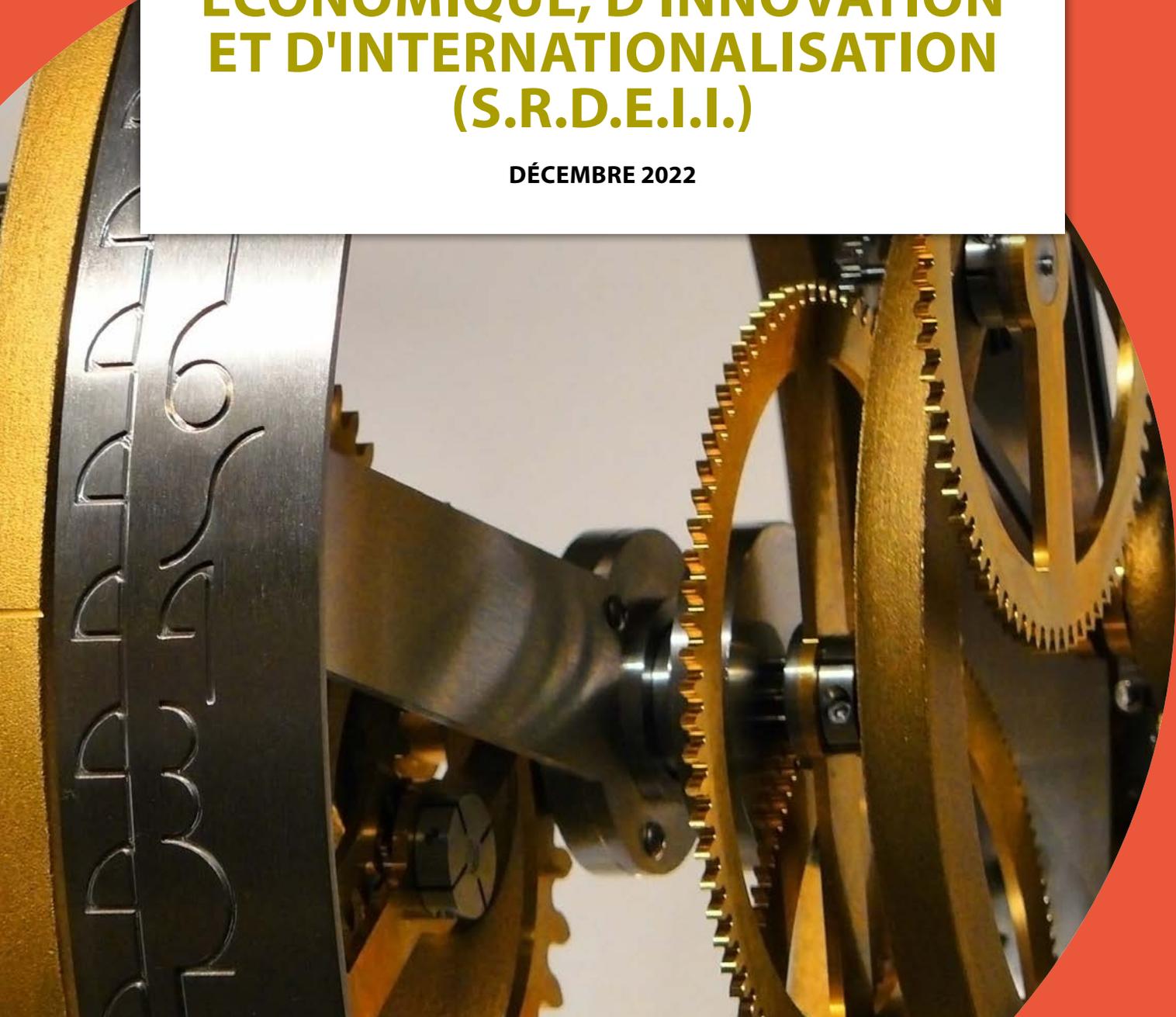




**AVIS SUR LE SCHÉMA
RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE, D'INNOVATION
ET D'INTERNATIONALISATION
(S.R.D.E.I.I.)**

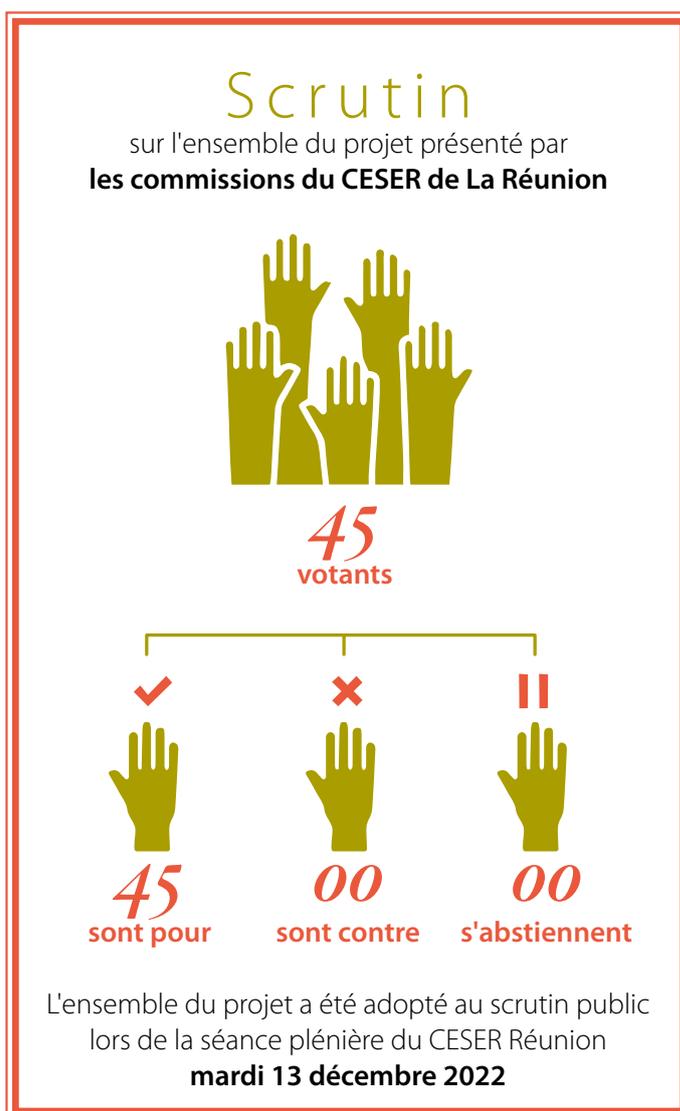
DÉCEMBRE 2022



avis adopté à l'unanimité des membres présents ou représentés

ONT PRIS PART AU VOTE :

M. Philippe ARNAUD-MARQUIER
M. Hugues ATCHY
M. Dominique AUDOUIN
M^{me} Jasmine BÉTON-MATAUT
M. Christophe BEYRONNEAU
M. Jacques BHUGON
M. Marcel BOLON
M. Marcelino BUREL
M^{me} Monique CAUMES
M^{me} Julie CHATEL
M. Érick CHAVRIACOUTY
M. Denis CHIDAINE
M^{me} Nicole CHON-NAM
M^{me} Karine DEFROMONT
M. Loïc DÉSORÉE
M^{me} Sylviane DIJOUX
M^{me} Patricia DOXIVILLE
M^{me} Catherine FRÉCAUT
M^{me} Chantal GRÉGOIRE
M. Fabrice HANNI
M^{me} Gina LAYEMAR
M. Jean-François LEBIHAN
M. Jean-Marie LE BOURVELLEC



M^{me} Sylvie LE MAIRE
M^{me} Céline LUCILLY
M. Karl MAILLOT
M^{me} Sandra MENUUEL
M. Frédéric MIRANVILLE
M. Jean-Raymond MONDON
M. Rodolphe MONNERIE
M. Stéphane NICAISE
M. Pierrick OLLIVIER
M^{me} Aude PALANT-VERGOZ
M^{me} Cendrine PEIGNON
M^{me} Maryvonne QUENTEL
M^{me} Corine RAMOUNE
M. Cyrille RICKMOUNIE
M. Guillaume SELLIER
M. Patrick SERVEAUX
M^{me} Marie-Rose SÉVERIN
M. Joël SORRES
M. Laurent TURPIN
M. Dominique VIENNE
M. Frédéric VIENNE
M. Yves ZOOGONES

Sommaire



PRÉALABLES 6

**MARQUEURS
DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE. 9**

POLITIQUES INTÉGRÉES. 10
Co-construction et coopération 11
Innovation 12
Internationalisation 13
Aménagement et foncier 14
Formation 15
Développement Humain 16
Commande publique 17

GOVERNANCE 18

ÉVALUATION 19

TAXONOMIE 20

PARCOURS DE TRANSFORMATION 22

CHAÎNE DE VALEURS 25

SOMMAIRE

TABLES

Table des figures26
Acronymes et sigles27

ANNEXE28

Lettre de saisine28

Préalables

Pour le CESER, la mise en œuvre du S.R.D.E.I.I. doit permettre de nourrir le faire ensemble, l'inclusion et l'harmonie sociale. À cet effet le CESER souhaite rappeler deux préalables venant accompagner cette optique.

Premièrement

Dans sa contribution « Notre manière réunionnaise d'agir pour Faire Territoire(s) et Faire Société : Informer, Bâtir et Transmettre¹ » le CESER avait abordé plusieurs enjeux majeurs pour les Réunionnais au nombre desquels on retrouve l'emploi, le pouvoir d'achat, la transparence, la convergence des politiques publiques, la démocratie participative, mais également des sujets très concrets comme celui de la petite enfance, du logement, de la formation, du soutien aux associations, ou encore de la transition écologique et solidaire. Il avait relevé que le niveau de vie plus faible à La Réunion que dans l'Hexagone, résulte d'une équation composée à 20 % par des prix plus élevés et à 80 % par des revenus plus faibles, en particulier ceux du travail (le revenu médian par unité de consommation est inférieur à La Réunion, de 30 %, par rapport au national). En conséquence, l'objectif du développement du niveau de vie et de l'amélioration du pouvoir d'achat, amène le CESER à rappeler la nécessité pour les politiques publiques d'agir sur les revenus du travail en soutenant notamment le développement de la production locale.



Deuxièmement

En référence à sa contribution sur le S.R.D.E.I.I. élaborée en octobre 2022, pour le CESER ce futur schéma doit devenir un levier de transformation du territoire en permettant de consolider et renforcer les structures économiques dans le temps long, en coordonnant les politiques publiques et économiques afin de les mettre en synergie pour produire de la croissance, créer des richesses et des emplois. Le développement économique doit

s'inscrire dans un continuum logique et complémentaire composé de trois temporalités :

- Un horizon de 10 à 20 ans, qui correspond à la notion de planification stratégique avec des engagements de temps longs et portant des indicateurs d'impacts ;
- Un horizon de 5 à 10 ans, pour poser le cadre du pilotage stratégique. C'est à ce niveau que se définissent les écosystèmes de pilotage et de mesure, à travers des indicateurs de suivi ;
- Un horizon de 1 à 5 ans, qui détermine le niveau de l'opérationnalité et de l'action, dont les indicateurs relèvent de la réalisation.

Chacun de ces étages doit faire l'objet d'une gouvernance spécifique permettant de garantir une vision macro et micro.

1. CESER Réunion, mars 2019.

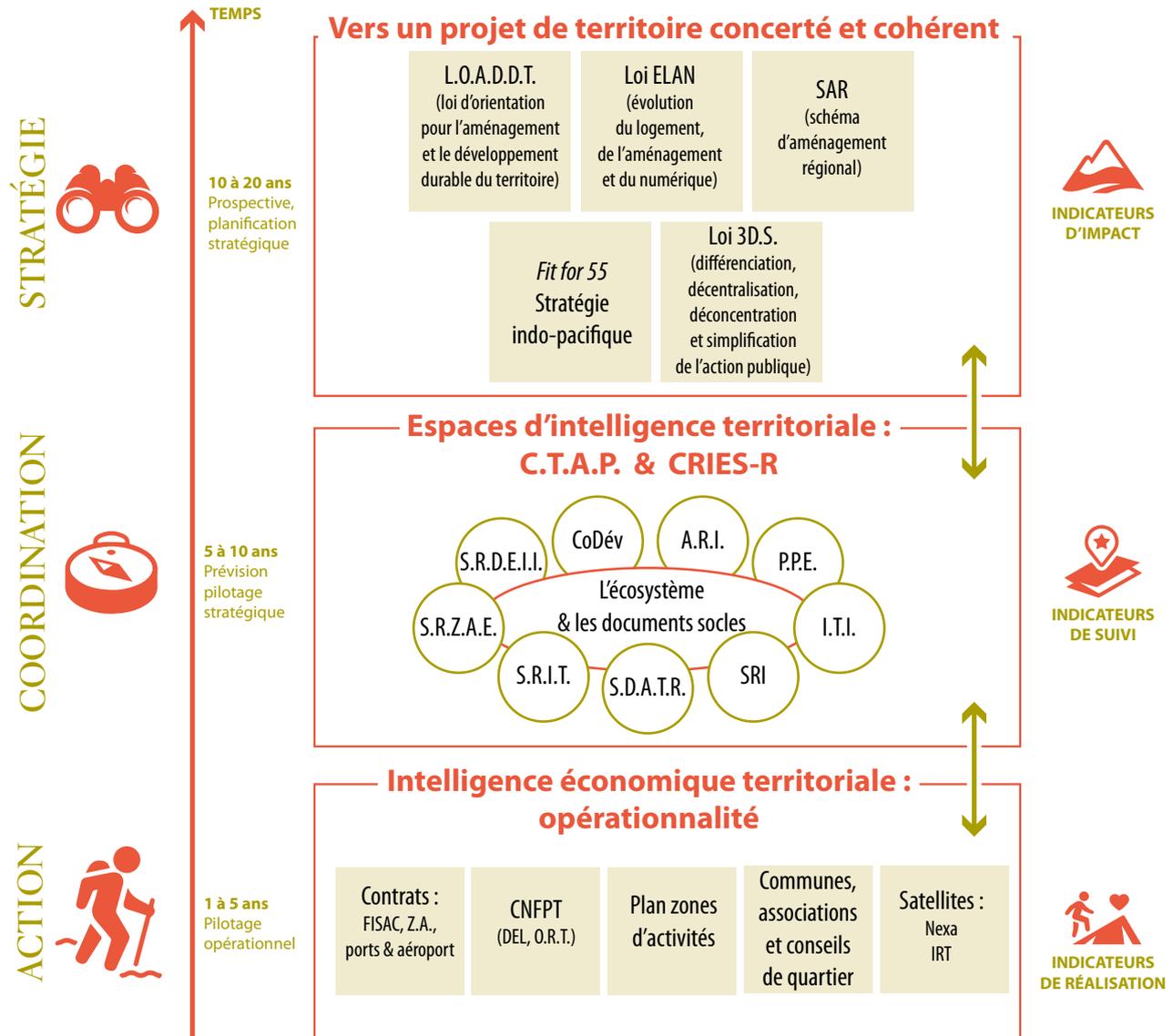


Figure 1. La gouvernance, de la planification stratégique au pilotage opérationnel.



MARQUEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le CESER propose dans cet avis des recommandations organisées autour de marqueurs qui lui paraissent essentiels au développement économique, à savoir :

- Politiques Intégrées -
 - Gouvernance -
 - Evaluation -
 - Taxonomie -
- Guichet / Parcours -
- Chaîne de valeurs -

Politiques intégrées

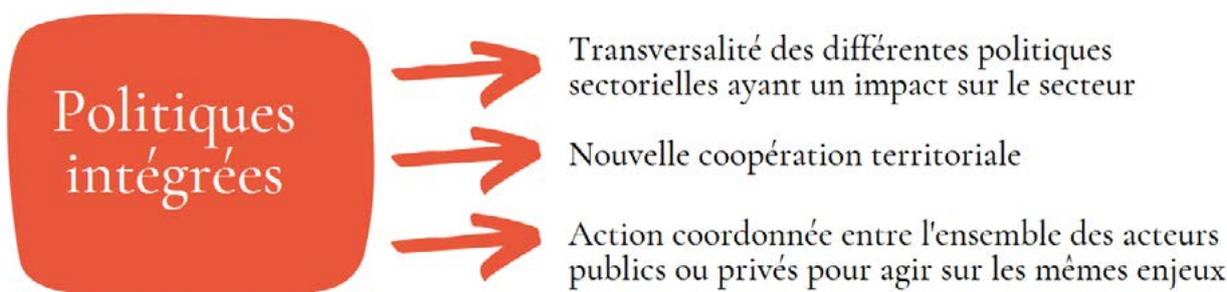


Figure 2. Politique intégrées

En 2019 le Président du conseil régional avait saisi le CESER afin de mener une étude élargie sur l'économie réunionnaise. À ce titre, il a eu pour mission d'apporter un éclairage sur les enjeux et les équilibres dans les secteurs économiques de La Réunion. Pour répondre à cette saisine le CESER a développé sa réflexion en questionnant :

- plus largement les enjeux et les équilibres de l'économie réunionnaise pour réussir les mutations socio-économiques et territoriales,
- et plus particulièrement la structuration de l'action collective et le modèle de gouvernance territoriale de l'intelligence collective

L'analyse des enjeux de la société réunionnaise sous le prisme des sept trajectoires² (démographique et territoriale, économique, environnementale, alimentaire, citoyenne, éducative, sociale et de bonheur) a permis de montrer à quel point les problématiques territoriales sont liées, voire enchevêtrées et qu'il est crucial de les appréhender et de les traiter de manière systémique dans le cadre d'une intelligence territoriale collective.

Le CESER propose au travers des différentes thématiques suivantes, qui lui paraissent cruciales, autant de leviers possibles de politiques intégrées pour répondre aux enjeux multiples et enchevêtrés de notre territoire.

2. Rapport du CESER « Enjeux et équilibres de l'économie réunionnaise, pour réussir les mutations socio-économiques et territoriales », novembre 2021

Co-construction et coopération

À travers la priorité stratégique n°6 « Coordonner l'action publique : pour une croissance économique équilibrée au plus près de nos territoires » portée par le nouveau S.R.D.E.I.I., le CESER salue la volonté d'organiser l'action publique entre les différentes instances. Cette organisation prendra notamment la forme de conventions et contrats d'objectifs signés avec les E.P.C.I. et les Chambres consulaires.

L'intégration des spécificités des régions ultrapériphériques (RUP), dans les politiques, les fonds et les programmes de l'Union européenne, comme le prévoit l'article 349 du traité de fonctionnement de l'Union européenne (T.F.U.E.), est un point clé pour les institutions européennes. La Commission européenne a notamment développé un instrument d'appui technique (traduit de l'anglais par *technical specifications for Interoperability — T.S.I.*) qui permettrait de demander une aide pour les

réformes clés, comme ils pourraient ici être portés dans le cadre du S.R.D.E.I.I.

Aussi le CESER encourage à demander une expertise technique financée sur mesure du T.S.I. pour concevoir et mettre en œuvre des réformes dans un large éventail de domaines d'action comprenant, sans s'y limiter, l'action pour le climat, la transition numérique et la santé.

Le T.S.I. fait partie des mesures, précisées dans la stratégie européenne des RUP, pour permettre à la Commission européenne de déployer des outils de conseil pour aider les RUP, sur demande des institutions locales, à élaborer des plans régionaux de développement, de réforme et d'investissement. L'objectif est de créer des synergies entre les possibilités offertes par les fonds et les programmes de l'Union européenne.

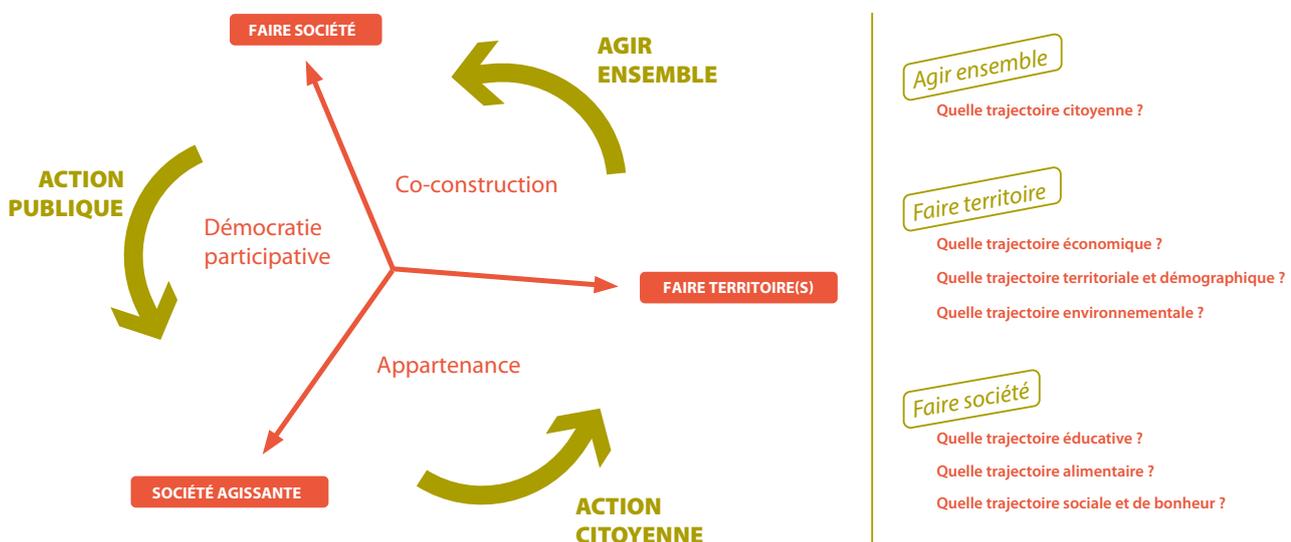


Figure 3. La société réunionnaise agissante selon le CESER / Les sept trajectoires définies par le CESER lors de sa contribution, « Notre manière réunionnaise d'agir pour Faire Territoire(s) et Faire Société : Informer, Bâtir et Transmettre », mars 2019.

Innovation

Toujours dans le cadre de la priorité stratégique n°6 « Coordonner l'action publique : pour une croissance économique équilibrée au plus près de nos territoires » le CESER propose la mise à l'étude d'une carte permettant de recenser et croiser :

- le champ de compétence de chacune des collectivités afin d'identifier les points de convergences et de divergences ;
- les règles de hiérarchie et de temporalité des schémas afin d'identifier le processus optimal de la réflexion ;
- les principales parties prenantes.

dans le but de donner une vision partagée du contexte dans lequel se construit une politique publique et ainsi de déterminer la meilleure « combinaison gagnante » pour le territoire.

Le CESER souligne une nouvelle fois³ l'importance de la nécessaire cohérence entre :

- La stratégie de spécialisation intelligente pour un développement social et soutenable (S.5),
- Le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (S.R.D.E.I.I.),
- Le schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI).

Cette cohérence est à mettre en œuvre dans le cadre d'une transformation économique et sociale du territoire mettant en avant ses potentialités afin de créer de nouveaux gisements d'activités, d'emplois, de chaînes de valeurs, tout en développant l'économie de la connaissance.

Le CESER salue dans la priorité stratégique n°3 « *Rapprocher les mondes de la recherche et de l'entreprise, faciliter les innovations* » la volonté de renforcer les liens entre le monde de la recherche et des entreprises. Cette approche répond au souci du développement de la culture de l'innovation comme il les avait préconisés⁴ en 2020.

3. « Le S.R.D.E.I.I., levier de transformation du territoire », contribution du CESER Réunion, octobre 2022.

4. Avis du CESER sur la S.3 « *smart specialisation strategy* », octobre 2020.

Internationalisation

Le CESER souligne l'importance de la nécessaire cohérence entre :

- Les stratégies d'internationalisation des filières,
- La stratégie d'attractivité,
- La S.5,
- Le S.R.D.E.I.I.,
- Le schéma d'aménagement régional (SAR), ce dernier étant prescriptif.

Cette cohérence est à mettre en œuvre dans le cadre d'une volonté des partenaires d'accompagner et de soutenir les entreprises réunionnaises dans leurs démarches de prospection sur les marchés extérieurs et de négociation de contrats, de promouvoir l'emploi, la production, le savoir-faire et les services de La Réunion.

De nombreux acteurs interviennent en matière d'ouverture de La Réunion à l'international et ce, de manière éparse. Le CESER salue l'ambition d'une plus grande cohérence qui passera par la mise en œuvre d'une véritable gouvernance comme il l'avait préconisé⁵ en 2015.

Il salue dans la priorité stratégique n°5 « *Ouvrir l'économie réunionnaise vers de nouveaux horizons : pour une insertion internationale réussie* » la volonté de créer les conditions de désenclavement. En effet, les infrastructures de désenclavement (port, aéroports, câbles sous-marins) contribuent à l'ouverture de La Réunion sur le monde. Le CESER estime qu'elles doivent répondre à l'objectif d'insertion de l'économie réunionnaise dans son contexte régional et au-delà. Cela passe, entre autres, par une offre de services de qualité internationale. Il insiste pour que le développement de ces infrastructures mais aussi celui des zones économiques adjacentes se fassent de manière cohérente, et ce, en partenariat avec les collec-

tivités concernées et le monde économique. Le Grand port maritime est un enjeu de coopération et de visibilité économique essentiel dans la zone océan Indien mais également sur la scène internationale, en particulier en indo-pacifique. Cependant, il estime que le développement tant des liaisons aériennes que celui des aéroports ne doit pas être sous-estimé.

Le CESER encourage l'ambition de placer « *La Réunion comme moteur du développement de la zone océan Indien et comme poste avancé de l'Union européenne* ». Néanmoins, conquérir des marchés extérieurs et devenir moteur de la zone nécessite, d'une part, d'accompagner la montée en compétence des entreprises, d'autre part, de prendre en considération les difficultés en termes de temps et de coûts afin de proposer des mesures pour y remédier.

Le CESER souligne l'importance de construire une stratégie de co-développement dans le bassin régional de l'océan Indien pour accompagner l'internationalisation des entreprises et dynamiser les échanges dans cette zone. Il réaffirme, cependant, qu'il y a lieu de se projeter dans le nouvel espace qu'est l'indo-pacifique. Il reste vigilant sur les actions à mettre en place et la concertation de l'ensemble des parties prenantes. Il rappelle les avis produits dans le cadre des récents travaux budgétaires⁶.

5. Avis du CESER sur le « projet de plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE) », mai 2015.

6. « Avis des commissions sur le budget primitif 2023 de la région Réunion », CESER Réunion, décembre 2022.

Aménagement et foncier

Le CESER souligne l'importance de la nécessaire cohérence entre :

- Le schéma régional des carrières (S.R.C.) ;
- Le schéma régional des infrastructures et des transports (SRIT) ;
- La S.5 ;
- La programmation pluriannuelle de l'énergie (P.P.E.) ;
- Le plan régional de prévention et de gestion des déchets (P.R.P.G.D.) à venir ;
- Le S.R.D.E.I.I. ;
- Le SAR, ce dernier étant prescriptif.

De par la transversalité des thématiques qu'il intègre, le S.R.D.E.I.I. implique de mettre en œuvre une interconnexion de sorte à prendre en compte la transition écologique et énergétique. Pour cela, il conviendra d'appréhender ses différents rouages avec les schémas de planification d'aménagement au sens large évoqués ci-dessus.

Le développement économique doit pouvoir s'opérer de manière équitable sur l'ensemble du territoire régional. Afin de s'en assurer, il est nécessaire de renforcer, en général, les infrastructures d'accueil, de transports, de mobilité, et en particulier, les actions régionales en dehors de bassins d'activités trop restreints, pour atteindre un déploiement de l'activité économique et des emplois équilibrés sur le territoire réunionnais, en actionnant tous les leviers disponibles ou à venir.

À ce titre, le renforcement de notre attractivité passe par une politique du foncier mieux adaptée. L'équilibre entre foncier économique, foncier agricole, zones d'habitations, zones naturelles est une question complexe : le foncier à La Réunion étant une denrée particulièrement rare et donc précieuse.

La problématique du foncier économique revêt donc un enjeu capital. Le CESER rappelle à ce

titre qu'il est fondamental de disposer d'un schéma régional des zones d'activités économiques (S.R.Z.A.E.), qui permettrait une approche plus complète que la seule gestion du foncier de ces zones. Cette approche inclurait un axe de connexion numérique, un axe de mobilité collective et un axe de conciergerie de territoire pour développer des circuits courts. Elle constituerait une contribution structurante à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance territoriale dans la gestion des différentes strates du foncier économique. Le CESER souhaite également qu'une meilleure coordination et gouvernance se fasse entre les acteurs des différents lieux de gestion du foncier. Au-delà de cette coordination, il rappelle son souhait d'une réflexion sur la mise en place d'une seule structure en charge de la gestion du foncier du territoire, et ce au regard de la double contrainte de son exigüité et de la préservation des lieux naturels, en particulier en ce qui concerne le Parc national.

Formation

Le CESER souligne l'importance de la cohérence entre :

- Le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (C.P.R.D.F.O.P.),
- Le SRESRI,
- Les plans régionaux :
 - de l'enseignement agricole ;
 - pour la réussite et l'insertion des jeunes ;
 - de formation et d'apprentissage ;
- Le dispositif de convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) ;
- Le S.R.D.E.I.I.

Dans un enjeu de développement du territoire, le S.R.D.E.I.I. doit s'articuler avec les différents schémas liés à l'éducation, la formation et la recherche.

Ces schémas coordonnent une volonté commune de faire de La Réunion un territoire dynamique. L'île disposant d'une population jeune, le S.R.D.E.I.I. doit impulser la mise en œuvre de l'offre de formation, de l'offre de professionnalisation, sans écarter la nécessité de formation et d'insertion des moins jeunes.

Le CESER souligne l'importance de :

- Favoriser une articulation entre le S.R.D.E.I.I. et le SRESRI comme levier de l'insertion professionnelle des étudiants ;
- Valoriser le dispositif CIFRE comme moyen de renforcement des échanges entre les laboratoires de recherche publique et les milieux socio-économiques, en favorisant l'emploi des docteurs dans les entreprises et ainsi contribuer au processus d'innovation des entreprises.
- Favoriser une articulation cohérente entre le S.R.D.E.I.I. et le CPRDFOP. Ce dernier impulse la politique régionale en matière de formation professionnelle. Il est pertinent d'adapter l'offre de formation aux besoins économiques du territoire et de coordonner les politiques d'emplois, de formations et d'orientation.
- Développer l'enrichissement de la carte de formations.
- Développer la notion de parcours.
- Sécuriser les parcours pour les jeunes en formation.
- Assurer une GPEC au niveau du territoire (GPECT).

Développement Humain

Le CESER insiste sur la nécessité d'investir suffisamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (E.S.S.), eu égard au contexte spécifique du territoire réunionnais.

Le retour dans le projet de B.P. 2023 du financement d'une vingtaine d'associations agréées qui œuvrent dans le domaine de l'aide alimentaire, au-delà des têtes de réseaux que sont la Banque alimentaire des Mascareignes et la Croix rouge, est symptomatique de la dégradation du pouvoir d'achat de la population Réunionnaise.

Il y a donc nécessité que le développement économique soit orienté, au-delà de la création de richesses, vers celle de la création d'emplois car c'est là que se trouve la réponse la plus pertinente au problème du pouvoir d'achat. Cette orientation requiert une démarche encore plus ambitieuse en faveur de l'économie sociale et solidaire.

La déclinaison de la stratégie régionale de l'ESS (SRESS), adoptée en 2022, est attendue pour 2023 et les moyens qui lui seront consacrés à celle-ci par la collectivité régionale devront se montrer à la hauteur des besoins du territoire.

Commande publique

À travers la priorité stratégique n°1 « *Consolider le tissu économique* » le CESER salue la volonté de faciliter l'accès des entreprises à la commande publique et l'ancrage territorial des politiques publiques notamment par la revitalisation de la stratégie du bon achat (S.B.A.) préconisée⁷ par le CESER.



Figure 4. Stratégie du bon achat

7. Rapport du CESER « S.R.D.E.I.I., levier de transformation du territoire », octobre 2022.

Gouvernance

Le CESER salue le renforcement de la gouvernance autour du S.R.D.E.I.I. avec les différentes instances de pilotage et de suivi. Il a noté, lors des auditions, qu'il est prévu, dans le cadre de la constitution de l'équipe projet en charge de l'animation du S.R.D.E.I.I., d'associer un référent S.R.D.E.I.I. de chaque direction appropriée du conseil régional. Le CESER souhaite être associé à la démarche. Il est, en effet, convaincu que seule une action coordonnée et synergique de l'ensemble des acteurs publics et de la société civile peut aboutir à un développement territorial équilibré et partagé par tous.

Le CESER préconise dans le cadre de la conférence territoriale de l'action publique (C.T.A.P.), d'ouvrir la possibilité de réunir plusieurs C.T.A.P. thématiques, au-delà de celle uniquement réglementaire. Il préconise notamment la création d'une commission « réglementation et fiscalité ». Cette commission, nécessaire au titre de la différenciation, permettrait de repérer les adaptations déjà opérationnelles sur le territoire et d'améliorer des points de législation afin de rendre mieux efficient l'action publique. À titre d'illustration, cette commission permettrait d'apporter un éclairage sur les opportunités liées tant aux différents projets de loi, comme celui relatif à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, qu'en matière de nouvelles réglementations européennes, et ce au regard des déclarations faites sur le développement lié à l'indo-pacifique.

Évaluation

Dans son rapport « Les indicateurs de transformation du territoire – Indica’ter » (novembre 2019), le CESER, dans l’optique d’éclairer les choix de politiques publiques et de guider les stratégies de développement pour un avenir commun, a identifié et sélectionné un ensemble d’indicateurs à l’échelle de La Réunion, et ce dans une volonté de cohérence entre les enjeux contemporains du territoire et la démarche évaluative à impulser. Il convient de comprendre comment les indicateurs peuvent révéler des dynamiques à l’œuvre sur le territoire et celles capables de construire La Réunion de demain dans une optique collaborative, une démarche en cohérence avec les schémas de développement et d’offrir une grille de lecture commune, favorable à une gouvernance partagée.

Outre l’éclairage sur le pilotage des politiques publiques, ces instruments de mesure que sont les indicateurs doivent servir à consolider une démarche évaluative capable d’en quantifier en amont les retombées potentielles, de suivre la mise en œuvre des actions, d’évaluer les impacts ex-post réalisés sur le terrain dans une optique de performance, d’efficacité et d’efficience.

Le CESER regrette que les indicateurs présentés dans le cadre du nouveau S.R.D.E.I.I. ne se limitent qu’à des indicateurs de réalisation. Comme indiqué dans son chapitre « Préalables » le développement économique doit s’inscrire dans un continuum logique et complémentaire composé de trois temporalités. Aussi les indicateurs de réalisation doivent, pour prendre tout leur sens, être complétés en amont par des indicateurs d’impacts et, en aval par des indicateurs de suivi. À titre d’illustration⁸ sur la dimension économique :

- Indicateur de suivi : le taux de survie à 5 ans pour les entreprises créées ;
- Indicateurs d’impact : le taux d’emploi, taux de femmes entrepreneures et le revenu médian, etc.

De la même manière le S.R.D.E.I.I. affiche des indicateurs de réalisation sans pour autant chiffrer le niveau des cibles à atteindre. Il conviendra, dès la constitution de l’équipe projet en charge de l’animation du S.R.D.E.I.I., de procéder à la définition des valeurs cibles à atteindre, sans laquelle aucun suivi opérationnel ne sera valable.

8. « Les indicateurs de transformation du territoire – Indica’ter », CESER Réunion, novembre 2019.

Taxonomie



Figure 5. Taxonomie

Le CESER constate dans la priorité stratégique n°1 « *Consolider le tissu économique* » une volonté de cartographier finement les entreprises via une nouvelle taxonomie. La taxonomie proposée est celle basée sur la méthode européenne (activités économiques ayant un impact favorable sur le territoire) en s'adaptant aux spécificités locales. Le CESER avait proposé une préconisation similaire dans sa contribution sur le S.R.D.E.I.I. présentée en octobre 2022, en introduisant cependant une distinction reposant plus exactement sur le modèle de l'entreprise que sur son seul impact territorial.

Le CESER préconise à l'instar du Rhône-Alpes une étude⁹ pour la mise en œuvre d'une taxonomie des entreprises réunionnaises afin de construire une nouvelle catégorisation des petites et moyennes entreprises (P.M.E.), qui dépasse les traditionnelles notions de seuils et de secteurs (approche statique) et ainsi permettre une meilleure appréhension des besoins et des potentiels (approche dynamique) pour un meilleur impact des politiques publiques. Cette étude permettrait d'identifier les différentes typologies de P.M.E. réunionnaises (figure 6 exemple de la classification identifiée en région Rhône-Alpes) et de mieux cibler les aides (aides en matière d'emplois, d'investissements, de trésorerie, de recherche et développement (R.&D.), de formation, de création d'entreprises, d'environnement, de sauvetage-restructuration, d'exportation, etc.) et le parcours d'accompagnement le plus approprié.

9. « Les politiques publiques face à la diversité des P.M.E. », décembre 2018, Sophie REBOUD, Thierry SERBOFF, Hervé GOY, Tim MAZZAROL, Delwyn CLARK.

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 7
PME façonniers	PME orientées métier	PME agitées	PME installées	PME entrepreneuriales	PME dénaturées	PME participatives
8,2 %	10,5 %	17,8 %	17,5 %	18,9 %	11,8 %	15,3 %
49	62	106	104	112	70	91

Figure 6. Synthèse de la taxonomie de l'étude sur « Les politiques publiques face à la diversité des P.M.E. en région Rhône-Alpes »

Parcours de transformation



Figure 7. Parcours de transformation

Dans la priorité stratégique n° 1 « *Consolider le tissu économique* » Le CESER identifie particulièrement le projet « Structurer le parcours du bénéficiaire d'aide » consistant en l'élaboration d'un guide du bénéficiaire qui viendrait expliciter les différentes étapes depuis le dépôt numérique des dossiers sur la plate-forme et leur suivi en temps réel par le bénéficiaire, jusqu'au retour d'expérience sur le bilan de la gestion des aides en passant par un renforcement de la communication au niveau régional sur l'ensemble des aides et dispositifs à destination des entreprises, notamment à travers des temps d'échanges dédiés.

Le CESER préconise à l'image de la Région Grand Est et de son plan de relance et de transformation « *Business act 2* »¹⁰, de sortir d'une logique de guichets qui se traduit bien souvent par un soutien ponctuel à une entreprise et à sa demande, pour passer à une logique de parcours, d'accompagnement global et au long cours. En effet la Région Grand Est a généralisé et structuré un nouveau mode opératoire pour soutenir ses filières économiques. Ce parcours comprend plusieurs grandes étapes successives allant de la sensibilisation via un pool d'experts, à un diagnostic à 360°, jusqu'à la mise en œuvre des modules thématiques et la construction d'un plan d'actions. Le CESER préconise la constitution et le financement d'un réseau de consultants experts agréés. Ce réseau d'experts permettrait :

- de réaliser le diagnostic des besoins des entreprises,
- d'identifier les enjeux à appréhender,
- de cibler des modules de transformation.

10. <https://www.grandest.fr/wp-content/uploads/2021/12/business-act-2-210x27mm-11-2021-v11-bd-1.pdf>, page 33.



Figure 8. Étape du parcours de transformation

Ce même parcours pourrait être évalué par la mise en œuvre d'un comité régional de suivi des aides (C.R.S.A.), à l'image de celui créé en Région Val-de-Loire, afin d'organiser le suivi des impacts et engagements des bénéficiaires.

ETAPE	EXEMPLE VERSION COURT	EXEMPLE - VERSION LONGUE « HISTOIRE DE NICOLAS CHEF D'ENTREPRISE DANS L'AUBE »
SENSIBILISATION	L'entreprise assiste à une réunion d'information sur les moteurs du changement	Nicolas, dirigeant d'une PME dans le secteur pharmaceutique, assiste à une réunion d'information sur les moteurs du changement organisée par l'Agence de Développement Economique locale.
DIAGNOSTIC 360	Un expert va dans l'entreprise pour évaluer sa maturité par rapport aux moteurs du changement	<p>Suite à cette réunion, Nicolas se voit prescrire par son Agence de Développement Economique un diagnostic 360 car son entreprise est confrontée à des enjeux de compétitivité majeurs.</p> <p>Un consultant expert financé par la Région se rend alors dans l'entreprise. Objectif : faire le point et poser un premier regard sur les besoins. Au terme de ces travaux, le consultant rend à Nicolas un diagnostic 360. Il pointe la faible intégration du numérique ainsi que des problématiques importantes au niveau du conditionnement des produits, centre de coûts significatif encore en partie manuel et mobilisant des matériaux non recyclables.</p> <p>Cette première approche offre à Nicolas une vision des enjeux à appréhender dans son entreprise. Avec l'aide du consultant, il choisit les sujets sur lesquels il souhaiterait approfondir la réflexion.</p>
MODULES TRANSFORMANT	L'entreprise approfondit sa réflexion à travers des diagnostics thématiques	<p>Nicolas choisit d'approfondir trois sujets : la numérisation de sa chaîne de production, l'automatisation du poste de conditionnement et la prise en compte des enjeux écologiques notamment sur la question des emballages pour laquelle ses clients sont de plus en plus attentifs et sur laquelle la réglementation va évoluer.</p> <p>L'Agence de Développement Economique qui suit l'entreprise de Nicolas est informée et lui propose aussitôt de lancer 3 diagnostics spécialisés. Toujours financés par la Région, trois experts spécialisés sont déployés dans l'entreprise pour approfondir la réflexion.</p> <p>Le premier évalue les modalités de numérisation de la chaîne de production, le second propose des solutions pour la robotisation du poste de conditionnement, le troisième réalise des préconisations sur les emballages conformes à la réglementation et adapté aux besoins de Nicolas.</p>
PROGRAMME DE TRANSFORMATION	L'entreprise rencontre des offreurs et est accompagnée pour consolider son plan d'action.	<p>Une fois les diagnostics thématiques finalisés, le consultant, qui suit Nicolas depuis le lancement de son diagnostic 360, consolide le contenu des travaux des experts spécialistes.</p> <p>Il détaille les besoins de Nicolas et le met en rapport avec les offreurs de solutions locaux issus des GET en capacité d'y répondre. Il aide Nicolas à identifier le bon offreur et à construire en détail un plan d'action individualisé adapté à l'entreprise : le « programme de transformation ».</p> <p>Nicolas est notamment mis en relation avec un fournisseur de machine-outil régional adapté au procédé de conditionnement utilisé par son entreprise et également avec le fournisseur d'une matière plus écologique pouvant se substituer à celle qu'il utilisait au préalable.</p>
MISE EN ŒUVRE	L'entreprise bénéficie du soutien de la Région pour financer sa transformation et accompagner la montée en compétence de son personnel par la formation.	<p>Armé de son « programme de transformation » et des liens que Nicolas a construit avec un ou plusieurs offreurs de solution, Nicolas peut agir et investir en fonction de ses besoins et selon un calendrier défini pour son entreprise.</p> <p>Il est soutenu par les acteurs régionaux à chacune des étapes de son programme de transformation : investissement matériel, appel à une prestation technique ou intellectuelle, aides à l'accueil de stagiaires ou apprentis, prêt ou garantie financière... Si besoin, un apprenti ingénieur pourra l'accompagner au quotidien pour conduire le changement et atteindre les objectifs.</p> <p>Nicolas a pu être accompagné sur ces enjeux structurants qu'il maîtrisait mal et a permis à son entreprise d'être de nouveau compétitive, au point qu'elle s'est lancée à l'export !</p>

Figure 9. Exemple de parcours d'accompagnement

Chaîne de valeurs

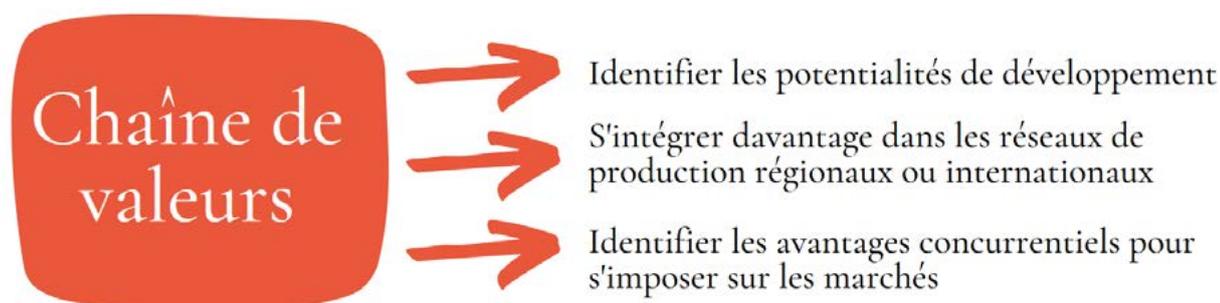


Figure 10. Chaîne de valeurs

Le CESER constate dans la priorité stratégique n° 3 « Soutenir les filières répondant aux ambitions du territoire » l'objectif spécifique « Poursuivre la structuration des chaînes de valeurs de ses filières stratégiques et de filières émergentes ». Il salue l'ambition du S.R.D.E.I.I. de créer les conditions et l'environnement économique favorable à l'émergence de nouvelles chaînes de valeurs structurées à l'échelle de l'ensemble du territoire, plus localisées ou de dimension plus réduite, pour apporter des réponses à des besoins ou opportunités plus spécifiques.

Au vu des missions de la future agence régionale de la biodiversité qui sera créée en 2023, des enjeux de mobilités, du nouveau plan régional de prévention et de gestion des déchets (P.R.P.G.D.) et des enjeux de décarbonation, le CESER préconise de faire émerger la chaîne de valeurs décarbonation. Cette nouvelle chaîne de valeurs construite autour de l'autonomie énergétique et de la neutralité carbone de l'île, permettrait de conjuguer à la fois une nécessité intrinsèque à l'ensemble des activités économiques, l'urgence climatique et un potentiel de développement économique sous-estimé. La décarbonation de l'économie est une nécessité qui s'impose à toutes les entreprises pour améliorer leur compétitivité et répondre aux enjeux environnementaux. Elle est encore plus cruciale dans le contexte d'une RUP.

Le S.R.D.E.I.I. qui porte l'ambition d'être la nouvelle économie pour La Réunion 2030 ne peut ignorer ce paramètre du développement. Le CESER rappelle que, dans le cadre de France 2030, une enveloppe de 5,6 milliards d'euros est prévue pour déployer les solutions de décarbonation. Notre territoire doit y avoir accès.

tables

Table des figures

Figure 1. La gouvernance, de la planification stratégique au pilotage opérationnel.	7
Figure 2. Politique intégrées	10
Figure 3. La société réunionnaise agissante selon le CESER / Les sept trajectoires définies par le CESER lors de sa contribution, « Notre manière réunionnaise d’agir pour Faire Territoire(s) et Faire Société : Informer, Bâtir et Transmettre », mars 2019.	11
Figure 4. Stratégie du bon achat	17
Figure 5. Taxonomie	20
Figure 6. Synthèse de la taxonomie de l’étude sur « Les politiques publiques face à la diversité des P.M.E. en région Rhône-Alpes »	21
Figure 7. Parcours de transformation	22
Figure 8. Étape du parcours de transformation	23
Figure 9. Exemple de parcours d’accompagnement	24
Figure 10. Chaîne de valeurs	25

Acronymes et sigles

C.P.R.D.F.O.P. : contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle	S.R.C. : schéma régional des carrières
C.T.A.P. : conférence territoriale de l'action publique	S.R.D.E.I.I. : schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche	S.R.Z.A.E. : schéma régional des zones d'activités économiques
CREFOP : comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles	SAR : schéma d'aménagement régional
E.P.C.I. : établissement public de coopération intercommunale	SRESRI : schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
E.S.S. : économie sociale et solidaire	SRESS : stratégie régionale de l'économie sociale et solidaire
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	SRIT : schéma régional des infrastructures et des transports
P.M.E. : petites et moyennes entreprises	T.F.U.E. : traité de fonctionnement de l'Union européenne
P.P.E. : programmation pluriannuelle de l'énergie	<i>T.S.I. : technical specifications for Interoperability</i> (traduit de l'anglais par : instrument d'appui technique)
P.R.P.G.D. : plan régional de prévention et de gestion des déchets	
R. & D. : recherche et développement	
RUP : régions ultra-périphériques	
S.5 : stratégie de spécialisation intelligente pour un développement social et soutenable	
S.B.A. : stratégie du bon achat	

annexe

Lettre de saisine


REGION REUNION
www.regionreunion.com

Sainte-Clotilde, le 25 NOV. 2022

Monsieur le Président
du Conseil Économique, Social
et Environnemental Régional
Bâtiment du Chaudron
73, Boulevard du Chaudron
97490 SAINTE-CLOTILDE

Affaire suivie par : Annie-Claude CLAIN
DGA / SGARC / POLE ASSEMBLÉES
Tél : 0262 48 71 08 - Mèl : annie-claude.clain@cr-reunion.fr

0202216195

N/REF : D2022/16195

OBJET : ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE DU CONSEIL RÉGIONAL DU JEUDI 15 DÉCEMBRE 2022

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous informer que la prochaine Assemblée Plénière du Conseil Régional aura lieu le **jeudi 15 décembre 2022**.

J'ai le plaisir de vous adresser les rapports suivants sur lesquels je vous serais obligée de bien vouloir me faire parvenir l'avis de votre Assemblée :

1. **Projet de Budget Primitif de la Région pour l'exercice 2023**
2. **Projet de Décision Modificative N°3 au Budget de l'exercice 2022**
3. **Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation**

Ces rapports vous sont transmis par mail.

Vous remerciant par avance de votre collaboration, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

La Présidente,
Huguette BELLO



CONSEIL RÉGIONAL, Avenue René Cassin Moufia, BP 67192, 97801 SAINT-DENIS CEDEX 9
Tél : 0262 48 70 00 – Mèl : region.reunion@cr-reunion.fr

Membres ayant donné une procuration :

M^{me} Julie CHATEL

M. Loïc DÉsirÉE

M^{me} Catherine FRÉCAUT

M. Jean-François LEBIHAN

M. Jean-Marie LE BOURVELLEC

M^{me} Corine RAMOUNE

M. Guillaume SELLIER

Directeur de la publication :

Dominique VIENNE.

Rédacteur, correcteur, graphiste et imprimeur :

CESER Île de La Réunion, décembre 2022, version 1-1.

Photographes et/ou illustrateurs

Pexels : Pixabay (p. 1), Lex GER (p. 8).

CESER
ÎLE DE LA RÉUNION

**CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**

73, boulevard du Chaudron
97490 SAINTE-CLOTILDE



0262 979 630



ceser-reunion.fr



**S'abonner à « L'actu. du CESER »,
la lettre d'information mensuelle pour suivre
toutes les actualités.**



Facebook Linkedin Youtube



**OUVRIR LA VOIE,
ÉCLAIRER LA DÉCISION,
PARTICIPER À L'ACTION PUBLIQUE**