 ans : Galop 7
(compétitions officielles)

BUREAUTIQUE

Word, Excel, Power Point
Logiciels divers (photos...)

Synthesis

During this Master's 2 Degree experience, I definitely chose to specialize in the public sector and the regional development. I really wanted to see from the inside how a regional institution works and develop on the international scene. This is the reason why I searched for an interesting position in such an organization. I finally found a six-month work placement in the Regional Council Basse-Normandie where I had the opportunity to work on the "Regional Project" linked to the World Equestrian Games 2014.

The World Equestrian Games represent the greatest equestrian event in the world with more than 800 riders and horses. To increase the fallout for the area, the Council of "Basse-Normandie" wanted to express a set of measures through what is called the "Regional Project". The objectives which led to the setting up of the Territorial Project are:

- Using the World Equestrian Games as a lever of economic development for Normandy and include them in this strategy. It involves the promotion of Normandy and its international perspectives.
- Using the momentum of the World Equestrian Games as a catalyst for the project to develop long-lasting heritage in the region.
- Contributing to allowing the population to become part of the World Equestrian Game because the Normans must identify to the World Equestrian Games as being "their event".

My main goal was to contribute to the definition of a strategic plan of international promotion of Basse-Normandie because the World Equestrian Games have to be considered as a real opportunity to promote and develop Normandy on the international scene by extending existing relations and creating new economic relations. Consequently, different steps had to be made to complete all my objectives. First of all, I was in charge of building an economic diagnosis of the Normand practices in the international background. Even if I found this step very theoretical at the beginning, I quickly realized that it was necessary to have an overview of the regional economic actors' behaviour. In this diagnosis, I had the opportunity to distinguish the strengths and weaknesses of Normandy. Though it is a territory with many assets (training, many skills,

geographic location with a long sea front...), Normandy suffers from a lack of international projection. I also met different economic actors which allowed me to understand their vision and expectations towards the World Equestrian Games.

After having made this diagnosis, I worked on a benchmarking. This benchmarking consisted in the study of five sport or cultural European events. The main goal was to underline the good practices which could be used by the Norman Regional Project. The benchmarking led to the conclusion that a big event can be a good vector of international projection for a territory if the actions are well structured, either by the steering committee, or by the public actors via a coordination unit.

These three steps (diagnosis, interviews and benchmarking) led to the construction of a strategic plan for the international promotion of Normandy. In this fourth part, I made several proposals in connection with international development. Besides, as the diagnosis shows, the Basse-Normandie region has many assets that could bestow it a good ranking but there are still many points to be developed. The main targets of the World Equestrian Games being Europe and mainly the United Kingdom, the Benelux, Germany and the Netherlands, it means a really good opportunity to bring more legibility to the regional economy. These actions are due to take place during the previous fifteen months before the World Equestrian Games (see the board in appendix) because most of them pretend to promote the event internationally. Nevertheless, some actions only deal with problems of economic development that is why; it is advisable to differentiate economic and international development. Consequently we can say that a region has to act local but think global in order to obtain an international appeal.

Moreover, it seemed relevant to meet the organizers of Lille 2004 in order to exchange on various subjects related to regional development or to the actions in that direction. The benchmarking lead to get in touch with the coordinator of the Region East Project associated with the London 2012 Olympic Games. It turns out that this person has the same position as Luc AVRIL, coordinator of the Norman Regional Project. This person would be very interested in receiving a Norman delegation in London to exchange on the various conceptions of both projects because there are common points.

To conclude, I can say that on the one hand, this internship allowed me to understand deeply the works of a regional institution, and on the other, the opportunities

represented by the organization of an international event such as the World Equestrian Games. Indeed, the World Equestrian Games 2014 really represent a once-in-a-life time opportunity for a region such as the Basse-Normandie to improve the region's international image. Consequently, it is undeniable that a coherent and grouped message would bring a stronger synergy for the regional actors and would give more weight to the Norman history, heritage and economy. The economic diagnosis brought out strengths and weaknesses of the territory. Then, the benchmarking pointed out in which measure an international sport or cultural event could foster development. Moreover, I can add that nowadays a region has to act local but think global to exist on the international scene.

Through this experience, I would now like to continue to work on a global market area, in the continuity of the mission made for the Conglomeration of Agen and this work placement within the Regional Council Basse-Normandie. Indeed, the territorial stakes have to take into accounts the international dynamics, problematic I am very interested in.

Síntesis

A lo largo de este año de Máster 2 he querido especializarme en el Sector Público y Desarrollo Territorial. También he querido adquirir un mayor conocimiento en este tema profundizando en el funcionamiento de un Gobierno Regional y, más precisamente, de los medios más adecuados para especializarse en el ámbito internacional. Esta es la razón por la que busqué una experiencia interesante en tal sector. Finalmente, encontré unas prácticas en el “Conseil Régional de Basse-Normandie” donde tuve la oportunidad de trabajar en el Proyecto Territorial en torno a los Juegos Ecuestres Mundiales de 2014.

Los Juegos Ecuestres Mundiales representan el mayor evento ecuestre del mundo con más de 800 jinetes y caballos. Con el fin de obtener varias repercusiones económicas en el conjunto territorial, el “Conseil Régional de la Basse-Normandie” quiso sentar una base sólida a través de lo que se conoce bajo el nombre de “Proyecto Territorial”. Los diversos objetivos que condujeron a la ejecución del Proyecto Territorial fueron:

- Utilizar los Juegos Ecuestres Mundiales como incentivos de acción de desarrollo económico para la Región Basse-Normandie, o incluirles en la estrategia regional.
- Utilizar la dinámica de los Juegos Ecuestres Mundiales como catalizador con el fin de fomentar la herencia y el dinamismo económico a largo plazo.
- Hacer que la población local participe de tal evento puesto que los normandos deben apropiarse los Juegos como si fueran verdaderos embajadores de su territorio.

Mi principal objetivo consistía en contribuir a la elaboración de un plan estratégico de promoción internacional, ya que los Juegos Ecuestres Mundiales tienen que ser vistos como una oportunidad de promover y desarrollar la región en el ámbito internacional. En efecto, resulta muy importante extender y crear nuevas relaciones económicas. Por ello, fueron necesarias varias etapas para cumplir la totalidad de mi

trabajo. En primer lugar, mi función consistió en constituir un diagnóstico económico de las prácticas normandas en el ámbito internacional. Aunque al principio esta etapa me pareció muy teórica, me di cuenta enseguida de que era necesario tener una visión global del comportamiento de los actores regionales. En este estudio, tuve la ocasión de distinguir los puntos fuertes y débiles de la “Región Basse-Normandie”. A pesar de que es un territorio con mucho potencial (formación, muchas capacidades, situación geográfica con una amplia fachada marítima...), Normandía sufre de una falta de proyección internacional. También encontré a varios actores económicos con el propósito de entender su visión y sus expectativas. Después de haber hecho el diagnóstico, trabajé en un estudio comparativo. Este análisis consistía en estudiar cinco eventos culturales o deportivos europeos. El objetivo principal era identificar las mejores estrategias que pudieran ser utilizadas por los actores del Proyecto Territorial. El estudio comparativo me hizo pensar que tal evento podía constituir un buen vector de proyección internacional para un territorio a partir del momento en el que las acciones sean estructuradas con eficiencia, o por el Comité de pilotaje, o por los actores públicos a través de una célula de coordinación.

Estas tres etapas (diagnóstico, entrevistas y estudio comparativo) condujeron a la elaboración de un plan estratégico con el fin de promover la Región Basse-Normandie de forma internacional. En esta cuarta parte, hice varias propuestas relacionadas con el desarrollo internacional. En cambio, como vimos en el diagnóstico, la Región Basse-Normandie posee muchos elementos positivos para ocupar una buena posición en la escena internacional pero, aún así, siempre hay que explorar ciertas dimensiones. Los principales blancos de los Juegos Equestres Mundiales (Reino Unido, Benelux, Alemania y los Países Bajos) representan una buena oportunidad para dar más legitimidad a la economía regional. Estas acciones están previstas para dentro de quince meses antes de que empiecen los Juegos Equestres Mundiales (ver cuadro anexo), ya que la mayoría de estas acciones pretenden promover el evento internacionalmente. Sin embargo, algunas acciones corresponden únicamente a problemas de desarrollo económico. Por consiguiente, recomendamos establecer una diferencia entre el desarrollo económico e internacional.

Además, nos parece relevante encontrar a los organizadores de Lille 2004 con el fin de discutir sobre varios temas relativos al desarrollo regional o a las acciones en este

sentido. El estudio comparativo me condujo a ponerme en contacto con la coordinadora del Proyecto Territorial de la región “Este”, relacionado con los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Sucedió que esta persona ocupaba el mismo puesto que Luc AVRIL, actual coordinador del proyecto normando, y la cual estaba muy interesada en la posibilidad de recibir a la delegación del Proyecto Territorial normando para hablar de las diferentes concepciones, ya que se encontraron muchas similitudes durante el estudio.

Para concluir, podemos decir que, por un lado, éstas prácticas me permitieron ampliar mis conocimientos de un Gobierno Regional y, por otro, conocer de primera mano las oportunidades ofertadas por la organización al promover un evento internacional tal como los Juegos Ecuestres Mundiales. Además, los Juegos Ecuestres Mundiales representan una posibilidad de darse a conocer en el ámbito internacional, algo que no se repetirá muy a menudo, por no decir nunca más. Por lo tanto, es imprescindible proponer un mensaje coherente para obtener una sinergia más fuerte entre los actores regionales, y una mayor legibilidad en la historia, herencia y economía regional. El diagnóstico económico hizo valer las fuerzas y debilidades del territorio. Luego, el estudio comparativo mostró en qué medida un evento deportivo o cultural podía alimentar y favorecer el desarrollo territorial.

A través de esta experiencia, me gustaría ahora trabajar en el campo del desarrollo regional en el ámbito internacional, en total continuidad con la misión para la Aglomeración de Agen y de estas prácticas en el seno del “Conseil Régional de Basse-Normandie”. En efecto, los desafíos territoriales tienen que tomar en cuenta a las dinámicas internacionales y son problemáticas que me interesan mucho.

Introduction

Pour cette année de Master 2, j'ai véritablement souhaité effectuer mon stage de fin d'études en relation avec les Jeux Équestres Mondiaux 2014 (JEM 2014). D'ailleurs, cette démarche était mûrement réfléchiée depuis que j'ai eu connaissance de la candidature de la Basse-Normandie à cet évènement mondial. Dans ce cadre, j'ai eu la chance d'être acceptée au sein du Conseil Régional de Basse-Normandie, qui m'a proposé un stage correspondant à mes attentes, en relation avec le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

C'est ainsi que, du 04 avril au 23 septembre 2011, j'ai effectué mon stage au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports du Conseil Régional de Basse-Normandie.

Mes deux tuteurs, à savoir Messieurs Luc AVRIL, actuel directeur de la Direction Jeunesse & Sports et Coordinateur du Projet Territorial associé aux JEM 2014, et Patrice HUBERT, Chargé de mission « Promotion et Attractivité » à la Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme et animateur de la Commission Économie du Projet Territorial, m'ont principalement donné pour mission de d'abord effectuer un diagnostic économique de l'économie normande à l'international, afin de m'imprégner le mieux possible du tissu économique local, puis d'effectuer une étude comparée européenne de grands évènements sportifs ou culturels. Enfin, après avoir été à la rencontre de plusieurs acteurs de l'économie normande à l'international, j'ai été en mesure de recueillir à la fois des projets d'acteurs ou d'entreprises, et aussi d'alimenter le travail de la Commission Économie via des propositions d'actions à l'international pour le Projet Territorial.

Les six mois de stage sont passés très vite, et m'ont permis d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences aussi bien techniques, relationnelles que rédactionnelles. En outre, ce stage m'a permis de connaître le fonctionnement d'une collectivité territoriale de façon plus approfondie, d'autant plus que j'ai eu l'occasion de travailler de façon transversale avec plusieurs Directions ainsi que le Groupement d'Intérêt Public « JEM – Normandie 2014 », Comité d'Organisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014.

Le rapport qui suit et dont l'objet consiste à rendre compte du stage est donc divisé en cinq parties. Il s'attache à montrer comment une région peut se servir au mieux

d'un évènement sportif afin de dynamiser son ouverture et son développement à l'international, au travers de l'exemple de la Normandie et du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux FEI Alltech 2014.

La première partie présente le Conseil Régional de Basse-Normandie dans un environnement international, la seconde a pour objet de présenter le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014, la troisième traite du cœur de la mission, à savoir la conception d'un plan stratégique de promotion de l'économie normande à l'international.

Puis, la quatrième partie s'attache à rendre compte des tâches associées à la mission principale. En effet, de par mes connaissances du milieu équestre, j'ai également été associée à un autre projet de la Commission Animation Culturelle et Sportive et à diverses réunions traitant de la labellisation et de la promotion de certaines compétitions équestres internationales en région. Enfin, la cinquième partie fera l'objet d'une analyse au regard des compétences mises en œuvre au cours de ces six mois de stage.

Partie 1 : Le Conseil Régional de Basse-Normandie et le cadre du stage

I. Présentation du Conseil Régional de Basse-Normandie

Avant d'entamer le cœur du rapport, il convient de présenter la structure qui m'a accueillie, à savoir le Conseil Régional de Basse-Normandie, et plus précisément la Direction Jeunesse & Sports.

Intéressons-nous d'abord à son organisation, politique tout d'abord puis administrative.

a. Organisation politique

i. Les élus

L'assemblée du Conseil Régional, instance de délibération de la Région Basse-Normandie, est composée de 47 Conseillers Régionaux, élus pour 4 ans au scrutin de liste à deux tours. Les prochaines élections auront lieu en mars 2014, quelques mois seulement avant les Jeux Équestres Mondiaux.

ii. Les assemblées

- L'Assemblée Plénière

Cet organe exécutif de la Collectivité Régionale a à sa tête, le Président Laurent Beauvais, élu par les conseillers régionaux pour la durée du mandat. Il préside l'Assemblée et conduit les débats, fixe et engage la politique régionale, exécute les décisions prises, ordonnance les dépenses et prescrit l'exécution des recettes, assure l'autorité hiérarchique sur les services de la Région et assure de façon permanente la représentation de la Région, notamment dans ses relations avec l'État et les autres collectivités.

- **Les Commissions permanentes**

Pour organiser ses travaux, l'assemblée du Conseil régional s'appuie sur la commission permanente, composée du Président de la Région, des 11 vice-présidents et de 21 membres, qui assure la continuité du Conseil régional entre deux réunions plénières. La commission se réunit une fois par mois et règle les affaires dans les limites des délégations qui lui sont consenties par le Conseil Régional.

- **Les Commissions consultatives**

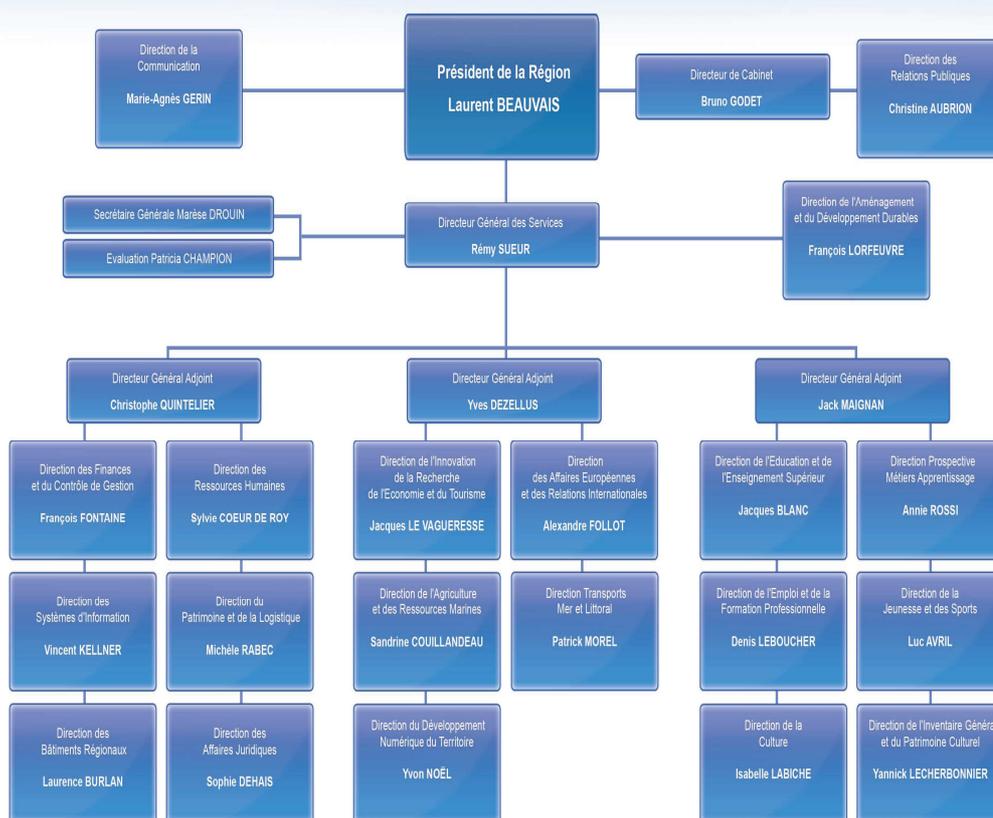
Des commissions consultatives, véritables groupes de travail permanents, ont été formées pour étudier les dossiers, en vue de la préparation des décisions engageant les actions et les financements.

iii. **Organisation administrative**

i. **Organisation des services**

Le Président de Région, en la personne de Laurent Beauvais est à la tête du Conseil Régional. Avec l'appui du Cabinet, il fait ainsi la liaison entre le politique à proprement parler et l'administratif. Le Directeur Général des Services est le chef de la partie administrative du Conseil régional.

Organigramme des services de la Région Basse-Normandie



2 mai 2011

ii. Le parcours d'un dossier au sein du Conseil Régional : de sa réception au paiement final

Dès lors qu'un dossier de demande de subvention est reçu au sein du Conseil Régional, le parcours du dossier passe par plusieurs étapes. D'abord, le dossier est transmis à la Direction concernée qui va l'instruire en lien avec l'élu référent et selon le budget voté en Assemblée Plénière. Puis, le dossier est proposé à la Commission consultative concernée pour avis. Le dossier est ensuite délégué à la Commission

Permanente. C'est l'individualisation des décisions. Enfin, le dossier est envoyé à la Préfecture de Région pour un contrôle de légalité.

La décision n'est applicable qu'au moment où elle est validée par la Préfecture, puis publiée. Cette validation donne droit au versement du règlement correspondant au montant de la subvention accordée par la Commission.

iv. Les corrélations entre l'administratif et le politique

Les nécessités de coordination et notamment la création du Document Cadre du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014 m'ont permis de me rendre compte de la nécessité d'une bonne liaison entre techniciens et élus. En effet, le bon déroulement d'un projet d'une telle ampleur nécessite un bon portage politique afin d'éviter des scissions et des décalages dans son avancement.

II. Le cadre du stage

- Démarche de recherche de stage

En premier lieu, je tiens à dire que la mission tutorée pour le compte de la Communauté d'Agglomération d'Agen où j'étais chargée d'étudier la définition d'une zone d'activité intercommunautaire, afin d'étudier la faisabilité de création d'un technopôle m'a vraiment intéressée. Cette mission, dont l'objet principal était d'effectuer une étude comparée de grandes zones d'activité économique du sud de l'Europe m'a donné envie de continuer dans le domaine du développement territorial. De plus, je suis très intéressée par tout ce qui a trait aux projets internationaux et à la coopération entre les différents acteurs économiques. Par ailleurs, je suis passionnée par le monde du cheval et je possède le Galop 7, niveau qui permet de participer aux compétitions officielles. Comme la Normandie a obtenu l'organisation des Jeux Équestres Mondiaux en 2014, j'ai souhaité naturellement effectuer mon stage de fin d'études dans ce cadre afin d'allier au mieux mon goût pour le développement territorial à l'international et ma passion.

Pour toutes ces raisons, j'ai ainsi sollicité un stage au sein du Conseil Régional de Basse-Normandie, et plus particulièrement dans le cadre du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014. Après l'envoi d'une candidature spontanée, j'ai reçu un appel de Monsieur Luc AVRIL, Directeur Jeunesse et Sports au Conseil Régional de Basse-Normandie et Coordinateur du Projet Territorial associé aux Jeux Equestres Mondiaux 2014. Il m'a ainsi reçu pour un entretien et m'a ensuite proposé d'effectuer mon stage dans cet environnement. J'ai eu la chance de pouvoir effectuer un stage au cœur d'un projet transversal, nécessitant la coopération entre d'abord, plusieurs Directions du Conseil régional de Basse-Normandie, le Comité d'Organisation des JEM 2014 et enfin, de nombreux acteurs économiques régionaux.

1. La Direction Jeunesse & Sports (DJS)

a. Principales missions de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Créée en 2005, la Direction de la Jeunesse et des Sports s'est constituée progressivement en fonction des politiques nouvelles que la Région Basse-Normandie a mis en place dans les domaines du sport, de la jeunesse et de la vie associative. Ces différentes missions se sont d'abord organisées, sous l'autorité du Directeur, Monsieur Luc AVRIL, autour des deux binômes « chargé de mission/chargé de gestion ». Puis, deux projets d'envergure ont impacté significativement le fonctionnement : la Cart'@too et les Jeux Équestres Mondiaux.

La Cart'@too est un dispositif dédié aux jeunes de 15 à 25 ans qui comprend une Carte Livres, d'aide à l'achat des manuels scolaires pour les lycéens et des réductions loisirs et initiatives pour l'ensemble des jeunes.

D'autre part, après avoir été le chef de file de la candidature à l'Organisation des Jeux Equestres Mondiaux en 2014, la Région est maintenant très impliquée dans la mise en place du Projet Territorial associé aux JEM 2014, destiné à maximiser à la fois l'implication des Normands dans le projet et les retombées de l'évènement pour l'ensemble du territoire. La coordination de ce Projet Territorial a ainsi été confiée à la Direction de la Jeunesse et des Sports.

Pour une organisation plus efficace, l'accroissement de l'ensemble de ses missions a nécessité de mieux formaliser l'organisation de la Direction, actuellement composée de 11 personnes, le dernier poste de chargé de mission « Sport » ayant été créé jusqu'aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

b. Organisation de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Les missions de la DJS supposant divers travaux en transversalité et des tâches de coordination entre différents services de la Région, l'organisation de la Direction a été pensée afin de concilier approche hiérarchique et approche par projet. La DJS est ainsi composée :

- **D'une cellule de direction** constituée du Directeur, du Directeur Adjoint et d'une Assistante de Direction.
- **D'un service « Jeunesse et Cart'@too »** constitué d'un Chef de service en charge de la coordination globale de la Cart'@too, d'un Chargé de mission, d'un Chargé de gestion et de deux Assistants de gestion.
- **D'un service « Sport »** composé du Directeur Adjoint, plus particulièrement en charge du secteur sport, d'une Chargée de mission Sport et de deux Chargés de gestion pour une partie de leur poste.
- **D'une mission « Vie Associative »** en charge du Fonds régional d'aide à la Vie Associative et du suivi de la Charte régionale de la Vie Associative. Cette mission est assurée par le Chef de service Jeunesse et Cart'@too et une Chargée de Gestion pour une partie de son poste.

c. Missions transversales portées par la Direction de la Jeunesse et des Sports

Le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014

Cette mission de coordination est menée sous l'autorité du Directeur Général des Services du Conseil Régional, en la personne de Monsieur Rémi SUEUR. Au sein de la DJS, cette mission de coordination est portée par le Directeur, coordonnateur du Projet Territorial, ainsi que l'Assistante de Direction.

- **La coordination de l'animation éducative jeunesse et citoyenneté**

Cette dernière mission est menée sous l'Autorité du Directeur Général Adjoint au Pôle Education, Monsieur Jack Maignan, par un Chargé de mission.

2. La Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Économie et du Tourisme (DIRET)

- **Principales missions de la Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Économie et du Tourisme (DIRET)**

La Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Économie et du Tourisme (DIRET) a en charge les aides directes aux entreprises, le financement des opérations structurantes en faveur de la recherche et du transfert de technologies et le soutien aux initiatives en faveur du tourisme.

La DIRET s'est dotée en 2011 d'un service « Promotion et Attractivité économique ». C'est ce service qui a porté ce stage sur la dimension technique, à savoir la promotion de l'économie normande à l'international.

En ce qui concerne le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014, la DIRET est en charge de l'animation de l'une des quatre Commissions du Projet Territorial, à savoir la Commission Économie qui sera plus largement présentée au cours de ce rapport. De plus, cette Direction co-anime la Commission Tourisme aux côtés du Comité Régional de Tourisme de Normandie (CRT).

Partie 2 : Les Jeux Équestres Mondiaux 2014 en Normandie et le Projet Territorial associé

I. Présentation générale des Jeux Équestres Mondiaux 2014

En août 2014, le Normandie sera la terre mondiale du cheval en accueillant la plus grande compétition équestre au monde (60 nations, 100 cavaliers, 1000 chevaux, 450 000 visiteurs attendus). Cet évènement rassemble les plus grands champions internationaux des huit disciplines de la Fédération Équestre Internationale : Jumping, Dressage, Concours Complet, Attelage, Endurance, Voltige, Reining, et Para Équestre.

II. Le Groupement d'Intérêt Public « GIP Normandie 2014 »

Le Comité d'Organisation (CO) des Jeux Équestres Mondiaux 2014 est constitué sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) « JEM-Normandie 2014 » à « objet sportif » tel que prévu dans le Code du sport. D'un point de vue juridique, il est qualifié de « Personnalité morale de droit public à gestion privée ». Le GIP est soumis au droit français et régi par le Code du sport ainsi que par la convention constitutive signée par l'ensemble des membres fondateurs.

Issu de la transformation de l'association de préfiguration « Normandie 2014 » ayant notamment menée à son terme la période de candidature et les premières étapes d'organisation, le GIP prendra fin au plus tard le 31 décembre 2015. Le GIP offre un cadre de coopération stable. C'est un espace de partenariat public-privé doté de la personnalité morale et donc de l'autonomie juridique et financière. L'importance de l'investissement des partenaires publics dans le projet imposait de mettre en place une structure offrant toutes les garanties d'une gestion rigoureuse et efficiente.

C'est d'ailleurs la structure d'organisation qui a été majoritairement privilégiée pour l'organisation des derniers grands événements sportifs en France (GIP Paris 2003 Athlétisme, GIP Rugby 2007, GIP Candidatures JO 2002 & 2008).

Le GIP « JEM-Normandie 2014 » est composé de membres fondateurs (réunis au sein du Conseil d'Administration), pour la quasi-totalité déjà tous impliqués lors de la candidature de la Normandie à l'Organisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014 et de membres associés, répartis en collège (mouvement sportif, monde économique et touristique, filière équine, collectivités locales, éducation et formation).

- **Membres fondateurs du GIP « JEM - Normandie 2014 » :**

- l'État français,
- la Fédération Française d'Équitation,
- le Conseil Régional de Basse-Normandie
- le Conseil Général du Calvados (14)
- le Conseil Général de la Manche (50)
- le Conseil Général de l'Orne (61)
- la Ville de Caen
- la Communauté d'Agglomération de Caen la Mer
- le Comité National Olympique et Sportif Français

III. Le Projet Territorial

1. Coordination du Projet Territorial

La Basse-Normandie a été sélectionnée pour organiser les Jeux Équestres Mondiaux FEI Alltech 2014. Dans ce contexte, la Région Basse-Normandie (Conseil Régional), acteur majeur de cet engagement entend saisir l'opportunité de cet événement à dimension internationale pour valoriser ses atouts et ses savoir-faire et consolider des projets de développement économique, culturel et sportif, à moyen et long terme, qui constitueront l'«héritage» de l'évènement.

Pour y parvenir, la Région Basse-Normandie a construit le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014, sur l'ensemble de la Normandie (Haute et Basse-Normandie) et en partenariat avec le Comité d'Organisation (CO) des Jeux Équestres Mondiaux.

Le Comité d'Organisation et le Projet Territorial partagent trois objectifs, à savoir :

- *Promouvoir l'excellence Normande ;*
- *Populariser l'évènement et les sports équestres ;*
- *Organiser un évènement éco-responsable et innovant.*

En effet, accueillir les Jeux Équestres Mondiaux en 2014 constitue une opportunité unique pour la France et la Normandie d'écrire une page de l'histoire des sports équestres de haut niveau. Plus spécifiquement pour la Normandie, ce projet s'inscrit dans une stratégie globale de développement territorial : l'organisation d'un grand évènement international comme catalyseur d'une dynamique régionale, et comme levier de développement économique.

2. Les deux niveaux opérationnels du Projet Territorial

Pour la mise en œuvre de ce Projet Territorial, deux niveaux opérationnels ont été mis en place :

- **Quatre Commissions** qui ont pour mission de bâtir une stratégie et un plan d'actions répondant aux objectifs du Projet Territorial. Il s'agit de la « Commission Filière équine », la « Commission Tourisme », la « Commission Économie » et la « Commission Animation Sportive et Culturelle ». Ces Commissions rassemblent les représentants des collectivités locales, des chambres consulaires telles que la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) et des filières et pôles de compétitivité concernés par chacune des quatre Commissions.
- **Un Groupe Technique de Coordination**, composé des services de la Région Basse-Normandie, du Comité Régional du Tourisme, du Conseil des Chevaux de Basse-Normandie (CCBN), du Service des Sports de la Ville de Caen et du

Comité d'Organisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014. Ce Groupe est animé par Luc AVRIL, Directeur de la Jeunesse et des Sports, sous la responsabilité directe du Directeur Général des services de la Région Basse-Normandie. Il a notamment pour mission d'élaborer le Document Cadre du Projet Territorial. Il discute et valide également les travaux et résultats des quatre Commissions.

3. Les différentes catégories de projets

En support à l'organisation des Jeux Équestres Mondiaux, les Commissions, constituées de l'ensemble des acteurs des différents secteurs d'activité, ont un rôle d'information, d'expertise, de facilitateur et de coordination de projets. Chaque Commission a soumis ou va soumettre un certain nombre de projets qui seront étudiés afin d'être labellisés Normandie 2014. Ces propositions de contributions volontaires sont divisées en trois catégories, à savoir :

- **Les projets du Comité d'Organisation** : intégrés directement à l'organisation des JEM qui sont des projets à court terme. Ils interviendront dans l'espace-temps des JEM, c'est-à-dire pendant les quinze jours de compétition.
- **Les projets de préparation** : mobilisation du territoire, avant, pendant et autour des JEM. Ces projets de mobilisation permettent à la fois de mobiliser les réseaux, les territoires et les publics, mais aussi de préparer l'accueil des visiteurs des JEM en proposant un panel d'animations. Ce Label de mobilisation associé aux JEM pourra être obtenu par une structure de coordination issue du Projet Territorial en négociation avec le Comité d'Organisation.
- **Les projets de développement induits par les JEM** : qui regroupent l'ensemble des initiatives pouvant bénéficier de l'effet accélérateur des JEM, contribuant au développement du territoire. Ces initiatives servent les projets et plan d'action existants, et laisseront un héritage après les JEM.

Ce label de développement au titre du Projet Territorial pourra être obtenu en coordination avec le Comité d'Organisation.

Vous trouverez le tableau récapitulatif des trois catégories de projets en annexe III.

4. Corrélations ente le Projet Territorial et les objectifs du Comité d'Organisation

Le Projet Territorial et le Comité d'Organisation des Jeux Equestres Mondiaux 2014 poursuivent 3 objectifs communs :

- **La Promotion de l'excellence Normande en France et à l'international**

Le savoir-faire normand sera mis à l'honneur afin de faire découvrir les projets, les produits et l'activité normande au plus grand nombre.

- **L'appropriation, la mobilisation et l'animation du territoire**

Rendez-vous sportif majeur pour les amateurs de compétition, les Jeux Équestres Mondiaux seront aussi l'occasion d'une grande fête populaire qui permettra de faire découvrir l'équitation et le cheval.

- **L'affirmation d'une politique d'éco responsabilité et d'innovation**

En effet le Comité d'Organisation a décidé de positionner la problématique de développement durable au cœur même du processus d'organisation.

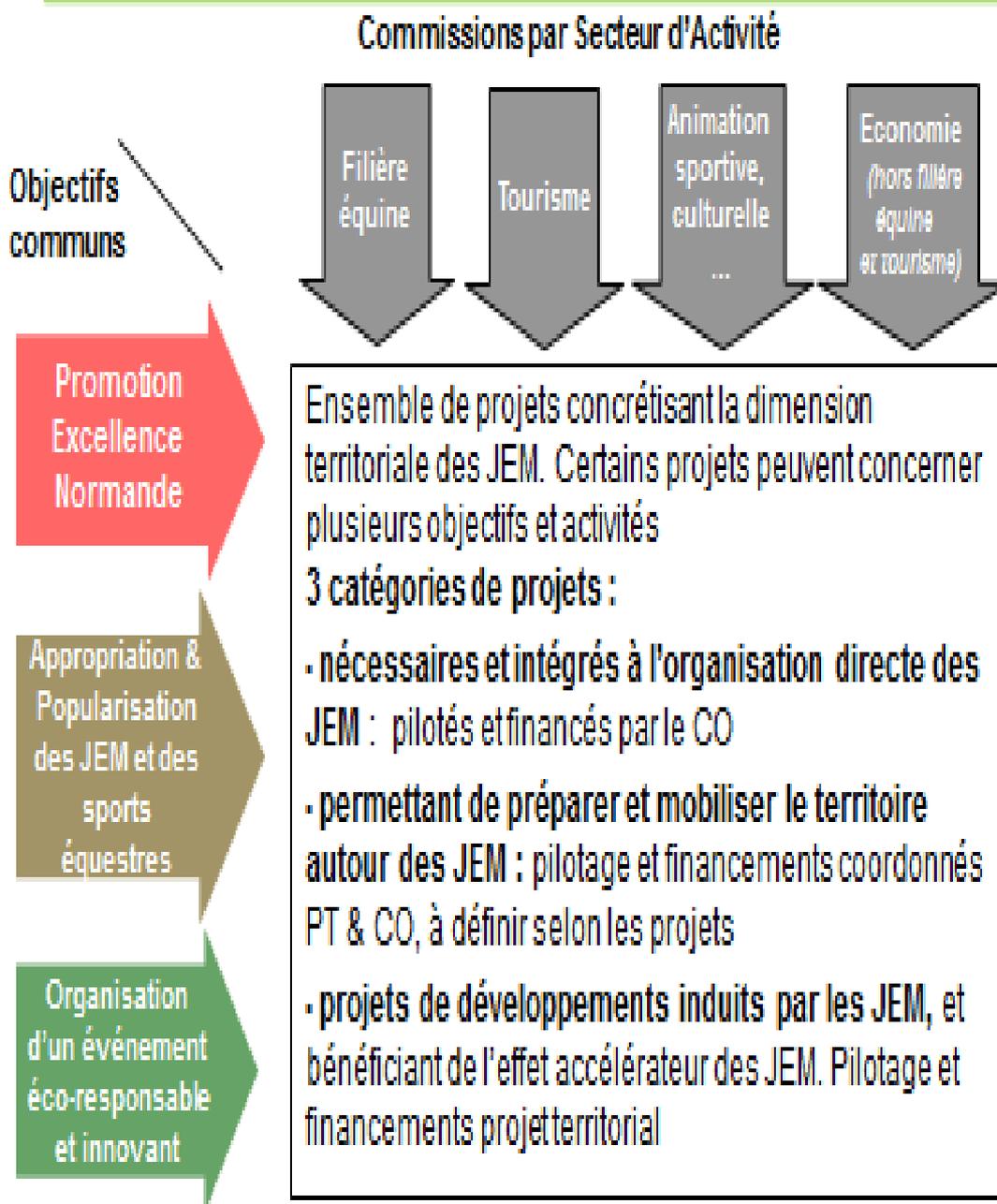
• **Quatre secteurs d'activité ont été identifiés comme prioritaires :**

- *La filière équine*
- *Le tourisme*
- *Le monde associatif, culturel et sportif*
- *Les autres secteurs économiques régionaux, notamment le secteur agroalimentaire.*

Ils correspondent aux quatre Commissions du Projet Territorial présentées précédemment.



Articulation projet territorial & CO



Partie3 : La mission du stage

I. Présentation de la mission spécifique

1. Nature des activités et répartition dans le temps – Diagramme de GANTT

Planning - Stage Conseil Régional de Basse-Normandie (avril - septembre 2011) - Projet Territorial associé aux JEM 2014 - Caroline OZOUF												
	Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre	
	4 > 15	16 > 30	1 > 15	16 > 31	1 > 15	16 > 30	1 > 15	16 > 31	1 > 15	16 > 31	1 > 15	... 23
1	Découverte de l'institution Région Basse-Normandie											
2	Phase de découverte du Projet Territorial - JEM 2014											
3	Mission spécifique associée au travail de la commission économie sur le PT											
4	Tâche associée / en autonomie (Compétitions équestres + Organisation Délégation du PT à Lille 2004/3000 + Londres)											
5	Découverte du métier de chargé de mission (Projet UNSS)											
6	Rédaction du rapport de stage											
7	Suivi du stage - RDV hebdomadaires Luc Avril / Patrice Hubert											

Voir annexe I pour une vision plus claire du GANTT.

2. La Commission Économie

Au titre de la Commission Économie, l'objectif est de faire des Jeux Équestres Mondiaux 2014, un levier de développement économique régional. La réalisation de cet objectif passe par la promotion de la Normandie économique en termes d'attractivité avec un premier chantier sur l'identité économique Normande qui sera présenté sur l'espace réservé à l'« Excellence normande », dans le cadre des JEM 2014, véritable phare du Projet Territorial.

Pour y parvenir, la Commission Économie a mis en place un groupe de travail « Stratégie et Promotion », composé des acteurs économiques de la Basse-Normandie intéressés par l'opération de promotion de l'économie normande au sein du Projet Territorial associé aux JEM 2014.

II. Le diagnostic économique de la Basse-Normandie à l'international

L'un des points clés sans lequel ma mission n'aurait pas pu être menée jusqu'au bout est la constitution d'un diagnostic économique de la Région Basse-Normandie à l'international car avant de pouvoir proposer des actions ou de nouveaux axes stratégiques de développement, il est véritablement nécessaire de s'imprégner au mieux de la stratégie régionale et des pratiques actuelles des pôles et filières à l'international. Ce diagnostic a été constitué grâce à l'étude de nombreux rapports relatifs à l'économie régionale et aux interviews de plusieurs acteurs économiques régionaux (entreprises, représentants de pôles et filières, chambres consulaires, institutions...). Cela m'a amené à un certain nombre d'observations et de conclusions afin de constituer une base pour mes futures propositions relatives aux actions stratégiques de promotion de l'économie régionale à l'international. J'ai ainsi pu me faire une meilleure idée de l'identité économique régionale en observant les forces et les faiblesses, et par conséquent, ce qui méritait d'être davantage mis en avant. Vous trouverez le diagnostic complet en annexe V. Il comporte notamment de nombreuses illustrations chiffrées et étayées en terme de niveau d'exportation et d'importance des différentes filières régionales.

Cependant, il convient de rappeler que l'accélération du transfert des compétences aux collectivités territoriales depuis 2002 a contribué à rendre ces dernières plus autonomes. La Basse-Normandie n'a pas échappé à la règle.

Le diagnostic constitue ainsi la première étape de la construction de l'image du territoire. Trois éléments sont cœur de ce diagnostic, une analyse des exportations bas-normandes, une étude de la stratégie internationale des pôles et filières, et une observation des principaux partenariats internationaux de la Région Basse-Normandie.

Les loisirs sportifs constituent également l'un des vecteurs de communication. Ainsi, suite au travail réalisé par les acteurs locaux, publics notamment, plusieurs territoires jouissent d'une notoriété importante due en partie à une exploitation réussie des particularismes locaux. Les activités équestres en Basse-Normandie constituent également un élément important de l'identité du territoire bas-normand.¹

- **L'identité bas-normande**

Ainsi, avec 81 habitants/km² (1 500 000 habitants), la Basse-Normandie constitue un territoire à forte dominante rurale. Son identité repose sur plusieurs éléments forts : les plages du débarquement de Normandie (2 000 000 de visiteurs par an), l'Abbaye du Mont-Saint-Michel (1 000 000 de visiteurs par an), la Basilique de Lisieux (700 000) et le Mémorial de Caen (400 000). Mais, parmi ces atouts, le plus important et le plus ancien demeure les activités équestres. La Normandie a obtenu l'organisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014, la plus grande compétition équestre à l'échelle de la planète. Plus de 500 000 visiteurs de Normandie, de France et du monde entier sont attendus. L'année 2014 représente donc une année faste pour la Normandie car en plus du 70^{ème} Anniversaire du Débarquement de Normandie et le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel, le Championnat du monde de Kayak Polo aura également lieu cette année-là.

- **L'Union Européenne est la cible privilégiée de la Basse-Normandie**

Ainsi, les différentes études montrent que la région Basse-Normandie connaît un déficit en termes de nombre d'exportateurs et en termes de proportion d'entreprises réalisant une part significative de leur chiffre d'affaire à l'export. En effet, la Basse-Normandie représente seulement 1% des exportations de la France et 1% des importations. L'Union Européenne est la cible privilégiée des exportations de la Basse-

¹ Sport, loisir, tourisme et développement durable des territoires, Olivier Bessy, Université de Pau

Normandie. On remarque que près de 80% des exportations de la Basse-Normandie partent en direction de l'Union Européenne. Cela peut s'expliquer par le fait que le marché bas-normand est composé de petites entreprises. De plus, les entreprises ont tendance à s'intéresser aux marchés proches à moindres risques.

Le diagnostic complet que vous trouverez en annexe V illustre les stratégies internationales utilisées par les pôles et filières régionaux. Il met notamment en avant les filières agroalimentaire, automobile et équine qui se positionnent comme les principales filières de l'économie normande à l'international.

- **La Filière équine**

Pour ce qui concerne la filière équine, la Basse-Normandie affiche une position de leader au niveau national. En effet, elle est la première région d'élevage en France avec 10 000 naissances par an et 8529 éleveurs sur son territoire. La filière équine représente en Basse-Normandie près de 10 000 emplois, soit 12% de l'emploi national de la filière, en croissance de 2% par an depuis plusieurs années. La Région dispose aussi d'infrastructures de premier plan pour la filière : deux Haras nationaux, Saint-Lô et Le Pin, le Centre de Promotion de l'Élevage à Saint-Lô, l'établissement des ventes à Deauville, l'aéroport de Deauville spécialisé dans le transport des chevaux, la région du Perche dans l'Orne...

- **Le pôle TES**

La Basse-Normandie est aussi une région clé en matière technologique mais cela reste méconnu. Le pôle TES (Transactions Électroniques Sécurisée) en est le parfait exemple. Le Schéma Régional de Développement Économique (SRDE) témoigne de la volonté régionale d'inciter ses entreprises à se développer à l'international avec par exemple l'APPEX qui est une aide allouée aux entreprises ayant des projets en matière d'exportation. Le Schéma Régional de Développement Économique et définit les orientations stratégiques de la région en matière économique. Il vise à promouvoir un développement économique équilibré de la région, à développer l'attractivité de son territoire et à prévenir les risques d'atteinte à l'équilibre économique de tout ou partie de la région.

En conclusion de cette partie, il convient de mentionner que de façon indéniable, la Région Basse-Normandie possède de nombreux atouts qui lui permettraient d'occuper une bonne place sur la scène internationale mais qu'elle a beaucoup de mal à mettre ses

points forts en évidence. Les cibles principales des Jeux Équestres Mondiaux étant l'Europe et majoritairement le Royaume-Uni, le Benelux, l'Allemagne et les Pays-Bas, mais aussi les États-Unis, cela représente une bonne occasion d'apporter davantage de visibilité et de lisibilité à l'économie régionale à l'international. L'étude comparée qui suit rend compte des différentes conceptions relatives à l'utilisation d'un grand évènement sportif ou culturel comme catalyseur du développement des régions, au regard du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

III. Étude comparée de cinq évènements sportifs ou culturels au regard du Projet Territorial

Afin de pouvoir déceler les bonnes pratiques et stratégies transposables au Projet Territorial Normand, il a été décidé d'effectuer une étude comparée (benchmarking) de cinq grands évènements aussi bien sportifs que culturels, situés à l'ouest de l'Union Européenne. En effet, la première cible des Jeux Équestres Mondiaux est véritablement l'Europe, à savoir le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Benelux. Pour cette raison, cette analyse comparée se base sur les pays suivants : la France (Nord-Pas-de-Calais et Bretagne), le Royaume-Uni (Est de Londres), ainsi que l'Espagne (Andalousie et Communauté Valencienne). L'Espagne figure dans cette étude pour des raisons de tissus économiques locaux comparables avec la Normandie ou de similarités entre les évènements étudiés. La connaissance de l'anglais et de l'espagnol aura vraiment été utile pour ce travail. Cela aura notamment permis d'être en mesure de communiquer directement avec certains interlocuteurs étrangers afin d'obtenir des informations plus pointues ou d'étudier certains rapports de façon plus approfondie concernant les retombées économiques de ces évènements.

Cette étude est basée sur dix thématiques bien définies à savoir : le cadre géographique de l'évènement et son contexte, le mode de portage de la structure organisatrice, le tissu économique local, les objectifs du projet, la stratégie mise en place dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les actions menées, les résultats obtenus et enfin, le bilan et les évaluations ayant pu être faites à l'issu de ces évènements.

En raison des informations disponibles, les niveaux d'études et les résultats obtenus peuvent différer selon les évènements étudiés. Chaque évènement possède

plusieurs intérêts particuliers. Ces particularités seront décrites de façon individuelle pour chaque évènement.

Les cinq évènements qui ont fait l'objet de cette étude sont les suivants :

- i. **Lille 2004** : Capitale Européenne de la Culture (retombées économique et transposition vers un évènement récurrent, Lille 3000)
- ii. **Festival Interceltique de Lorient** (La mise en place du Club des partenaires)
- iii. **Valence 2007** : 32^{ème} America's Cup (aménagement et retombées économiques)
- iv. **Jerez de la Frontera 2002** : Jeux Équestres Mondiaux (évènement identique)
- v. **Londres 2012** : Jeux Olympiques (Projet Territorial de la Région Est)

- **Fiche d'analyse utilisée pour l'étude de ces cinq grands événements européens au regard du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014**

- **Cadre géographique de l'évènement**

1. Thématique principale de l'évènement ? Echelle géographique sur laquelle se déroule l'évènement ? (un site unique, plusieurs, à quelle échelle ?)

- **Mode de portage**

2. Quelle est la structure d'organisation de l'évènement ? (partenariat public-privé, groupement d'intérêt public...)

- **Tissu économique**

3. Les secteurs économiques et industriels clés de la région ? Quelle est la place du tourisme)

- **Les objectifs**

4. Quel lien les autorités publiques ont-elles mis en place avec l'évènement ? Quelle est l'offre territoriale ? Quels sont les grands objectifs associés ?

- **La stratégie mise en place**

5. La politique mise en œuvre dans le cadre de l'évènement ? Quels choix stratégiques ? Comment les filières phares ont-elles été mises en place avec l'évènement ?

6. Marketing et communication : Quelle est la stratégie utilisée pour promouvoir l'évènement ?

- **Les actions**

7. Quelles actions spécifiques ont-été menées afin de promouvoir l'économie du territoire d'accueil ? Quelles sont les bonnes pratiques transposables ? Quels sont les facteurs clés de succès (FCS) ?

- **Les résultats obtenus**

8. Quels sont les apports de l'évènement en matière d'attractivité et de notoriété à l'international ? (actions collectives à l'international...)

- **Bilan et évaluation**

9. Quelles sont les erreurs à éviter ?

10. Comment peut-on mesurer l'impact de l'évènement (évolution/ évaluation des résultats) ? Quels sont les éléments méthodologiques à reprendre ?

1. France : Région Nord-Pas-de-Calais

Lille 2004: Capitale Européenne de la culture / Lille 3000

- **Cadre géographique de l'évènement**

A l'origine, la ville de Lille était candidate pour l'attribution des Jeux Olympiques d'été 2004. Mais n'ayant pas été qualifiée, il a été décidé de ne pas laisser retomber l'élan populaire suscité autour de cette candidature. Il a donc fallu trouver un évènement capable d'être tout autant fédérateur et susceptible de valoriser l'image de la ville. C'est dans ce cadre que Lille a été choisie pour être la Capitale Européenne de la Culture 2004.

Puis, pour prolonger le dynamisme insufflé par Lille 2004, le projet Lille 3000 a été monté. Ce nouveau projet a débuté en Octobre 2006 et il fait l'objet d'expositions et de manifestations annuelles de grande envergure.

L'évènement se déroule à l'échelle régionale avec Lille comme centre névralgique.

Pour Lille 2004 comme pour chaque grande édition thématique de Lille 3000 « Bombaysers de l'Inde » en 2006, « Europe XXL » en 2009 et bientôt « FANTASTIC » en 2012, Lille 3000 travaille avec l'ensemble des huit territoires de la Métropole lilloise et met en place des projets transfrontaliers avec les villes belges de Courtrai et Tournai. L'organisation souhaite que les projets artistiques intègrent tout le territoire lillois ainsi que celui de l'Eurométropole.

- **Mode de portage**

Lille 3000 est une association créée à la suite de Lille 2004 Capitale Européenne de la Culture. Bien que fondée à l'initiative de Martine Aubry, Maire de Lille et Présidente de la Communauté Urbaine et de Didier Fusillier, Directeur de Lille 2004, cette association est indépendante. Elle fonctionne à la fois avec des financements publics (la ville de Lille, le Conseil Général, Lille Métropole Communauté Urbaine, la Région Nord Pas-de-Calais, la Ministère de la Culture et de la Communication, l'Europe) et des financements privés notamment grâce à ses partenaires officiels (SFR, ACCOR, EDF,

AUCHAN, Caisse d'Epargne, Fondation TOTAL, Air FRANCE, Eurostar, Vinci Park et autres selon les projets).

Lille 3000 est donc une identité propre avec un service communication, un service artistique, un service production et un service administratif.

- **Tissu économique**

Avec 34 milliards d'euros réalisés à l'export, le Nord-Pas-de-Calais se place juste derrière l'Île-de-France et Rhône-Alpes. La région arrive même en tête pour son commerce avec la Belgique et la Suède et en deuxième position pour la Pologne et le Royaume-Uni. Ces bons résultats sont surtout le fait de grosses entreprises régionales très implantées à l'international. En effet, 34 % des exportations sont réalisées par dix entreprises.

Par ailleurs, les échanges sont très concentrés géographiquement : plus de la moitié des exportations sont réalisées vers les quatre pays que sont la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie. Ces exportations concernent aussi quatre secteurs d'activités principaux : l'automobile représente 20,6 % des exportations, les métaux et les produits métalliques 19,9 %, l'agroalimentaire 14,6 %, les produits chimiques, le caoutchouc et les plastiques 13,9 %.

- **Les objectifs**

La région Nord-Pas-de-Calais, 3ème région exportatrice de France avec 5 600 exportateurs en 2010, est de plus en plus citée en exemple dans ce domaine. À Lille, depuis 2004, un bâtiment de neuf étages construit par la CCI Grand Lille regroupe les équipes de CCI International Nord-Pas-de-Calais (mutualisées à l'échelon régional), du Conseil régional, d'Ubifrance, de la métropole lilloise, du World Trade Center... « Ce lieu réunit une équipe de France régionale de l'export favorisant la coordination entre tous les acteurs du secteur, explique Stéphane Bossavit, directeur de CCI International Nord-Pas-de-Calais. C'est aussi un hub relayé par les conseillers CCI International répartis localement pour informer les PME sur les aides et dispositifs d'accompagnement. » L'objectif nouvellement affiché est de suivre les entreprises sur le long terme afin de pérenniser leur activité exportatrice,».

Lille 2004 s'avère être un véritable projet transversal conduisant à une redéfinition du territoire. La plupart des acteurs locaux y sont associés aussi bien économiques, associatifs, sociaux et institutionnels. En ce sens des conventions partenariales ont été signées. Le monde économique est fortement associé. En effet, le mécénat d'entreprises s'élève à 7 Millions d'Euros.

L'objectif est de valoriser et de développer le territoire en mobilisant des acteurs divers autour d'une vision partagée du devenir et de l'identité collective.

Ce projet intègre les dimensions économiques, sociales et touristiques qui interagissent autour de la problématique culturelle. En effet, la Région Nord-Pas-de-Calais a fait de la culture un axe principal de développement.

Concernant les entreprises du Nord, le coup de projecteur dont a bénéficié le territoire a forcément revalorisé l'image des entreprises et de l'économie du Nord. Surtout que les grandes enseignes aujourd'hui implantées sur l'ensemble de la France sont pour la plupart originaires du Nord à savoir Auchan, les boulangeries Paul, l'électroménager Boulanger, Décathlon, le BTP Rabot Dutilleul, etc... Un bon nombre d'entre elles ont compris l'enjeu de la culture pour leur rayonnement et sont ou ont été partenaires de Lille 3000 pour certains projets.

Lille 3000 a également été chargé par la Communauté urbaine de la mise en place et de l'exploitation du Pavillon Lille Europe à l'exposition Universelle de Shanghai 2010. Un pavillon mêlant culture et économie au sein duquel les entreprises du Nord pouvaient organiser des rendez-vous avec des clients chinois établis ou potentiels.

Enfin, avant la fermeture des usines, la première industrie du Nord était le textile. Depuis 2006, Lille a monté une exposition itinérante sur les textiles du futur intitulée "Futurotextiles". A travers sa tournée européenne voire mondiale (Shanghai, Bangkok, Casablanca, Jakarta...) cette Exposition participe largement au rayonnement de cette industrie. Elle est actuellement présentée à Cordoue.

- **La stratégie mise en place**

Une des principales stratégies a été la volonté d'obtenir une véritable mobilisation des salariés des entreprises partenaires. En d'autres mots, l'implication du personnel a été une des clés préalables à l'adhésion populaire à la manifestation.

Une marque régionale pour l'innovation a été créée « Creativallée » afin de promouvoir et de mieux identifier les spécificités techniques régionales. L'utilisation des Technologies de l'information et de la Communication (TIC) a été très importante dans le but de promouvoir les actions le plus largement possible.

Autre stratégie promotionnelle importante concerne le programme des ambassadeurs, personnes chargées de promouvoir la manifestation et les actions menées aussi bien à l'échelle locale, nationale qu'internationale.

- **Les actions**

La Culture a été utilisée comme un facteur d'attractivité et de compétitivité économique. En effet, l'appropriation et la prise de conscience de la richesse culturelle du territoire de la part des touristes mais aussi de la population.

Les financements mobilisés lors de Lille 2004 ont permis de réaménager le territoire par un travail sur l'espace public (restauration des bâtiments, nouveaux lieux...).

De nombreux projets ont été intégrés dans le grand projet Lille 2004 et des actions ont été menées afin d'impulser l'offre touristique régionale et de favoriser l'accueil d'un public large, au-delà du seul domaine de la culture

La Région Nord-Pas-de-Calais a été présente à l'Exposition Universelle de Shanghai en 2010, ce qui lui a permis de promouvoir ses pôles et filières locaux à l'international. Cette mise en place et l'exploitation du Pavillon Lille Europe à l'Exposition Universelle de Shanghai en 2010 (culture et économie) aura permis d'organiser des rencontres entre entreprises du Nord et clients chinois potentiels ou établis et ainsi d'illustrer la volonté régionale de développement à l'international.

- **Les résultats obtenus, le bilan et les évaluations**

Le Projet mené autour de cet évènement aura apporté dix ans de notoriété à la région lilloise, surtout en France, Belgique, Royaume-Uni. Lille 2004 aura été un vecteur de développement économique pour la région et d'acquérir une image positive et dynamique à l'international. Cet évènement aura favorisé la mise en place de projets transfrontaliers avec la Belgique notamment.

Les entreprises et l'économie du Nord ont bénéficié d'une redynamisation en terme d'image et elles ont pour la majorité intégré l'importance de la culture pour leur développement. Lille 2004 a contribué à renforcer voire même à créer une attractivité pour le territoire du Nord de la France. Avant Lille 2004, cette région était synonyme de déclin et de pauvreté. Lille 2004 a démontré le grand dynamisme des lillois et leur capacité à pouvoir se projeter. Le lancement des Capitales régionales de la culture par le Conseil Régional et l'évaluation qui en sera faite démontrera les impacts. Les élus de grandes collectivités et les chefs d'entreprises ont compris qu'une métropole régionale, pour exister sur le plan européen a besoin de produire des événements de dimension internationale : vecteurs d'image et de structuration, mais aussi moteurs de retombées touristiques et économiques. Le bilan de Lille 2004 est particulièrement positif. La ville et la région ont gagné en notoriété et en attractivité, sur le plan national, mais également international. Le projet a positionné Lille au cœur de l'Europe. Les entreprises ont apporté de l'argent, des fournitures, en échange de quoi elles ont gagné en notoriété. Elles ont aussi apporté leur savoir-faire, et ont utilisé le territoire pour tester et montrer leur développement technologique. L'opération s'est révélée un formidable outil de partenariat et d'apprentissage, partenariat entre secteur culturel, public et monde de l'entreprise.

Les retombées économiques et touristiques attestent de l'impact d'un tel évènement. Pour Jean-Michel Tobelem, directeur de l'Institut d'étude et de recherche Option Culture : «Un évènement ou un équipement culturel devient le levier, le catalyseur, le moteur d'une stratégie globale de développement et le vecteur de mécénat dans les projets locaux. La notion de partenariat public-privé implique de réunir les efforts conjoints des collectivités publiques, des acteurs culturels et des mécènes soucieux de participer au rayonnement et à l'attractivité de leur lieu d'implantation. Elle suppose une

réflexion sur les modalités de partage du pouvoir et des instances de représentation ainsi que sur les conditions de valorisation des entreprises. »²

Dans la continuité, le région lilloise travaille sur Lille 3000 qui témoigne de la réussite de Lille 2004, tout comme l'implication des ambassadeurs. Ainsi, au total, 17 800 ambassadeurs se sont fait écho de Lille 2004 au moins à travers toute l'Eurorégion (voire à l'international) et plusieurs centaines ont apporté au moins une fois leur soutien bénévole à une manifestation de Lille 2004.³

² Le mécénat culturel en Nord-Pas-de-Calais, pratique actuelle et perspective, étude réalisée par Anne-Marie Sosnierz, Juin 2007

³ → **Autres références utilisées :**

- Les politiques publiques à l'épreuve de l'action territoriale, Communication de Rémi Lefebvre, Journée d'étude des 15 et 16 Juin 2006 à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble
- Kit Professionnel du Tourisme, Projets 2011>2012, le voyage continue, Lille 3000
- Indicateurs Lille 3000, Europe XXL du 14 mars au 12 juillet 2009
- Indicateurs Lille 2004
- Le Nord-Pas-de-Calais, une région tournée vers l'export, Bienvenue au cœur des saveurs, Comité de Promotion, CCI
- Bilan socio-économique 2004, Insee Nord-Pas-de-Calais
- Bilan chiffré, Bombaysers de Lille, du 14 octobre au 14 janvier 2007, Lille 3000
- Actions de communication, Lille 2004, Capitale Européenne de la Culture, du 6 décembre 2003 au 31 mars 2005
- Site Web de Lille 3000 – www.lille3000.eu/lille3000/index.php
- Contacts avec le Comité d'Organisation de Lille 3000

2. France : Région Bretagne

Festival Interceltique de Lorient

- **Cadre géographique de l'évènement**

Le festival Interceltique de Lorient (FIL) est né il y a 40 ans de la volonté de ses fondateurs de contribuer au développement de la musique et de la culture bretonne et aussi d'ouvrir vers les nations d'implantation celte dans les Îles britanniques (Ecosse, Pays de Galles, Cornouailles...) mais aussi dans le Nord de l'Espagne (Galice et Asturies). Cela lui a donné une place particulière dans l'ensemble des festivals bretons, mais aussi nationaux dans la mesure où il a su créer un lieu de rendez-vous mettant en scène la Bretagne à côté d'autres nations et aussi forger un nouveau concept d'échanges : l'interceltisme.

- **Mode de portage**

Le Festival Interceltique de Lorient (FIL) est une association Loi 1901 dont les buts sont :

- d'organiser annuellement le Festival et assurer une permanence culturelle à l'année
- de participer au développement des échanges avec les pays celtes et tous les pays et régions intéressés par ces cultures.

L'association est dotée d'un Conseil d'Administration composé de 23 membres, élus par les bénévoles lors de l'Assemblée Générale ou cooptés pour leurs compétences reconnues. Un président entouré d'un bureau sont élus par le CA pour mettre en application les décisions prises.

Le FIL, outre cette structure de bénévoles élus, possède une structure professionnelle permanente, l'équipe permanente, comprenant une douzaine de personnes, avec à leur tête un Directeur Général.

Pour remplir ses fonctions, le FIL bénéficie de moyens supplémentaires :

- un immense réservoir de bénévoles (environ 900) assurant des responsabilités opérationnelles pendant le festival
- un renfort de stagiaire de mars à août
- des personnels professionnels pour des tâches spécifiques.

- **Les objectifs, stratégie mise en place et actions**

Le FIL est un acteur culturel qui ambitionne de vivre au-delà des 10 jours de son édition estivale en août. C'est pourquoi, elle développe de plus en plus des actions et des activités en cours d'année destinées au grand public, mais également à ses différents partenaires. Le FIL développe des actions avec les partenaires tels que notamment, Breizh Banque qui est impliquée dans la promotion du territoire, de la culture bretonne et dans le soutien de l'économie locale, en est naturellement devenu le partenaire, compte tenu du succès remporté par l'édition 2010 (800 000 visiteurs).

Le Concours ESTREVROADEL du Club K (Ker signifie maison en breton) a été mis en place. Il convient de préciser que le Club K est le réseau des acteurs économiques et institutionnels du Festival Interceltique de Lorient. C'est un réseau de décideurs, de créateurs et de « remueurs d'idées ». Des concours et conférences sont organisées, en particulier avec les jeunes afin d'encourager les bretons à se développer à l'international.

- **Les résultats obtenus**

En ce qui concerne l'impact économique du Festival, l'association FIL s'attache à favoriser les fournisseurs locaux. En effet, 83% des 5 millions d'euros sont redistribués en Bretagne. Par ailleurs, 700 personnes sont embauchées en CDD (Contrat à Durée Déterminée) pendant la durée du festival.

Les entreprises locales bénéficient aussi des retombées de manière plus indirecte. Certains bars ou restaurants estiment qu'en 2010, le chiffre d'affaires réalisé pendant le Festival, représente environ 30% de leur chiffre d'affaires annuel. De plus, le budget journalier moyen d'un festivalier est estimé à 30 euros, ce qui représente un apport de

plus de 24 millions d'euros dans l'économie locale, en prenant en compte à la fois le nombre de festivaliers et la durée du FIL.

Du côté de l'impact médiatique, l'espace presse du Festival a accueilli 7 agences de presse en 2010, 26 titres de presse écrite, 23 radios, 9 chaînes de télévision et 33 médias étrangers. Une étude d'impact datant de 2008 a montré que les articles traitant du Festival entraînaient une valorisation de plus de 4 millions d'euros d'espaces publicitaires.

Enfin, pour la culture, il est important de noter que depuis l'arrivée au pouvoir de Jean-Yves Le Drian à la tête de la Région Bretagne, les manifestations culturelles financées par le Conseil Régional doivent lui remettre un cahier des charges tous les 3 ans concernant les activités liées à la création dans le domaine de la culture bretonne notamment.

- **Bilan et évaluation**

La 40^{ème} et dernière édition du Festival Interceltique de Lorient a connu un record de fréquentation avec 800 000 visiteurs contre 700 000 pour l'édition précédente. Le FIL se caractérise par sa grande parade d'ouverture des nations celtiques avec 4 500 danseurs, chanteurs et musiciens qui réunit plus de 65 000 spectateurs dans les rues de Lorient. On ressent très bien ici les notions de d'ouverture et de popularisation de l'évènement.⁴

⁴ Site du Festival Interceltique de Lorient : www.festival-interceltique.com

Concours Etrevroadel 2011 : www.diaspora-bretonne.com

3. Espagne : Communauté Valencienne

Valence 2007 : 32^{ème} America's Cup

- **Cadre géographique de l'évènement**

Valence, capitale de la Communauté Valencienne regroupe plus de 800 000 habitants. Valence a été choisie pour accueillir la 32^{ème} édition de l'America's Cup, première édition disputée en Europe depuis 1851. Le « Consorcio Valencia 2007 », Comité d'Organisation (CO) de la 32^{ème} America's Cup a été chargé de gérer la construction des infrastructures nécessaires à l'organisation de l'évènement. Ce plan d'investissement a été financé par un crédit de 500 Millions d'Euros (dont 320 Millions ont été utilisés). Le remboursement final est prévu pour 2034.

- **Mode de portage**

Le « Consorcio Valencia 2007 » est une entité de droit public formée par l'Administration Générale de l'Etat, la région et la ville de Valencia. Il est à l'origine de l'aménagement du port America's Cup.

Une Commission transversale pour l'America's Cup a été créée au sein de la Generalitat Valenciana. Cette commission est directement reliée à la Direction de l'économie, des finances et de l'emploi. L'objectif est de coordonner et d'impulser les actions réalisées par les différentes directions en relation avec l'organisation de l'America's Cup.

Les échanges d'informations entre le Comité d'Organisation et la Commission se font toujours à travers le « Consorcio Valencia 2007 ».

- **Les objectifs et actions stratégiques**

Un plan d'action spécifique a été associé à l'organisation de l'America's Cup. L'Institut Valencien de l'Exportation (IVEX) a ainsi organisé des rencontres avec des délégations étrangères de divers secteurs dans les trois provinces de la communauté valencienne afin d'associer le maximum d'acteurs du territoire.

- Quelques exemples d'actions ou de mesures spécifiques à l'organisation :
 - Organisation d'une grande exposition retraçant l'histoire de la voile avec plus de 150 modèles de bateaux (pendant 4 mois).
 - Organisation d'une mission d'accueil d'une délégation américaine en coordination avec la Chambre de commerce de l'Ambassade d'Espagne à Chicago et en collaboration avec diverses associations espagnoles dans le domaine de l'export « L'Amérique en Espagne 2007 ». Une présentation de l'industrie nord-américaine du niveau de développement de la technologie et de l'industrie espagnole a été organisée.
 - Elargissement de l'aéroport de Manises (vols supplémentaires...) et amélioration des voies d'accès à Valence.
 - 820 millions d'Euros d'investissements dont 420 pour le port, 65 pour améliorer la ville, 215 pour le métro, 40 pour les routes et 75 pour l'agrandissement de l'aéroport.

De nombreux contacts internationaux et représentations internationales ont été noués de par l'organisation de visites de délégations internationales intéressées par le fait de connaître les détails de la réalité économique valencienne en relation avec l'America's Cup. L'évènement le plus important est la réunion du Comité Exécutif d'Eurochambres du 26 au 29 avril 2007, coïncidant avec l'organisation de la Coupe Louis Vuitton. Il convient de préciser qu'Eurochambres est l'association européenne des Chambres de Commerces et d'Industrie.

- Les résultats obtenus

La 32^{ème} America's Cup a laissé derrière elle de nouvelles infrastructures, des retombées économiques importante et une projection internationale de la ville et la région de Valencia. Une école municipale de voile a été créée sur le port de Valencia.

Le principal secteur qui a bénéficié de l'America's Cup est le secteur des services (commerce, hôtellerie, activités immobilières et services à l'entreprise). Le secteur de la construction a aussi largement bénéficié des retombées de l'évènement.

Durant les trois années précédentes l'évènement, une augmentation du PIB de 1% et de l'emploi dans la Communauté Valencienne a été constatée. Les principales entreprises qui ont bénéficié des retombées économiques de la Coupe sont les grandes entreprises et les transnationales. Les entreprises locales ont été reléguées au second plan. L'une des raisons provient des sponsors qui ont fourni des biens du secteur (automobile, textile, boissons...) en négligeant les fournisseurs locaux.

Des emplois ont aussi été créés durant les trois dernières années précédant la compétition, à savoir en 2005, 2006 et 2007.

- **Bilan et évaluation**

Selon une étude de l'Agence Fitch, la Coupe a permis à Valence d'être encore plus perçue comme un haut lieu touristique et de promouvoir son image depuis l'étranger.

En 2007, les retombées de la Coupe d'élevage à 1,062% du PIB de la Province de Valence.

L'America's Cup a semble-t-il fait naître de nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises.

Une large proportion de visiteurs sont venus de l'étranger :

- 26,3% des visiteurs étaient des locaux (ville de Valencia).
- 15,6% du reste de la Communauté Valencienne.
- 16,27% du reste de l'Espagne
- 41,8% d'étrangers

74% des dépenses nécessaires à l'organisation de l'évènement correspondent aux infrastructures.

73.859 emplois ont été créés entre 2004 et 2007.

Cependant, d'après certaines études, les entreprises régionales ont légèrement été laissées de côté. Le tissu économique local aurait dû davantage être pris en considération.⁵

⁵ FEI Wold Equestrian Games, Jerez de la Frontera (ESP), 2002

Efectos económicos de la hípica en Jerez de la Frontera, Jesús Sánchez, Andalucía económica, abril 1999

4. Espagne : Andalousie

Jerez de la Frontera : Jeux Équestres Mondiaux 2002

- **Cadre géographique de l'évènement**

Les Jeux Équestres Mondiaux 2002 à Jerez de la Frontera (Andalousie – sud de l'Espagne). Le cheval et par conséquent la filière équine sont très présents dans la région, particulièrement dans et autour de la ville de Jerez.

- **Mode de portage**

L'existence d'installations équestres de grande envergure a contribué au choix de Jerez comme ville organisatrice des Jeux Equestres Mondiaux 2002.

- **Tissu économique**

À l'échelle régionale, beaucoup d'activités sont liées au monde du cheval. L'Andalousie est même la première région espagnole dans le domaine du cheval. C'est également une région très touristique donc il est apparu évident de développer davantage le tourisme équestre, surtout si l'on prend en compte le caractère international de l'évènement. Il fallait donc une offre touristique en accord avec l'évènement en lui-même. En plus de s'associer naturellement avec la filière touristique, le secteur hippique va également de pair avec l'agriculture, le transport et l'industrie pharmaceutique (aliments, camions, vans, santé animale...). Les différents flux entre les composantes du tissu économique local ont donc donné encore plus d'importance au complexe hippique de Jerez car il est à la croisée de plusieurs secteurs économiques stratégiques pour la région andalouse. Le Comité d'Organisation de Jerez 2002 a offert des possibilités de publicité aux entreprises (installation de panneaux publicitaires dans des endroits stratégiques), entrées gratuites pour le chef d'entreprise et ses collaborateurs. Il était également possible d'utiliser le nom et l'image des Jeux Équestres Mondiaux dans les campagnes de communication des entreprises adhérentes.

▪ Quelques exemples d'actions :

- Possibilité d'associer l'image des JEM à celle de certaines entreprises via différents procédés.
- Programme majoritairement orienté vers les entreprises leaders et les entreprises avec une renommée importante.
- Mécénat et association via un sponsoring des plus importants circuits hippiques qui ont eu lieu jusqu'en 2002 (popularisation des sports équestres en Espagne).

• Les résultats obtenus

- 120 millions d'euros de bénéfices pour la région, dont 38 millions d'euros de bénéfices pour le secteur du tourisme.
- Promotion et gain de visibilité pour la ville de Jerez, amélioration et/ou création de nouvelles infrastructures à vocation pérenne.

• Bilan et évaluation

Cependant, il ne faut pas seulement considérer les résultats purement économiques mais il faut aussi prendre en compte les bénéfices externes comme ceux à caractère social par exemple. Ainsi, les retombées des Jeux Equestres Mondiaux 2002 semblent avoir été très positifs pour la région de Jerez de par les coûts qui sont inférieurs aux bénéfices socio-économiques et à l'impact que cela a pu avoir sur la ville.

5. Royaume-Uni : East of England (Est de Londres)

Londres 2012: Jeux Olympiques

Projet Territorial de la Région Est de Londres

- **Cadre géographique de l'évènement**

Les Jeux Olympiques de Londres 2012 sont un évènement international qui va impacter bien plus que la Région Londonienne. A titre d'exemple, certaines épreuves vont avoir lieu dans d'autres régions que celle de Londres. 17 000 athlètes, 20 000 journalistes, 2 000 000 de spectateurs, 6000 officiels et plus de 90 000 personnes seront acteurs de l'évènement.

- **Mode de portage**

En parallèle du Comité d'Organisation et des autorités olympiques, un groupe de coordination des régions impactées a été mis en place. La Région « East » ayant mis en place un Projet Territorial associé aux Jeux Olympiques, il est apparu pertinent de se focaliser sur les mesures mises en place allant dans le sens du développement territorial. Ce Comité de coordination est composé de l'Agence de Développement de la région « East », de l'Agence du Sport, du Comité Régional de Tourisme, du Gouvernement Régional, du Comité des Arts, du Département de la santé et de Représentants des six comtés composant la Région East. Une personne est chargée de coordonner le Projet Territorial Régional dans son ensemble.

Il est important de préciser que la Région « East » aura la particularité d'accueillir deux épreuves olympiques : les épreuves de canoë-kayak et le VTT.

- **Les objectifs et la stratégie mise en place**

Les axes prioritaires du Projet Territorial sont : le tourisme, l'économie, le sport, l'emploi et la formation, la santé et le bien-être, le volontariat et la communication.

La stratégie régionale qui compose le cadre général de l'action est ainsi répartie en six points majeurs :

- Economie
 - Business, Tourisme, Formation et Emploi
 - Social
 - Culture, Volontariat, Santé et Bien-être, Education, Jeunesse
 - Sport
 - Mobilisation et évènements majeurs
- **Les actions**

L'objet principal est véritablement de construire une société dans laquelle la santé et le bien-être sont au cœur des préoccupations. Un des exemples est le projet lancé en 2009, dont le but est d'encourager et de faciliter l'accès aux activités physiques des jeunes dans des zones ou des quartiers défavorisés.

Ainsi, le Projet Régional de danse « Go Dance » a pour but d'inciter les enfants à pratiquer la danse. Le point d'orgue va se situer en 2012 avec un Festival sensé attirer et faire adhérer un maximum de personnes au projet initial. Un Challenge sur la protection santé a été lancé en octobre 2010. Une conférence annuelle sur l'activité physique a déjà eu lieu en 2009 et 2010. Les deux conférences ont fait le lien avec 2012.

- **Les résultats envisagés**

Les deux lieux qui vont accueillir des épreuves olympiques et par conséquent, un public très large sont censés servir de catalyseur pour redynamiser les régions Herts et Essex. Les investissements faits sur les lieux de compétitions sont à vocation pérenne. De plus, une augmentation de l'investissement de la population locale en matière sportive est attendue, tout comme une redynamisation de l'offre touristique, culturelle et au niveau éducatif. Les retombées du Projet Territorial associé aux JO sont :

- Se servir des JO comme catalyseur de l'offre touristique, l'internationaliser
- Augmenter le tourisme d'affaires
- Capitaliser les opportunités économiques
- Améliorer le niveau de pratique sportive

- Favoriser la culture et l'éducation
- Revoir les besoins en termes d'infrastructures et de transports
- Coordonner les différents objectifs des différents territoires concernés
- Développer les lieux de préparation et d'entraînement des équipes
- Dynamiser la promotion des savoir-faire locaux (niveau technologique...)

- **Bilan et évaluation**

Le relais de la flamme olympique a débuté dans cette région. A ce jour, la Région « East » a obtenu 21 Inspire marks pour des projets culturels mis en place. Les Inspire Marks sont un système de labellisation via un logo distinctif London 2012. 63,2% des écoles de la Région se sont investies dans le GET SET Programme qui prend en compte la mobilisation autour du Projet Territorial associé aux Jeux Olympiques London 2012. Par exemple, de nombreux évènements ont eu lieu pendant les Open week-end en 2010. 67 sites de préparation des équipes ont été labellisés dont 12 pour les épreuves para olympiques.

En termes de chiffres, 600 millions £ de retombées économiques sont attendues. Cependant, ces retombées n'incluent pas le coût des programmes mis en œuvre dans le cadre du Projet Territorial. Il est important de noter qu'avec les Jeux Olympiques et sans actions spécifiques, la Région « East » aurait connu un déficit de 264 millions £. Cependant, grâce aux interventions du Projet Territorial, l'économie régionale devrait gagner 336 millions £, soit un bénéfice net de 600 millions \$. Par exemple, pour la filière construction, 180 millions £ de bénéfices sont estimés.

Les autres opportunités pour la Région « East » sont d'abord un apport en terme de lien social grâce aux évènements culturels et aux divers programmes, une amélioration de l'offre touristique (accueil de touristes internationaux...), un dynamisme apporté aux principales industries locales (construction, restauration, logistique...) car elles peuvent se positionner en tant que fournisseurs potentiels du Comité d'Organisation des JO. Les clusters à vocation économiques et/ou technologiques qui sont fortement présents dans la région de Cambridge vont bénéficier de la visibilité internationale et par conséquent, de facteurs d'attractivité évidents.

En résumé, les Jeux Olympiques de Londres 2012 sont véritablement une occasion d'impulser le développement régional. Il y a également des retombées économiques potentielles dans le domaine de la formation, du développement économique (spécifiquement dans le secteur de la construction, investissement, sport et santé). De plus, les évènements culturels devraient avoir des retombées, via la redynamisation du tourisme et la mobilisation de la population, favorisant la cohésion et le lien social. Cependant, une bonne coordination via le Projet Territorial associé aux Jeux Olympiques de Londres 2012 est rendue nécessaire pour toutes ses raisons.⁶

⁶ Rising to the challenge, East of England, Katie Huane, Regional Project Manager for the London 2012, 14 octobre 2010, www.risingtothechallengeeast.co.uk

6. Conclusions de l'étude comparée au regard du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

Cette étude comparée aura permis de voir qu'un grand évènement, qu'il soit sportif ou culturel peut être un bon vecteur de développement et de projection à l'international pour un territoire dès lors que les actions menées sont bien structurées, soit par le Comité d'Organisation directement, soit par les acteurs publics, via une cellule de coordination.

Ce benchmarking aura permis de distinguer deux types d'actions : celles relevant du développement économique et celles du développement à l'international :

a. Les actions favorisant le développement économique :

- La mobilisation et l'appropriation de la population (ex : ambassadeurs). En effet, la notion d'ouverture est très importante car il faut que l'évènement soit accessible à une majorité de personnes.
- Le partenariat Public-Privé afin d'obtenir l'adhésion des entreprises régionales notamment et de prendre en compte au maximum le tissu économique local.
- La mise en place d'actions spécifiques liées au grand public et aux partenaires. Il est en effet important de proposer des offres différentes selon le type de public.
- Un évènement d'une telle envergure nécessite souvent une amélioration des infrastructures.
- La notion de pérennisation de l'évènement est un élément à intégrer, via la création de nouvelles structures pérennes ou la création d'un évènement récurrent comme c'est le cas avec Lille 3000.
- Il faut aussi s'appuyer sur une bonne définition des axes prioritaires de développement afin de faciliter le cadrage et la coordination du Projet Territorial car le projet doit rentrer dans une stratégie d'ensemble et doit nourrir des actions déjà en cours.

- Les bénéfices apportés par l'évènement ne sont pas seulement économiques mais aussi sociaux, c'est pourquoi de nombreux projets peuvent rentrer dans la stratégie d'ensemble du projet.

b. Les actions contribuant au développement à l'international

- Cette étude comparée a fait état d'un grand nombre d'actions à vocation internationale qui ont été organisées (*ex : Organisations de rencontre avec des délégations étrangères (afin de favoriser l'export régional, Concours à vocation internationale)*).
- L'offre touristique et la promotion de l'image (identité) ont été retravaillées afin de renforcer l'attractivité et la lisibilité du territoire.

IV. Les propositions d'actions et de stratégie

L'opération de promotion économique initiée par la Commission Économie du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014 offrira un cadre très important pour monter de nouvelles actions à l'international, comme l'ont très bien compris la majorité des acteurs économiques bas-normands. De nombreuses actions de promotion sont déjà en train d'être développées.

Les propositions qui suivent se concentrent sur la période des 15 mois précédent les JEM, à savoir le temps qui permettra de mobiliser le territoire, les réseaux, les publics jusqu'aux et pendant les JEM.

a. Recueil de propositions d'acteurs économiques bas-normands à l'international dans le cadre des Jeux Équestres Mondiaux 2014

1. Guide d'entretien et méthodologie utilisée

Avant d'aller à la rencontre des acteurs économiques régionaux opérant à l'international, un guide d'entretien a été conçu afin d'homogénéiser au mieux les interviews et d'avoir davantage de facilités à synthétiser les futures propositions.

D'abord, afin de leur faire comprendre l'enjeu pour les acteurs de proposer des fiches de contributions volontaires aux différentes commissions du Projet Territorial, un courrier électronique leur a préalablement été envoyé. Puis, une présentation du Projet Territorial associé aux JEM dans son ensemble et ses corrélations avec les missions du GIP leur a été faite. Nous avons également souhaité connaître leur vision de l'activité des entreprises bas-normandes et des partenaires potentiels à l'international (laboratoires, associations...) ainsi que leurs attentes vis-à-vis des Jeux Équestres Mondiaux 2014.

Un guide d'entretien a été préalablement établi afin d'aller à la rencontre de ces acteurs et d'obtenir des réponses homogènes.

2. Propositions générales des acteurs

Les acteurs se sont tous montrés intéressés par l'opportunité offerte par l'organisation des JEM en 2014. Vous trouverez en annexe IV un compte-rendu des différentes interviews ainsi que les principales propositions qui ont été formulées par les acteurs rencontrés.

Par ailleurs, différentes propositions d'actions et de stratégies ont fait l'objet d'une proposition à la Commission Économie du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014 et de même, de nombreux acteurs ont déjà soumis des fiches de contributions volontaires aux animateurs des différentes Commissions du Projet Territorial (*voir tableau en annexe III*).

b. Les propositions d'actions et de stratégie à soumettre au Comité Technique de Coordination du Projet Territorial

Comme nous l'avons vu précédemment au cours de ce rapport, la Région Basse-Normandie possède de nombreux atouts qui lui permettraient d'occuper une bonne place sur la scène internationale mais il reste beaucoup de points à développer. Les cibles principales des Jeux Équestres Mondiaux étant l'Europe et majoritairement le Royaume-Uni, le Benelux, l'Allemagne et les Pays-Bas, mais aussi les États-Unis, cela représente une bonne occasion d'apporter davantage de visibilité à l'économie régionale. Le diagnostic économique, l'étude comparée et le recueil des propositions des acteurs

économiques normands ont permis de synthétiser les différentes conceptions relatives à l'utilisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014 comme catalyseur du développement économique de la Normandie à l'international.

Ces propositions d'actions et de stratégie s'ajoutent aux nombreuses fiches de contributions volontaires qui ont déjà été formulées aux quatre Commissions du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

Ces actions sont davantage destinées à la période des quinze mois précédents les JEM (voir tableau en annexe III) car la plupart d'entre elles ambitionnent de faire connaître l'évènement à l'échelle internationale. Certaines actions correspondent uniquement à des problématiques de développement économique ; c'est pourquoi il convient d'effectuer une différenciation entre développement économique et international.

1. Développement économique

Le premier point à ne pas occulter est véritablement une bonne prise en compte du tissu économique local. En effet, l'économie normande étant basée majoritairement sur de petites structures, il est nécessaire de trouver une synergie et une forme d'association entre les entreprises normandes afin que les acteurs se sentent motivés et investis dans le projet.

Les actions pouvant correspondre à cette première observation sont les suivantes :

- Création d'un produit spécial Jeux Équestres Mondiaux (projet commun entre plusieurs entreprises, notamment dans le domaine agroalimentaire)
- Regrouper les entreprises autour de la Marque Normandie qui reste à créer afin d'accroître la lisibilité et la visibilité des produits normands, notamment dans une démarche d'exploitation et de conquête de nouveaux marchés. La création du club des entreprises normandes pourrait servir d'axe central. En effet, il faudrait essayer de trouver une synergie autour d'un pôle d'entreprises agroalimentaires. Dans ce domaine, les entreprises de tous secteurs sont en attente d'informations concernant la création d'un futur club des entreprises normandes, ce qui leur permettrait d'obtenir de la visibilité aux côtés des grandes entreprises, sponsors des Jeux Équestres Mondiaux 2014, telles qu'Alltech, le partenaire-titre. L'ensemble des acteurs tels que la CCI, la Chambre des

Métiers et la Chambre d'Agriculture doivent aussi être associés. De plus, il va également falloir trouver un noyau dur d'industriels afin de faire une unité et d'obtenir la plus large adhésion possible au projet (*ex : Association Normande des Entreprises Alimentaires*). L'exemple de Lille 2004 aura notamment permis de voir que le mécénat d'entreprise pouvait être un bon vecteur promotionnel, favorisé par une adhésion des salariés de ces entreprises.

Enfin, il faudrait faciliter l'association des entreprises volontaires sur d'autres évènements en région car en 2014, la Normandie sera également le théâtre d'autres évènements internationaux (rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel, 70^{ème} anniversaire du Débarquement de Normandie ...).

2. International

i. Le tourisme

Il serait intéressant de créer une résidence de tourisme basée sur le cheval et l'équitation. L'accueil des gens étant primordial, il paraît ainsi logique d'avoir des structures allant dans ce sens en Normandie tels que des centres équestres labellisés tourisme par exemple comme c'est le cas dans d'autres régions françaises. A l'heure actuelle, il n'y a aucun endroit qui soit capable de servir de base pour un public international afin d'accueillir un maximum d'adeptes du tourisme équestre pour rayonner ensuite sur les différents itinéraires équestres.

ii. La formation

En plus des entreprises locales, il est aussi nécessaire d'obtenir une large adhésion de la population locale. L'exemple lillois a, là encore fait état d'un modèle de promotion d'un évènement via les ambassadeurs. Dans cette optique, les jeunes normands pourraient également contribuer à la promotion de la Normandie sous un autre aspect, le tourisme et la dimension historique de la Normandie. Cela pourrait être l'occasion de travailler davantage avec les écoles et organismes régionaux. La Licence Professionnelle de l'IUT de Caen «Gestion et mise en valeur de sites touristiques » serait d'ailleurs prête à collaborer avec le Projet Territorial en faisant état d'une nouvelle force

de proposition pour la Commission Tourisme par exemple. Cela permettrait de moderniser la façon de communiquer et de valoriser différemment l'histoire de la Normandie. Cette formation pourrait contribuer à la mise en place d'un produit gastronomique et touristique dans le but d'associer terroir et histoire de la Normandie.

De plus, cette étude aura permis d'observer un manque de projection des formations universitaires ou des grandes écoles normandes car les formations d'excellence normandes demeurent méconnues. Ainsi, un renforcement des partenariats et des échanges internationaux pourrait contribuer à leur valorisation en mettant en avant les formations d'excellence dans le domaine agroalimentaire et de la recherche (nouveaux matériaux, plasturgie à Alençon...). Les jeunes partant en échange à l'international pourraient se transformer en véritables ambassadeurs normands à l'international en se voyant confier une mission de promotion. Les concours organisés lors du Festival Interceltique de Lorient illustrent bien cela avec le challenge de la meilleure manifestation bretonne hors Bretagne.

Toujours dans ce même domaine de la formation, il serait pertinent de rendre possible des rencontres entre les clubs équestres normands et ceux des différents pays cibles des Jeux Équestres (USA, Europe...) car il est important de faire naître des coopérations en se basant sur des éléments identitaires. Le cheval en est le parfait exemple pour la Normandie.

iii. La Promotion économique

La Basse-Normandie est en retard dans sa promotion économique. Les Jeux Équestres Mondiaux ont permis de mettre en avant cette lacune qui fera l'objet d'un traitement très particulier en bénéficiant d'un espace réservé dans le cadre des JEM. Il y a beaucoup à faire autour de cet évènement comme par exemple impulser la fédération des entreprises d'un même secteur ou bien encore, développer la détection des entreprises susceptibles d'exporter.

Le fait de fédérer les entreprises d'un même secteur pour des missions de prospection (salons internationaux...) et de centraliser les demandes des entreprises afin de faciliter la mise en place de projets partagés paraît nécessaire à un bon développement de la Normandie à l'international. Par exemple, une structure pourrait être chargée de détecter les nouvelles entreprises susceptibles de travailler à l'exportation et de susciter chez elles une nouvelle dynamique à l'international.

Une autre thématique est celle des rencontres inter-entreprises à l'échelle internationale. Différentes observations relevées dans l'étude comparée ont permis de se rendre compte que le fait d'être en mesure d'accueillir des délégations étrangères en leur proposant des packages « tourisme et affaires » était un bon vecteur de promotion du territoire. Certains acteurs ont soumis l'idée d'organiser une rencontre « tête à tête d'entreprises » en région avec des conférences spécifiques selon les secteurs en privilégiant au maximum l'usage de l'anglais. Ces événements devront être organisés dans des lieux emblématiques de la Région (*ex : Tourisme au Mont-Saint-Michel, Énergies Maritimes Renouvelables à Cherbourg, Plasturgie à Alençon, Cheval à Saint-Lô*). Pendant les Jeux Équestres Mondiaux, le deuxième lundi est consacré au territoire. Ces événements pourraient légitimement avoir lieu ce jour-là. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Région (CCIR) a d'ailleurs déjà soumis l'idée d'organiser un Forum d'Affaires en direction des principaux pays cibles des JEM (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne et Pays-Bas). S'ils ont lieu pendant les JEM, il faudrait profiter de l'identification des visiteurs avant leur arrivée en Normandie, prestation à mener avec les pôles TES (Transactions Électroniques Sécurisées) et le Pôle Filière équine qui ont déjà cette préoccupation.

Un autre projet d'internationalisation du tissu économique local a été évoqué par le Pôle de Compétitivité Filière Équine via la rédaction d'annuaires en français et en anglais par domaine afin d'être en mesure de fédérer les acteurs et de donner davantage de visibilité et d'informations pour les acteurs étrangers. Un Forum autour de la filière équine et du pôle pourrait avoir lieu en y invitant les homologues des pays cibles des JEM.

Toujours concernant la partie « Cheval et international », il semblerait opportun d'organiser des grandes soirées de vente de chevaux afin de profiter de la projection internationale de l'évènement pour promouvoir et mettre en valeur l'élevage équin normand (Saint-Lô, Deauville, le Pin, le Perche). En effet, pour l'instant les événements sont isolés les uns des autres selon les races. Il y a là un lien à faire en trouvant un temps fort pour renforcer la cohésion entre les événements relevant de la filière équine.

Comme présenté dans le diagnostic économique de la Basse-Normandie à l'international, la Basse-Normandie dispose de nombreuses collaborations : elle est située au bord de la mer la plus fréquentée au monde en terme de trafic de

marchandises, elle fait partie de l'Arc Manche et préside l'Arc Atlantique et elle a des accords ou est jumelée avec d'autres territoires. Il semble ainsi pertinent de favoriser les liaisons avec les régions voisines tout comme le fait Lille sur son territoire euro régional. Des stands pourraient être réservés à des délégations représentant l'ensemble des coopérations internationales de la Normandie sur l'espace des Jeux Équestres Mondiaux. D'une part, cela renforcerait les liens et l'ancrage de la Normandie à l'international et d'autre part il y aurait sûrement une meilleure communication sur l'évènement dans ces territoires.

Le volet international du Club d'entreprises sera aussi à développer. Il semblerait logique d'inviter des entreprises des pays cibles des JEM à y prendre part (États-Unis, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Benelux...). Les réseaux Entreprises Europe et CCI International sont susceptibles de fournir des contacts.

Les sponsors peuvent aussi contribuer à animer l'opération de promotion économique à l'international, tels qu'Alltech, le sponsor-titre des JEM qui est originaire du Kentucky. Cela serait l'occasion de renforcer le lien entre la Normandie et le Kentucky. En effet, la Région Basse-Normandie et ses partenaires ont déjà monté une mission lors des Jeux Équestres Mondiaux de 2010. Les relations nouées à cette occasion durent et peuvent se développer comme en atteste le groupe Alltech qui met 10 Millions de dollars pour le sponsoring de l'édition 2014. Lors des Jeux Équestres Mondiaux de 2010 à Lexington (Kentucky), les entreprises normandes ont surtout fait de la vente directe. Il faudrait peut-être inciter les entreprises locales à aller vers les entreprises du Kentucky pour nouer des partenariats durables. Il s'agit en effet de projeter une mission retour à celle de Lexington 2010. Il ne s'agit pas de travailler sur l'export mais plutôt de développer des rencontres et des échanges, pas uniquement sur le cidre, ni sur l'agroalimentaire. Cela peut-être une action forte, visible au plan économique et culturel (développement du reining, la country music...). Le Kentucky et le Cheval est déjà un sujet traité par le pôle de compétitivité Filière équine mais il reste peut-être des actions à mener en collaboration avec le pôle. Il faudrait également travailler sur un rapprochement des entreprises du Kentucky et de Normandie.

Au-delà de ce que prévoit le GIP pour promouvoir la Normandie, il faudrait s'appuyer davantage sur les médias internationaux. L'objectif étant de donner envie au maximum de personnes de venir en Normandie. Des vidéos, articles, devraient

également être visibles en ligne, au minimum sur le site du Conseil Régional de Basse-Normandie et si possible via certains réseaux sociaux ou applications (You Tube, Facebook, Twitter, site des partenaires de la Région à l'international...) car il est en effet important de mettre en avant ce qui fait la richesse culturelle ou économique de la Normandie grâce à des actions directes. Les médias en général, aussi bien la presse française qu'internationale devraient être plus largement utilisés comme a su le faire Lille (articles dans le New York Times...).

Il faudrait inciter les autres Festivals normands, qu'ils soient à vocation nationale ou internationale à promouvoir l'évènement afin qu'ils communiquent sur les JEM dans les quinze mois précédant l'évènement (accueil de metteurs en scènes internationaux qui pourront communiquer sur la Région à leur retour...). Ces festivals existants sont à associer car ils font office de tribune pour communiquer sur l'évènement.

Il faudrait aussi faire le lien avec les évènements qui ont lieu la même année (70^{ème} anniversaire du Débarquement, rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel...). Cela pourrait notamment être le cas sur les circuits équestres.

iv. Agroalimentaire

Il faudrait créer des circuits « gastronomie et tourisme » afin de mettre en valeur deux grandes filières normandes et d'élargir le champ de présentation régionale. Cela pourrait être notamment le cas lors des circuits équestres.

- Réalisation de plaquettes en plusieurs langues pour présenter le patrimoine culinaire normand.

Partie 4 : Les tâches associées

I. Organisation de délégations du Projet Territorial bas-normand à Lille et Londres

a. Lille 2004

Il nous est apparu pertinent d'aller à la rencontre d'organisateur d'autres grandes manifestations sportives ou culturelles afin d'échanger sur différents sujets relatifs au développement territorial ou aux actions allant dans ce sens. Pour Lille, nous souhaitons en savoir davantage à propos des ambassadeurs, du lien entre internationalisation et évènement, du partenariat public-privé (mécénat), de la dynamique d'un projet, du choix de prolonger vers un évènement récurrent (Lille 3000), la communication à l'international, les retombées économiques pour le territoire et enfin, la liaison avec les territoires voisins, à savoir les eurorégions. C'est ainsi que j'ai pris contact avec les responsables du projet Lillois afin d'organiser l'envoi d'une délégation du Projet territorial bas-normand à l'automne. Cette délégation sera composée des animateurs des différentes Commission, de l'élus référents ainsi que de membres du Comité d'Organisation des Jeux Équestres Mondiaux 2014.

b. Londres 2012 – Région Est

La réalisation de l'étude comparée m'a également amenée à prendre contact avec la coordonnatrice du Projet Territorial de la Région Est associé aux Jeux Olympiques de Londres 2012. Il s'avère que cette personne occupe le même poste que Luc AVRIL, coordinateur du projet normand. Cette personne serait très intéressée de recevoir une délégation normande à Londres afin d'échanger sur les différentes conceptions des deux projets car de nombreux points communs ont pu être relevés dans les deux projets.

II. Le travail au sein de la Commission Sport du Projet Territorial

a. La constitution d'un collectif de jeunes ambassadeurs des sports équestres

Mes connaissances du milieu équestre m'ont amenées à collaborer au projet de constitution d'un collectif de jeunes ambassadeurs des sports équestres. En effet, dans le cadre des Jeux Équestres Mondiaux 2014, l'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS) encourage les pratiques équestres des jeunes lycéens. Ainsi, un groupe de 100 jeunes lycéens et collégiens sera constitué afin d'être sensibilisés aux fonctions de jeunes juges, organisateurs et reporters. Les objectifs spécifiques de ce projet sont d'encourager les pratiques équestres pour les jeunes les plus éloignés, d'encourager la découverte et la popularisation de la filière équine, d'encourager la responsabilisation des jeunes par le biais de la fonction de jeunes officiels et enfin d'encourager la découverte de grands événements internationaux. On retrouve donc bien ici les objectifs de mobilisation et de popularisation de l'évènement.

b. La découverte du métier de chargée de mission

La participation à ce projet m'a ainsi permis de travailler directement aux côtés de la chargée de mission « Sports » de la Direction Jeunesse & Sports qui est aussi la coanimatrice de la Sous-Commission Sport du Projet territorial. J'ai ainsi pu participer à la rédaction de la fiche projet relative à la constitution d'un collectif de jeunes ambassadeurs des sports équestres en partenariat avec l'UNSS et le Comité Régional d'Équitation de Normandie (COREN).

III. Participation à diverses réunions

a. Les grandes manifestations équestres bas-normandes et la labellisation des évènements

L'objectif principal est de consolider et de pérenniser l'ensemble des compétitions équestres normandes en prenant en compte les besoins des différents acteurs. De plus, il est nécessaire d'impulser une stratégie de promotion commune surtout dans un souci de montée en puissance vers 2014.

b. Comité Technique de Coordination du Projet Territorial

Ce Comité regroupe les animateurs des quatre commissions ainsi que les membres du Comité d'Organisation concernés par le Projet Territorial. En effet, le Projet Territorial est un réseau d'acteurs volontaires doté d'une cellule de coordination générale. L'objectif étant de pouvoir présenter une stratégie claire autour de quelques grands axes.

c. Commission Économie

La grande majorité des propositions d'actions à l'international sont destinées à alimenter les travaux de la Commission Économie. Cependant, il y a tellement une forte interaction entre les Commissions qu'il est préférable de dire que ce travail est destiné à l'ensemble des acteurs concernés par le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014.

d. Création du Club des entreprises

Après avoir rencontré les membres du Comité d'Organisation, à savoir le GIP « JEM-Normandie 2014 », il s'est avéré que mon travail était susceptible d'apporter une contribution à la constitution du club d'entreprises de par les exemples émanant de

l'étude comparée (ex : Club K du Festival Interceltique de Lorient) ou des suggestions obtenues lors de rencontres avec certains acteurs économiques normands.

En effet, pour la Normandie, l'organisation des Jeux Équestres Mondiaux s'intègre dans une stratégie globale de développement territorial. Cet événement apparaît comme un catalyseur d'une dynamique territoriale et comme levier de développement pour les acteurs de la région, afin de générer un état d'esprit fédérateur et source d'affaires. Le Club des entreprises est un projet qui permettra de réunir autour d'une structure commune les entreprises notamment normandes afin de laisser un héritage pérenne qui aura pour vocation de durer après les JEM.

Cependant, il s'avère primordial que ce Club soit impulsé par les entreprises elles-mêmes afin d'obtenir une adhésion maximale de la part des acteurs économiques régionaux.

Partie 5 : Analyse du stage au regard des compétences mises en œuvre

I. Compétences nécessaires

a. Qualités et compétences mises en œuvre

Les nombreuses compétences transversales acquises lors du Master 2 de Langues Étrangères Appliquées aux Affaires Économiques Internationales qu'elles soient linguistiques ou économiques auront vraiment été utiles lors de ma mission. De plus, la méthodologie acquise dans la collecte, le traitement d'informations et l'organisation m'aura fait gagner beaucoup de temps notamment lorsqu'il m'a fallu hiérarchiser les éléments pouvant être transposables au Projet bas-normand. Aussi, la formation LEA offre la possibilité de faire des stages ou des séjours d'études à l'étranger, ce qui constitue vraiment un avantage grâce à une meilleure connaissance des cultures étrangères et un gain en autonomie. Pour ma part, depuis la troisième année de Licence, j'ai fait deux stages en Espagne, l'un au Consulat de France à Valence et l'autre dans

une entreprise de traduction à Barcelone. J'ai également effectué le second semestre du Master 1 à l'Université de Saragosse. Aussi, j'ai passé un an en tant qu'assistante de français au Royaume-Uni.

Pour la réalisation de ma mission, j'ai dû mettre en œuvre plusieurs compétences. J'ai ainsi dû faire preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse, notamment lors de la constitution du diagnostic économique, mais aussi lorsque j'ai effectué l'étude comparée de grands événements sportifs ou culturels européens car j'ai collecté un grand nombre de documents et de rapports dont il a fallu sortir les bonnes idées, susceptibles d'être transposables au Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014. Le fait d'avoir déjà réalisé ce type d'étude lors de la mission pour le compte de la Communauté d'Agglomération d'Agen m'aura vraiment été utile car j'ai notamment pu me servir du même type de méthodologie pour le benchmarking. Lors de cette étape, j'ai aussi dû faire preuve de curiosité afin d'élargir au maximum mon champ de recherche.

Bon relationnel et ouverture d'esprit auront également été nécessaires lors des différentes prises de contact avec des interlocuteurs variés lors des interviews (chefs de services, chargés de mission, chefs d'entreprises, directeurs d'association, membres du Comité d'Organisation...).

Le stage s'étant déroulé en grande partie sur une période de congés, j'ai dû savoir faire preuve d'un esprit d'initiative afin de pouvoir prendre des initiatives personnelles pour avancer dans mon travail.

Une fois ces trois étapes effectuées, je suis passée à la phase des propositions d'actions et de stratégie de développement économique à l'international. Lors de cette étape, il m'a fallu ordonner et hiérarchiser les idées relevées lors des différentes étapes de ma mission. Créativité et imagination ont aussi trouvé leur place lors de cette étape car j'avais pour but d'être en mesure de proposer des nouvelles actions ou stratégies à la Commission Économie.

Enfin, il m'a fallu savoir gérer une période de temps assez longue pour la réalisation de ma mission. Ainsi, une bonne planification des tâches à effectuer pour savoir le temps maximum que je pouvais consacrer à chaque tâche s'est révélée nécessaire pour le bon déroulement de la mission. C'est pourquoi, j'ai décidé de me

baser sur un diagramme de GANTT simplifié (voir annexe I) pour avoir une bonne vision globale de l'ensemble de la mission. Cependant, la préparation de certains rendez-vous, la réalisation de compte-rendu de réunion ou de notes de synthèse m'ont amenée à devoir organiser mon temps parfois différemment.

Les compétences liées à l'intermédiation internationale m'auront permis d'échanger avec des interlocuteurs étrangers sur la façon de mettre en œuvre leurs projets ce qui je pense, permettra de nourrir le projet bas-normand grâce à l'apport d'informations stratégiques à même de faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des actions associées.

b. La maîtrise des langues étrangères

La maîtrise de l'anglais et de l'espagnol s'est révélée être un atout incontestable pour ce travail de recherche car j'ai pu avoir accès à beaucoup plus d'informations et j'ai directement pu prendre contact avec des interlocuteurs étrangers dans le but d'avoir davantage de précisions sur leurs projets. Cela m'a même amenée à obtenir qu'une délégation du Projet Territorial bas-normand se déplace au Royaume-Uni à l'automne grâce au très bon contact pris avec la coordonnatrice du Projet Territorial de la région « East », associé aux Jeux Olympiques de Londres 2012. J'ai d'ailleurs constaté beaucoup de similitudes avec le projet bas-normand.

c. Les apports du stage et les points à renforcer

Cependant, je pense qu'il aurait été bien d'avoir davantage de connaissances techniques concernant les problématiques de développement local ou territorial à l'international. En revanche, j'ai beaucoup appris lors de ce stage au Conseil Régional de Basse-Normandie surtout du fait que j'ai eu l'occasion de travailler sur un projet transversal faisant appel aussi bien à plusieurs directions du Conseil Régional qu'à des acteurs extérieurs comme des entreprises par exemple, et j'ai eu accès à beaucoup d'informations me permettant d'élargir mon champ de connaissances des problématiques relevant du développement territorial.

II. Résultats à atteindre

Tel que le spécifie la partie 3 du diagramme de GANTT, la mission principale qui m'a été confiée est découpée en quatre phases distinctes : un diagnostic économique des pratiques bas-normandes à l'international, la réalisation d'une étude comparée de cinq grands événements sportifs ou culturels européens, une étape de validation et enfin, la rédaction de propositions d'actions et de stratégies à l'international. Le stage n'a vraiment pu démarrer qu'une fois le diagnostic effectué. Ainsi, au début du stage, j'avais du mal à voir les finalités professionnelles de ma mission car l'étude de rapports économiques me semblait beaucoup trop théorique. De plus, la compréhension de tous les enjeux relatifs au Projet Territorial m'a pris près d'un mois. En effet, le fait d'utiliser un événement comme catalyseur de l'économie régionale à l'international est une conception nouvelle car il n'y a pas d'autres événements où le Comité d'Organisation et la Région partagent autant d'objectifs communs. De plus, au début du stage, aucun acteur n'avait encore une vision très claire du Projet Territorial ce qui explique pourquoi il m'a fallu un certain temps pour m'imprégner du projet dans son ensemble.

Je tiens à dire qu'autant les membres du Comité d'Organisation que les agents du Conseil Régional concernés par ce projet m'ont vraiment aidé à bien m'intégrer et à me sentir à l'aise dans l'équipe.

■ Conclusion générale

Pour conclure, il convient de dire que ce stage au sein du Conseil Régional de Basse-Normandie et plus particulièrement au cœur du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux FEI Alltech 2014 en Normandie m'aura permis de toucher au plus près les enjeux de développement de la Région Basse-Normandie pour les vingt années à venir.

Cet évènement mondial arrive donc à point nommé pour favoriser le développement régional et mettre ses atouts en avant, les faire connaître et donner une cohérence au message de développement territorial.

Les Jeux Équestres Mondiaux 2014 représentent véritablement une occasion unique pour une région méconnue et pourtant riche de se faire connaître à l'international. C'est pourquoi il est indéniable qu'un message cohérent et groupé apporterait une synergie plus forte pour les acteurs régionaux et donnerait ainsi plus de poids à l'histoire, au patrimoine, aux infrastructures et à l'économie normande en général. Le diagnostic économique de la Basse-Normandie à l'international a fait état des forces et des faiblesses du territoire. Puis, l'étude comparée a montré dans quelle mesure un évènement international, qu'il soit sportif ou culturel pouvait être à l'origine d'une dynamique de développement et d'ouverture vers l'international. Il est vraiment important de construire un message cohérent afin que la plupart des acteurs se sentent investis et concernés par le projet en question.

Dorénavant, je souhaiterais continuer à travailler dans le domaine du développement territorial à l'international, dans la continuité de la mission effectuée pour le compte de la Communauté d'Agglomération d'Agén et de ce stage au sein du Conseil Régional de Basse-Normandie. En effet, les enjeux territoriaux de développement doivent maintenant prendre en compte la dynamique internationale, ce qui m'intéresse énormément. D'ailleurs, les propositions d'actions à l'international vont dans ce sens.

Durant ce stage, j'ai également commencé à mener des recherches d'emploi grâce notamment aux différents contacts obtenus au travers de ma mission. J'ai

d'ailleurs obtenu un entretien pour un poste de « Chargée de développement » au sein du Comité Régional d'Équitation de Normandie (COREN). Ce type d'emploi me permettrait de prolonger certaines actions ébauchées en direction de la filière équine et se situerait dans la continuité des échanges qui ont eu lieu lors de certaines réunions avec les acteurs du monde du cheval et le Conseil Régional de Basse-Normandie, comme la communication autour des grands évènements équestres régionaux ou bien encore du développement des centres-équestres. De plus, il se situerait à la croisée entre ma formation universitaire, mon intérêt pour le développement territorial à l'international et ma passion pour le monde du cheval.

Annexes

I.	PLANNING DE STAGE – DIAGRAMME DE GANTT.....	74
II.	ORGANIGRAMME DES SERVICES DE LA REGION BASSE-NORMANDIE	75
III.	LES DIFFERENTES CATEGORIES DE PROJET.....	76
	- Les Projets A (court terme).....	77
	- Les Projets B (moyen terme).....	77
	- Les Projets C (long terme).....	77
IV.	INTERVIEWS D'ACTEURS ECONOMIQUES REGIONAUX A L'INTERNATIONAL.....	78
	1.Interview d'Alain Jacquet, Délégué régional d'Ubifrance.....	78
	2.Entretien téléphonique avec Violaine Picquenot des Chevaliers d'Argouges.....	79
	3.Interview d'Hélène César, Chargée de mission, Service Compétitivité, International, Mutation économiques à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).....	81
	4.Interview de Béatrice Fouquet-Aury, Export Manager à la Biscuiterie de l'Abbaye	82
	5.Interview de Christiane AUDIC, Déléguée Générale de l'Association Normande des Entreprises Alimentaires (ANEA).....	83
	6.Interview d'Audrey AUSSIBAL, Chargée de projets Entreprises au Pôle de Compétitivité Filière Equine.....	84
	7.Interview de Nathalie Bourhis, Responsable de la Licence Pro « gestion et mise en valeur de sites touristiques à l'IUT de Caen.....	85
	8.Interview de Michelle Vauclin, Chef du Pôle Affaires internationales, CCIR de Basse-Normandie	86
	9.Interview de Johanna Mothe, Responsable Commerciale chez Normandy Kentucky Export (NKe) et Chargée de Communication à l'IAE de Caen	87

V. DIAGNOSTIC ECONOMIQUE COMPLET DE LA BASSE-NORMANDIE A L'INTERNATIONAL88

I. Des entreprises export, investissements étrangers, partenariat R&D (labos...)89

1. Etat des lieux général des exportations en Basse-Normandie.....89
 - L'Union Européenne, cible privilégiée des exportations de la Basse-Normandie..... 89
 - Échanges de la région Basse-Normandie avec les pays de l'Union Européenne..... 91
2. Etat des lieux par type de produits92
3. Les Investissements Directs Etrangers en Basse-Normandie (IDE)94
4. Un territoire « étiqueté » territoire rural qu'il faut diversifier.....94

II. Etude d'évaluation des pratiques et stratégie des pôles et filières à l'international95

- Définition d'un pôle de compétitivité 97
 - La Basse-Normandie compte cinq pôles de compétitivité dont un accord territorial avec un pôle breton..... 98
- a. Le cheval et l'international 98
 1. La filière équine..... 98
 - Les atouts de la Basse-Normandie : 99
 - Les faiblesses : 99
 2. Le Pôle de compétitivité Filière équine 99
 - Le Pôle de compétitivité Filière équine se concentre sur 3 champs d'actions : 100
 - Aire d'influence du Pôle en Europe..... 103
 - Organisation du pôle de compétitivité filière équine 103
 - Normandie Hippicum Valley 104
 - b. Le Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées) 104
 - c. La filière automobile..... 105
 - d. La filière agroalimentaire 106

III. Présentation et diagnostic de la stratégie de la Région109

- a. Schéma Régional de Développement Economique (2006/2010) 109
- b. La Basse-Normandie et l'Union Européenne 111
 1. L'Arc Manche 113
 2. L'Arc Atlantique 114
 - c. Jumelages → Chine, Norvège..... 115
 1. La Norvège 115
 2. Engagement sur la Chine..... 115
 3. Partenariats 117

I. Planning de stage – Diagramme de GANTT

Planning - Stage Conseil Régional de Basse-Normandie (avril - septembre 2011) - Projet Territorial associé aux JEM 2014 - Caroline OZOUF

	Région Basse-Normandie	Avril		Mai		Juin		Juillet		Août		Septembre	
		4 > 15	16 > 30	1 > 15	16 > 31	1 > 15	16 > 30	1 > 15	16 > 31	1 > 15	16 > 31	1 > 15	... 23
1	Découverte de l'institution Région Basse-Normandie												
2	Phase de découverte du Projet Territorial - JEM 2014												
3	Mission spécifique associé au travail de la commission économie sur le PT												
	Diagnostic économique de la Normandie												
	Étude comparée de projets comparables à l'échelle européenne												
	Validation												
	Propositions d'actions / stratégie												
4	Tâche associée / en autonomie (Compétitions équestres + Organisation Délégation du PT à Lille 2004/3000 + Londres)												
5	Découverte du métier de chargé de mission (Projet UNSS)												
6	Rédaction du rapport de stage												
7	Suivi du stage – RDV hebdomadaires Luc Avril / Patrice Hubert												

III. Les différentes catégories de projet

Le Projet Territorial des JEM						
Les différents catégories de projet	Localisation	Coordination, Maîtrise	Exemples (à valider)	Label	Espace temps	
A Les JEM : projets du comité d'organisation, intégrés directement à l'organisation des JEM, associant les acteurs du territoire	Organisation Générale	Programme sportif et technique Comité d'Organisation en lien avec le Projet Territorial	Participation des entreprises et acteurs du territoire : . Transport (déplacement et traction hippomobile...) . Restauration, Nouvelles technologies (Service aux spectateurs...) . Programme équestre...	JEM 2014	15 jours	
	Animation		Espace des JEM. Intégrés au programme des JEM Animation en continu			Village équin (présentation de la diversité des chevaux et activités liées au cheval), Salon du livre équestre, Exposition universelle...
			Animation des sites en dehors des compétitions (programme...)			Démonstrations, animations, baptêmes...
B La Normandie en mouvement, une année de préparation et de mobilisation du territoire, avant, pendant et autour des JEM Projet de mobilisation: - sensibiliser le territoire aux des outils équestres - mobiliser les réseaux, les territoires, les publics; - préparer l'accueil des visiteurs des JEM en préparant un panel d'animations.	dans les domaines de: . La Filière équine . Du tourisme . L'animation sportive, culturelle et éducative . L'économie Mobilisation large de tous les acteurs du territoire	Le comité de pré-ouverture des JEM et la Journée découverte du lundi 20.2 15 mois de mobilisation	PT en coordination avec CO PT en coordination avec CO	Rassemblements sportifs et festifs Evénements sportifs, culturels, expositions, conférences, projets et outils pédagogiques, circuits découverte, gîte d'accueil, formations à l'accueil...	Label de mobilisation associé aux JEM Labellisation par une structure de coordination issue du Projet Territorial en négociation avec le Comité d'Organisation (Contribution volontaire + AAI)	15 mois
	dans les domaines de: . La filière équine, . du tourisme, . l'animation sportive, culturelle et éducative . l'économie Mobilisation des acteurs économiques et institutionnels	Ensemble du territoire normand (Haute et Basse-Normandie) Espace(s) Normandie, au sein des JEM Vitrine des grands projets et de l'excellence normande	Maître d'ouvrage par les différents porteurs de projet - acteurs publics ou représentatifs des filières PT en négociation avec le CO	. Les JEM . l'année de la mobilisation . Maîtrise du cheval . Soutien, promotion et développement des clubs hippiques . Valorisation de la Vallée de l'Orne . Promotion des grands itinéraires équestres . Meilleure stratégie de la Normandie à l'international ... Espace de promotion de la Normandie économique, touristique, équine, agricole, gastronomique...	Label de développement au titre du projet territorial En coordination avec le Comité d'Organisation (Contribution volontaire + AAI)	15 ans

Le tableau en Annexe III présente les 3 catégories de projets recevables par les quatre commissions du Projet Territorial :

- Les Projets A sont directement liés à l'organisation de JEM. Ils interviendront sur la période des 15 jours pendant les JEM (court terme).
- Les Projets B concernent l'année de mobilisation, c'est-à-dire la période autour des JEM (moyen terme).
- Les Projets C concernent les projets de développement regroupant l'ensemble des initiatives pouvant bénéficier de l'effet accélérateur des JEM (long terme).

Le Comité Technique de Coordination du Projet Territorial s'est déjà réuni afin d'étudier et d'effectuer une classification des fiches de contribution volontaires déjà reçues. Cela permet d'identifier plus clairement les commissions responsables de l'opération (Économie, Tourisme, Filière Equine ou Animation Sportive & Culturelle).

Les élus devront être associés à la sélection définitive des projets avant leur labellisation finale.

IV. Interviews d'acteurs économiques régionaux à l'international

1. Interview d'Alain Jacquet, Délégué régional d'Ubifrance



L'équipe de France a été créée il y a trois ans. Elle est composée d'Ubifrance, du Conseil du Commerce Extérieur Français (CCEF), d'OSEO, de la COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) et de l'Association des Chambres Française de Commerce et d'Industrie (ACFCI). En Basse-Normandie, ces cinq acteurs travaillent véritablement ensemble ce qui facilite l'avancement et la mise en place de projets. Cette association d'acteurs a joué énormément lors des Jeux Equestres Mondiaux de 2010 à Lexington, via le Pavillon France-Normandie. Ubifrance a notamment mené deux études pour le compte de la Région : la première concernant la filière équine et l'autre, l'agroalimentaire aux Etats-Unis. Le service de presse d'Ubifrance a également assuré la communication presse à travers le monde entier (internet, journaux...). Quatre journalistes étrangers ont été reçus en Normandie. Les secteurs phares ont été présentés tels que la filière agroalimentaire, équine ou bien encore le secteur du tourisme. Ubifrance a aussi contribué à l'organisation de trois missions de prospection avec des entreprises à l'occasion des JEM de Lexington : une mission équine basée à Lexington, une mission agroalimentaire basée à New York et à Lexington et une mission avec des entreprises de haute technologie dans la Silicon Valley. Le Comité d'Expansion Agroalimentaire mène aussi des actions afin de promouvoir les produits normands (marque Gourmandie...).



Quant au CCEF, il coordonne le portage de petites entreprises. L'entreprise Isigny Sainte-Mère coordonne notamment des actions conjointes de prospection avec de plus petites entreprises normandes du secteur agroalimentaire (les Chevaliers d'Argouges...). Au niveau du volontariat International d'Entreprise, une convention avec la Région permet de partager un volontaire international entre plusieurs entreprises (hébergement, ouverture du carnet d'adresse...) La Région subventionne ce type d'action à 50%.



Ubifrance permet aussi aux entreprises de bénéficier de missions de prospection à moindre coût. Ainsi, des missions de trois jours peuvent être organisées avec participation à un symposium. Ainsi, la SOTRABAN (association

des sous-traitants de Normandie) a pu être présente à la Foire industrielle de Hanovre 2011 sur le Pavillon français organisé par Ubifrance ⁷

2. Entretien téléphonique avec Violaine Picquenot des Chevaliers d'Argouges

L'entreprise « Les Chevaliers d'Argouges travaille principalement avec le Benelux et surtout les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS).

Selon Violaine Picquenot, sans le portage d'Isigny Saint-mère, l'une des plus grosses entreprises régionales travaillant dans l'international, la conquête du marché américain n'aurait pas été possible en raison du coût du grand export (le prix du transport est en effet multiplié par 10 par rapport aux pays européens frontaliers). Ce portage se manifeste notamment par un VIE qui travaille à la fois pour Isigny Saint-mère, mais aussi pour 4 autres entreprises à savoir, Les Chevaliers d'Argouges, la Biscuiterie de l'Abbaye, Le manoir des Abeilles...

USA → Courant d'Affaires → VIE avec Isigny Saint-Mère à Manhattan et en Floride.

Avec les USA, leur cible principale est la période de Noël (20 000 Euros de Chiffre d'Affaires l'année dernière et ils souhaitent tripler leur CA dès cette année.

La prochaine mission de prospection à laquelle cette entreprise va participer concerne la Suède, le Danemark et la Finlande (pays du Nord en raison de la température maximum supportée par le chocolat. Dans le futur, l'entreprise souhaite également travailler avec la Norvège (voir avec la Région dans le cadre de son jumelage avec la Norvège).

Cette entreprise a véritablement envie de profiter de l'occasion offerte par les Jeux Équestres Mondiaux.

⁷ <http://www.programme-france-export.fr/>

✓ **Propositions :**

Création d'un produit spécial pour les JEM

Se regrouper avec d'autres entreprises (ex : autour de la marque Normandie/ avec le Comité d'Expansion Agroalimentaire)

Création d'un circuit gastronomique et touristique en région et visites de délégation étrangères

Cette entreprise ne collabore pas pour l'instant avec d'autres évènements en région mis à part avec les Courants de la Liberté. Mais seulement par l'intermédiaire une présence sur l'évènement (échantillons, dégustation...). Aussi, elle se fait connaître via sa présence sur des salons en France et à l'étranger.

Une de ses préoccupations est véritablement de soutenir le développement local (écoles de Moyon, village où est implantée l'entreprise). L'entreprise souhaite surtout participer en proposant des dégustations, des plaquettes... Elle n'a pas les moyens financiers pour intervenir d'une autre manière.

Concernant le Pavillon France-Normandie à Lexington, la vente directe sur place a véritablement bien marché, cependant aucune retombée postérieure n'a été constatée.

3. Interview d'Hélène César, Chargée de mission, Service Compétitivité, International, Mutation économiques à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

Suite à l'APPEX (pilotage régional), la DIRECCTE fait majoritairement du conseil aux entreprises.

OSEO, CCI, UBIFRANCE + partie industrielle qui va voir les entreprises.

Pilotage UBIFRANCE à Lexington

CCEF → Mr Delahaye (Isigny Sainte-Mère)

Coordination Michelle Vauquelin

Caroline Desouches → Groupement à l'export (Pôle de compétitivité filière équine)

ECOLIT (Mme Enée)

Chambre Régionale des Métiers de l'Artisanat → LASVALADAS Rachel →

CRCI

Vans Théault → retombées post-Lexington (commandes)

4. Interview de Béatrice Fouquet-Aury, Export Manager à la Biscuiterie de l'Abbaye

La Biscuiterie de l'Abbaye effectue 9 à 10% de son chiffre d'Affaire à l'export.

Chaque pays requiert une adaptation particulière (certification différente...)

IFM GIE créé en 1992, entreprises françaises qui voulaient se développer aux USA. L'entreprise a intégré le GIE il y a 5 ans. L'entreprise possède un bureau et un entrepôt aux USA, ce qui permet de faciliter l'accès à ce marché stratégique. L'entrepôt situé dans le New Jersey facilite l'approvisionnement des distributeurs sur place. Elle a travaillé le packaging spécialement pour les USA (C'est une agence de design américaine qui a remporté l'appel d'offres). Pour Béatrice Fouquet-Aury, le faible niveau d'exportation des entreprises bas-normandes s'explique par le fait du manque de temps car l'export est véritablement une activité chronophage. C'est aussi compliqué au niveau administratif (certificats, factures...). Il faut être capable de s'adapter suivants les produits (ex : Japon → culture du 0 défauts). Certaines entreprises se basent sur les structures existantes via Rungis... En ce qui concerne le Moyen-Orient, le marché est difficile à pénétrer avec une gamme intermédiaire. Le fort niveau de l'Euro est aussi l'une des causes du faible niveau d'exportation des entreprises.

Dossier APPEX USA → Présélection puis sélection devant un Jury

Dans le cadre des JEM → association avec d'autres entreprises pour la promotion des produits

Récupérer le tourisme peut être un facteur d'attractivité

(Ex : 60^{ème} anniversaire du Débarquement → boîte officielle)

L'entreprise est prête à s'associer et à travailler conjointement avec la Région via un pôle d'entreprise agroalimentaire → essayer de trouver une synergie (ex : rencontre à Saint-Lô / Jersey, tête à tête entreprise → à voir avec le Comité d'Expansion Agroalimentaire).

5. Interview de Christiane AUDIC, Déléguée Générale de l'Association Normande des Entreprises Alimentaires (ANEA)

Valorisation et structuration des événements → valoriser les événements à long terme. L'exemple du 1 100^{ème} anniversaire de la Normandie atteste d'un manque de cohérence. Il faut véritablement se recentrer autour d'un fil rouge afin d'être en mesure de rebondir sur ces Jeux Équestres Mondiaux. Le retard que connaît la Normandie peut se transformer en un véritable atout.

De plus, la Normandie ne parle pas assez de ces écoles et de ses universités.

L'Histoire n'est pas assez valorisée (mis à part le débarquement qui empiète un peu sur le reste). Il est donc nécessaire de communiquer sur la région et sur ses valeurs.

Quelle face la Normandie va-t-elle être capable de présenter au monde (économie et culture conjointement) ?

Agroalimentaire → proximité du bassin d'éleveurs (ex : meilleur bassin laitier de France) → bassin de production (*Ex : fromage au lait cru GILLOT...*)

Mise en place du club d'entreprises. L'ensemble des acteurs tels que les CCI, la Chambre des Métiers et la Chambre d'Agriculture doivent être associées. Il va également falloir trouver le noyau dur d'industriels (ex : ANEA) afin de faire une unité.

Valorisation, entreprises à écouter (ex : Fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France → FEEF)

Christiane Audic explique la faible ouverture internationale de la Basse-Normandie car la Région a vécu en autarcie pendant très longtemps (*ex : pendant très longtemps, la Basse-Normandie a été l'une des seules régions à ne pas avoir d'ARIA*). L'ANEA n'a vu le jour qu'en janvier 2008. La particularité est que chaque commission ou groupe de travail est dirigé par un chef d'entreprise. Tous les secteurs sont représentés → ensemble du tissu économique bas-normand, entreprises de toute taille...

▪ Propositions :

- Journée porte ouverte : Bienvenue à la ferme

- CCI → visite d'entreprises

- Union des Industries Métallurgiques (Séverine Prodhomme → ADEFA)

Réunions collectives (qui doivent venir après les têtes à têtes (cf. rencontres passerelles) à organiser dans des lieux différents, emblématiques de la région (ex : *Tourisme au Mont-Saint-Michel, les EMR à Cherbourg, la Plasturgie à Alençon, le Cheval à Saint-Lô*).

Il faudrait parler de cette journée sur le plan de communication des Jeux Equestres Mondiaux.

6. Interview d'Audrey AUSSIBAL, Chargée de projets Entreprises au Pôle de Compétitivité Filière Equine

▪ **G5**

- SECF : Société d'Encouragement du Cheval Français (trotteur)
- FRBC (French Racing and Breeding Communication (Galop)
- IFCE (Institut Français du Cheval et de l'Equitation (Département international (sanitaire, législation, formation)
- UNIC (Union Nationale Interprofessionnelle du Cheval
- Pôle de Compétitivité Filière Equine (entreprise industrielle - service, recherche, formation supérieure, Licence Pro, Master, Formations spécialisées)

La filière équine s'occupe davantage du domaine de la reproduction (semence...)

Depuis novembre 2010, le pôle de compétitivité d'attache à clarifier et à coordonner des actions à l'international.

CODEPI : Comité Départemental International de Partage d'Expérience

EHN : European Horse Network (2009/2010 : Grands organismes européens.

Lobbying, communication et diffusion d'informations au niveau européen.

L'objectif est d'augmenter la visibilité. Un projet de coopération scientifique est également en cours de mise en œuvre afin de regrouper des équipes de recherche. En 2010, un portage d'entreprise a été mis en place (UBIFRANCE, UNIC, CCI). De

par l'écoute des différents membres, la diffusion des informations est facilitée. Si une mission collective est organisée, une aide à la prospection est possible. Le pôle peut également aider certaines de leurs entreprises membres à faire des études de marché.

▪ **Actions et projets en cours:**

- **Identifier les visiteurs afin de mieux les cibler.**
- **Rédaction d'un annuaire en français et en anglais**
- **Déplacements communs**
- **Projets et actions collaboratifs.**

**7. Interview de Nathalie Bourhis, Responsable de la Licence Pro
« gestion et mise en valeur de sites touristiques à l'IUT de Caen**

Nathalie Bourhis est responsable de la licence professionnelle « Gestion et mise en valeur de sites touristiques » à l'IUT de Caen. L'IUT a signé une convention pluriannuelle avec le Conseil Régional de Basse-Normandie depuis 2010 (jusqu'aux JEM 2014) (Mise en place de projets tuteurés en collaboration avec la Région).

Mme Bourhis souligne la professionnalisation de la formation. Les étudiants sont prêts à collaborer davantage aux projets. De plus, leur formation en langues étrangères représente une force pour les entreprises et le tourisme normand, surtout lorsqu'on veut ouvrir la Normandie à l'international. (stages) La formation est prête à collaborer avec le projet territorial (la formation pourrait être une force de proposition pour la commission tourisme par exemple).

1. JEM & Tourisme (ex : tracé de randonnée équestre entre les 2 grands haras nationaux normands (Le Pin et Saint-Lô)
2. Transmission et mobilisation des jeunes sur différentes thématiques (Débarquement, mémoire, moderniser la façon de communiquer, idée d'ambassadeurs normands)
3. Tourisme et innovation

Par contre, les pistes internationales restent à développer.

8. Interview de Michelle Vauclin, Chef du Pôle Affaires internationales, CCIR de Basse-Normandie

Les entreprises présentes à Lexington souhaitent être présentes sur les Jeux.

Lien avec la Chambre de Commerce de Cincinnati (Anne Capelle) (liens avec les entreprises américaines et liste des entreprises membres (CCEF)

Entreprise Europe (Consortium BN, HN, OSEO, Picardie). Recherche de partenaires européens, de moyens et d'outils et outils spécifiques à Entreprise Europe via l'organisation de rencontres de partenaires.

- **Propositions** :

Créer un gros Forum d'Affaires avec tous types d'entreprises (CCIR, UBIFRANCE et Entreprises Europe) afin de toucher les cibles principales des JEM (Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et USA. Il est important de s'y prendre dès maintenant pour y intégrer les différents acteurs

9. Interview de Johanna Mothe, Responsable Commerciale chez Normandy Kentucky Export (NKe) et Chargée de Communication à l'IAE de Caen

NKe (Normandy-Kentucky exchange), est une entreprise dédiée à l'import-export et au développement touristique international, ayant pour but principal de promouvoir le savoir-faire culinaire, artisanal et industriel de la Normandie et de la France vers l'Etat du Kentucky aux Etats-Unis, et de même dans le sens contraire/

NKe s'articule autour d'objectifs croisés, créant une dynamique axée sur l'international :

- Exportation de produits Normands et Français vers les États-Unis
- Importation de produits Américains en France
- Création de circuits touristiques en Normandie et dans le Kentucky

La Normandie et le Kentucky constituant les points de départ des échanges commerciaux, le but est de permettre un rayonnement pour les entreprises françaises via les Etats-Unis et pour les entreprises Américaines via l'Europe. De plus, la Normandie et le Kentucky ont beaucoup de similarités, aussi bien environnementales (deux régions rurales), que de par les spécificités productives, notamment dans le monde du cheval.⁸ Selon Johanna Mothe, les procédures sont longues pour accéder au marché américain. NKe a été créée dans le but de faciliter ces échanges. Les derniers Jeux Equestres Mondiaux de 2010 ont eu lieu à Lexington, capitale de l'Etat du Kentucky. La Normandie était présente avec un stand de produits normand et une large délégation.

- **Propositions : Dans le cadre de l'appel à initiatives du Projet Territorial, NKe souhaite proposer un projet de circuit touristique en Normandie, destiné aux américains, mais également un projet de promotion de l'agroalimentaire normand aux Etats-Unis, en se servant du Kentucky comme porte d'entrée.**

⁸ Site web de NKe

V. Diagnostic économique complet de la Basse-Normandie à l'international

• Zoom général sur la Basse-Normandie

- Un Produit Intérieur Brut de 33 milliards d'euros (1,7% du PIB français)
- 1 467 522 habitants au 1^{er} janvier 2008 (2.26% de la population française)
- plus de 59 000 entreprises, 572 000 emplois,
- la façade maritime de la mer la plus fréquentée du monde,
- le 2^{ème} littoral français avec 470 km de côtes,
- 1,9 million de passagers transmanche et 460 000 véhicules,
- La première région française en matière ostréicole, cidricole, en nombre d'AOC...
- la première région équine de France avec 65 000 équidés (14% des équidés français)⁹
- Renault Trucks, deuxième site mondial de production de cabines de camions,
- Une production d'électricité deux fois supérieure à sa consommation (Areva La Hague...)
- la présence de cinq pôles de compétitivités, de laboratoires et d'équipements scientifiques d'envergure internationale
- la Normandie, quatrième région touristique pour les courts séjours.¹⁰

⁹ <http://www.office-elevage.fr/publications/marche2008/pdf/Cheval/CHEV-FR.pdf>

¹⁰ Site Web du Conseil Régional de Basse-Normandie

I. Des entreprises export, investissements étrangers, partenariat R&D (labos...)

1. Etat des lieux général des exportations en Basse-Normandie

Les différentes études montrent que la région Basse-Normandie connaît un déficit en termes de nombre d'exportateurs et en termes de proportion d'entreprises réalisant une part significative de leur chiffre d'affaire à l'export.

La Basse-Normandie représente 1% des exportations de la France et 1% des importations.

- L'Union Européenne, cible privilégiée des exportations de la Basse-Normandie

Les entreprises ont tendance à exporter vers l'Union européenne (80% des exportations) et beaucoup moins vers les pays lointains (grande export).

60,7% des exportations bas-normandes sont à destination de 6 pays européens limitrophes, c'est-à-dire l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Italie et les Pays-Bas.

Cependant, entre 2008 et 2009, on constate un léger recul de l'Union Européenne dans le total des exportations bas-normandes (de 80,2% → 78,5%). Le pic de la crise est probablement l'une des causes de cette légère baisse des exportations.

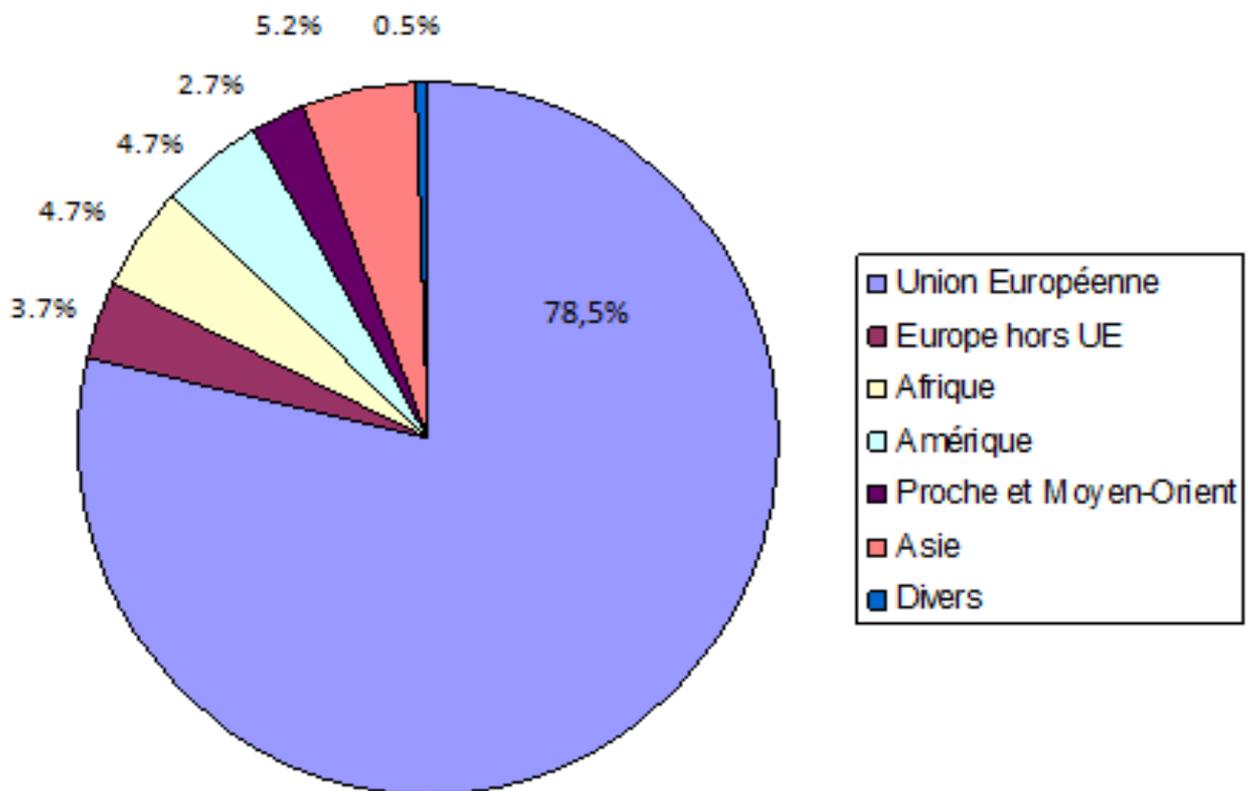
En ce qui concerne la grande exportation, les cinq pays prioritaires de la Région (Etats-Unis, Russie, Chine, Inde et Brésil) ne dégagent pas de volumes d'échange significatifs, à l'exception des Etats-Unis et de la Chine. Cependant les exportations bas-normandes vers la Chine ont chuté de 23% en 2009.¹¹ Cela est probablement dû aux restrictions du marché intérieur chinois soutenu tardivement par les pouvoirs publics chinois.

¹¹ Insee – Bilan 2009 – Commerce extérieur de la Basse-Normandie

En 2010, la balance commerciale de la Basse-Normandie (-718 millions d'Euros)¹².

On remarque que près de 80% des exportations de la Basse-Normandie partent en direction de l'Union Européenne. Cela peut s'expliquer car le marché bas-normand est composé de petites entreprises. De plus, les entreprises ont tendance à s'intéresser aux marchés proches à moindre risque. A noter que les solde de la balance commerciale est uniquement positif avec l'Europe (pays ne faisant pas partie de l'Union Européenne), l'Afrique et le proche Moyen Orient.

Répartition des exportations de la Basse-Normandie par destination en 2008 (en millions d'€)



¹² Source Douanes – Le chiffre du Commerce extérieur » - Basse-Normandie – 2^{ème} trimestre 2009

- Échanges de la région Basse-Normandie avec les pays de l'Union Européenne

(Comparaison 2008/2009)

	Exportations	
	2008	2009
Allemagne	763	529
Autriche	37	17
Belgique	401	378
Bulgarie	14	21
Chypre	3	2
Danemark	31	22
Espagne	421	346
Estonie	1	1
Finlande	14	13
Grèce	31	27
Hongrie	28	19
Irlande	39	34
Italie	351	288
Lettonie	0	0
Lituanie	10	2
Luxembourg	9	9
Malte	0	0
Pays-Bas	193	155
Pologne	88	86
Portugal	73	68
République tchèque	75	50
Roumanie	39	24
Royaume-Uni	387	327
Slovaquie	34	33
Slovénie	12	9
Suède	73	53
Total Union européenne à 27	3 127	2 513
Part de l'UE dans le total	80,2	78,5
Champ : Import CAF (coûts assurances fret) / Export FAB (franco à bord). Source : Douanes BEATNEX		

- **Le taux moyen d'exportation des entreprises bas-normandes est de 23%, ce qui s'explique par le poids important de certains produits (agroalimentaire, automobile...)**

Selon une enquête faite par Perspective consulting pour le compte de la Région Basse-Normandie, cela s'explique par certains facteurs structurels, la position géographique de la région, le nombre relativement faible de grandes entreprises implantées dans la région et le fort taux de dépendance de ces entreprises à l'égard de centres de décisions extérieurs à la région.

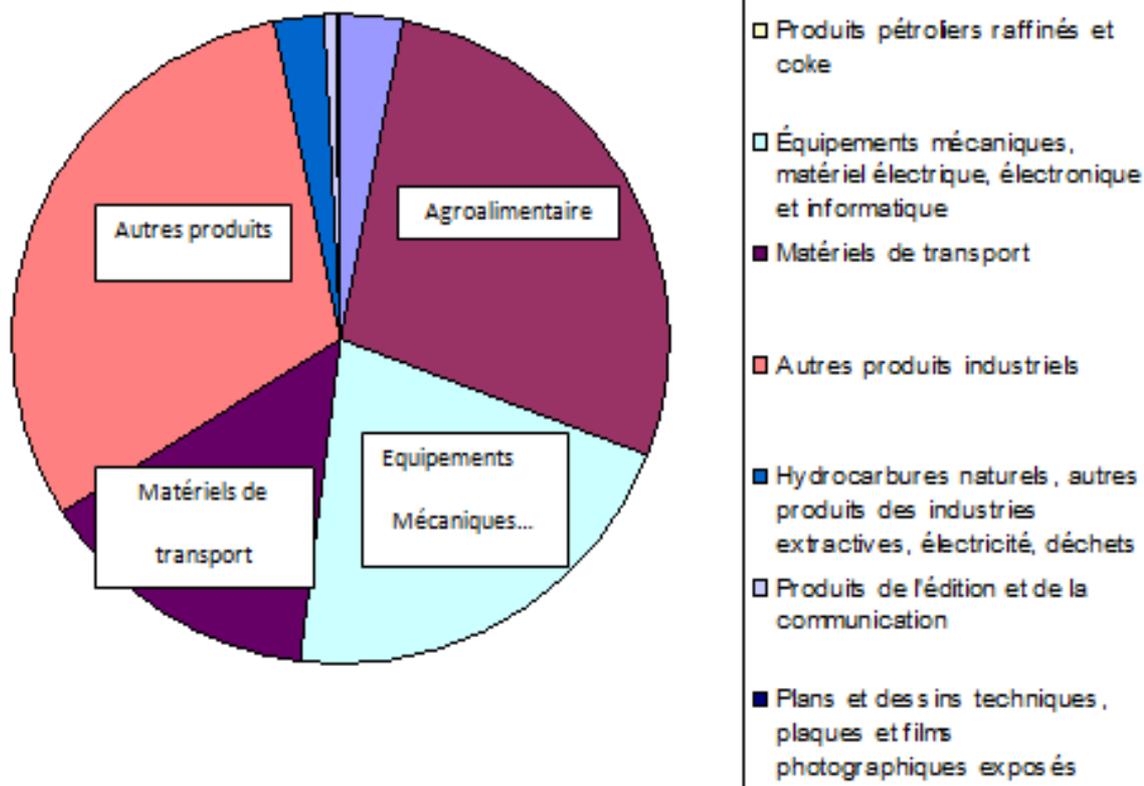
17 % des PMI réalisent plus du ¼ de leur CA à l'export contre 25% pour la moyenne nationale.

2. Etat des lieux par type de produits

Plus de 50% (51,3%) des exportations bas-normandes concerne seulement 7 types de produits : produits laitiers et glaces, équipements pour automobiles, matériel électrique, machines et équipement d'usage général, produits alimentaires divers, produits pharmaceutiques et appareils de mesure, d'essai, de navigation, horlogerie.

Entre 2006 et 2008, les produits exportés qui ont connu une évolution positive sont les équipements mécaniques, les produits de la parachimie, les viandes, peaux et produits à base de viande, les produits pharmaceutiques, les produits des industries alimentaires diverses, et les produits laitiers et glaces. Le secteur le plus dynamique en matière d'exportation s'avère être l'agroalimentaire (poste produits laitiers et glaces avec près de 400 millions de Chiffre d'Affaires).

**Décomposition des exportations bas-normandes
en 2009**
(source : douanes)



En 2007, on observe une évolution positive des ventes à l'export sur les « produits spécifiques » de la Basse-Normandie et notamment des échanges de produits laitiers. On entend par produit spécifique : les produits laitiers et glaces, les meubles, les moteurs, génératrices et transformation électrique, le matériel de mesure et de contrôle et les matériaux non ferreux.

Malgré une légère baisse entre 2006 et 2008, le secteur automobile reste le principal poste d'exportation régionale.

En 2008, 959 entreprises exportatrices ont été recensées en Normandie (9 360 Millions d'Euros de Chiffre d'Affaires). Les principales entreprises exportatrices sont : Soleco, Elvir, Fléchard, La Normandise, Société Normande de Volaille, Robert Bosch Electronique, Dresser Produits Industriels, Jean Chéreau SAS, IMV Technologies...

3. Les Investissements Directs Etrangers en Basse-Normandie (IDE)

Selon le bilan annuel des Investissements Directs Etrangers de Normandie Développement (Agence régionale de prospection internationale bi-régionale, Haute et Basse-Normandie) pour le compte de l'AFII, la Normandie tire parti de ses atouts et se place au 6^{ème} rang national de l'Investissement Direct Etranger (classement tenu par l'AFII). En effet, en 2009, 22 projets ont abouti ce qui représente 2729 emplois créés ou maintenus. Il est important de préciser que la Normandie (Haute et Basse) occupait le 4^{ème} rang en 2007. Là encore, on peut supposer que la crise est l'un des facteurs ayant contribué à cette baisse. La Basse-Normandie à elle seule, a un classement un peu moins favorable.

Selon le bilan 2010 de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), 782 projets ont été recensés permettant la création ou le maintien de 1 132 emplois. 18 projets portant sur 532 emplois sont recensés pour la Haute-Normandie, 15 projets pour la Basse-Normandie (600 emplois créés ou maintenus).¹³ Si on tient compte uniquement de la Basse-Normandie, elle rassemble uniquement 1,9% des projets d'investissements étrangers. Les entreprises européennes sont toujours à l'origine de la majorité des Investissements Directs Etrangers (plus de 53% des projets), les nord-américaines 31% et asiatiques, 13%.

La Basse-Normandie est une région positionnée stratégiquement à l'entrée de l'Europe, qui possède une façade maritime et un réseau d'infrastructures maritimes, fluviales et routières performant, des pôles de compétitivité mondiaux (Mov'eo et Filière Equine) ou nationaux (TES et Valorial) et des structures d'enseignement supérieur diversifiées.¹⁴ Une difficulté subsiste, un manque de visibilité qui peut nuire aux exportations vers l'international par manque de mise en valeur.

4. Un territoire « étiqueté » territoire rural qu'il faut diversifier

La Basse-Normandie possède une filière équine et une part importante de l'activité économique est tournée vers le secteur agricole. Cela a contribué à donner

¹³ www.merezo-normandie.com

¹⁴ Normandie Développement

une image de territoire rural à la région Basse-Normandie et à occulter les autres atouts économiques de la région en matière d'innovation notamment. Les élus régionaux ont ainsi amorcé une stratégie de diversification pour mettre en avant les autres spécificités de la région en matière d'industries de haute technologie et de recherche et donner plus de lisibilité aux pôles et filières bas-normands, tant au plan local, national qu'international.

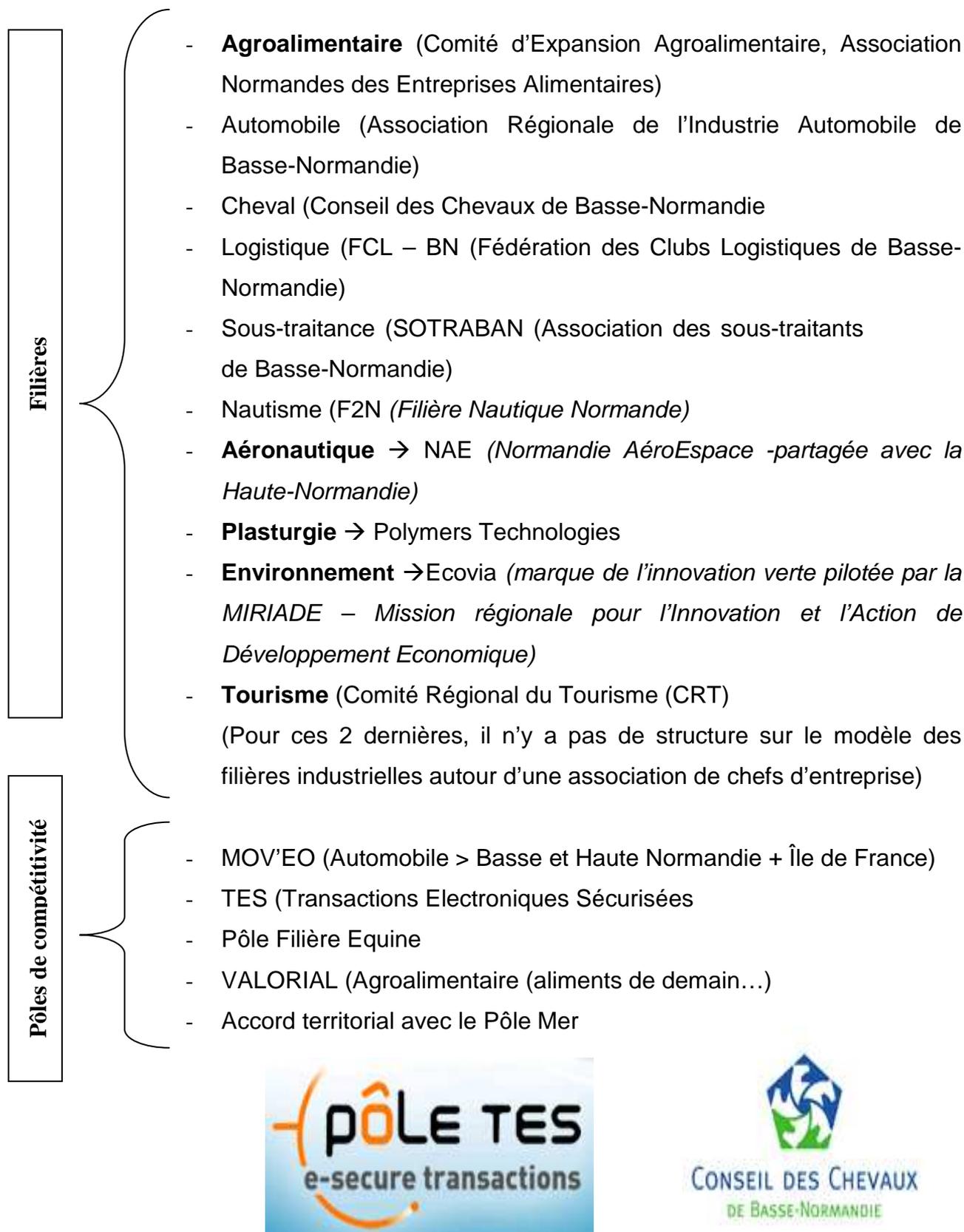
II. Etude d'évaluation des pratiques et stratégie des pôles et filières à l'international

Au sens économique du terme, une filière désigne une même famille de produits ou de métiers. Au sens éducatif, ensemble de formations de niveau croissant organisées autour d'un même corps de connaissances.¹⁵

Les filières sont des activités fortement porteuses de développement économique. L'intervention de la Région se justifie ainsi par la nécessité de créer des dynamiques de réseau et de coordonner les acteurs sur une aire géographique étendue. Chaque filière régionale est portée par une association de chefs d'entreprise qui bâtit son plan d'actions régional.

¹⁵ http://www.alternatives-economiques.fr/Dictionnaire_fr_52__def720.html

➤ **14 filières en Basse-Normandie dont 4 pôles de compétitivité et 1 accord territorial :**



- **Définition d'un pôle de compétitivité**

Selon la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné, des entreprises de toutes tailles, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires comme les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des sociétés de services aux entreprises peuvent être associés.

L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et les projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises engagées dans ces partenariats de prendre une position de premier plan dans leurs domaines, en France et à l'international. Le but est de renforcer la compétitivité de l'économie française et développer la croissance et l'emploi sur des marchés porteurs :

- *en accroissant l'effort d'innovation ;*
- *en confortant des activités, principalement industrielles, à fort contenu technologique ou de création sur des territoires ;*
- *en améliorant l'attractivité du territoire, grâce à une visibilité internationale renforcée.*

Ainsi, à partir d'une vision partagée par les différents acteurs, chaque pôle de compétitivité élabore sa propre stratégie à cinq ans, ce qui lui permet de :

- *concrétiser des partenariats entre les différents acteurs ayant des compétences reconnues et complémentaires ;*
- *construire des projets collaboratifs de Recherche et Développement (R&D) et des projets structurants telles que les plates-formes d'innovation qui peuvent bénéficier d'aides publiques*
- *promouvoir un environnement global favorable au développement de l'innovation et de la croissance des acteurs du pôle, en conduisant des actions d'animation, de mutualisation ou d'accompagnement des membres du pôle sur des thématiques telles que : le financement privé des*

*entreprises, la propriété industrielle, la gestion prévisionnelle des emplois et des besoins en nouvelles compétences et en qualifications, le développement de partenariats technologiques internationaux, les synergies territoriales, etc.*¹⁶

- **La Basse-Normandie compte cinq pôles de compétitivité dont un accord territorial avec un pôle breton.**

- **4 pôles de compétitivité en Normandie** → TES (Transactions économiques sécurisées), Filière équine et MOV'EO (pôle automobile Basse et Haute Normandie + Île de France), VALORIAL (Bretagne, Pays de Loire et Basse-Normandie)
- + 1 accord territorial (le pôle MER Bretagne)

a. Le cheval et l'international

1. La filière équine

La Basse-Normandie est la Région leader en matière de filière équine en France et dans le monde.

Le Conseil des Chevaux de Basse-Normandie, association de Loi 1901 ; rassemble les acteurs et professionnels de la filière équine de Basse-Normandie. Leurs activités sont variées : élevage, valorisation du cheval, tourisme équestre, industrie connexe... la Basse-Normandie est une référence en France et à l'étranger notamment en matière notamment d'élevage de chevaux de courses et de sport.

¹⁶ Les pôles de compétitivité en France – WWW.COMPETITIVITE.GOUV.FR

- **Les atouts de la Basse-Normandie :**

- un outil : le site www.normandyhorse.com développé à l'occasion de la mission de promotion et de prospection du marché américain à Lexington (USA) pendant les Jeux Equestres Mondiaux 2010.
- des infrastructures de recherche équine de haut niveau (Normandie Hippicum Valley).
- une concentration d'entreprises, des savoir-faire reconnus (élevage, entraînement, génétique...).

- **Les faiblesses :**

- une valorisation/commercialisation difficile des chevaux produits, en particulier pour le secteur sport, d'où la nécessité de trouver de nouveaux débouchés sur les marchés extérieurs.
- des entreprises qui se tournent difficilement à l'international,
- des manifestations équestres très dépendantes des fonds publics,
- des sites qui travaillent peu en collaboration (risque de redondance entre les différentes infrastructures),
- une région adaptée au tourisme équestre mais dont l'activité est peu développée
- une concurrence à l'international très forte

2. Le Pôle de compétitivité Filière équine

Le pôle de compétitivité filière équine est naturellement concerné par le projet territorial associé aux Jeux Equestres Mondiaux 2014. Il est donc important pour ce pôle de se construire une stratégie internationale s'il veut profiter de l'opportunité que représentent les JEM 2014.

Par décision du Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) du 12 juillet 2005, la région Basse-Normandie constitue le pôle de compétitivité devant permettre à la France de tenir une toute première place au niveau international dans la filière équine. Son intitulé exact est « Pôle de compétitivité Filière équine (Basse-Normandie) » (Code 2005-1701).

Face aux mutations économiques internationales et dans un cadre européen général de soutien à la compétitivité, le gouvernement français avait en effet lancé fin 2004 un appel à projets pour désigner sur le territoire français et par domaine d'activité, des pôles de compétitivité.

La filière équine entre dans la problématique ciblée car il s'agit d'une filière économique qui est d'ores et déjà très internationale. Cet aspect particulier ne fait que croître avec le développement des moyens de communication et l'internationalisation des échanges. Cette filière internationale a également vocation à se développer grâce aux pays émergents. En effet, le cheval fait partie intégrante des fondements culturels de nombreux pays dont le développement économique induit le développement des loisirs et des produits de luxe en lien avec cette culture. Cet essor a pour conséquence par exemple la réalisation d'investissements lourds dans la filière équine de la part des pays arabes et asiatiques. Or la filière équine française possède des atouts que la concurrence internationale rend fragiles. Elle doit être confortée et prendre une place dans le cadre du développement prévisible des marchés. Une concentration d'entités économiques composant cette filière en Basse-Normandie permet de développer un pôle français qui pèse au plan européen et au plan mondial.

- **Le Pôle de compétitivité Filière équine se concentre sur 3 champs d'actions :**
 - R&D Santé Performance : maintenir et développer un niveau d'excellence international en matière de recherche sur les thématiques de santé et performance du cheval, de façon à appuyer directement une production de chevaux de haut niveau (R&D vétérinaire, pharmaceutique...)
 - Innovation des entreprises de la filière équine : la compétitivité de la filière équine française passe par l'innovation des entreprises qui portent sur l'environnement direct du cheval. Ainsi il est nécessaire d'appuyer au sein du Pôle le développement des projets R&D dans les domaines tels que l'alimentation, l'équipement, le transport, les infrastructures, la valorisation du fumier, les services et techniques de l'information et de la communication...

- Développement du Pôle et de son environnement : renforcer le développement et l'environnement territorial du Pôle autour de 3 axes :
 - Attractivité territoriale : constituer un environnement le plus favorable possible au développement de la recherche et l'innovation des PME de la filière
 - Compétences (emploi-formation) : appuyer le développement des compétences au service des PME de la filière et favoriser l'adaptation des formations aux besoins des employeurs au travers d'une stratégie à long terme.
 - Développement international : favoriser le développement international des membres du Pôle et le positionnement international du Pôle.

Le Pôle de compétitivité Filière équine est le premier exemple de gouvernance de ce type au plan national. Un second cluster équin a vu le jour peu après à Lexington (Kentucky, USA). Un partenariat avec ce cluster a été signé en septembre 2007 afin de se positionner en leaders de l'innovation mondiale et de favoriser les liens qui unissent les deux clusters : la recherche, la formation. Les Jeux Equestres Mondiaux de 2010 et 2014 contribuent à rapprocher les deux pôles.

Au-delà des équipes de Maisons-Alfort, la Basse-Normandie accueille des équipes de recherche équine de niveau mondial, ce qui contribue à renforcer la visibilité et la dimension attractive de cet ensemble en augmentant le nombre de domaines scientifiques couverts au plus haut niveau mondial. Le Pôle appuie également l'innovation dans le but de favoriser l'export et de vendre plus facilement les produits et le savoir-faire «made in France ».¹⁷



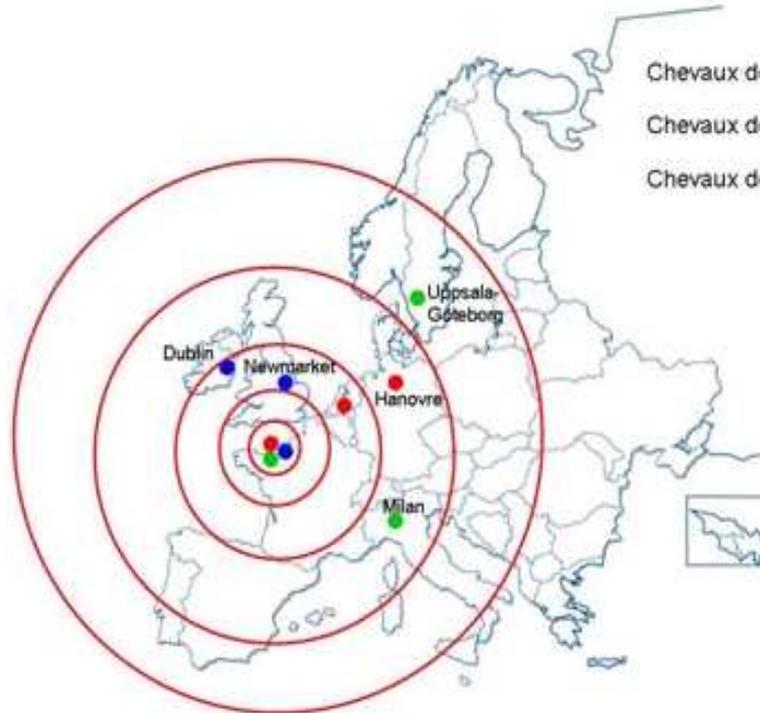
¹⁷ <http://www.pole-filiere-equine.com>

La Basse-Normandie présente l'avantage de la pluridisciplinarité au plus haut niveau (galop, trot & sport de hauts niveaux). La stratégie du Pôle consiste à faire de la Basse-Normandie, une région leader en France et en Europe.

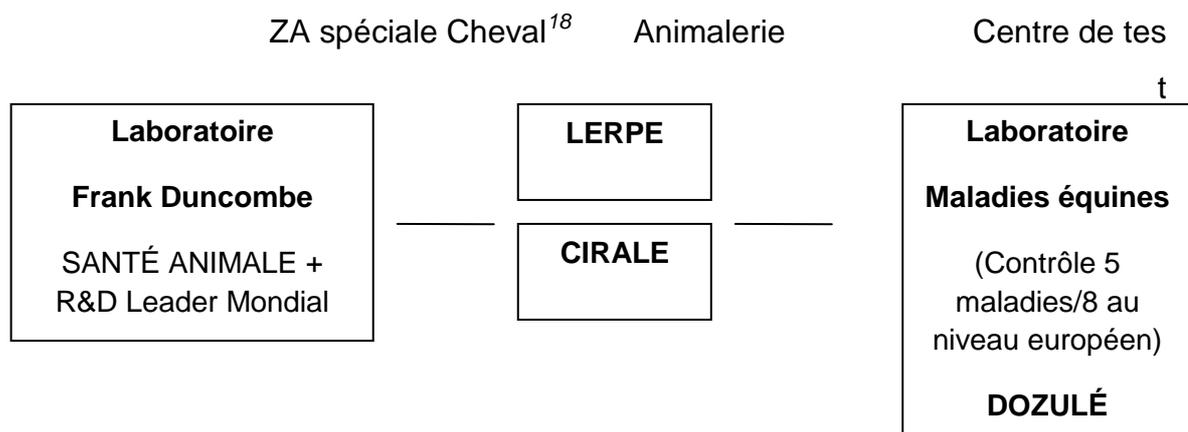
La région dispose aussi d'une compétence professionnelle historique qui amène le Pôle à vouloir développer une offre de formation européenne et à faire du Haras du Pin, un campus de formations européen.

Dans la dynamique du Pôle vient d'être lancé le Réseau d'Epidémiologie-Surveillance en Pathologie Equine (RESPE). La stratégie consiste à faire du Pôle, la référence «sanitaire» européenne.

- Aire d'influence du Pôle en Europe



- Organisation du pôle de compétitivité filière équine



LERPE (Laboratoire d'Etude et de Recherche en Pathologies Equines

CIRALE (Centre d'Imagerie et de Recherche sur les Affections Locomotrices Equines

¹⁸ Frédéric Chauvel, Directeur du Pôle de Compétitivité Filière Equine

- **Normandie Hippicum Valley**

Normandie Hippicum Valley est un syndicat mixte pour la recherche et le développement de la filière équine.

La Région Basse-Normandie qui est membre du Syndicat « Normandie Hippicum Valley » a fortement contribué à la création de cette structure. Il est prévu de construire une animalerie à Goustranville (près de CAEN sur l'A 13) pour mener les expérimentations de différents traitements équins, de réaliser des aménagements destinés à compléter les installations de radiographie à Goustranville, de construire, au sein du laboratoire départemental Frank Duncombe à Caen, de nouveaux laboratoires ayant un niveau de confinement permettant d'étendre les recherches sur de nouvelles catégories de bactéries et de virus, ainsi que d'accueillir des start-up commercialisant des produits issus de ces recherches.

b. Le Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées)

Les Transactions Électroniques Sécurisées (TES) sont un enjeu fondamental et stratégique pour la société d'aujourd'hui et de demain. Le défi à relever est celui de la confiance et de la sécurité.

Le pôle de compétitivité TES a choisi de répondre à ce défi, en s'appuyant sur la collaboration entre entreprises, unités de recherche et centres de formation, tout en maîtrisant une problématique globale liée à l'innovation technologique, aux usages, au marketing et au juridique. Les Transactions Electroniques Sécurisées, sont constituées de l'ensemble des techniques électroniques, informatiques et télématiques permettant d'effectuer des échanges d'informations, sûrs et en confiance, dans des domaines d'applications très variés.

- Le pôle TES a pour mission de :
 - Favoriser le rapprochement entre les acteurs pour développer la compétitivité des entreprises, l'innovation et l'emploi.
 - Stimuler l'émergence de projets collaboratifs innovants;
 - Offrir des services et outils aux membres du Pôle;
 - Accompagner les porteurs de projet dans leur recherche de financement;

- Renforcer l'attractivité régionale en faisant de la Basse-Normandie un territoire de référence pour les expérimentations de services et d'usages

En 5 ans, le pôle TES a permis le montage de près de 100 projets représentant un effort de plus de 300 millions d'euros d'investissements en Recherche & Développement (R&D).

La plupart des solutions innovantes proposées s'orientent vers le grand public, autour de 3 thèmes prioritaires :

- Services sans contact (paiement, billettique, fidélité),
- E-citoyen (transport, tourisme, ville),
- Administration électronique (dématérialisation, interopérabilité)

Le pôle TES est installé sur le campus technologique « Effiscience » à Colombelles, près de Caen en Basse-Normandie. Une région considérée comme le "berceau du sans contact" notamment pour ses contributions à la création de la première carte de paiement et aujourd'hui avec des expérimentations telles que "Caen ville NFC" lancé en 2005, ou "Payez mobile", le paiement via un téléphone mobile en 2008.

c. La filière automobile

Avec 1 emploi industriel sur 4, l'automobile s'affirme comme la 1ère filière industrielle, ex-æquo avec l'agroalimentaire de Basse-Normandie.

→ Chiffres clés :

- Plus de 26 000 emplois concernés en Basse-Normandie : à ce titre, la région se place au 4ème rang français
- 76% des emplois de la filière sont assurés par des équipementiers et des sous-traitants
- 80% de la production automobile française se concentre dans un rayon de 250km autour de la région Basse-Normandie
- se concentre dans un rayon de 250 km autour de la région Basse-Normandie
- 170 entreprises au total

→ Les nombreux acteurs de la filière :

Au sein de la filière automobile, s'expriment de nombreuses activités, notamment:

- La transformation des métaux
- L'outillage (découpe, emboutissage, ...)
- Les études
- La maintenance industrielle

→ L'action conjointe de la Région et de l'ARIA :

La Région a souhaité encourager la constitution de l' "Association Régionale de l'industrie automobile de Basse-Normandie" (ARIA) qui regroupe des donneurs d'ordre et des entreprises.

- Trois missions prioritaires se dégagent :

- Favoriser le développement et l'ancrage des entreprises en Basse-Normandie
- valoriser les compétences régionales au-delà de la Basse-Normandie, par la promotion des capacités d'innovation
- améliorer les performances et les résultats des entreprises.

En outre, **le pôle de compétitivité Mov'eo**, labellisé en 2006 compte 158 membres répartis sur la Basse-Normandie (22 membres), la Haute-Normandie et l'Île de France. Le total des projets portés par Mov'eo représentent 150 M €.

d. La filière agroalimentaire

Toute première activité industrielle et parmi les premiers employeurs régionaux, l'agroalimentaire se situe au cœur du développement économique de la Basse Normandie.

→ Chiffres clés :

- 150 établissements de plus de 20 salariés
- 100 établissements de moins de 20 salariés : les TPPME (très petites PME)
- 36 500 salariés, soit 36,5% des emplois salariés industriels de Basse-Normandie.
- 7,7 milliards d'€ de chiffre d'affaires annuel est réalisé par les entreprises de plus de 20 salariés
- près de 20% du chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation, soit 1,5 Milliards d'euros en 2006. L'Europe reste leur principal client.

Avec une agriculture centrée sur l'élevage, les industries agroalimentaires se sont très tôt spécialisées dans la production de lait, de beurre, de crème et de fromages (pâte molle).

1er rang français : grâce à ses 11 000 producteurs et son troupeau de près de 500 000 têtes, la Basse-Normandie produit 2,5 milliards de litres de lait et 93 000 tonnes de beurre par an. Mais si la transformation de lait occupe encore actuellement 30% des salariés de l'agroalimentaire avec près de 6000 emplois, cette activité n'en a pas moins perdu un millier de postes de travail en dix ans.

Les abattoirs bas-normands fournissent aujourd'hui :

- 10% de la viande bovine nationale
- 6% de l'ensemble de la production de viande finie

Le secteur de la viande emploie 5 200 salariés (hors artisans charcutiers). Bien que fragilisé par les crises sanitaires (vache folle, grippe aviaire, ...), ce secteur génère 25 % de la valeur ajoutée totale de la filière agroalimentaire (35 000 € par emploi)

A l'écoute des changements dans les habitudes de consommation, les industries agroalimentaires de Basse-Normandie se diversifient également dans la production de :

- cidre (filiale cidricole traditionnelle)
- salades prêtes à l'emploi (un réel succès)

- poisson
- plats cuisinés
- pain et de pâtisseries industrielles
- pâtes alimentaires
- aliments pour animaux (La Normandise...)

Très dépendante de l'innovation, cette diversification reçoit le soutien de plusieurs centres de ressources technologiques :

- Adria Normandie
- Institut de recherche en biologie appliquée de l'Université de Caen
- Ifremer (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer) à Port en Bessin
- Intechmer (Institut national des sciences et techniques de la mer) à Cherbourg.

En 2008 est signée une convention entre la Région Basse-Normandie, l'Etat et l'ANEA (Association Normande des Entreprises Alimentaires). En outre, la filière agroalimentaire bas-normande fait désormais partie du **pôle de compétitivité VALORIAL**.

Enfin, plusieurs organismes apportent leur soutien à cette filière :

- le Comité d'expansion agroalimentaire de Normandie assure la promotion des produits de la région (grande distribution avec la marque Gourmandie...)
- l'Irqua (Institut régional de la qualité agro-alimentaire) se place sur le segment des produits reconnus de qualité.
- l'Ardefa (Association régionale pour le développement de l'emploi et des formations dans les industries alimentaires) chargée de l'emploi et de la formation dans le secteur
- l'Adria travaille sur la recherche, l'innovation, l'analyse et l'évolution de la consommation,
- les chambres consulaires et notamment la CRCI (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie) constituent des atouts indispensables.

Le secteur agroalimentaire représente 30,8% des exportations bas-normandes (1.24 milliards d'Euro). Les produits transformés représentent 90% de ce secteur.¹⁹

III. Présentation et diagnostic de la stratégie de la Région

a. Schéma Régional de Développement Economique (2006/2010)

L'un des principaux enjeux du Schéma de Développement Economique (2006/2010) consistait à dynamiser l'ouverture interrégionale, européenne et internationale de la Basse-Normandie. L'ouverture des acteurs économiques bas-normands à l'international, aussi bien en matière d'export, de participation à des projets interrégionaux ou européens que de réponse aux appels à projets européens, est un enjeu primordial. La prospection à l'international est par ailleurs une composante importante pour le développement de l'image économique de la région et de son économie, dans un contexte de concurrence accrue entre territoires.

Ainsi, la Région a réactivé en 2004 une antenne à Bruxelles, non seulement pour se doter d'une représentation institutionnelle, mais surtout pour offrir aux acteurs bas-normands un lieu de conseil et de réponse, ainsi que de promotion des projets de la Basse-Normandie.

Parallèlement, une présence plus active de la Basse-Normandie dans les projets de l'Arc Manche, mais aussi de l'Arc Atlantique est recherchée, en implication accrue des acteurs et des atouts de la région. Elle structure voire développe les soutiens à la mobilité internationale des étudiants, étudiants ingénieurs, apprentis..., composantes d'une culture d'ouverture à l'international des futurs chefs d'entreprises et cadres.

¹⁹ Site Web de la Région Basse-Normandie

La région cherche aussi à acquérir de la lisibilité dans l'organisation des actions de prospection internationale.

La nouvelle organisation économique régionale devra en outre favoriser les conditions d'une parfaite cohérence entre les actions territoriales et sectorielles conduites sur tous les territoires de la Basse-Normandie et celles qui sont orientées vers l'international. Le développement des pôles de compétitivité, des pôles structurants de recherche et des filières porteuses d'avenir doit en effet s'inscrire dans une dimension internationale.

Le commerce extérieur joue un rôle important dans l'ouverture internationale et la santé économique d'une région

Avec la Région et sa Direction de l'Economie (DIRET), Philippe Bonneau, Vice-président en charge de l'Economie promeut un nouveau dispositif d'aide à l'export en faveur des entreprises : APPEX.

En Effet, comme nous l'avons vu précédemment peu d'entreprises régionales réalisent une part significative de leur chiffre d'affaires à l'export. 17 % des entreprises bas-normandes tirent un quart de leur chiffre d'affaires de l'exportation, contre 25 % en moyenne pour les entreprises françaises. L'exportation bas-normande est largement orientée vers l'Europe : 80% en Europe contre 63% en moyenne nationale.

Par ce nouveau dispositif, la Région subventionnera jusqu'à 80 % des dépenses effectuées pour des missions de prospection à l'international, de recherches de partenaires, de promotion commerciale, de mises aux normes, de dépôts de brevet ... De même, la collectivité soutiendra une partie des dépenses engagées liées au recrutement d'un cadre, d'un stagiaire ou d'un étudiant. Deux appels à projets seront lancés chaque année en janvier et en juin. Ils s'adressent aux PME et ETI (entreprise de taille intermédiaire). Le programme accompagné porte sur un an. Le taux d'accompagnement s'élève, par exemple, pour les primo exportateurs à 50 % vers l'Europe et les pays du Bassin méditerranéen et entre 70 % à 80 % vers tous les autres pays.

Ces priorités s'inscrivent au cœur d'une véritable stratégie régionale qui s'organise également autour d'une Direction des Affaires Européennes et des Relations Internationales (DAERI) et d'une antenne installée à Bruxelles depuis 2006.

L'objectif principal est d'accompagner les acteurs bas-normands et de simplifier leurs démarches de projets et de demandes d'aides européennes et régionales (notamment avec 4 fonds européens et des programmes de coopération territoriale)

La région s'attache à renforcer son ouverture maritime en s'impliquant activement dans des réseaux européens de coopération.

Aussi, la Région Basse-Normandie travaille en réseau avec les organisations diffusant l'information européenne en Basse-Normandie.

En résumé, adopté en 2005, le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) soutient l'ancrage territorial et le développement des entreprises bas-normandes en misant sur:

- l'innovation
- le développement des filières
- l'ouverture à l'international
- s'appuie sur deux agences régionales :
 - *Mission Régionale pour l'Innovation et l'Action de Développement Economique (MIRIADE)
 - *Normandie Développement laquelle mène des actions de promotion à l'international.

b. La Basse-Normandie et l'Union Européenne

▪ Les fonds européens et la coopération

La politique régionale de l'Union européenne, aussi appelée politique de cohésion forme le 1er budget de l'Union européenne, après la Politique Agricole Commune (PAC). Elle s'appuie sur des principes de solidarité et de proximité et concentre son action autour de 3 axes principaux :

- améliorer la compétitivité régionale

- soutenir la création d'emplois
- favoriser le développement harmonieux et durable des zones urbaines et rurales

Avec 3 objectifs (la Basse-Normandie est concernée par les deux derniers objectifs) :

- la convergence : soutenir les régions avec un PIB inférieur à 75% de la moyenne communautaire
- la compétitivité régionale et l'emploi : pour une meilleure attractivité des régions
- une coopération territoriale européenne : pour un développement de l'Union harmonieux et équilibré.

Pour la période 2007-2013, la Commission européenne souhaite que les projets financés (politique de cohésion) s'inscrivent dans la Stratégie de Lisbonne, renforcée par celle de Göteborg, à savoir :

- la création d'emplois
- le soutien à la croissance par l'innovation
- la promotion du développement durable.

En Basse-Normandie, cette action se traduit par :

- 4 fonds européens : FEDER, FSE, FEADER et FEP (gérés conjointement par la Région et l'Etat)
- 4 programmes de coopération territoriale : INTERREG IV.

La qualité environnementale de son territoire représente un élément essentiel de l'attractivité de la Basse-Normandie. Dans ses efforts pour trouver un équilibre entre développement économique et préservation de son patrimoine naturel, la Région peut s'appuyer sur les programmes européens. Notamment pour :

- favoriser l'efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables
- prévenir les risques naturels (inondation, érosion, mouvements de terrain)

- rétablir et préserver la biodiversité
- finaliser le rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel (en 2014)
- développer les activités éco-responsables, notamment agricoles (Ecovia piloté par la MIRIADE)



1. L'Arc Manche

L'Arc Manche est un espace géographique qui comprend l'ensemble des territoires français et britanniques de la Manche.

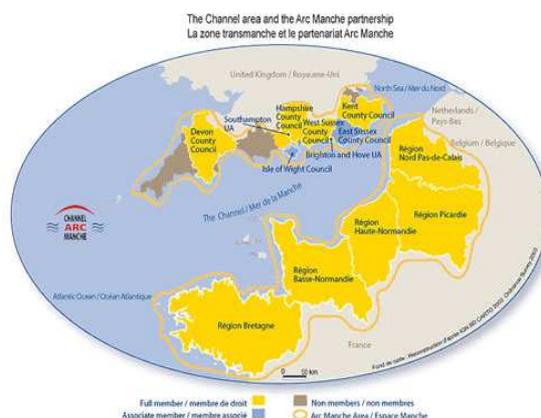
Depuis 2003, Arc Manche est aussi devenu un projet politique reposant sur un réseau informel et volontaire de collectivités locales qui échangent des bonnes pratiques, coordonnent des initiatives et développent des idées de projets pouvant être financées par des fonds européens.

En octobre 2005, le réseau a souhaité se donner une nouvelle visibilité en créant l'Assemblée des Régions de l'Arc Manche.



Bassin maritime européen parmi les plus fréquentés du globe, la Manche porte en elle de fortes spécificités :

- une porte d'entrée-sortie de l'Union européenne
- une fonction de canal maritime entre l'Atlantique, la mer du Nord et la Baltique
- une juxtaposition d'activités économiques, logistiques et environnementales entraînant une concentration d'opportunités et des risques maritimes



- des flux considérables de personnes et de marchandises
- un espace d'intégration et d'échanges franco-britannique et européen

20

2. L'Arc Atlantique

La Commission Arc Atlantique (CAA) est l'une des 6 commissions géographiques de la Conférence des Régions Périphériques Maritimes (CRPM). Elle comprend 27 Régions membres, de l'Ecosse à l'Andalousie.

Depuis juin 2008, la Commission Arc Atlantique est présidée par la Région Basse-Normandie.

Son principal objectif auprès de l'Union européenne est de faire valoir les spécificités des territoires de la façade atlantique, tout en prenant en considération les particularités de chaque Région.

Afin de poursuivre une réflexion efficace et agir en conséquence, la CAA s'organise autour de quatre groupes de travail :

- transport et accessibilité
- pêche
- innovation
- cohésion territoriale



²⁰ <http://www.arcmanche.com/>

MIRIADE (Mission Régionale pour l'Innovation et l'Action de Développement Economique).²¹

- Les autres acteurs → jumelages, habitudes avec certains pays, évènements internes, manifestations...

c. Jumelages → Chine, Norvège

1. La Norvège

La Basse-Normandie et le comté du Hordaland sont liés par un protocole d'accord, fondé principalement sur des échanges historico-culturels. Ces échanges bénéficient de la présence de l'Office Franco-norvégien d'Echange et de Coopération (OFNEC), à l'Université de Caen.



2. Engagement sur la Chine

La Région Basse-Normandie mise sur l'ouverture internationale pour consolider le développement économique de son territoire. Elle favorise donc l'accès des entreprises normandes au marché chinois en pleine expansion.

La Basse-Normandie est en pointe dans les domaines de l'agroalimentaire, des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de l'automobile, du cheval, etc. Ce riche tissu économique est très majoritairement constitué de PME qui ont besoin d'un accompagnement pour accéder aux marchés internationaux.

²¹ <http://arcatlantique.org/>

En 1990, un protocole de jumelage a été signé entre la Région Basse-Normandie et la province du Fujian située au sud-est de la Chine, sur le détroit de Formose (35 millions d'habitants). Depuis, des rencontres régulières sont organisées dans l'une ou l'autre des régions. Cette coopération permet de développer des réflexions communes dans les domaines tels que l'économie, l'éducation, la recherche, le tourisme ou l'environnement.

La Région soutient les relations entre les établissements d'enseignement supérieur bas-normands et les universités du Fujian. Elle veille notamment à la formalisation d'accords de coopération universitaire. Ainsi, un protocole d'accord existe entre l'université de Caen Basse-Normandie et l'université de Fuzhou.

Depuis 2007, deux nouvelles structures donnent un nouveau souffle à cette coopération :

- Un bureau de représentation de la Région Basse-Normandie à Xiamen, grande ville côtière
- les contacts avec le Fujian en sont facilités et les intérêts institutionnels et économiques de la Basse-Normandie défendus.

Le Club Chine Normandie, présidé par Daniel Delahaye, PDG d'Isigny Sainte Mère, réunit l'ensemble des acteurs bas-normands entretenant ou envisageant un lien avec la Chine.



3. Partenariats

- Canada (Québec et Manitoba) → politique d'ouverture / coopération
Ex : cf. accueil d'une délégation du Manitoba
- Toscane (Italie)
- Hampshire (Royaume-Uni)

Table des matières

AVANT-PROPOS	5
SOMMAIRE	6
CURRICULUM VITAE	7
SYNTHESIS	8
SÍNTESIS	11
• INTRODUCTION	14
PARTIE 1 : LE CONSEIL REGIONAL DE BASSE-NORMANDIE ET LE CADRE DU STAGE	16
I. Présentation du Conseil Régional de Basse-Normandie	16
a. Organisation politique	16
i. Les élus	16
ii. Les assemblées.....	16
- L'Assemblée Plénière	16
- Les Commissions permanentes	17
- Les Commissions consultatives.....	17
b. Organisation administrative.....	17
i. Organisation des services.....	17
ii. Le parcours d'un dossier au sein du Conseil Régional : de sa réception au paiement final	18
c. Les corrélations entre l'administratif et le politique	19
II. Le cadre du stage	19
• Démarche de recherche de stage	19
1. La Direction Jeunesse & Sports (DJS)	20
a. Principales missions de la Direction de la Jeunesse et des Sports.....	20
b. Organisation de la Direction de la Jeunesse et des Sports.....	21
- Cellule de direction.	21
- Service « Jeunesse et Cart'@too »	21
- Service « Sport »	21
- Mission « Vie Associative »	21
c. Missions transversales portées par la Direction de la Jeunesse et des Sports.....	21
- Le Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014	21
- La coordination de l'animation éducative jeunesse et citoyenneté	22
2. La Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Économie et du Tourisme (DIRET)	22
- Principales missions de la Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme (DIRET)	22

PARTIE 2 : LES JEUX EQUESTRES MONDIAUX 2014 EN NORMANDIE ET LE PROJET TERRITORIAL ASSOCIE.....23

I. Présentation générale des Jeux Équestres Mondiaux 2014.....23

II. Le Groupement d'Intérêt Public « GIP Normandie 2014 »23
 - Membres fondateurs du GIP « JEM - Normandie 2014 » : 24

III. Le Projet Territorial24

1.Coordination du Projet Territorial..... 24
 - Promouvoir l'excellence Normande ; 25
 - Populariser l'évènement et les sports équestres ; 25
 - Organiser un évènement éco-responsable et innovant. 25

2.Les deux niveaux opérationnels du Projet Territorial 25
 - Quatre Commissions 25
 - Un Groupe Technique de Coordination. 25

3.Les différentes catégories de projets..... 26
 - Les projets du Comité d'Organisation : intégrés directement à l'organisation des JEM..... 26
 - Les projets de préparation : mobilisation du territoire, avant, pendant et autour des JEM..... 26
 - Les projets de développement induits par les JEM..... 26

4.Corrélations ente le Projet Territorial et les objectifs du Comité d'Organisation 27
 - La Promotion de l'excellence Normande en France et à l'international 27
 - L'appropriation, la mobilisation et l'animation du territoire 27
 - L'affirmation d'une politique d'éco responsabilité et d'innovation 27

- Quatre secteurs d'activité ont été identifiés comme prioritaires : 27
 - La filière équine 27
 - Le tourisme..... 27
 - Le monde associatif, culturel et sportif..... 27
 - Les autres secteurs économiques régionaux, notamment le secteur agroalimentaire. 27

PARTIE3 : LA MISSION DU STAGE28

I. Présentation de la mission spécifique.....29

1.Nature des activités et répartition dans le temps – Diagramme de GANTT..... 29

2.La Commission Économie 30

II. Le diagnostic économique de la Basse-Normandie à l'international30
 - L'identité bas-normande 31
 - L'Union Européenne est la cible privilégiée de la Basse-Normandie..... 31
 - La Filière équine 32
 - Le pôle TES..... 32

III. Étude comparée de cinq évènements sportifs ou culturels au regard du Projet Territorial33
 ▪ Fiche d'analyse utilisée pour l'étude de ces cinq grands évènements européens au regard du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014..... 35

1. France : Région Nord-Pas-de-Calais.....	36
Lille 2004: Capitale Européenne de la culture / Lille 3000.....	36
• Cadre géographique de l'évènement.....	36
• Mode de portage	36
• Tissu économique	37
• Les objectifs.....	37
• La stratégie mise en place.....	39
• Les actions	39
• Les résultats obtenus, le bilan et les évaluations.....	40
2. France : Région Bretagne.....	42
Festival Interceltique de Lorient.....	42
• Cadre géographique de l'évènement.....	42
• Mode de portage	42
• Les objectifs, stratégie mise en place et actions.....	43
• Les résultats obtenus	43
• Bilan et évaluation	44
3. Espagne : Communauté Valencienne	45
Valence 2007 : 32 ^{ème} America's Cup.....	45
• Cadre géographique de l'évènement.....	45
• Mode de portage	45
• Les objectifs et actions stratégiques.....	45
• Les résultats obtenus	46
• Bilan et évaluation	47
4. Espagne : Andalousie.....	48
Jerez de la Frontera : Jeux Équestres Mondiaux 2002	48
• Cadre géographique de l'évènement.....	48
• Mode de portage	48
• Tissu économique	48
• Les résultats obtenus	49
• Bilan et évaluation	49
5. Royaume-Uni : East of England (Est de Londres).....	50
Londres 2012: Jeux Olympiques	50
Projet Territorial de la Région Est de Londres	50
• Cadre géographique de l'évènement.....	50
• Mode de portage	50
• Les objectifs et la stratégie mise en place.....	50
• Les actions	51
• Les résultats envisagés	51
• Bilan et évaluation	52
6. Conclusions de l'étude comparée au regard du Projet Territorial associé aux Jeux Équestres Mondiaux 2014	54
a. Les actions favorisant le développement économique :	54
b. Les actions contribuant au développement à l'international.....	55
IV. Les propositions d'actions et de stratégie.....	55
a. Recueil de propositions d'acteurs économiques bas-normands à l'international dans le cadre des Jeux Équestres Mondiaux 2014.....	55
1. Guide d'entretien et méthodologie utilisée.....	55

2. Propositions générales des acteurs.....	56
b. Les propositions d'actions et de stratégie à soumettre au Comité Technique de Coordination du Projet Territorial.....	56
1. Développement économique.....	57
2. International.....	58
i. Le tourisme.....	58
ii. La Formation.....	58
iii. La Promotion économique.....	59
iv. Agroalimentaire.....	62
 PARTIE 4 : LES TACHES ASSOCIEES.....	63
I. Organisation de délégations du Projet Territorial bas-normand à Lille et Londres.....	63
a. Lille 2004.....	63
b. Londres 2012 – Région Est.....	63
II. Le travail au sein de la Commission Sport du Projet Territorial.....	64
a. La constitution d'un collectif de jeunes ambassadeurs des sports équestres.....	64
b. La découverte du métier de chargée de mission.....	64
III. Participation à diverses réunions.....	65
a. Les grandes manifestations équestres bas-normandes et la labellisation des événements.....	65
b. Comité Technique de Coordination du Projet Territorial.....	65
c. Commission Économie.....	65
d. Création du Club des entreprises.....	65
 PARTIE 5 : ANALYSE DU STAGE AU REGARD DES COMPETENCES MISES EN ŒUVRE.....	66
I. Compétences nécessaires.....	66
a. Qualités et compétences mises en œuvre.....	66
b. La maîtrise des langues étrangères.....	68
c. Les apports du stage et les points à renforcer.....	68
II. Résultats à atteindre.....	69
 • CONCLUSION GÉNÉRALE.....	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIÈRES.....	118