

A large industrial factory setting with a worker operating machinery. The scene is dominated by large, horizontal, metallic rollers and pipes. A worker in a dark shirt and safety glasses is standing next to a large yellow roller, adjusting a control. The background shows more industrial equipment and a high ceiling with exposed wooden beams and red-painted pipes. The lighting is bright, coming from overhead fixtures.

**2025-2030**

**CO-CONSTRUIRE**  
un territoire de **PROSPÉRITÉ**  
soutenable et partagée  
autour d'une **INDUSTRIE**  
réaffirmée, intégrée et renouvelée

STRATÉGIE DE TRANSITION ÉCONOMIQUE  
DE LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE  
**DÉCEMBRE 2024**

En science économique « l'outil le plus puissant n'est pas l'argent, ni même l'algèbre. C'est un crayon. Parce qu'avec un crayon vous pouvez redessiner le monde ».

**Kate Raworth,**  
économiste et enseignante à l'Université d'Oxford

# PRÉAMBULE

---

## Du **développement** à la **transition** économique : focus préalable sur un changement radical de paradigme

À Rouen, le développement économique intervient dans le cadre d'une politique globale de transitions : environnementale, énergétique, sociale... Appliquée à l'économie, cette démarche impose un changement de paradigme. Mais changer d'étiquette n'est que le symptôme visible d'un bouleversement beaucoup plus profond, d'une **transformation complète de l'économie, pensée avec l'Humain et pour la Planète**.

Une économie **+ sobre** qui repose sur une gestion pérenne des ressources naturelles, financières et humaines.

Une économie **+ résiliente** capable de s'adapter pour dépasser les crises.

Une économie **+ inclusive** œuvrant pour un meilleur partage et un accès plus égal aux opportunités économiques et financières.

Dans sa vision et sa formulation, notre Stratégie propose une première définition de la "transition économique" à l'échelle du territoire métropolitain. Non figée et appelée à évoluer, à s'enrichir dans le temps, elle pose néanmoins un premier cadre.

# Table des matières

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PRÉAMBULE.....                                                                                                    | 3  |
| Du développement à la transition économique : focus préalable sur un changement radical de paradigme.....         | 3  |
| Table des matières.....                                                                                           | 4  |
| INTRODUCTION.....                                                                                                 | 8  |
| 1# DE L'UTILITÉ D'UNE STRATÉGIE DE TRANSITION ÉCONOMIQUE POUR LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE, À HORIZON 2030.....   | 8  |
| VOCATION INTERNE.....                                                                                             | 8  |
| POUR LES ÉLUS MÉTROPOLITAINS.....                                                                                 | 8  |
| POUR TOUS LES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES DU TERRITOIRE.....                                                           | 8  |
| POUR TOUS LES CITOYENS.....                                                                                       | 8  |
| AU-DELÀ DES FRONTIÈRES MÉTROPOLITAINES.....                                                                       | 8  |
| 2# UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAINE QUI SE DISTINGUE PAR LE PRISME DE LA TRANSITION QU'ELLE ADOPTE.....    | 9  |
| 3# UNE STRATÉGIE AGILE ET ÉVOLUTIVE.....                                                                          | 9  |
| 4# UNE STRATÉGIE INTERCONNECTÉE AVEC LES DOCUMENTS DE CADRAGE MÉTROPOLITAINS.....                                 | 9  |
| 5# UNE STRATÉGIE TRANS-SECTORIELLE.....                                                                           | 9  |
| PARTIE #1 – DU GLOBAL AU LOCAL : LES CONTEXTES QUI IMPULSENT LA TRANSITION ÉCONOMIQUE.....                        | 11 |
| 1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL.....                                                                                         | 11 |
| 1.2 CONTEXTE MONDIAL : DES CHOCS POUR PASSER À L'ACTE.....                                                        | 11 |
| 1.3 CONTEXTE EUROPÉEN.....                                                                                        | 12 |
| 1.4 CONTEXTE NATIONAL.....                                                                                        | 12 |
| 1.5 CONTEXTE IMMÉDIAT.....                                                                                        | 13 |
| 1.5.1 RÉGION NORMANDIE.....                                                                                       | 13 |
| 1.5.2 AXE SEINE.....                                                                                              | 14 |
| 1.5.3 PÔLE MÉTROPOLITAIN ROUEN SEINE EURE.....                                                                    | 14 |
| 1.6 CONTEXTE MÉTROPOLITAIN.....                                                                                   | 14 |
| 1.6.1 RAPPEL DU CHAMP DES COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES DE LA MÉTROPOLE.....                                            | 14 |
| 1.6.2 LE CONTEXTE DE LA TRANSITION SOCIAL-ÉCOLOGIQUE À ROUEN.....                                                 | 15 |
| 1.6.3 L'HÉRITAGE HISTORIQUE DE L'INDUSTRIE : ENTRE FIERTÉ, DÉPENDANCE ET MÉFIANCE.....                            | 16 |
| 1.6.4 POINTS FORTS ET TALONS D'ACHILLE DU TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN POUR SON DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.....         | 17 |
| PARTIE #2 – ATELIERS INTER-SERVICES ET ENTRETIENS : L'AMORCE D'UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION À FERTILISER..... | 19 |
| 2.1 LE MAKING-OF DE LA CO-CONSTRUCTION.....                                                                       | 19 |
| 2.1.1 LA MÉTHODE : NAISSANCE D'UN PROCESSUS DE COOPÉRATION.....                                                   | 19 |
| 2.1.2 5 ATELIERS INTER-SERVICES.....                                                                              | 19 |
| 2.1.3 18 ENTRETIENS BILATÉRAUX AVEC LES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES.....                                               | 20 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2 LES GRANDS ENSEIGNEMENTS.....                                                                                                     | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°1 – BESOIN DE + DE COOPÉRATION À TOUS LES ÉTAGES.....                                                                  | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°2 – DES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES QUI S'AUTO-GÈRENT SUR LES QUESTIONS DE TRANSITIONS.....                                 | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°3 – BESOIN D'UNE COLLECTIVITÉ FACILITANTE.....                                                                         | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°4 – BESOIN D'UNE COLLECTIVITÉ ENTREMETTEUSE.....                                                                       | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°5 – BESOIN DE PROXIMITÉ ET D'INTERACTION DIRECTE.....                                                                  | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°6 – BESOIN D'UNE LIGNE CLAIRE ET DISRUPTIVE.....                                                                       | 24 |
| ENSEIGNEMENT N°7 – BESOIN DE TERRITORIALISER : “LA VILLE INDUSTRIELLE” ET “LA VILLE ÉTUDIANTE” COMME SUJETS FÉDÉRATEURS.....          | 25 |
| PARTIE #3 – LA VISION STRATÉGIQUE GÉNÉRALE.....                                                                                       | 26 |
| 2020-2024 REWIND <<I : IMPULSER LE CHANGEMENT DE LOGICIEL ÉCONOMIQUE !.....                                                           | 26 |
| LA FIN DE L'EXCLUSIVITÉ DE LA CROISSANCE... OU LE DÉBUT D'UN NOUVEL ÉPANOUISSEMENT ÉCONOMIQUE !.....                                  | 26 |
| DÈS 2020 À ROUEN, INVESTIR L'ENTRE-DEUX STIMULANT DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE : LE TEMPS DE L'IMPULSION.....                          | 29 |
| 2025-2030 LE TEMPS DE L'ACCÉLÉRATION :.....                                                                                           | 30 |
| CO-CONSTRUIRE NOTRE TERRITOIRE DE PROSPÉRITÉ SOUTENABLE ET PARTAGÉE, AUTOUR D'UNE INDUSTRIE RÉAFFIRMÉE, INTÉGRÉE ET RENOUVELÉE.....   | 30 |
| 1- LA “PROSPÉRITÉ SOUTENABLE ET PARTAGÉE” COMME AMBITION COMMUNE.....                                                                 | 30 |
| Ni croissance, ni décroissance, mais... PROSPÉRITÉ : la 3e voie d'un développement économique sobre, soutenable et intelligent !..... | 30 |
| Subir ou choisir ?.....                                                                                                               | 31 |
| Régénératif (= soutenable) et redistributif (= partagé) !.....                                                                        | 31 |
| La “prospérité économique” comme nouveau stimulateur d'attractivité !.....                                                            | 32 |
| 2- LA “COOPÉRATION ÉCONOMIQUE” COMME LEVIER D'ACTION.....                                                                             | 32 |
| 3- L'ADN INDUSTRIEL ROUENNAIS COMME FER DE LANCE DU TERRITOIRE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAIN.....                                          | 32 |
| ...Assumer & Co-habiter... pour une industrie INTÉGRÉE.....                                                                           | 32 |
| Et pourtant.....                                                                                                                      | 33 |
| ... Relocaliser... pour une industrie RÉAFFIRMÉE.....                                                                                 | 33 |
| ... et Décarboner... pour une industrie RENOUVELÉE !.....                                                                             | 33 |
| 2030 LE TEMPS DE L'ÉVALUATION AVANT CELUI DE LA PROJECTION EN 3E SAISON (2030-2035).....                                              | 34 |
| PARTIE #4 – LA STRATÉGIE EN 4 ENJEUX ET 21 AXES.....                                                                                  | 35 |
| 4.1 STRATÉGIE MODE D'EMPLOI.....                                                                                                      | 35 |
| 4.1.1 ENJEUX > AXES > VOILETS > ACTIONS : DE QUOI PARLE-T-ON?.....                                                                    | 35 |
| 4.1.2 ENTREZ DANS LA LÉGENDE !.....                                                                                                   | 36 |
| 1# Suivez les tags !.....                                                                                                             | 36 |
| 2# Positionnement des acteurs / partenaires facilitateurs.....                                                                        | 36 |
| 3# À repérer.....                                                                                                                     | 36 |
| 4# Hiérarchisation et priorisation des niveaux d'action.....                                                                          | 36 |

## ENJEU #collectif

Pour une transition économique TERRITORIALISÉE et PARTAGÉE : une collectivité qui IMPULSE le changement et INITIE la COOPÉRATION INTERACTEURS comme levier de transformation durable de l'économie..... 39

2 préalables à l'action stratégique..... 40

### Axe A

Agir en FACILITATEUR & STIMULATEUR : aider les opérateurs économiques à se repérer et à se saisir des outils de transformation pour acculturer et faire adhérer au paradigme de la transition économique..... 41

### Axe B

Agir en INTERMÉDIAIRE TERRITORIAL au cœur de l'écosystème de la transition économique..... 44

### Axe C

Agir en COORDINATEUR DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE autour de sujets opérationnels prioritaires relevant de la transition, pour co-construire une prospérité soutenable et partagée..... 49

## ENJEU #territoire

Pour un développement économique qui vise à construire un TERRITOIRE DE CROISSANCE SOUTENABLE ET INTELLIGENTE..... 52

### Axe D

#### #accompagnement endogène

Mobiliser les ressources de la collectivité et du territoire pour accompagner les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur en développement dans la CONCRÉTISATION DE LEUR PROJET DE CROISSANCE SOUTENABLE ET INTELLIGENTE..... 52

### Axe E

#### #implantation exogène

PRIORISER et GRADUER LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT et de soutien des projets d'implantation d'entreprises et d'établissements de formation supérieure, à proportion de l'impact territorial positif estimé..... 55

### Axe F

#### #création d'entreprises

Faire éclore de NOUVELLES ACTIVITÉS, et renforcer leur potentiel de pérennisation, à travers un ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET PHASÉ..... 58

### Axe G

#### #aménagement économique durable

Aménager le territoire économique pour une COHABITATION HARMONIEUSE DES ACTIVITÉS ET DES USAGES... 63

### Axe H

#### #relocalisation, intégration et transformation industrielles

CONFORTER LE TERRITOIRE PRODUCTIF et agir en faveur d'une INDUSTRIE FORTE & INTÉGRÉE pour contribuer à la SOUVERAINETÉ industrielle nationale et européenne..... 71

### Axe I

#### #excellence et innovation

NOURRIR UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE pour l'excellence et l'innovation économiques dans les secteurs clés du territoire..... 76

### Axe J

#### #benchmark

Maintenir une veille constante sur les INNOVATIONS ÉCONOMIQUES TERRITORIALES menées en France et en Europe, pour se nourrir d'expériences multiples..... 82

## ENJEU #planète

Pour un développement économique DÉCARBONÉ, RÉSILIENT, et RÉGÉNÉRATIF qui maîtrise son IMPACT ENVIRONNEMENTAL et les RESSOURCES qu'il mobilise..... 84

### Axe K

#### #décarbonation des activités productives

|                                                                                                                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <u>Appuyer la TRANSFORMATION ÉNERGÉTIQUE ET ENVIRONNEMENTALE des opérateurs économiques.....</u>                                                                                                                              | <u>84</u>  |
| <u>Axe L</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#ressource foncière</u>                                                                                                                                                                                                    |            |
| <u>Optimiser la RESSOURCE FONCIÈRE ÉCONOMIQUE du territoire dans une logique de sobriété.....</u>                                                                                                                             | <u>92</u>  |
| <u>Axe M</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#économie circulaire</u>                                                                                                                                                                                                   |            |
| <u>Intégrer progressivement les enjeux évolutifs de l'ÉCONOMIE CIRCULAIRE et RÉGÉNÉRATIVE au développement économique territorial métropolitain pour pouvoir soutenir les opérateurs économiques dans cette démarche.....</u> | <u>95</u>  |
| <u>Axe N</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#économie de la proximité</u>                                                                                                                                                                                              |            |
| <u>Encourager et soutenir la dynamique en faveur de l'ÉCONOMIE DE LA PROXIMITÉ et des circuits courts.....</u>                                                                                                                | <u>98</u>  |
| <u>Axe O</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#biOdiversité</u>                                                                                                                                                                                                          |            |
| <u>Concilier développement économique et PROTECTION DU VIVANT, DE LA BIODIVERSITÉ ET DE LA NATURE.....</u>                                                                                                                    | <u>103</u> |
| <u>Axe P</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#résilience et maîtrise des risques</u>                                                                                                                                                                                    |            |
| <u>Conforter la RÉSILIENCE ÉCONOMIQUE TERRITORIALE face aux crises et soutenir l'adaptation de l'appareil productif face aux RISQUES CLIMATIQUES &amp; INDUSTRIELS.....</u>                                                   | <u>106</u> |
| <u>ENJEU #humain et société</u>                                                                                                                                                                                               |            |
| <u>Pour un développement économique INCLUSIF ET PROPULSIF, à impact social et sociétal positifs.....</u>                                                                                                                      | <u>111</u> |
| <u>Axe Q</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#emplois et talents</u>                                                                                                                                                                                                    |            |
| <u>Soutenir l'EMPLOI DÉCENT pour tous et faire fructifier les talents, au bénéfice, prioritairement des MÉTIERS EN TENSION et en fonction des besoins en compétences des entreprises.....</u>                                 | <u>112</u> |
| <u>Axe R</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#ESS</u>                                                                                                                                                                                                                   |            |
| <u>AUGMENTER LA PART DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE dans l'économie du territoire.....</u>                                                                                                                                | <u>116</u> |
| <u>Axe S</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#intégration et inclusion étudiante</u>                                                                                                                                                                                    |            |
| <u>Améliorer la porosité entre vie métropolitaine // enseignement supérieur // monde économique.....</u>                                                                                                                      | <u>119</u> |
| <u>Axe T</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#Entrepreneuriat inclusif</u>                                                                                                                                                                                              |            |
| <u>Favoriser l'ACCÈS DE NOUVEAUX PUBLICS À L'ENTREPRENEURIAT (publics issus des QPV, secteurs ruraux).....</u>                                                                                                                | <u>124</u> |
| <u>Axe U</u>                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <u>#RSE</u>                                                                                                                                                                                                                   |            |
| <u>ENCOURAGER LA RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) par un outillage complémentaire du monde économique.....</u>                                                                                                  | <u>126</u> |
| <u>UNE CONCLUSION</u>                                                                                                                                                                                                         |            |
| <u>comme une main tendue.....</u>                                                                                                                                                                                             | <u>129</u> |
| <u>Annexes.....</u>                                                                                                                                                                                                           | <u>130</u> |
| <u>Glossaire.....</u>                                                                                                                                                                                                         | <u>130</u> |
| <u>Lexique.....</u>                                                                                                                                                                                                           | <u>132</u> |

# INTRODUCTION

Cette Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie est l'aboutissement d'une étude d'un an, menée à partir d'octobre 2023, sur la base d'un corpus documentaire constituées de feuilles de routes et de stratégies sectorielles, élaborées au sein des services de la Métropole Rouen Normandie. L'approche documentaire initiale fut complétée par un ensemble de démarches consultatives, auprès des agents des services (via 5 ateliers de travail) et des opérateurs économiques du territoire (via 17 entretiens), pour composer une stratégie en résonance avec les problématiques réelles de celles et ceux qui font le développement économique de la Métropole Rouen Normandie.

## 1# DE L'UTILITÉ D'UNE STRATÉGIE DE TRANSITION ÉCONOMIQUE POUR LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE, À HORIZON 2030

### VOCATION INTERNE

Les collaborateurs de la Métropole directement ou indirectement acteurs du développement économique, ont émis le besoin d'un support de référence pour guider et orienter leur action. Cette base commune et partagée leur permettra de cadrer leur marge d'action sur leurs champs de compétences respectifs, de faire des choix en cohérence avec une ligne définie, et de déterminer des priorités d'action.

### POUR LES ÉLUS MÉTROPOLITAINS

Pour les 125 conseillers communautaires et les 71 maires des communes de la Métropole, cette Stratégie constitue une vision partagée de la transition économique à l'échelle de la Métropole. C'est un support de référence pour définir le volet économique de la Transition Social-Écologique qui guide l'intégralité de la mandature en cours.

### POUR TOUS LES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES DU TERRITOIRE

Nous entendons par "opérateurs économiques" une approche élargie des acteurs économiques incluant

les entreprises (PME, ETI, Grandes Entreprises) et les start-ups, leurs structures d'accompagnement ou de financement, les filières, les réseaux, les consulaires, les associations, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les partenaires de l'immobilier (propriétaires, investisseurs, promoteurs, gestionnaires de biens...)... Tous les opérateurs économiques déjà implantés ou susceptibles de s'implanter à Rouen, auront connaissance des ambitions de la Métropole Rouen Normandie en matière de choix économiques pour le territoire métropolitain. Cette Stratégie traduit l'engagement réciproque de la collectivité vis-à-vis de tous ses opérateurs économiques :

- **De la collectivité aux opérateurs économiques**, cette Stratégie inscrit la Métropole en force d'impulsion, stimulatrice et facilitatrice des transitions, sur les volets "performance environnementale et énergétique", "emplois et compétences", "Innovation", "RSE".
- **Des opérateurs économiques à la collectivité**, une Stratégie qui invite à contribuer à la transformation économique du territoire.

### POUR TOUS LES CITOYENS

En tant que dirigeante ou dirigeant, en tant que salariée ou salarié, en tant que responsable associatif, en tant qu'étudiante ou étudiant, et plus largement en tant qu'habitante ou habitant, une Stratégie pour connaître les grandes orientations économiques du territoire à échéance de 5 ans, et mesurer comment s'y inscrire, à l'échelle individuelle ou collective.

### AU-DELÀ DES FRONTIÈRES MÉTROPOLITAINES

La Stratégie de transition économique est pensée comme un nouveau levier d'attractivité territoriale. Dans un contexte de transformation obligatoire de l'activité économique pour répondre aux enjeux climatiques et environnementaux, une collectivité qui reconsidère l'action publique par le prisme de la Transition Social-Écologique bénéficie d'un avantage concurrentiel majeur. Elle peut alors prendre appui sur ces atouts compétitifs pour construire une identité collective dans laquelle pourront se reconnaître tous les acteurs économiques, les citoyens, les institutionnels... En d'autres termes, bâtir un récit commun à l'échelle du territoire ! En revendiquant son

statut de capitale facilitatrice des transitions pour tous ses opérateurs économiques, la Métropole affiche une image territoriale différenciée et différenciante. Elle annonce ainsi aux porteurs de projet qui envisagent de s'y installer, qu'elle est prête pour soutenir et accompagner leurs transitions, qu'elle en a prévu et anticipé les modalités. Elle peut en outre attirer des projets qui s'inscrivent dans ces valeurs, actionnant ainsi de nouveaux leviers d'attractivité.

## 2# UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAINE QUI SE DISTINGUE PAR LE PRISME DE LA TRANSITION QU'ELLE ADOPTE

Dans le cercle des 22 métropoles françaises, la Métropole Rouen Normandie est parmi les premières à rompre avec le schéma classique de la Stratégie de développement économique d'innovation pour se doter d'une Stratégie de transition économique, à proprement parler. Ce faisant, elle marque une rupture franche avec les modèles dominants. Même si la plupart des Métropoles françaises intègrent les grands enjeux de transition sociale et environnementale dans leurs politiques de développement économique (pour exemple, la Stratégie économique Grenoble Alpes 2030 prévoit 80 actions visant à conjuguer économie et écologie), elles ne le traduisent pas forcément dès le titre, dans une approche globale et transversale. Cette approche novatrice donne un caractère inédit à cette Stratégie. Il s'agit d'un modèle alternatif, qui propose de reconsidérer la stratégie économique d'une Métropole par le prisme de la Transition Social-Écologique. Et cette démarche ne demande qu'à essaimer ailleurs...

## 3# UNE STRATÉGIE AGILE ET ÉVOLUTIVE

En tant que première du genre, la Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie ne peut pas compter sur les enseignements tirés d'autres Stratégies de même nature. Elle doit faire ses preuves par l'expérimentation et l'expérience, et mérite, à ce titre, d'être abordée avec humilité, comme une première formalisation, une

première structure appelée à évoluer au gré de l'usage et de sa mise en pratique auprès des cibles auxquelles elle se destine. Amendements, ajouts et ré-ajustements sont susceptibles de la faire évoluer, de sorte qu'elle réponde aux problématiques de terrain, sans remettre en question sa structure, son squelette. L'appropriation de cette Stratégie passe par cette dimension de perméabilité aux évolutions contextuelles.

## 4# UNE STRATÉGIE INTERCONNECTÉE AVEC LES DOCUMENTS DE CADRAGE MÉTROPOLITAINS

La Stratégie de transition économique se nourrit autant qu'elle contribue à un ensemble de documents métropolitains, dans une dynamique de cohérence globale de l'action métropolitaine. Ainsi, la Stratégie de transition économique a vocation à intégrer et à nourrir le projet de territoire [SCoT AEC](#). Elle veille en outre à s'inscrire dans la continuité des conclusions de la Convention citoyenne des transitions, qui s'est achevée en juin 2024.

 Rapport moral Convention citoyenne des transitions

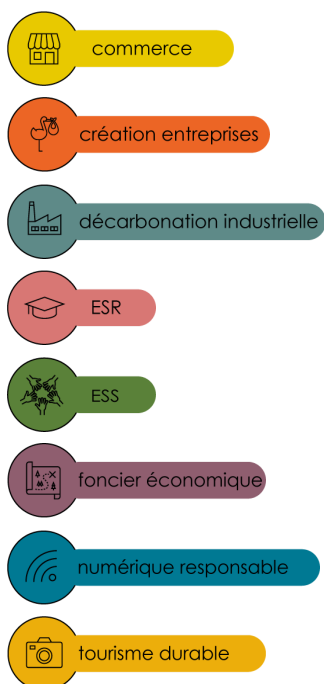
## 5# UNE STRATÉGIE TRANS-SECTORIELLE

Cette Stratégie se nourrit de feuilles de routes et/ou de stratégies pré-élaborées :

- Stratégie de Transition social-écologique (TSE), adoptée en décembre 2023 ;
- Stratégie de tourisme durable adoptée en mai 2022 ;
- Feuille de route Numérique responsable, proposée à l'approbation en décembre 2024 ;
- Feuille de route ESS (Économie sociale et solidaire), adoptée en juillet 2022 ;
- Stratégie foncière métropolitaine adoptée en mars 2023 ;

- Feuille de route “Décarbonation industrielle”, élaborée dans le cadre du programme Urb-en Pact.
- Offre de services de Rouen Normandie Création pour accompagner les entreprises en pépinières ;
- Délibérations thématiques en faveur de l’ESR (septembre 2021 et mars 2022) ;
- Délibérations thématiques “Commerce” (en faveur du commerce de centre-ville).

Le travail a consisté à remettre ces documents préalables en perspective de sorte que cette Stratégie ne soit pas une “compilation” mais une nouvelle Stratégie globale et transversale, qui les harmonise et les met en cohérence sans les effacer. Ainsi, les feuilles de route et/ou délibérations thématiques seront “taggées” dans les axes de cette stratégie (selon le code ci-dessous), de sorte de bien identifier la source qui a suggéré l’axe ou l’action, et de pouvoir s’y référer en complément, pour plus de détails.



# PARTIE #1 – DU GLOBAL AU LOCAL : LES CONTEXTES QUI IMPULSENT LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

Notre Stratégie de transition économique résonne avec un ensemble de contextes imbriqués qui sont autant de motivations d'agir et de construire des réponses adaptées pour le développement économique métropolitain. Envisagés de l'échelle mondiale à l'échelle locale, ces contextes géographiques sont également à mettre en perspective avec une approche historique, pour comprendre l'origine et la progression des enjeux de transition, depuis le début des années 70.

## 1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

Crues, inondations et submersions, feux de forêt, îlots de chaleur et épisodes récurrents de canicule dans des zones traditionnellement tempérées, cyclones, baisse de l'enneigement... les signaux de détresse du dérèglement climatique sont des réalités vécues dans les territoires. En cause d'après le [GIEC](#) (chiffres 2014) ? Les activités humaines, qui exercent une pression trop forte sur la nature, dérèglent les écosystèmes et impactent la biodiversité. Changer l'usage des sols, surexploiter les ressources fossiles, émettre des pollutions (physico-chimiques, lumineuses ou aux plastiques...) et rejeter des gaz à effet de serre... ces coups de butoirs sont à l'origine du dérèglement général. Pour ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre (GES), leur volume est devenu trop important pour qu'elles soient absorbées et régulées par la nature. Et **les secteurs les plus émetteurs relèvent de l'activité économique** proprement dite :

1. la **production d'énergie** (responsable de 28% des émissions de GES au niveau mondial);
2. la **production industrielle** (responsable de 18% des émissions de GES au niveau mondial)
3. les **transports** (responsables de 14% des émissions de GES au niveau mondial).

Aujourd'hui la pression que les activités de production font peser sur l'environnement se répercute sur les entreprises elles-mêmes, qui n'ont d'autre choix que d'intégrer les enjeux de transition si elles veulent

demeurer compétitives sur les marchés et renforcer leur performance économique à toutes les échelles, du local à l'international.

## 1.2 CONTEXTE MONDIAL : DES CHOCS POUR PASSER À L'ACTE

Avec le premier choc pétrolier de 1973, les pays industrialisés prennent brutalement conscience de leur dépendance aux énergies fossiles. C'est à cette période que le Think Tank Club de Rome commence à attirer l'attention sur les limites de la croissance économique dans un monde aux ressources finies. 20 ans plus tard, en 1992, le sommet de la terre à Rio marque le début de la négociation climatique mondiale. Après Kyoto en 1997, Paris en 2018, la COP28 de Dubaï, achevée le 13 décembre 2023, marque un nouveau pas en avant vers la sortie des énergies fossiles, en officialisant **l'objectif de 1,5°C de réchauffement d'ici la fin du siècle, par rapport à l'ère pré-industrielle**.

### PARMIS LES GRANDES DÉCISIONS de la COP28 :

- atteindre la **neutralité carbone en 2050** en transitionnant hors des énergies fossiles dans les systèmes énergétiques ;
- **tripler les énergies renouvelables** dans le monde d'ici 2030.

À l'agenda des négociations climatiques, il convient d'ajouter les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, formalisés par les Nations Unies et ouvrant, au-delà des enjeux climatiques, sur des objectifs de réduction des inégalités entre les Hommes, de combat contre les injustices, d'éradication de la pauvreté et de paix mondiale.



Parmi ces 17 ODD, l'**objectif n°8** nous intéresse plus particulièrement en ce qu'il traite de l'emploi décent et de la croissance économique. Il promeut une **croissance économique soutenue, partagée et durable** et une **coopération internationale renforcée**. Mais tandis que les États se mettent autour de la table pour "faire la transition", le **contexte mondial est marqué par un faisceau de crises multiples**, résultant, pour certaines, directement ou indirectement, du dérèglement climatique et environnemental : pandémie COVID-19 en 2020, crise énergétique entre 2021 et 2023, montée des tensions géopolitiques internationales déstabilisant l'ordre mondial... Ajoutées à l'urgence climatique, ces crises accélèrent la **prise de conscience des entreprises** vis-à-vis de l'évidence des limites planétaires et de leurs propres fragilités d'une part, ainsi que des opportunités offertes en réponse par le local d'autre part.

**>>> Face à un ordre mondial instable et en pleine mutation, les territoires de proximité apparaissent comme des espaces potentiels à réinvestir pour un développement fiable et pérenne de l'activité économique.** Par leur dimension, leurs infrastructures et leur rayonnement, les Métropoles ont une nouvelle carte à jouer dans le développement durable des entreprises.

## 1.3 CONTEXTE EUROPÉEN

En février 2021, l'Union européenne a dévoilé sa nouvelle **Stratégie d'adaptation au changement climatique**. Elle s'est engagée à **réduire les émissions de GES d'au moins 55% par rapport aux niveaux de 1990, d'ici à 2030**, et à viser la neutralité climatique d'ici à 2050. Cette Stratégie s'accompagne d'un **plan pour une croissance durable** (le **Green Deal**), assorti de programmes de financement pour des projets dans les domaines de l'environnement, du numérique, de la justice, de la recherche, du transport et de l'énergie :

- Programme Interreg pour la cohésion économique, sociale et territoriale,
- Programme LIFE pour la politique environnementale,
- Programme Horizon Europe pour la recherche et l'innovation,
- ou encore le Programme **Urb-en Pact** (une coopération entre 8 villes européennes -dont la **Métropole Rouen Normandie** - pour devenir territoires à énergie positive en 2050.)

## 1.4 CONTEXTE NATIONAL

**En France, des mesures fortes ouvrent la voie à la transition économique.**

### 1- MOBILISATION DE L'APPAREIL LÉGISLATIF

La **loi PACTE**, promulguée le 22 mai 2019, vise à **accompagner la croissance et la transformation des entreprises**. Certaines mesures offrent un éclairage intéressant sur la transition économique, et notamment : la prise en compte de l'échec pour rebondir, une meilleure récompense des salariés, la redéfinition de la raison d'être des entreprises. Même si la logique de croissance demeure centrale... ("financer la croissance des entreprises").

Adoptée le 22 août 2021, la **Loi Climat et Résilience** traduit une partie des 146 propositions de la Convention citoyenne pour le climat. Elle vise à **réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% d'ici 2030**, à limiter la consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers, à réduire le réchauffement climatique et à **accélérer la transition écologique de la société et de l'économie**. Parmi ses grands items, figurent les modèles de production et de travail, avec un verdissement de l'économie et un développement accéléré des énergies renouvelables. Les **ZFE** (Zones à faible émission) et le **ZAN** (Zéro artificialisation nette) notamment, résultent de cette loi.

### 2- ADOPTION DE MESURES EN FAVEUR DE LA DÉCARBONATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

L'État a fait de la décarbonation de l'économie l'une des principales ambitions du **plan d'investissement France 2030** en lui consacrant la moitié de son budget total (54 milliards d'euros). Objectif ? Diviser par deux les émissions de gaz à effet de serre de l'industrie en 10 ans. Parmi les mesures concrètes, on peut citer le lancement de l'Appel à projets ZIBAC (Zones industrielles bas-carbone), dont la Métropole Rouen Normandie est partie prenante. Cet AAP vise à soutenir financièrement le déploiement de technologies, infrastructures et réseaux de décarbonation dans des zones industrielles « clé en main », consacrées à la réindustrialisation verte en permettant aux entreprises d'investir dans la transition écologique.

En France (comme à l'échelle mondiale), cette réponse législative intervient dans un climat social de plus en plus tendu depuis 2018. Crise des gilets jaunes,

colère des agriculteurs, mobilisation contre la réforme des retraites, violentes émeutes de l'été 2023, dissolution anticipée de l'Assemblée Nationale suite au résultat des élections européennes de juin 2024... Depuis 2018, le **climat social et politique français** est marqué par des fractures et des tensions de plus en plus fortes et les attentes des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics sont de plus en plus exigeantes.

**CÔTÉ INSTANCES ET COMPÉTENCES**, l'action de l'État en matière de transition écologique et environnementale est relayée en Région par la **DREAL** (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) - service déconcentré -, la **DDTM** (Direction départementale des Territoires et de la Mer) - service déconcentré - qui accompagne les collectivités dans l'aménagement durable de leur territoire, et l'**Ademe** (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), organe de terrain pour accompagner la transition écologique dans les territoires.

## 1.5 CONTEXTE IMMÉDIAT

### 1.5.1 RÉGION NORMANDIE

Depuis les lois NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) de 2015 et MAPTAM (Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) de 2014, les **Régions sont devenues les cheffes de files en matière de développement économique, d'aide aux entreprises** et de transport. Le développement économique est une compétence prioritairement régionale et en Normandie, c'est l'ADN (Agence de développement de Normandie) qui l'incarne (> cf. cartographie d'acteurs en annexe).

 Cartographie d'acteurs de la transition économique de la Métropole Rouen Normandie.

Aussi, l'action de la Métropole Rouen Normandie en matière de développement économique s'inscrit-elle dans une interaction et en complémentarité avec la Région.

**L'action de la Région en matière de transitions s'illustre principalement à travers :**

- le **SRADDET** (Schéma régional d'aménagement durable et d'égalité des

territoires), déclinaison régionale du plan d'action national pour atteindre les objectifs environnementaux et climatiques (comme le sont les PCAET pour les intercommunalités), qui traduit l'action régionale en matière de lutte contre le changement climatique par un aménagement du territoire adapté. En Normandie, le SRADDET a été adopté en 2019, puis a fait l'objet d'une modification en 2023, au regard de la Loi Climat et Résilience. La nouvelle version a été adoptée le 25 mars 2024. Parmi ses grands sujets, figurent la sobriété foncière et la trajectoire vers le **ZAN** (Zéro artificialisation nette), qui impacte profondément l'activité économique, notamment à Rouen, où la disponibilité foncière se durcit.

- Le **SRDEII** (Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'innovation) 2022-2028, à travers 3 axes transversaux qui irriguent 8 piliers de développement, permettant ainsi à la Normandie de construire un nouveau modèle, tout en consolidant ses bases historiques, notamment industrielles :
  - a. l'orientation et l'information sur les métiers, la formation initiale et continue, le recrutement et la fidélisation des salariés ;
  - b. la décarbonation de l'activité économique ;
  - c. la promotion de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. (RSE)
- La mise en place d'un **GIEC normand pour le climat**, réunissant chercheurs et experts pour établir un état des lieux des évolutions climatiques en Normandie, et définir un plan d'actions (voté en décembre 2022). Les résultats et préconisations du GIEC orientent les choix des collectivités locales pour transformer et adapter les activités, à l'échelle de leur territoire. Les conclusions et directives du GIEC normand pour le climat sont observées de près par la Métropole Rouen Normandie, a fortiori en raison de la configuration rouennaise de ville sur le fleuve, qui génère des problématiques spécifiques de crue et de submersion et impose de prendre en compte les risques associés.

## 1.5.2 AXE SEINE

Dans la grande rue qui relie Paris au Havre, Rouen est le point central d'équilibre. Ce corridor écolo-industriolo-portuaire d'envergure européenne et mondiale est le territoire économique qui relie le Grand Paris au reste du Monde, en passant par la Normandie. Alors qu'un 2<sup>e</sup> CPIER 2023-2027 (Contrat de plan interrégional) est en cours d'élaboration, 16 EPCI se sont associées pour créer **l'Entente Axe Seine, un outil de coopération inédit autour de projets communs d'intérêt général, sur les grands enjeux de transition écologique, énergétique et économique, le long de l'axe Seine**. Cette démarche confère à la transition économique, une échelle interrégionale de coopération, qu'il convient de garder en tête comme un appui à la Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie.

Cet outil de coopération est complété par un organe plus opérationnel : **la SEM ASER**, Société d'économie mixte pour les énergies renouvelables, associant la Communauté urbaine du Havre Seine Métropole, la Métropole du Grand Paris, la Ville de Paris et la Métropole Rouen Normandie, aux côtés de la Banque des Territoires. Fondée en novembre 2022, sa mission est **d'accélérer la production d'énergies renouvelables le long de l'axe Seine**, en accordant une place plus importante aux collectivités dans les projets, et en impliquant les citoyens. Créée en novembre 2022, cette SEM ambitionne de porter **45** projets d'ampleur territoriale sur les énergies renouvelables d'ici à 2050. Un outil également mobilisable dans le cadre de la Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie.

L'axe Seine, c'est enfin l'échelle du grand port fluvio-maritime de l'axe Seine, **Haropa**, qui élabore actuellement, en coopération, son projet stratégique 2025.-2030 Le report multimodal, l'intermodalité et l'écologie industrielle y tiennent une place majeure. De quoi faire de la délégation territoriale rouennaise d'Haropa un partenaire de premier plan dans la transition économique du territoire métropolitain.

## 1.5.3 PÔLE MÉTROPOLITAIN ROUEN SEINE EURE

Une **autre échelle de coopération**, qui intéresse la Stratégie de transition économique en ce qu'elle est

celle des **"filières"**. Nextmove, Logistique Seine Normandie, Normandie Aerospace, Polepharma, Cosmetic Valley... les partenariats avec les filières sont conclus avec le Pôle métropolitain Rouen Seine Eure. En tant que support et appui à la transition et à la décarbonation des entreprises adhérentes et du secteur économique qu'elles coordonnent, les filières constituent des alliées de choix pour accélérer la transition économique du territoire métropolitain. Réciproquement, les filières pourront trouver dans la Stratégie de transition économique telle qu'elle se dessine, un appui à leur propre démarche, pour atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés.

À plus long terme également, le Pôle métropolitain Rouen Seine-Eure pourrait constituer la bonne échelle pour structurer les acteurs sur les filières de demain et faire émerger de nouvelles filières. Même si la capacité opérationnelle du Pôle métropolitain en termes de coopération mérite d'être renforcée...

Le Pôle métropolitain Seine-Eure est également l'échelle de la collaboration étroite et de longue durée avec **Seine-Eure aggro** (la "CASE"), territoire voisin, arrimé à la Métropole et animé par une dynamique de développement complémentaire, qui la renforce et la prolonge.

## 1.6 CONTEXTE MÉTROPOLITAIN

### 1.6.1 RAPPEL DU CHAMP DES COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES DE LA MÉTROPOLE

Si la Région Normandie détient la principale compétence en matière de développement économique territorial, la Métropole conserve les prérogatives suivantes (d'après l'article L5217-2 du CGCT) :

1. **Développement économique**, à travers l'accompagnement à la création (via le réseau Rouen Normandie Création), au développement des entreprises, à l'implantation des projets économiques ainsi qu'à l'innovation économique sur le territoire,
2. **Développement et promotion touristiques** (en lien avec Rouen Tourisme > cf. cartographie d'acteurs)
3. **Développement commercial** (en lien avec les communes)
4. **Développement de l'économie numérique**

## 5. Transition écologique appliquée aux entreprises

6. **Foncier économique** à travers la structuration de l'offre ; la gestion et l'animation des zones d'activité économiques (industrielles, commerciales, tertiaires, artisanales, touristiques, portuaire, aéroportuaire...) et l'aide à l'immobilier d'entreprise
7. **Soutien à l'ESR** et aux projets d'établissements, en complément de la Région (Programme de soutien et d'aides aux établissements d'ESR et aux programmes de recherche, en tenant compte du SRESRI (Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) ;
8. **Soutien à l'ESS** (Économie sociale et solidaire)

» Ces compétences en prise directe avec l'activité économique doivent être mises en relation avec des compétences connexes, qui viennent prolonger l'action économique et la soutenir. Ainsi, la Stratégie de transition économique mobilisera également les compétences des services traitant :

- de l'emploi et de l'insertion,
- de la mobilité et des transports (pour les personnes et les marchandises),
- de la transition environnementale et énergétique,
- de l'urbanisme (planification / aménagement et grands projets / affaires foncières),
- de la gestion des déchets,
- de l'agriculture et de la forêt,
- de la gestion des risques,
- de la jeunesse,
- de la santé
- ...

Dans ce champ de compétences, on distingue 3 niveaux d'intervention :

### NIVEAU 1

Le **pilotage** d'actions économiques (en propre) pour une Métropole "**agissante**"

Ce qu'elle fait dans ce 1<sup>er</sup> niveau d'intervention :

- **impulser** (inspirer, initier, amorcer),
- **organiser** et mettre en œuvre,
- **veiller** (observer, inventorier, enrichir la connaissance),
- **coordonner** (mettre ensemble, fédérer, animer...)

- **expérimenter**
- **financer**
- ...

### NIVEAU 2

La **contribution** à l'action économique d'un écosystème existant pour une Métropole "**facilitante**" et "**aidante**"

Ce qu'elle fait dans ce 2<sup>e</sup> niveau d'intervention :

- **valoriser** (faire connaître, relayer, promouvoir)
- **outiller** (ressourcer)
- **conseiller** (orienter, influencer)
- **encourager** (soutenir, renforcer)
- ...

### NIVEAU 3

Le **cadrage** et le contrôle de l'action pour une Métropole "**prescriptrice**"

Ce qu'elle fait dans ce 3<sup>e</sup> niveau d'intervention :

- **cadrer** (imposer, contraindre...)
- **sélectionner** (choisir, arbitrer, prioriser...)
- **prescrire** (préconiser, dicter)
- **évaluer** (récompenser)
- ...

» Chaque action de cette Stratégie empruntera l'un de ces niveaux d'intervention.

## 1.6.2 LE CONTEXTE DE LA TRANSITION SOCIAL-ÉCOLOGIQUE À ROUEN

Première COP21 à l'échelle d'une agglomération, la **COP21 de Rouen** a impliqué dans sa démarche l'ensemble des acteurs du territoire (citoyens, collectivités, entreprises, établissements d'enseignement supérieur de de recherche, associations). Elle est marquée par la signature de l'Accord de Rouen pour le climat le 29 novembre 2018, engageant, sur le volet économique, 150 entreprises et commerçants. Loin du "one-shot", la COP21 marque en réalité l'amorce d'un changement profond et d'une politique métropolitaine volontariste et ambitieuse, centrée sur la Transition Social-Écologique. Le cap adopté pour la mandature 2020-2026 découle directement de la COP21 : "**concilier écologie, social et économie pour préparer l'avenir et répondre aux urgences du siècle.**"

## ILS SONT LES "HÉRITIERS DIRECTS" DE LA COP21 DE ROUEN :

- Le service public "**Énergies Métropole Rouen Normandie**", et son organe opérationnel : **ALTERN** (Agence Locale de la Transition Énergétique Rouen Normandie) qui accompagne particuliers, collectivités et entreprises dans leurs projets de rénovation et de performance énergétique des bâtiments, de sobriété et de développement des énergies renouvelables et de récupération (cf. cartographie d'acteurs).
- Le **Pavillon des transitions**, lieu totem des transitions à Rouen, qui accueille les habitants, les acteurs économiques et les communes pour des événements et expositions de sensibilisation à la protection de l'environnement et aux nécessités d'adaptation ;
- Le **GIEC de la Métropole Rouen Normandie**, groupe de 13 experts mobilisés pour mieux comprendre les effets du changement climatique au niveau local, à travers des études dédiées ;
- Le partenariat avec **WWF France** et **l'Ademe** pour déployer la démarche ;
- Le **label COP21**, qui vient couronner des actions de sensibilisation aux enjeux du changement climatique et des éco-manifestations ;
- Des **événements** récurrents tels qu'un Salon annuel des solutions économiques durables, ou bien encore Rouen, Capitale du monde d'Après....

**Plus récemment**, dans le prolongement direct de la démarche COP-21, la Métropole Rouen Normandie a donné une impulsion supplémentaire à la transition économique, en adoptant, en décembre 2023, une feuille de route de la **décarbonation industrielle**, co-construite avec les partenaires du monde industriel, dans le cadre du projet européen Urb-en Pact. Cette feuille de route est aujourd'hui partie prenante de la présente Stratégie, qu'elle vient nourrir et amender.

Aujourd'hui, à l'heure de formaliser sa Stratégie de transition économique, la Métropole Rouen Normandie est également engagée dans une démarche de planification tournée vers les enjeux de Transition Social-Écologique et d'adaptation du territoire aux effets du changement climatique, avec l'élaboration

du **SCOT-AEC** (Air Énergie Climat), un projet de territoire, qui fusionne le SCOT (Schéma de COhérence Territoriale) avec le PCAET (Plan Climat Air Énergie Territorial).

## 1.6.3 L'HÉRITAGE HISTORIQUE DE L'INDUSTRIE : ENTRE FIERTÉ, DÉPENDANCE ET MÉFIANCE

Élément constitutif du titre de la Stratégie de transition économique de la Métropole, objet d'un axe prioritaire à part entière, l'industrie est inscrite dans l'ADN du territoire métropolitain. Laguerre en 1860 à Sotteville, Total en 1925 à Rouen, la papeterie DS Smith en 1928 à Saint-Étienne-du-Rouvray, la raffinerie de Petit-Couronne (détenue par Shell auprès la guerre puis Pétroplus à partir de 2008) en 1929, Lubrizol en 1954 à Rouen, Renault en 1958 à Cléon, Sénalia en 1960 sur la Presqu'île Elie, Air liquide en 1967 à Grand-Couronne, Christofle en 1970 à Yainville, Ressorts Masselins à Petit-Quevilly en 1973, Iranex (devenu Nexira) en 1975 à Rouen, Saipol en 1992 à Grand-Couronne... la frise historique des grandes implantations industrielles dans les boucles de la Seine à Rouen parle d'elle-même... **Rouen et son industrie sont indissociables !**

L'industrie est vecteur de prospérité économique (6675 établissements industriels en 2023 sur le territoire de CCI Rouen Métropole) et d'emploi (15% des salariés travaillent dans l'industrie à Rouen). Elle est un marqueur fondamental de l'identité économique du territoire et s'organise dans un écosystème solide et stable.

Mais chaque médaille a son revers, et Rouen a acquis, dans les années 70, une réputation de ville polluée. Les mauvaises langues la qualifient alors de "pot de chambre de la Normandie" en raison de la pollution industrielle qui s'en dégage, accentuée par la topographie "en cuvette" de la ville. L'image s'améliore pourtant dans les années 2010 avec la fermeture de la raffinerie Petroplus (2012) et la modernisation des industries, qui permet de ramener le dioxyde de soufre à un taux quasi-nul.

Pourtant, la fracture entre Rouen et son industrie se réouvre au matin du 26 septembre 2019, quand, à 2h40, un incendie se déclare dans un dépôt du groupe chimique Lubrizol, sur un site Seveso seuil haut situé à 3km du centre-ville. 8h et 240 pompiers plus tard, l'incendie est maîtrisé et aucune victime directe

n'est à déplorer. Mais le sinistre s'impose comme l'accident industriel le plus important de France depuis AZF à Toulouse en 2011 !

Le traumatisme dans la population est profond et Rouen aborde une nouvelle phase d'appréhension et de prévention du risque industriel sur son territoire. Elle doit tirer les conséquences et les enseignements de l'accident. C'est sa résilience qui est mise au défi, et la sécurité des 24 sites SEVESO de son territoire qui est questionnée : un tournant décisif en faveur de la prévention et de la maîtrise des risques industriels !

Parallèlement, les tensions internationales font resurgir le danger d'une dépendance trop forte aux importations. La question de la souveraineté industrielle revient au centre du jeu. Détenir un écosystème industriel fort redevient un enjeu de taille pour l'avenir et le dynamisme économique d'un territoire.

»» L'industrie est appelée à se transformer pour répondre à un double enjeu de relocalisation des activités productives et de développement durable.

## **1.6.4 POINTS FORTS ET TALONS D'ACHILLE DU TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN POUR SON DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

Forces et faiblesses, in and out... ce qui fait la pluie est le beau temps du développement économique à Rouen (voir le tableau page suivante) !

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>☀ Un pôle tertiaire, industriel et portuaire de premier rang sur l'axe Seine : près de 225.000 emplois et 36.000 entreprises sur son territoire</p> <p>☀ Un écosystème industriel dense, solide et complet, profondément ancré historiquement mais qui sait aussi se réinventer.</p> <p>☀ Une pluralité de secteurs de spécialisation à fort potentiel de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; industrie (mobilités décarbonées, mobilité électrique)</li> <li>&gt; santé</li> <li>&gt; agro-alimentaire (blé, lin en émergence)</li> <li>&gt; numérique</li> <li>&gt; pharmacie</li> <li>&gt; logistique</li> <li>&gt; chimie</li> </ul> <p>☀ Une résilience face aux crises sectorielles, grâce à une activité économique marquée par la pluralité et la diversité des secteurs représentés.</p> <p>☀ Un positionnement stratégique en Vallée de Seine, optimal pour l'attractivité économique : un territoire à la fois ouvert sur le monde grâce au Grand Port Maritime en fond d'estuaire <b>et</b> connecté à l'Île-de-France, 1er marché national où se concentrent les centres de décisions nationaux et européens.</p> <p>☀ Une accessibilité multimodale (route-rail-fleuve) avec une connexion aux grands axes prenant appui sur une des Supply chain les plus performantes de France.</p> <p>☀ Un écosystème fort d'ESR (Enseignement supérieur et recherche) mis au service des enjeux territoriaux et des spécificités du tissu économique et industriel du territoire métropolitain.</p> <p>☀ Une multiplicité d'atouts pour entretenir l'attractivité touristique (patrimoine culturel, architectural et historique, forêt, fleuve...)</p> <p>☀ Qualité de vie + pouvoir d'achat : une combinaison gagnante pour l'attractivité démographique.</p> <p>☀ Une proximité avérée avec les différents acteurs économiques.</p> | <p>☁ Un héritage industriel à négocier : il peut paraître encombrant pour une Métropole des transitions (risques industriels, pollution...) mais il constitue aussi le terreau indispensable pour faire émerger de nouvelles industries, en ce qu'il dispose déjà d'une culture, d'un savoir-faire, d'espaces fonciers...</p> <p>☁ Un secteur tertiaire encore sous-dimensionné au regard du potentiel industriel</p> <p>☁ Une disponibilité foncière en tension.</p> <p>☁ Un parc immobilier parfois vieillissant et mal adapté aux enjeux de transition.</p> <p>☁ Un potentiel étudiant à stimuler.</p> <p>☁ Un récit collectif en construction et à affirmer &gt; une identité qui se cherche encore, qui doit gagner encore en lisibilité.</p> |

# PARTIE #2 – ATELIERS INTER-SERVICES ET ENTRETIENS : L'AMORCE D'UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION À FERTILISER

## 2.1 LE MAKING-OF DE LA CO-CONSTRUCTION

### 2.1.1 LA MÉTHODE : NAISSANCE D'UN PROCESSUS DE COOPÉRATION

Une Stratégie de transition économique ne se décrète pas de façon unilatérale. Elle se construit et émerge par la mise en perspective des regards de ceux à qui elle se destine. C'est pourquoi, sur la base des feuilles de routes sectorielles pré-établies et des orientations politiques en faveur de la TSE, nous avons engagé une double démarche de consultation :

- > auprès des **agents de la Métropole**, une série de **5** ateliers interactifs et participatifs de facilitation, pour creuser le nouveau paradigme de la transition économique et amorcer le processus d'acculturation ;
- > auprès des **opérateurs économiques** du territoire métropolitain : **18** entretiens bilatéraux pour mettre en perspective les approches respectives.

Dans les deux cas, priorité a été donnée à l'écoute ouverte et à la parole libre, pour rester perméable à la diversité des regards et des points de vue, faire émerger les idées, aider à les formuler.

### 2.1.2 5 ATELIERS INTER-SERVICES

Animés sur une demie-journée à chaque fois, ces ateliers furent l'opportunité, pour les agents, de sortir de leur champ de spécialité habituel pour se mettre autour de la table avec des agents des autres services et susciter plus de transversalité.

#### ATELIER 1 – 19 décembre 2024

"Définir collectivement le nouveau paradigme de la transition économique."

> *objectif de sens*

#### ATELIER 2 – 23 janvier 2024

"Transformer l'appareil productif de la Métropole Rouen Normandie au service de la Transition Social-Écologique et du développement territorial."

> *vocation opérationnelle / plan d'actions*

#### ATELIER 3 – 6 février 2024

"Reconsidérer les modèles sociétaux par le prisme d'impacts humains et environnementaux positifs."

> *vocation opérationnelle / plan d'actions*

#### ATELIER 4 – 6 février 2024

"Redéfinir les liens de coopération entre les services de la Métropole Rouen Normandie, les acteurs institutionnels et les acteurs économiques."

> *volet cartographie des acteurs*

#### ATELIER 5 – 13 février 2024

"Faire de la Métropole Rouen Normandie la capitale facilitatrice de transitions pour tous ses opérateurs économiques."

> *volet "animation de la démarche"*

Ils ont pris de leur temps pour participer,

*Merci à elles et eux...*

Mathias Ader (Directeur Transition environnementale), Daphné Angot (Développement économique), Doralie Besnard-Guiol (Développement transition numérique), Aurélien Cagnard (Laboratoire Territoire et mobilités), Salette Cornu (Rouen Normandie Création) Stéphanie Créquer (Rouen Normandie Création), Lucile Frétigny (Études et projets transversaux), François Lair (Appui aux entreprises en développement), Christine Gaillard (Culture), Agnès Grandou (COP21), Valérie Grimoult (Conseil en organisation), Isadora Guerra (Participation citoyenne), Yann Le Bideau (Développement touristique), Aurélie Liebmann, (Transition des entreprises), Christèle Morin-Deforceville (Adjointe au DGA Économie, Attractivité, Rayonnement, Solidarité), Clémence Langlois (Développement touristique et commerce), Philippe Novel (DGA Économie, Attractivité, Rayonnement, Solidarité), Guillaume Plançon (Directeur Action et Innovation Économiques), Guillaume Quesne (Accompagnement Entreprises en Création), Camille Ternisien (ESS), Charlotte Varin (mobilité des marchandises et des personnes)

## 2.1.3 18 ENTRETIENS BILATÉRAUX AVEC LES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES

Afin d'établir un panel représentatif du monde économique métropolitain, nous sommes allés à la rencontre de filières, de clubs et réseaux d'entreprises fédérées (N'Way, CJD, Upside, FrenchTech...), des consulaires (CCI, CMA), d'un établissement de formation supérieure, ainsi que des deux agences associées à la Métropole (RNI et RNA).

### *Merci à elles et eux...*

pour le temps précieux qu'ils nous ont consacré, leurs réponses directes, leurs éclairages précieux sur la transition économique telle qu'ils l'envisagent, à Rouen, et leur analyse critique de notre Stratégie alors en cours de construction.



**Olivier Rousseille,**  
président CCI Rouen Métropole



**Frédéric Hubin,**  
président délégation de Rouen / CCI Rouen Métropole



**Frédéric Cousin,**  
directeur général CCI Rouen Métropole



**Jacques Charron,**  
directeur du Pôle études et attractivité CCI Rouen Métropole



**Éléonore Mandel,**  
présidente du Centre des jeunes dirigeants



**Guillaume Dartois,**  
président départemental de la CMA Normandie



**Sabrina Airault,**  
directrice territoriale Eure Orne (interim) de la CMA Normandie



**Thomas Meyer,**  
ambassadeur pour la Région Normandie de la Communauté des entreprises à mission et directeur général de SoCaps



**Ludovic Lepeltier,**  
responsable développement des projets et des services de l'UIMM Rouen et de France Chimie



**Étienne Beaugrand,**  
président French Tech Rouen Normandie



**Dominique Ritz,**  
directeur général délégué Haropa Port (direction territoriale de Rouen)



**Xavier Lemoine,**  
directeur de l'aménagement territorial Haropa Port (direction territoriale de Rouen)



**Mourad Boukhalfa,**  
directeur de l'INSA Normandie



**Florence Robinet-Guentcheff,**  
directrice générale de Logistique Seine Normandie



**Pierrick Marand,**  
chargé de mission Logistique Seine Normandie



**Philippe Eudeline**  
président de Normandie AeroEspace



**Samuel Cutullic**  
directeur général adjoint de Normandie AeroEspace



**Thierry Bapin,**  
délégué territorial Normandie



**Christophe Vergneault,** vice-président PME Normandie



**Nicolas Ravier,**  
président de NWay et dirigeant associé de De Rijke



**Fabien Riolet,**  
directeur général de Polepharma



**Rémi de Nijs,**  
directeur général de Rouen Normandie aménagement



**Marie-Hélène Albert,**  
directrice de développement de Rouen Normandie aménagement



**Jean-Yves Heyer,**  
directeur général de Rouen Normandy Invest



**Philippe Coudy,**  
président de l'UMIH Normandie



**Christophe Laguerre,**  
dirigeant de Laguerre chimie et vice-président d'Upside



**Élise Laperdrix**  
dirigeante de Dimension HSE et déléguée générale d'Upside



**Pia Miguet**  
directrice des terminaux de Rubis Terminal France



**Isabelle Striga**

président de Lubrizol France



## 2.2 LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

Ce que nous avons appris, ce que nous avons retenu : de l'importance de capitaliser pour construire une stratégie adaptée.

### ENSEIGNEMENT N°1 – BESOIN DE + DE COOPÉRATION À TOUS LES ÉTAGES

Les ateliers interservices comme les entretiens avec les opérateurs économiques ont mis à jour le déficit de "mise en commun" et la nécessité de "désiloter" pour mieux se connaître et mieux travailler ensemble. Le constat qu'une transition réussie ne peut se faire sans coopération, est ressorti de façon évidente et unanime. La démarche des ateliers, comme celle des rencontres avec les opérateurs, sonne comme l'amorce à entretenir et à faire fructifier, d'un processus de travail plus collectif, qui commence par une meilleure connaissance réciproque. Et cette volonté de co-construction se fait jour à tous les niveaux :

- > entre les services de la collectivité (dimension interne),
- > entre la collectivité et les opérateurs économiques,
- > entre les opérateurs économiques.

### ENSEIGNEMENT N°2 – DES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES QUI S'AUTO-GÈRENT SUR LES QUESTIONS DE TRANSITIONS

Majoritairement, les opérateurs économiques ont exprimé avoir déjà pris en main les enjeux de Transition, poussés notamment par les contraintes de la crise énergétique et portés par la nécessité de répondre aux enjeux de quête de sens des salariés, dans un contexte de marché du travail tendu, dans lequel les compétences sont difficiles à capter et à fidéliser. Ainsi, les enjeux de transition sont devenus un pilier de leur action, figurant la plupart du temps dans les axes prioritaires des projets stratégiques.

### ENSEIGNEMENT N°3 – BESOIN D'UNE COLLECTIVITÉ FACILITANTE

La Métropole Rouen Normandie est attendue par les opérateurs économiques en facilitatrice des

transitions. Les opérateurs économiques sont en demande de soutien, d'outillage, d'accompagnement.

### ENSEIGNEMENT N°4 – BESOIN D'UNE COLLECTIVITÉ ENTREMETTEUSE

Au centre de l'écosystème, la Métropole Rouen Normandie est à la bonne place pour mettre les acteurs ensemble, leur permettre de se rencontrer, d'échanger, de travailler ensemble. Elle est perçue par la plupart des opérateurs économiques comme une "tisseuse de liens" possibles entre les acteurs économiques, qui manquent d'opportunités de rencontre et d'échange. La juste place de la Métropole Rouen Normandie pour agir en transition économique, selon eux ? Mettre en synergie les opérateurs économiques et **orchestrer la construction de coalitions**, ménager des espaces de dialogue **pour favoriser la connaissance et partager les bonnes pratiques**.

### ENSEIGNEMENT N°5 – BESOIN DE PROXIMITÉ ET D'INTERACTION DIRECTE

L'échelle métropolitaine, par sa dimension importante, a été identifiée par beaucoup d'acteurs interrogés comme un frein à l'action et à la concrétisation de projets. Le temps de la collectivité n'est pas toujours facile à harmoniser avec celui de l'action économique, qui exige de l'agilité, de la réactivité, des réponses rapides, de l'interaction immédiate... Cette quête d'interaction directe vise à la fois la relation élus <> acteurs économiques et agents <> acteurs économiques. À ce titre, l'agilité reconnue des intercommunalités de plus petite taille devrait être une source d'inspiration.

### ENSEIGNEMENT N°6 – BESOIN D'UNE LIGNE CLAIRE ET DISRUPTIVE

Les opérateurs économiques ont besoin de connaître le positionnement clair du territoire sur lequel ils exercent, agissent et se développent. Ils ont besoin de bien identifier ses axes prioritaires de travail (et comment ils peuvent s'y inscrire), de connaître leurs marges d'action, là où ils pourront être aidés et soutenus, et là où ils devront se débrouiller tout seuls.

## **ENSEIGNEMENT N°7 – BESOIN DE TERRITORIALISER : “LA VILLE INDUSTRIELLE” ET “LA VILLE ÉTUDIANTE” COMME SUJETS FÉDÉRATEURS.**

La Stratégie de la Métropole Rouen Normandie ne doit être ni un modèle interchangeable, ni le fruit de la duplication d’une Stratégie existante. Elle n’a pas plus vocation à être dupliquée ailleurs. Au contraire, elle doit s’ancrer sur le territoire métropolitain, en harmonie avec son identité propre. Les échanges avec les opérateurs économiques ont fait apparaître deux axes forts sur lesquels Rouen est appelé à se positionner :

- > la ville industrielle
- > la ville étudiante

## **PARTIE #3 – LA VISION**

### **STRATÉGIQUE GÉNÉRALE**

---

**2025-2030**

*Co-construire un territoire  
de prospérité soutenable et partagée,  
autour d'une industrie  
réaffirmée, intégrée et renouvelée.*

**2020-2024 REWIND <<| :**  
**IMPULSER LE CHANGEMENT  
DE LOGICIEL ÉCONOMIQUE !**

**LA FIN DE L'EXCLUSIVITÉ DE LA  
CROISSANCE... OU LE DÉBUT D'UN  
NOUVEL ÉPANOUISSEMENT  
ÉCONOMIQUE !**

"There is no alternative !" (TINA) ! Le célèbre slogan politique brandi par Margaret Thatcher alors qu'elle était Première Ministre du Royaume-Uni, dans les années 80, a vécu. La Dame de Fer affirmait alors que le marché, le capitalisme et la mondialisation étaient nécessaires et bénéfiques et que toute autre voie mènerait à l'échec... Aujourd'hui la situation s'est retournée et le slogan "There is no alternative !" peut être relu dans le sens d'une alternative obligatoire : pas d'alternative pour un modèle alternatif !

Toujours aller de l'avant et vers le haut ! Depuis des générations, la croissance est le corollaire naturel de la réussite et du progrès. Mais aujourd'hui, le modèle majoritaire d'une croissance infinie, telle qu'elle fut promue par les économistes du 20<sup>e</sup> siècle, est taxé d'obsolescence. Désormais, conserver un objectif de croissance économique qui reposerait sur les mêmes modes d'exploitation des ressources naturelles, de production et de consommation des biens et services que ceux hérités du passé n'est plus tenable. En effet la croissance se heurte au mur des limites planétaires, du réchauffement climatique, de la chute de la biodiversité, des pollutions et des catastrophes naturelles à répétition... Dans un monde "fini" aux ressources épuisables, la croissance infinie risque de s'apparenter à une "excroissance".

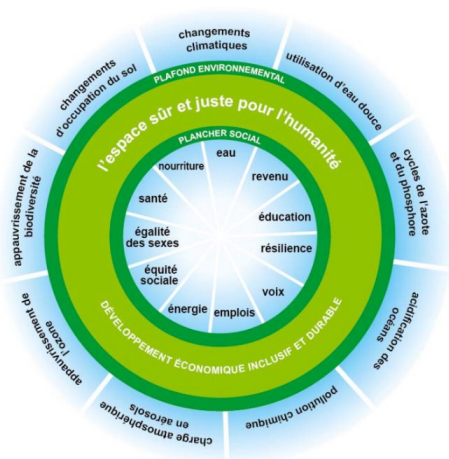
Pour autant, faut-il renoncer à la croissance ? Dans un article paru dans [Alternatives économiques](#) le 15 avril 2024, l'éditorialiste Christian Chavagneux indique qu'un monde décroissant n'est pas souhaitable. Selon lui, "Le monde de post-croissance dont nous avons besoin pour continuer à pouvoir habiter notre planète devrait être celui d'un mode de production plus intensif en travail, donnant la priorité

à des **biens utiles**, une **nourriture saine** et une **production d'énergie verte**."

Dès lors, il introduit la notion d'utilité, corrélée à la croissance. À la frontière des limites planétaires, répond celle des besoins fondamentaux de l'être humain : manger, se vêtir, se loger, se soigner, se cultiver, se déplacer, interagir, se divertir... La première frontière serait celle d'une limite haute pour l'activité économique (le plafond écologique) et la seconde, celle d'une limite basse pour l'activité économique (le plancher social). Le niveau d'activité économique souhaitable se situerait alors entre ces deux frontières.

*Ni 100% croissant, ni décroissant,  
le modèle économique que nous voulons pour  
demain ouvre **une 3<sup>e</sup> voie** : celle de la prospérité !*

Cette vision qui sous-tend notre réflexion s'inspire de la Théorie du Donut, mise en évidence, en 2018, par Kate Raworth, économiste anglaise et chercheuse à l'université d'Oxford. Kate Raworth remet en question la notion de croissance au bénéfice d'un **développement économique inclusif et soutenable**, résumé dans un "Donut". Le schéma ci-dessous permet de visualiser, en vert, le cercle (en forme de beignet) d'une économie saine, un espace sûr et juste pour l'humanité, entre le plafond environnemental des 9 limites planétaires et le plancher social des 12 besoins vitaux.

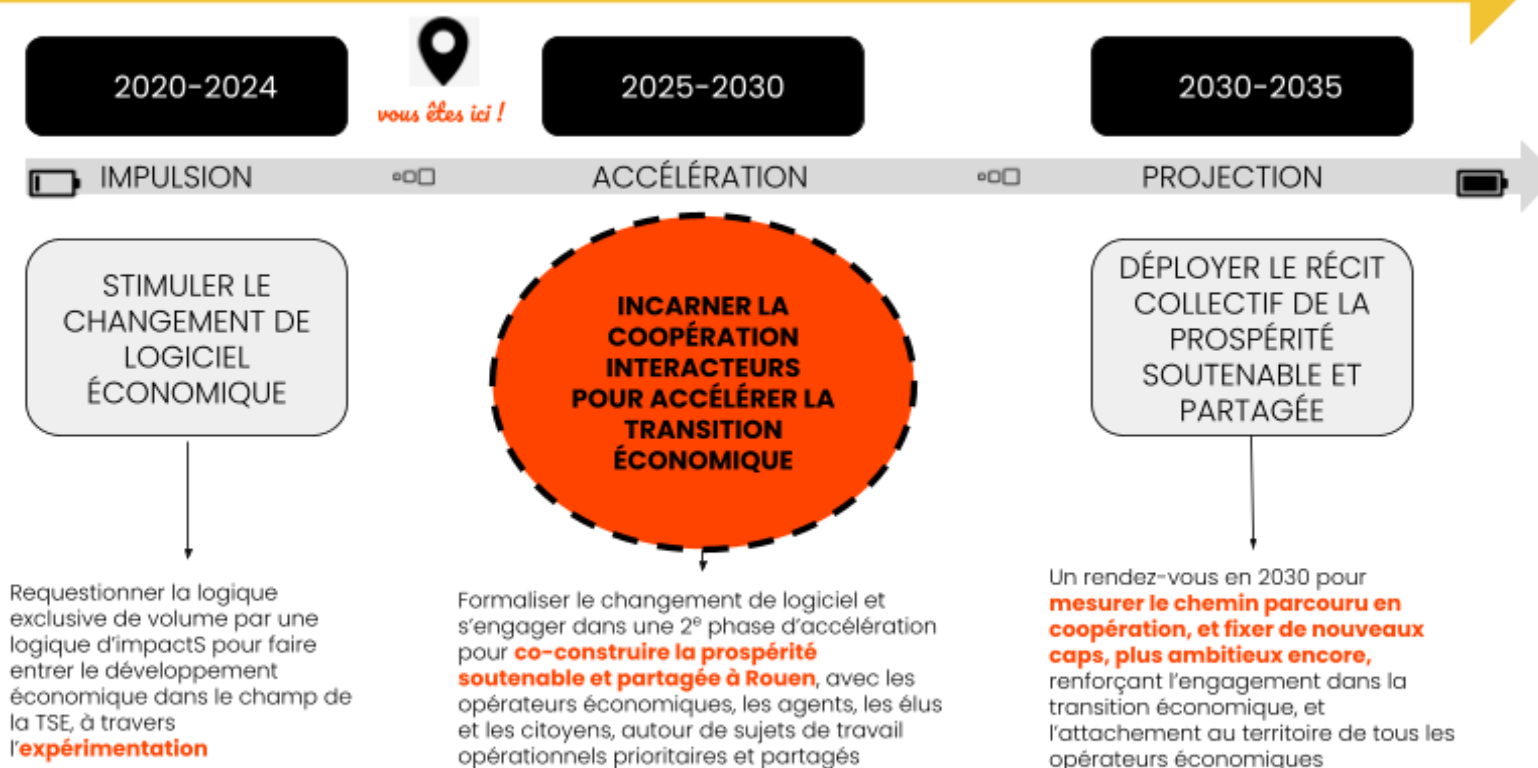


Sources :  
[Oxfam France](#)  
/ [Big Média](#)  
[Bpifrance](#).

À l'échelle d'une Métropole comme Rouen, revendiquer comme nouveau modèle cet entre-deux d'une économie saine, conçue pour l'épanouissement plutôt que pour la croissance pensée par le seul prisme du volume, relève d'un **choix politique radical** en affirmant qu'une autre voie est possible pour le développement économique territorial, reflétant ainsi le caractère pionnier du territoire sur les questions de transition économique.

## Les saisons de la Stratégie de transition économique

Lancer la saison 1.....s'épanouir en 2<sup>e</sup> saison.....et revenir en 3<sup>e</sup> saison



**Une stratégie vivante, agile, évolutive dans le temps et co-construite !**

## DÈS 2020 À ROUEN, INVESTIR L'ENTRE-DEUX STIMULANT DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE : LE TEMPS DE L'IMPULSION.

En 2020, à la faveur d'un nouveau mandat placé sous le signe de la Transition Social-Écologique du territoire, la Métropole Rouen Normandie est entrée dans une logique globale de sobriété. Elle a en outre amorcé le virage pour changer de logiciel économique et **infléchir la logique traditionnelle de volume (croissance) au bénéfice d'une logique d'impacts**, intégrant de fait les notions de limites écologiques et sociales.

*Une Métropole à impacts  
s'engage à avoir un impact positif sur la société  
et la planète supérieur à sa finalité économique !*

Aux indicateurs strictement quantitatifs, priorisés traditionnellement pour évaluer l'efficacité du développement économique, il est proposé d'adjoindre les notions d'impact environnemental, territorial et social. La Métropole Rouen Normandie s'y est employée par une **approche d'impulsion et de sensibilisation progressive auprès des opérateurs économiques, mais aussi en s'appuyant sur l'expérimentation.**

L'objectif de cette démarche ? Placer le développement économique dans un espace intermédiaire, sûr et juste, entre le plafond des limites planétaires (réchauffement climatique, pollution, chute de la biodiversité...) et le plancher des besoins humains fondamentaux (santé, nourriture, eau, emploi, éducation, équité sociale...).

**C'est par les limites** (les contraintes) **que le potentiel de créativité est appelé à se révéler et se déployer.** La limite, ici, n'est pas abordée sous l'angle de la contrainte et de l'empêchement. Au contraire, elle constitue le cadre d'une nouvelle liberté à investir, affranchie des impératifs de croissance infinie, au profit de nouvelles formes de création de valeur.

»» Les axes et les actions proposés dans cette Stratégie de transition économique viennent fertiliser

cette zone intermédiaire de la transition économique et apporter des solutions concrètes pour la faire vivre et s'épanouir.

Mais changer de logiciel économique ne se fait pas en un jour. Sous l'impulsion des élus, 2020-2024 fut une **première période d'acculturation et d'appropriation de ces nouveaux enjeux** de la part des agents de la collectivité, des opérateurs économiques, mais aussi de tous les citoyens. Un temps d'expérimentation nécessaire pour permettre la formalisation d'une stratégie dédiée.

## 2025-2030 LE TEMPS DE L'ACCÉLÉRATION : CO-CONSTRUIRE NOTRE TERRITOIRE DE PROSPÉRITÉ SOUTENABLE ET PARTAGÉE, AUTOUR D'UNE INDUSTRIE RÉAFFIRMÉE, INTÉGRÉE ET RENOUVELÉE.

En 2024, nous actons ce changement de logiciel économique, initié depuis 2020, et engageons pour 2025-2030, une phase d'accélération en décrétant ;



### 1- LA "PROSPÉRITÉ SOUTENABLE ET PARTAGÉE" COMME AMBITION COMMUNE

Ni croissance, ni décroissance, mais... PROSPÉRITÉ : la **3<sup>e</sup> voie** d'un développement économique sobre, soutenable et intelligent !

On l'a dit, le modèle dominant de "croissance" – dont le caractère infini, par nature, confine à l'excroissance contre-nature – a vécu. À l'inverse, la décroissance n'est souhaitable pour aucun territoire d'avenir. Les ateliers et auditions que nous avons menés ont dégagé la notion de "croissance raisonnée"... Nous proposons d'adopter le paradigme de la "PROSPÉRITÉ". Ce sont les enjeux globaux de Transition Social-Écologique, colonne vertébrale du mandat en cours, qui insufflent à l'économie un objectif de prospérité plutôt que de croissance.

#### PROMENADE DE SANTÉ DANS LE CHAMP SÉMANTIQUE DE LA PROSPÉRITÉ...

##### -1-

Ni croissance, ni décroissance ? Plus exactement, retournement des acceptions traditionnelles de ces deux termes.

Croissance oui, mais **CROISSANCE DES IMPACTS**.  
Décroissance oui, mais **DÉCROISSANCE DES VOLUMES**...

La "prospérité" est avant tout un chemin de **SOBRIÉTÉ** !

##### -2-

...Une sobriété en forme de rémission. La "prospérité" est synonyme de **santé**, d'**épanouissement** et de **plénitude**, en ce qu'elle conditionne la compétitivité à un équilibre global et soutenable qui tient compte à la fois des limites planétaires et du plancher social.

##### -3-

La "prospérité" **transforme l'approche de la création de valeur**, qui n'est plus seulement financière mais intègre des variables extra-financières, écologiques (ex : meilleure utilisation des matières premières,

limitation des rejets et pollution...) ou sociales (ex : amélioration des conditions de travail, gestion durable des ressources humaines.)

À ce titre, Thomas Meyer (Administrateur, Trésorier et Ambassadeur pour la Région Normandie de la Communauté des entreprises à Mission) – que nous avons rencontré pour les besoins de cette étude sur la Stratégie de transition économique – milite pour un changement de modalité comptable de la valeur, permettant de comptabiliser les dépenses autour de politiques RH et celles en faveur de l'environnement comme un investissement de long terme. Ce faisant, il fait référence à la méthode CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) portée par l'Université Dauphine.

## Subir ou choisir ?

À la différence de la croissance, la prospérité fait du changement de modèle économique un **enjeu concurrentiel de premier plan**. Il en va de l'avenir de l'économie, et même de la survie des entreprises.

“ *L'entreprise qui prend un temps d'avance sur la transition écologique bénéficiera d'un avantage compétitif stratégique. A contrario, celle qui attend de subir à reculons les inéluctables normes, souffrira d'un handicap sévère, sinon fatal.*

Sylvain Waserman,  
PDG de l'Ademe,  
à la veille de la COP28,  
dans les colonnes de La Tribune (novembre 23)

En visant la prospérité, il s'agit d'aborder la transition, non comme une entrave au développement, mais comme une opportunité, en s'affranchissant de la rentabilité et de l'échange marchand comme seuls et uniques buts, pour faire des enjeux sociaux et environnementaux les avantages stratégiques et concurrentiels de demain. La Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie propose une vision renouvelée de la valeur économique, non plus uniquement par le prisme de la croissance et de la valeur financière, mais en intégrant les bénéfices écologiques, humains... Les indicateurs de réussite se déplacent, la compétitivité économique évolue au regard de la valeur sociale et environnementale.

» La “transformation obligatoire”, soulevée lors des ateliers inter-services comme un élément de définition de la “transition économique”, devient alors un levier stimulant et créatif pour une nouvelle forme de développement économique collaboratif, responsable et innovant : l'économie d'Après !

## Régénératif (= soutenable) et redistributif (= partagé) !

**Éclairage sémantique...** En choisissant le qualificatif de “**soutenable**” plutôt que celui, plus courant de “durable”, nous revenons à l'origine du mot anglais “sustainable development”. Dans la logique du [Donut](#) évoqué plus haut, nous plaçons la prospérité de demain **dans la limite de ce qui est supportable sur le long terme** par les équilibres environnementaux et sociaux. Nous choisissons ici de substituer à l'ambiguïté possible du terme “durable” (qui sous-entend la notion de “appelé à se poursuivre”) la clarté du terme “soutenable”, qui marque une rupture plus franche avec les modèles dominants.

Ce préalable étant posé, nous actons que le développement économique soutenable en 2030 repose d'abord sur une **économie résiliente, en capacité de se régénérer, de dépasser les crises qui la traversent**, qu'elles soient d'ordre climatiques, écologiques, sanitaires, ou politiques. C'est une économie régénérative ! Mais dans le même temps, cette résilience vaut peu si elle n'est l'apanage que de quelques privilégiés. Aussi, au qualificatif de “soutenable”, nous joignons celui de “partagé”, dans une conception redistributive.

### Le partage s'entend ici à 3 niveaux :

1. partage des **ressources** d'un monde “fini” : rupture avec l'idée d'un accaparement des ressources par quelques-uns ;
2. partage des **bénéfices** du nouveau modèle proposé : une transition économique inclusive, qui ne laisse personne sur le bord du chemin, et vise un rééquilibrage des inégalités ;
3. partage des **compétences**, des savoir-faire et des bonnes pratiques > l'heure de la coopération économique et de la mise en

synergie des acteurs a sonné, au bénéfice de cette prospérité !

## La “prospérité économique” comme nouveau stimulateur d’attractivité !

En faisant de la “prospérité économique” son *leitmotiv*, la Métropole Rouen Normandie s’affranchit d’une approche punitive et restrictive de la transition économique. À l’empêchement et la contrainte que cette dernière pourrait constituer, elle préfère revendiquer un terrain stimulant de nouvelles opportunités à saisir, pour tous les opérateurs économiques du territoire, qu’ils soient déjà implantés, ou en recherche d’un point de chute pour s’épanouir. La Métropole Rouen Normandie s’affiche comme **un territoire de nouveaux possibles économiques**. En cela, elle renoue avec son besoin d’attractivité, par **un récit positif, prometteur** et annonciateur d’un potentiel décuplé.

» Et devient alors le terrain privilégié de l’audace économique !

## 2- LA “COOPÉRATION ÉCONOMIQUE” COMME LEVIER D’ACTION

“ La transition économique, ce n’est pas chacun dans son coin !

Cette phrase, prononcée dans l’un des ateliers interservices animés dans le cadre de l’étude, rejoint l’aspiration à + de coopération, unanimement exprimée par les 17 opérateurs économiques rencontrés dans la phase 2.

En faisant du terme “Co-construire” le tout 1<sup>er</sup> mot du titre de sa Stratégie, la Métropole Rouen Normandie affiche et revendique le pouvoir et les bénéfices du collectif pour la transition économique. 2025-2030, sera, pour le Pôle Développement et Transition Économique de la Métropole Rouen Normandie, la saison de la coopération, tel qu’exprimé dans son premier enjeu inaugural : “Pour une transition économique partagée et territorialisée : la coopération interacteurs comme levier de transformation durable de l’économie.”

L’objectif n°1 de la Stratégie, c’est de mobiliser tous les acteurs impliqués par les enjeux de transition économique (agents, élus, dirigeants, opérateurs économiques, citoyens) pour travailler ensemble sur des sujets opérationnels et concrets ayant vocation à construire le territoire de prospérité soutenable et partagée que nous appelons de nos vœux.

Pour réussir, la transition économique doit se faire ensemble, en coopération et dans une approche inclusive !

Au sujet des bénéfices de la coopération pour la transition économique, l’économiste Christian du Tertre (Professeur des universités en sciences économiques à l’Université Paris Diderot) n’y va pas par 4 chemins :

“

*La coopération génère de l’enthousiasme car elle donne confiance en permettant de s’ouvrir aux autres et de découvrir l’importance de ce qu’ils font. Mais aussi parce qu’elle introduit une réciprocité : en s’ouvrant aux autres, les autres s’ouvrent à soi : la coopération génère de la reconnaissance !*

## 3- L’ADN INDUSTRIEL ROUENNAIS COMME FER DE LANCE DU TERRITOIRE ÉCONOMIQUE MÉTROPOLITAIN

### ...Assumer & Co-habiter... pour une industrie INTÉGRÉE

9 des 15 entretiens réalisés durant l’étude avec les opérateurs économiques rouennais, font ressortir le secteur industriel comme un moteur incontournable de la transition économique du territoire. Selon eux, quand on pense “économie” à Rouen, on pense immédiatement “ville-port industrielle.” Et qui voudrait l’ignorer, serait dans un déni de réalité.

Et de fait, l’industrie est un marqueur économique fort des boucles de la Seine, sur le territoire de la Métropole. Elle repose sur la richesse d’un écosystème complet et cohérent d’entreprises, d’infrastructures, de compétences et de réseaux.

Cette locomotive industrielle est une chance en ce qu'elle produit un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. Une industrie forte, c'est un accélérateur pour les secteurs tertiaires et logistique, l'enseignement supérieur, l'innovation et la recherche.

### Et pourtant...

Métropole industrielle dans l'âme, autour de son fleuve et de son port notamment, Rouen entretient pour avec son profil industriel une **relation ambiguë et parfois contradictoire**, entre fierté et désamour, peur et dépendance, attraction et suspicion. Être un territoire industriel est synonyme de richesse mais dans le même temps, cohabiter avec cette industrie suscite des craintes, des interrogations, de possibles nuisances.

Si le récent traumatisme Lubrizol/Normandie Logistique marque une blessure profonde dans la relation du territoire à son industrie, il challenge aussi la capacité de résilience de ce bassin de vie vis-à-vis des risques industriels. Les accidents industriels du passé doivent régénérer et développer la culture du risque pour tous les acteurs, jusqu'à devenir un territoire de référence en la matière. L'appréhension du risque industriel est une démarche en mouvement, qui se nourrit du retour d'expérience et se renforce par une consolidation continue.

Dans ce balancement permanent entre fierté et suspicion, nous voulons **ouvrir une 3<sup>e</sup> voie** : celle de **l'acceptabilité** permise par une attention portée au cadre de vie et à la sécurité (maîtrise des risques)...

### ... Relocaliser...

### pour une industrie RÉAFFIRMÉE

Aujourd'hui, dans un contexte international post-COVID, marqué par des tensions géopolitiques exacerbées, la question de la souveraineté industrielle française revient sur le devant de la scène. Les crises récentes ont révélé la fragilité des chaînes de valeurs dispersées aux quatre coins du monde. Pour sécuriser ses approvisionnements, notamment en matière de biens de consommation courante, la France doit relocaliser ses activités productives. L'objectif national de la

réindustrialisation (selon Bpifrance Le Lab - 15 mai 2024) serait d'atteindre une part de l'industrie manufacturière dans le PIB à 12%, à horizon 2035, soit gagner 233 milliards d'euros de valeur ajoutée manufacturière.

Pour contribuer à cet objectif national, la Métropole Rouen Normandie et l'axe Seine jouissent d'atouts majeurs, dont un tissu industriel dense et un écosystème performant. Son ADN industriel lui donne une longueur d'avance. En tant que territoire industriel historique, elle a démontré sa capacité à contribuer à la relocalisation industrielle à l'échelle nationale.

### ... et Décarboner...

### pour une industrie **RENOUVELÉE** !

Dans le même temps, l'industrie doit se transformer pour répondre aux enjeux environnementaux et la réindustrialisation ne s'entend qu'à la condition de faire de la décarbonation de cette même industrie, une priorité n°1, pour une cohabitation harmonieuse et une intégration réussie. Encourager l'implantation de nouvelles industries décarbonées et d'industries vertes, tout en aidant les industries lourdes du territoire dans leur processus de décarbonation... C'est un **tissu industriel en transformation** que nous invoquons et la Métropole s'engage pour soutenir et accompagner cette transition, à travers une **politique de décarbonation offensive, facilitante et encourageante**. Son mode opératoire pour y parvenir ? La coopération interacteurs, autour de dossiers opérationnels de premier plan !

»»» Repositionner l'industrie en transition comme le socle du territoire de prospérité soutenable et partagée voulue pour demain, c'est ré-affirmer l'identité économique profonde de Rouen, c'est contextualiser et territorialiser la Stratégie en prenant appui sur son moteur économique. C'est aussi ce qui permet de passer d'une ambition universelle de transition économique à une transition économique appliquée à la Métropole Rouen Normandie, dans sa singularité.

## 2030 LE TEMPS DE L'ÉVALUATION AVANT CELUI DE LA PROJECTION EN 3<sup>E</sup> SAISON (2030-2035)

S'il est trop tôt pour dessiner les contours du récit collectif à déployer sur la période 2030-2035 (pour la simple et bonne raison que ce récit est précisément appelé à se construire sur la période 2025-2030 et qu'on ne saurait le préméditer), il nous appartient déjà d'ouvrir des perspectives sur les **modalités d'évaluation des évolutions territoriales** que nous visons, au regard de la Stratégie de transition économique 2025-2030.

Rappelons que la Métropole Rouen Normandie s'est déjà dotée d'objectifs précis et chiffrés pour mesurer les niveaux d'atteinte de son PCAET :

- réduction des consommations d'énergie de 70% (par rapport à 2005),
- un territoire 100% énergie renouvelable à l'horizon 2050,
- la multiplication par 2,5 de la production d'énergie renouvelable,
- la neutralité carbone entre 2040 et 2050.

Pour mesurer les impacts des actions proposées dans cette Stratégie transition économique, nous proposons de nous référer aux [indicateurs territoriaux de développement durable \(ITDD\)](#) formalisés par l'INSEE, et qui permettent d'établir une évaluation par EPCI.

Ces indicateurs territoriaux de développement durable sont répartis en 17 objectifs, dont certains nous permettent de mesurer les avancées territoriales en matière de transition économique :

- Objectif n°7 sur les énergies propres
- Objectif n°8 sur le travail décent et la croissance durable
- Objectif n°9 sur les infrastructures résilientes et l'innovation
- Objectif n°12 sur la consommation et la production responsables
- Objectif n°13 sur la lutte contre les changements climatiques

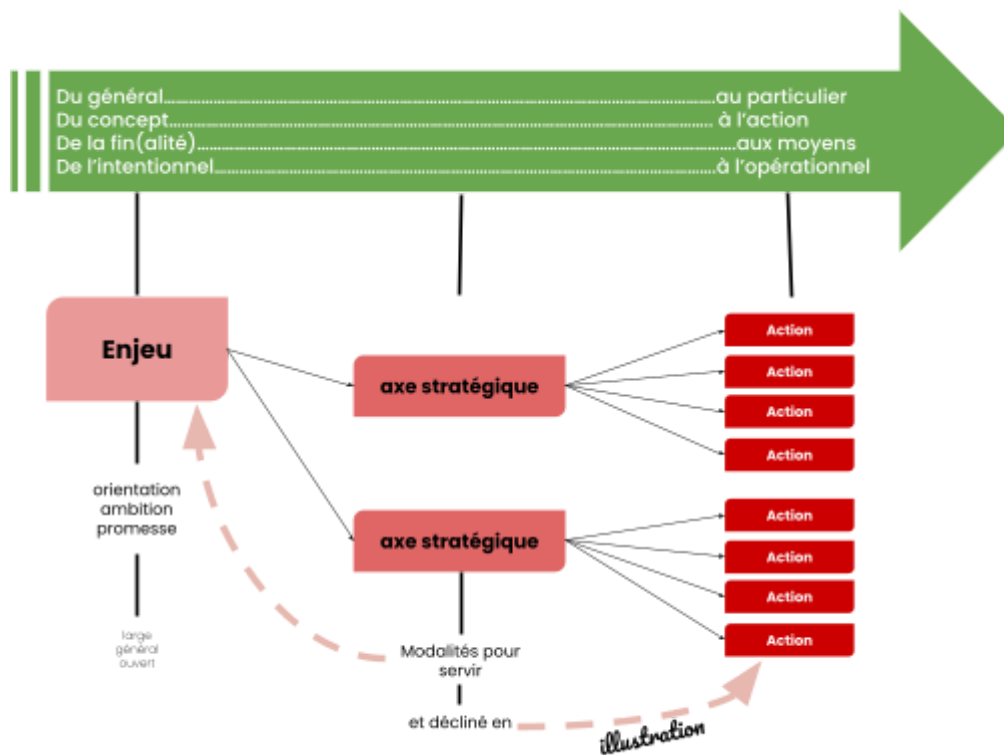
Dans un premier temps, il s'agira de faire une sélection parmi les indicateurs proposés, en fonction

des enjeux, des axes et des actions déployés dans la présente Stratégie. Puis, par indicateur, nous pourrions procéder à l'évaluation chiffrée des impacts de la Stratégie de transition économique sur l'évolution vers un territoire de prospérité soutenable et partagée.

## PARTIE #4 – LA STRATÉGIE EN 4 ENJEUX ET 21 AXES

### 4.1 STRATÉGIE MODE D'EMPLOI

#### 4.1.1 ENJEUX > AXES > VOILETS > ACTIONS : DE QUOI PARLE-T-ON?



**Les enjeux** sont limités au nombre de 4. Ils forment des grands ensembles aisément identifiables : autour de la "coopération", du "territoire", de "l'environnement", et du "social et sociétal". (lire page suivante). Les enjeux donnent le cap et cadrent le sens de l'action publique métropolitaine, en matière de transition économique.

**Les axes et volets** inscrits dans chaque enjeu constituent les différentes modalités proposées pour servir, fertiliser et faire fructifier le grand enjeu. Ils sont identifiés avec des lettres, par ordre alphabétique (A-B-C...).

**Les actions** constituent des moyens opérationnels de faire vivre l'axe. Elles sont envisagées dans une approche concrète et factuelle. Dans cette stratégie, les actions ont valeur d'illustrations de "ce qu'on peut faire" pour faire vivre l'axe. Elles ne sont ni exclusives, ni exhaustives. et pourront être amendées au fil du temps.

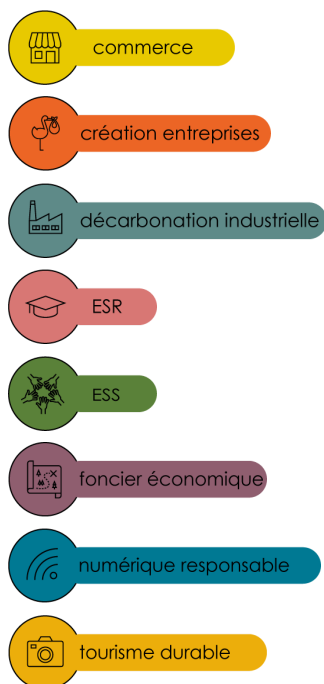
## 4.1.2 ENTREZ DANS LA LÉGENDE !

Afin de faciliter la lecture et l'appropriation de la Stratégie par celles et ceux qui sont appelés à en faire le guide de leur action, nous avons utilisé plusieurs signes repérables que nous vous présentons ci-dessous.

### 1# Suivez les tags !

Afin de faciliter le repérage au sein de la Stratégie et de permettre d'en faire un usage modulaire (et non linéaire), nous avons défini un double principe de "tags" :

- d'abord, nous utilisons le signe hashtag - # - devant les mots clés à faire ressortir. Ils permettent d'identifier rapidement la thématique traitée dans l'axe, le volet ou l'action.
- ensuite, nous assurons la connexion avec les stratégies, feuilles de route et plans d'action sectoriels, et les secteurs de compétences concernés par le Pôle DTE, grâce à 8 pictos ci-dessous. Ils permettent aux agents de se diriger rapidement vers les thématiques qu'ils traitent ou qui les intéressent.



## 2# Positionnement des acteurs / partenaires facilitants

En lien avec la cartographie d'acteurs, nous venons repositionner les principaux partenaires concernés pour mettre en œuvre un axe ou une action. Ils sont identifiés par leur logo pour les repérer aisément.

### 3# À repérer



Points de vigilance à noter



Annexes ou Ressources à consulter en complément



Mention d'un service ou d'une direction avec laquelle il est nécessaire de coopérer pour mener à bien l'axe ou l'action.

### 4# Hiérarchisation et priorisation des niveaux d'action

Les 174 actions de cette stratégie ne constituent pas un ensemble fini, clos et figé. Elles doivent être considérées comme autant d'**illustrations possibles et emblématiques** d'actions permettant de concrétiser l'axe (dans son volet) et de servir l'enjeu. On garde ainsi la liberté, dans le temps du déploiement de la Stratégie, d'ajouter de nouvelles actions ou au contraire d'en écarter, car elles ne sont plus considérées comme prioritaires. Une flexibilité qui permet de garantir la pertinence de la Stratégie et son adéquation à un contexte et des circonstances qui évoluent.

**3 niveaux d'action sont définis dans cette Stratégie, identifiés par un "picto" facilitant leur repérage.**



Les nouvelles actions à mener prioritairement sur la période 25-30



Les actions à creuser (pistes d'actions importantes pour servir l'axe, nécessitant un arbitrage ultérieur)

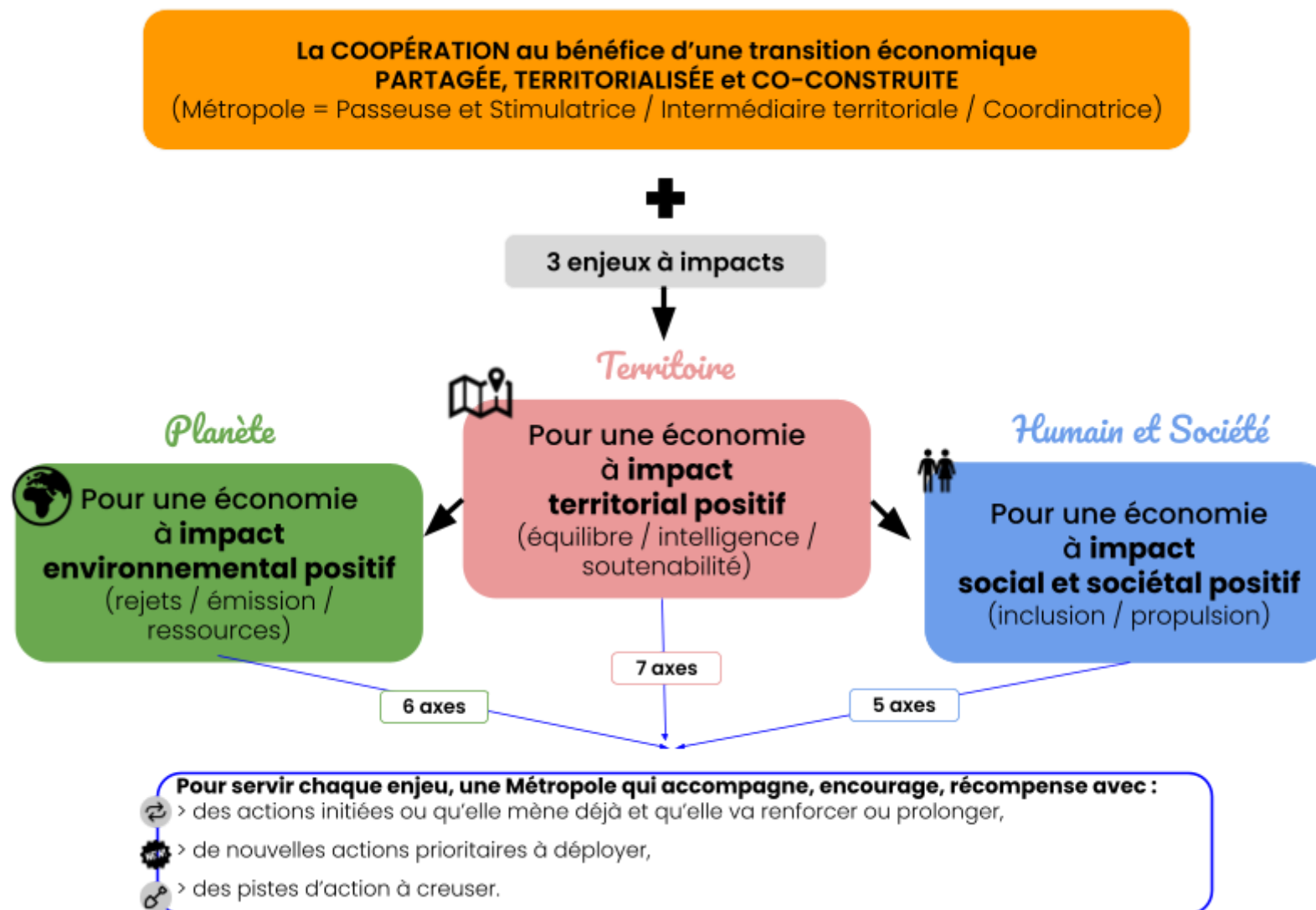


Les actions déjà en place et à poursuivre et développer.

En complément, nous établissons un classement des actions selon le degré de difficulté de leur mise en œuvre. Des étoiles déterminent ce niveau de difficulté, en fonction des conditions à réunir pour garantir la mise en œuvre de l'action.

- \* **Force 1** (action réalisable sans condition)
- \*\* **Force 2** (action réalisable sous conditions)
- \*\*\* **Force 3** (action nécessitant une étude préalable et un arbitrage spécifique)

## Collectif



## ENJEU #collectif

Pour une transition économique **TERRITORIALISÉE** et **PARTAGÉE** : une collectivité qui **IMPULSE** le changement et **INITIE** la **COOPÉRATION** **INTERACTEURS** comme levier de transformation durable de l'économie

L'économie de demain est une économie responsable, où **chacun fait sa part** pour contribuer à la construction d'un monde meilleur. C'est de cette conviction d'une contribution indispensable de chaque acteur, à son niveau, pour la transition globale, qu'est né ce premier enjeu, transversal aux 3 autres, autour de l'action collective et de la **coopération**.

### COOPÉRATION ? C'EST À DIRE...

Commençons par définir ce que nous entendons par "Coopération".

- **COOPÉRER**, c'est engager une relation de **réciprocité** équitable entre des partenaires, dans une perspective de co-évolution (selon le Dictionnaire de la sociologie clinique de Christine Vander Borgh).
- **COOPÉRER**, c'est participer à une **œuvre commune**.
- **COOPÉRER**, c'est adopter un **principe de subsidiarité** selon lequel la Métropole Rouen Normandie ne doit pas centraliser/monopoliser toute l'action publique mais la considérer selon une forme de partage, de redistribution et de contribution collective à des objectifs communs, chacun selon ses compétences, son expertise, ses savoir-faire.
- **COOPÉRER**, c'est, par voie de conséquence, **déconstruire les silos** en place pour travailler à une mise en ligne et en cohérence des compétences des parties prenantes, au bénéfice de la transition économique.

- **COOPÉRER**, c'est attiser une **émulation positive** à entretenir, au service d'une vision partagée.
- **COOPÉRER**, c'est s'ouvrir à **d'autres modalités de gouvernance**, comme la gouvernance partagée.

À l'appui de cette définition, les ateliers inter-services (interne) comme les rencontres avec les opérateurs économiques (externe) ont mis en lumière qu'aucune transformation durable n'est possible sans un véritable **élan collectif**. Des exemples de coopération effective réussie existent déjà sur le territoire métropolitain : sur la décarbonation industrielle, sur l'électromobilité, sur le développement et la structuration des campus, sur la labellisation RSE des parcs d'activités, sur le Numérique responsable... Il s'agit désormais d'élargir et d'étendre cette dynamique de coopération à tous les sujets de transition économique, de façon trans-sectorielle.

» À travers ce premier enjeu de coopération, la Stratégie de transition économique parie sur un effet d'entraînement par le collectif.

### UNE MÉTROPOLE QUI DONNE LE CAP DE LA TRANSITION SOCIAL-ÉCOLOGIQUE ET FÈDÈRE AUTOUR D'ELLE SANS SE SUBSTITUER, SELON LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ.

Une coopération réussie est une **coopération guidée**, animée, **avec des perspectives bien définies**. À ce titre, la Métropole Rouen Normandie a posé un cadre, elle a dessiné des objectifs clairs de Transition Social-Écologique pour le territoire. Aujourd'hui, les opérateurs économiques sont invités à s'en saisir, et à travailler ensemble, en coopération, pour leur donner une réalité, une matérialité, à travers des réflexions communes et des projets concrets, chacun contribuant à son niveau, selon ses capacités d'action et son expertise.

Il n'y a pas de coopération sans but ni perspective et à ce titre, la Métropole Rouen Normandie est **celle qui trace le chemin**, propose des directions de travail, qui peuvent être creusées, testées, transformées, ou même écartées, si elles ne servent pas les objectifs de façon suffisamment effective et opérationnelle.

## 2 préalables à l'action stratégique

①

### CONSTITUTION D'UN RÉSEAU DE RÉFÉRENTS INTERNES DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE, AU SEIN DE LA MÉTROPOLE.



Ambassadeurs de la Stratégie de transition économique métropolitaine, ces agents-référents en seront le relais et la cheville ouvrière pour la faire vivre et la déployer à plusieurs échelles. Nous proposons de mettre en place une instance **souple, agile et évolutive**, mobilisable au gré des besoins.

**EN INTERNE**, ce groupe de travail est attendu pour incarner opérationnellement la transversalité inter-services au bénéfice de la transition économique.

**SUR LE TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN**, ce groupe de travail devra être identifié et repéré, à l'échelle métropolitaine et extra-métropolitaine, comme l'organe opérationnel permettant à la Métropole de jouer son rôle de stimulateur et d'intermédiaire territorial entre les opérateurs économiques du territoire.

Instance de référence, ce réseau de référents unique répond notamment à la nécessité d'animer la démarche.

#### CONSTITUTION DU RÉSEAU DE RÉFÉRENTS

Ce réseau "interservices" a vocation à encourager et à entretenir la transversalité pour donner corps à la déconstruction des silos, réclamée par la coopération. Il sera ainsi constitué de représentants des différents services de la Métropole qui interagissent régulièrement avec les acteurs économiques et sont porteurs d'une offre de services à leur intention.

#### LES MISSIONS DU RÉSEAU DE RÉFÉRENTS

- > **RELAYER** et partager les informations sur les actions et les projets majeurs des opérateurs économiques en faveur de la transition.
- > Être une **PORTE D'ENTRÉE** pour les opérateurs économiques du territoire **vers les compétences**

**métropolitaines** mobilisables afin de concrétiser leurs projets de transition.

- > **ANIMER** la coopération interacteurs et être au cœur des instances de dialogue, d'échange et de concertation entre la collectivité et les opérateurs économiques.
- > Suivre et **ÉVALUER** les actions de la Stratégie, dans le temps de son déploiement.
- > Réfléchir au cas par cas et dans des périmètres adéquats, à de **NOUVELLES MESURES** à proposer pour enrichir la Stratégie et accélérer la transition.

#### LE FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU DE RÉFÉRENTS

- > **Échanges réguliers** sous la forme d'un groupe de travail dédié et interconnecté, animé par un chargé de développement économique en charge de la transition écologique.

②

### UTILISATION DU PAVILLON DES TRANSITIONS COMME "LIEU TOTEM" DE LA TRANSITION

Les opérateurs économiques ont souligné l'importance de matérialiser la transition économique dans un espace dédié, un lieu fédérateur où se rencontrer, échanger, se concerter autour de la transition économique. Un lieu existe déjà, en bord de Seine (Quai de Boisguilbert), autour des enjeux de transition écologique. Ouvert à tous les publics, le Pavillon des transitions intègre des espaces de convivialité, d'exposition, de réunion et possède une configuration modulaire qui permet de l'ouvrir plus encore aux opérateurs économiques.

## Axe A

Agir en **FACILITATEUR & STIMULATEUR** : aider les opérateurs économiques à se repérer et à se saisir des outils de transformation pour acculturer et faire adhérer au paradigme de la transition économique

Ce premier axe découle du faisceau de constats suivants :

- la majorité des opérateurs économiques s'est déjà emparée des enjeux de transitions,
- l'offre de services pour accompagner et soutenir le changement est foisonnante,
- le nombre de prestataires "en accompagnement à la transition" ne cesse d'augmenter et il n'est pas toujours facile de se repérer et de faire le tri.

Pour autant, comment faire en sorte qu'à Rouen plus qu'ailleurs, les entreprises aient un accès **facilité** aux interlocuteurs qui permettent d'opérer très concrètement la transition de leurs organisations ?

Le besoin émis par les opérateurs économiques, à ce stade, est plus un besoin de **lisibilité**, de clarification et de structuration qu'une recherche d'offre de service supplémentaire.

Ainsi, la Métropole Rouen Normandie préférera la revalorisation des prérogatives et le soutien aux missions des opérateurs identifiés, à la constitution d'une nouvelle offre de services qui viendrait télescoper, voire concurrencer l'existant. Elle agira plus en "metteuse en lien" de l'offre d'ingénierie existante qu'en opératrice directe.

La Métropole s'engage à faciliter la transition de tous les opérateurs économiques de son territoire, en clarifiant l'offre, en leur donnant les clés nécessaires, en les outillant et en les inspirant.

### Volet A1

#### #COMMUNICATION - Structuration et packaging de l'offre de transition économique sur le territoire

Il s'agit de rationaliser l'offre d'accompagnement à l'échelle du territoire, de la rendre plus performante et plus lisible, et d'aider les dirigeants et les porteurs de projet à s'y repérer, pour fluidifier les parcours de création, d'implantation ou de développement des entreprises et des établissements de formation supérieure et de recherche.

#### Action 1



**Mise en place et diffusion d'une #COMMUNICATION globalisée sur l'offre de services "transition économique" existante sur le territoire**



#### Illustration

- Construction et diffusion d'un document partagé de type "flyer" ou plaquette : "Présentation des accompagnements transition social-écologique / Offre de services TSE pour les acteurs économiques", coréaliser par les services métropolitains, et qui présente à la fois l'offre de services directe de la Métropole et flèche vers les outils et dispositifs des partenaires.



Présentation de l'offre de services TSE.

- Édition d'une dizaine de **newsletters spécial "TSE"** / an à diffuser auprès des acteurs économiques du territoire : mise en avant de solutions, de services, de dispositifs.

#### Action 2



**Contribuer aux outils d'accompagnement régionaux.**

Au-delà de ses propres outils, la Métropole apportera sa contribution aux outils mutualisés, à l'échelle régionale.



#### Illustration

Échanges réguliers avec les structures d'accompagnement des entreprises sur le territoire métropolitain et en région, pour diffuser l'offre de services.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de l'action 2



### Volet A2

#### #INSPIRATION - Valorisation/diffusion d'initiatives et de bonnes pratiques en matière de transition économique

Parier sur la capillarité des bonnes pratiques, c'est le sens de ce volet. Donner des exemples pour créer un effet d'entraînement et permettre aux opérateurs économiques de trouver des repères, des appuis, de gagner en confiance.

#### Action 3



\*\*\*

**Encourager l'organisation de #VISITES D'ENTREPRISES et/ou d'organisations inspirantes en matière de transition économique.**

Dans le principe, il pourrait s'agir de visites gratuites et ouvertes à destination du monde économique, des établissements de formation supérieure et de tous les habitants ; et visant des cas exemplaires en matière de transition. Un temps d'échange avec l'équipe dirigeante et/ou des salariés serait également intégré, pour permettre de poser des questions et de profiter d'un retour d'expérience.

En outre, une telle action permet de tisser plus de liens au sein de l'écosystème économique, de favoriser l'interconnaissance entre les opérateurs économiques, et d'initier des collaborations.



Point de vigilance

Les modalités de mise en œuvre de ce type d'action restent à construire. En effet, les premières tentatives réalisées sur ce volet, dans le cadre de Rouen, Capitale du Monde d'Après, ont fait apparaître la

difficulté de mobiliser l'écosystème économique sur ce genre d'initiative.

#### Action 4



\*\*

**Communication ciblée sur les RÉUSSITES, les BONNES PRATIQUES et la VALEUR AJOUTÉE des entreprises qui réfléchissent à réduire leur impact.**



#### Illustrations

- Accueil ou organisation d'**événements** de promotion des entreprises à mission.
- Mise à disposition des supports de communication du réseau Rouen Normandie Création et de la Métropole Rouen Normandie, pour valoriser les activités à impact sociétal positif des entreprises hébergées au sein des pépinières.
- Édition d'une dizaine de **newsletters spécial "TSE"** / an à diffuser auprès des acteurs économiques du territoire : mise en avant de cas d'écoles, d'exemples, de réussites....
- Promotion à réaliser dans les supports de communication de la Métropole ou sur les réseaux sociaux.

#### PARTENAIRES À MOBILISER

pour la mise en œuvre l'action



Information et communication externe.

### Volet A3

#### #TRANSMISSION - Impulsion et guidance en faveur du changement de modèle économique des entreprises

Aujourd'hui, la majorité des entreprises constatent que leurs modèles d'affaires ne sont pas compatibles avec le vivant, et ce faisant, ne peuvent s'inscrire dans la durée. Aujourd'hui, la transition des entreprises n'est plus une option. Elle relève d'un impératif, d'une obligation et dans le même temps,

la différer représente un danger pour la compétitivité de ces entreprises. Comme nous l'avons exprimé dans la vision générique de la Stratégie, la transition d'une entreprise est devenue incontournable si elle souhaite rester concurrentielle. À ce titre, la Métropole Rouen Normandie peut jouer un rôle de facilitation, d'impulsion, de sensibilisation, de formation et de transmission. Elle peut s'inscrire en médiatrice de transition économique auprès des entreprises du territoire, pour sensibiliser les dirigeants à des modèles économiques alternatifs, qui transforment la manière d'apporter et de partager la valeur.

Au sein du Pôle DTE, du personnel formé à l'adaptation au changement climatique peut être dépêché auprès des entreprises.

### Action 5



**(Ré)affirmer la vocation et le repositionnement de la pépinière et hôtel d'entreprises #ECOPOLIS sur les transitions.**



Centrée sur l'éco-construction au départ, la pépinière-hôtel d'entreprises Écopolis doit s'ouvrir à toutes les thématiques de transitions (incluant l'éco-construction). Elle revendique désormais un positionnement plus large, en cohérence avec l'environnement du Technopôle du Madrillet.

Ce repositionnement implique de faire évoluer les critères du comité d'agrément (sélection des candidats qui veulent s'y installer).

PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette action



### Action 6



**Mobiliser sur des #INTERVENTIONS THÉMATIQUES des agents de la Métropole Rouen Normandie au sein des CLUBS D'ENTREPRISES pour sensibiliser à de nouvelles pratiques soutenables.**

Il s'agit d'aller à la rencontre des acteurs économiques, là où ils sont. Ces interventions pourraient se faire à la demande, selon les thématiques que les clubs souhaitent aborder en matière de transition.



### Illustration

#### Thématiques d'intervention

- Sous-traiter / co-traiter avec des acteurs de l'ESS (> cf. [action 172](#))
- Clauses sociales des marchés publics, pour accéder à la commande publique (>cf. [action 138](#)),
- S'engager en mécénat de territoire (> cf. [action 170](#)),
- Être acteur de la biodiversité (> cf. [volet O3](#))
- Lutter contre le déterminisme social par le recrutement de stagiaires issus des quartiers (> cf. [action 174](#))
- Connaître et intégrer les enjeux du numérique responsable (> cf. [volet K5](#))
- S'adapter au changement climatique, via les [ADACC](#) (Ateliers de l'adaptation au changement climatique) (> cf. [action 127](#))

### Action 7



**Mobiliser des PARTENAIRES pour sensibiliser les opérateurs économiques, les guider vers une CONCEPTION RENOUVELÉE DE LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE et capitaliser avec eux sur les thématiques de transitions**

#### Modalités d'intervention

- Au sein d'événements dédiés
- Au sein des clubs d'entreprises



### Illustration

#### Thématiques d'intervention

- Conversion aux énergies durables (/ avec l'ADEME),
- Décarbonation des activités productives (/avec l'ADEME),
- Introduction à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (via un atelier "Fresque de la transition économique" par exemple...)
- Promotion puis soutien à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), pour passer du modèle de l'économie extractive à celui de l'économie régénérative

PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



#### Volet A4

### #PROTECTION – Appui à la résilience des entreprises du territoire face aux défis environnementaux par l'enracinement local, le développement endogène et la mise en relation avec les partenaires potentiels du territoire

La Métropole Rouen Normandie souhaite conforter la résilience des entreprises de son territoire, leur capacité à travers les crises actuelles et à venir, dans un contexte général instable. Elle se positionne en appui, via ses chargés de développement et d'accompagnement.

Ce volet renvoie directement à [l'axe D](#), qui détaille l'accompagnement endogène des entreprises du territoire, en appui à leur résilience.

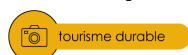
#### Volet A5

### #RÉCOMPENSE – Impulsion en faveur de la transition économique par le challenge des opérateurs économiques.

#### Action 8



**Inciter les acteurs touristiques du territoire à s'engager dans des démarches qualité et de labellisation attestant d'un #DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DURABLE ET INCLUSIF**



Après avoir mené un travail d'identification des démarches de labellisation existantes pour un tourisme durable, l'objectif est de sensibiliser les acteurs touristiques du territoire aux bonnes pratiques en les incitant à entrer dans une démarche de labellisation. Cette action contribue

également aux objectifs de la future COP Rouen 2030.

Les acteurs engagés pourront être valorisés dans les supports de communication Métropole.

#### Action 9



**Challenger les commerçants-artisans par les #ÉCODÉFIS et toute autre action pour un développement économique durable et socialement responsable des entreprises commerciales artisanales du territoire.**



PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette action



Les éco-défis des commerçants et artisans sont un label qui récompense les entreprises artisanales et commerçantes qui mettent en place des actions en faveur de la planète :

- 3 défis à relever au minimum (parmi les 44 proposés) dans 2 thématiques différentes,
- 3 niveaux de labellisation (bronze - or - argent).

La Métropole Rouen Normandie souhaite poursuivre la dynamique initiée sur le territoire de mobilisation des commerçants-artisans sur des engagements en faveur du climat et les fédérer par l'opération **Eco-défis**. Cela devra se traduire par un accompagnement de nouvelles entreprises à la mise en place d'actions concrètes en faveur de la transition écologique, puis par un accompagnement vers un renouvellement de label pour les acteurs déjà engagés, afin qu'ils entrent dans une démarche d'amélioration continue, qu'ils pérennisent leurs engagements et réalisent de nouveaux défis.

#### Axe B

⇔ **Agir en INTERMÉDIAIRE TERRITORIAL au cœur de l'écosystème de la transition économique**

## Mettre de l'huile dans les rouages !

Au cœur d'un écosystème dense d'acteurs qui œuvrent en transition économique, la Métropole Rouen Normandie se situe au bon endroit, à la bonne échelle, à la bonne maille, pour se constituer en intermédiaire, en entremetteuse, en **chaînon manquant entre les opérateurs économiques, sur les questions de transitions**. Cette Stratégie l'intronise en tant que **pivot animateur** de l'écosystème, en **plateforme d'aiguillage** de la transition économique sur le territoire, pour tous ses acteurs (entreprises, consulaires, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche, filières, pôles de compétitivité, consulaires...). Par les volets et les actions déployés dans cet axe, la Métropole s'engage à introduire **plus de dialogue et de proximité**, entre l'Institution et les acteurs économiques d'abord, mais également entre les acteurs économiques eux-mêmes, pour leur permettre de mieux se connaître, de se parler et d'interagir.

### Point de vigilance

Pour concrétiser cette ambition, des moyens d'animation importants sont à déployer.

## Volet B1

### IDENTIFICATION et #MAÎTRISE DE L'ÉCOSYSTÈME des acteurs de la transition économique

Bien connaître pour bien orienter, c'est la base ! Aiguiller implique d'avoir une expertise et une proactivité sur les différents dispositifs pour prioriser les mises en relation et préparer la mobilisation des acteurs.

À travers ce volet, la Métropole Rouen Normandie se donne les moyens de mettre en musique et de revaloriser toutes les compétences existantes plutôt que de s'y substituer. La Métropole Rouen Normandie souhaitant être **plus efficace à moyens humains constants**, elle doit trouver des stratégies pour mener à bien ses ambitions de transition, en optimisant ses moyens et sans se substituer aux compétences déjà existantes.

D'où l'impératif d'une **mutualisation** et d'une mise en ligne des acteurs économiques qui travaillent dans le champ de la transition et/ou du développement économique. La Métropole consolide et affirme et travail conjoint avec les partenaires du territoire (clubs d'entreprises, CCI...)

### Action 10



\*

**Faire de la CARTOGRAPHIE D'ACTEURS de la Stratégie de transition économique un outil de travail de référence quotidien pour tous les agents, et veiller à l'actualiser en continu**



Cartographie d'acteurs.

C'est le préalable à toute action : bien connaître et maîtriser l'écosystème dans lequel on intervient ! Cette action préconise d'observer, d'assurer une veille permanente pour bien connaître les acteurs et les opérateurs économiques du territoire métropolitain et extra-métropolitain (acteurs régionaux, nationaux), susceptibles de contribuer à sa transition économique. En tant que collectivité territoriale, la Métropole Rouen Normandie est à la bonne place pour assurer ce rôle de vigie à 360° sur les compétences de son territoire.

Cette base de données des acteurs doit permettre aux agents de se repérer dans l'écosystème de la transition économique, de connaître les prérogatives de chaque acteur pour pouvoir aiguiller et orienter les opérateurs économiques.

Il importe qu'elle soit partagée entre tous les agents concernés et que l'équipe du pôle DTE puisse l'enrichir et la mettre à jour en continu, dans une dynamique collaborative, pour qu'elle reste fiable et d'actualité.

## Volet B2

**#DIALOGUE DE PROXIMITÉ entre l'Institution (MRN) et les acteurs économiques, ainsi qu'entre l'Institution et les citoyens, sur le sujet de la transition économique**

### Action 11



\*\*\*

**#CÔTÉ ÉLUS - Organiser une concertation en proximité, entre #ÉLUS et acteurs économiques**

Il s'agit de donner aux dirigeants et responsables d'instances économiques l'opportunité de rencontrer régulièrement les élus, en direct, pour pouvoir leur faire part de leurs problématiques sur les sujets en cours. Il s'agira de points réguliers, ouverts sur les questions liées à "l'intégration et au développement de l'entreprise sur le territoire" ainsi qu'à ses "projets phares" (investissement...). Cette instance de concertation et de dialogue serait envisagée comme un outil de meilleure connaissance réciproque.

### Illustration

Instauration d'une rencontre bimestrielle des élus avec les acteurs économiques.

#### Action 12



**#CÔTÉ AGENTS - Systématiser la participation de collaborateurs de la Métropole aux événements collectifs organisés sur les parcs d'activités de la Métropole, dans les campus ou au sein des clubs et réseaux d'entreprises existants.**

Les chargés de développement et d'accompagnement sont les chevilles ouvrières de cet appel à plus de proximité et d'interaction directe, entre la collectivité et les acteurs économiques. Ils jouent à la fois un rôle de relais et d'ambassadeurs de terrain, en continu. Ce pourquoi, dès lors qu'ils sont invités ou conviés, leur présence doit être renforcée lors des événements organisés par les opérateurs économiques, soit au sein des parcs d'activité, soit au sein des clubs d'entreprises. Par ce travail de présence et cette représentation régulière sur le terrain, les chargés de développement et d'accompagnement pourront se faire connaître, être repérés et identifiés par tous les acteurs économiques, de sorte d'être plus naturellement sollicités, selon les besoins des entreprises.

**Précision utile.** Dans cette action, la Métropole Rouen Normandie est l'entité "invitée". Une action connexe (> [Volet B3](#)) positionne la Métropole en tant que structure "invitante".

#### Action 13

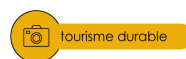


**#CÔTÉ HABITANTS - Donner une place à l'habitant au cœur de la Stratégie de transition économique,**

**pour faire vivre la CONCERTATION selon les ambitions de la Transition Social-Écologique.**

### Illustration

Relance du programme des #Greeters sur le volet #développement touristique durable.



PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette illustration d'action



À l'heure de finaliser cette stratégie, le programme des Greeters est en sommeil. Pourtant, il constitue un puissant tisseur de liens entre les habitants et leur territoire, autant qu'un très efficace levier d'attractivité, à échelle humaine. En confiant à des habitants volontaires bénévoles, le soin de partager la ville qu'ils aiment avec des visiteurs et touristes venus de l'extérieur, on remet l'habitant au cœur de la dynamique d'attractivité territoriale, tout en entretenant un dialogue de proximité entre l'Institution et les habitants-ambassadeurs qui deviennent, dans le cas présent, de véritables partenaires d'action. Les Greeters constituent un dispositif de concertation concret qui peut servir d'inspiration pour d'autres volets thématiques de la transition économique.

### Point de vigilance

Comme tout dispositif de concertation, la communauté des Greeters nécessite d'être encadrée et animée, tant du point de vue de la mobilisation/sélection des habitants volontaires, que dans l'encadrement sur le long terme (formation, sensibilisation, échanges...).

#### Action 14



**#CÔTÉ AGENTS - Maintenir une relation de proximité avec les grandes enseignes et les structures fédératives des #COMMERÇANTS (fédérations professionnelles, associations de commerçants).**





## Illustration

Rencontres individuelles et échanges réguliers avec les acteurs, afin de les fédérer autour des ambitions métropolitaines de transition économique, de les tenir informés des actions de la Métropole en matière de commerce, et de les accompagner dans leurs projets de transition et de développement.

## Volet B3

### Animation de réseau et consolidation des relations BtoB par #L'ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES, pour relever les défis de la transition

Les relations de coopération et de coordination entre les acteurs économiques sont essentielles pour garantir la bonne gouvernance des activités. Par exemple, dans le cadre de l'**Économie circulaire**, les entreprises ont besoin de partager des informations sur les ressources et les déchets disponibles afin de pouvoir les réutiliser ou les recycler efficacement. Cette communication peut être facilitée lorsqu'elles entretiennent des relations de coopération. À la place où elle se situe, la Métropole Rouen Normandie propose de jouer son rôle pour construire des coalitions, orchestrer les réseaux et faciliter les échanges.



#### Point de vigilance

Veiller à tirer les leçons des expériences passées sur le sujet de la mise en relation (ex : PNSI – Programme National des Synergies Inter-Entreprises) pour de meilleurs résultats.

## Action 15



\*\*\*

**DANS LA DURÉE – Créer et faire vivre des structures formelles ou informelles d'échange entre opérateurs économiques, sur les sujets de transition économique.**

Il s'agit de faire de la Métropole une "entremetteuse" dans une approche ouverte et transversale

(trans-clubs / trans-réseaux), pour maximiser les opportunités et générer de nouvelles connexions, en faisant se rencontrer des acteurs économiques de toute nature (dirigeants d'entreprises toutes tailles / tous secteurs, têtes de filières, acteurs de l'ESR...) qui ne se croisent pas dans leurs réseaux habituels. La réussite d'une telle action repose sur des normes de confiance et de transparence. Elle implique également de travailler avec des intermédiaires pour faciliter les échanges.



## Illustrations

- Création de rendez-vous informels réguliers (petits-déjeuners par exemple) à destination des opérateurs économiques pour leur permettre d'échanger et de partager leur expérience et nouer des coopérations sur les problématiques de transition. Ce type de rendez-vous pourrait se tenir au Pavillon des transitions (lieu totem).



#### Point de vigilance

Pour concrétiser cette action, des moyens d'animation importants sont à déployer.

## Action 16



\*\*\*

**DANS LA DURÉE – Développer un écosystème d'entreprises autour de la Tech et du Numérique responsable, avec le projet #FAIR(e)TECH**



numérique responsable



## Illustration

Repositionnement et réaménagement de la pépinière Seine Innopolis autour de la Tech et du Numérique Responsable permettant :

- Une montée en compétences des locataires de la pépinière sur le sujet du Numérique responsable, en interaction avec la coalition Numérique responsable,
- L'interaction quotidienne des locataires sur le sujet du Numérique responsable et, plus largement, de la Transition Social-Écologique,

- L'organisation et l'hébergement d'animations et d'événements sur la thématique du Numérique Responsable,
  - L'organisation des ateliers de la coalition Numérique Responsable,
- > Articulation de cette action avec l'[action 97](#), sur le dispositif "Parcours numérique responsable"

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 17



**DANS LA DURÉE - Entretenir la concertation avec les #COMMUNES de la Métropole sur les grands sujets soulevés par la transition économique**



#### Illustrations

- Avec la Commission des communes sur les politiques commerciales.
- Avec la Commission 3 en charge du développement économique et de l'attractivité, sur la mise en œuvre de la Stratégie de transition économique.

#### Action 18



**AU QUOTIDIEN - Stimuler l'entraide et la mutualisation entre les opérateurs économiques, dans le cadre de l'ANIMATION DES ZONES D'ACTIVITÉS et des parcs d'activités économiques, en lien avec RNA.**

Les chargés de développement et d'accompagnement sont les garants du partage d'information au sein des zones d'activités et des parcs d'activité économique.

Cette stimulation de l'entraide et de la mutualisation consiste avant toute chose, pour les chargés de développement et d'accompagnement :

- à rester à l'écoute des besoins des acteurs économiques, pour identifier les connexions possibles et mettre en relation ;
- à être force de conseil pour rediriger les acteurs économiques vers des solutions locales et mutualisées, en fonction de leurs besoins.

PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 19



**PONCTUELLEMENT - Organiser des ÉVÉNEMENTS DÉDIÉS permettant aux opérateurs économiques de se rencontrer, d'échanger et de se documenter sur les questions de transition.**



#### Illustrations

- Événement annuel BtoB consacré aux offres de solutions économiques durables.
- "Petits-déjeuners énergie"
- Ateliers thématiques TSE : "biodiversité", "climat", "achats socialement responsables", "atelier 2 tonnes"...

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Utiliser les 3 sites du réseau Rouen Normandie Création (Seine Innopolis / Seine Écopolis / Seine Néopolis) pour organiser et accueillir des événements de sensibilisation et de promotion sur des thématiques TSE (énergie, innovation, éco-construction, numérique responsable, santé...)</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



#### Point de vigilance

Régulièrement, la Stratégie de transition économique stipule l'organisation d'événements comme modalité d'action envisageable. Que ces événements soient opérés directement par la Métropole Rouen Normandie ou qu'ils reposent sur la coopération de partenaires à mobiliser, il convient de préciser à ce stade que les événements sont fortement mobilisateurs de moyens (humains, matériels, financiers) et de temps. Leur occurrence est soumise aux ressources réellement disponibles ; et reliée à la nécessité de prioriser, pour éviter la dispersion.

## Action 20



**AU FIL DE L'EAU - #EIT - #ÉCONOMIE CIRCULAIRE**  
**Identifier et mettre en relation des entreprises qui ont des synergies potentielles en termes de ressources et de déchets, et contribuer à révéler des opportunités de coopération qui auraient pu passer inaperçu autrement.**

Par leur connaissance fine de l'écosystème des entreprises du territoire, les chargés de développement et d'accompagnement sont à la bonne place pour détecter les opportunités de connexion et assurer la mise en lien.

## Action 21



**Fédérer / impliquer les acteurs du COMMERCE dans les initiatives ou projets ayant un impact positif sur le commerce du centre-ville.**



La Métropole Rouen Normandie souhaite embarquer les acteurs du commerce dans les projets à impact. Les commerçants sont considérés comme des partenaires et des relais pour permettre le déploiement de projets ou d'initiatives favorisant une transition positive de la dynamique commerciale. En tant qu'interlocuteur privilégié des enseignes et des acteurs du commerce, la Métropole Rouen Normandie est représentée dans les instances fédératives du commerce et de l'artisanat du territoire, afin d'assurer la promotion des grands projets métropolitains, puis de recueillir l'adhésion et l'implication d'acteurs clés autour de ces grands projets.



### Illustrations

- Charte de la logistique urbaine durable (logistique du dernier kilomètre) – Participation d'acteurs du commerce, directement ou indirectement concernés, dans l'élaboration de cette charte. L'animation est assurée par les services en charge du pilotage du projet.
- Grands événements : Rouen à Table, événement gastronomique fédérant commerçants locaux et chefs.

PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



## Axe C

**Agir en COORDINATEUR DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE** autour de



**sujets opérationnels prioritaires relevant de la transition, pour co-construire une prospérité soutenable et partagée.**

Cet axe matérialise la coopération comme méthode de travail prioritaire. Comme l'annonce le titre de la Stratégie, il s'agit de "Co-construire une prospérité soutenable et partagée", de construire progressivement une culture commune de la transition économique. La Métropole Rouen Normandie souhaite **donner l'impulsion, fixer un cap et offrir un cadre de réflexion collectif, public/privé, territorialisé**, qui garantira une meilleure appropriation des sujets et un meilleur ancrage de l'action, pour une transformation durable.

À travers cet axe, la Métropole réaffirme son souhait d'associer les acteurs économiques aux initiatives et projets du territoire qui mettent la transition économique en mouvement, et les invite à se mettre autour de la table, avec les agents et les citoyens volontaires, pour :

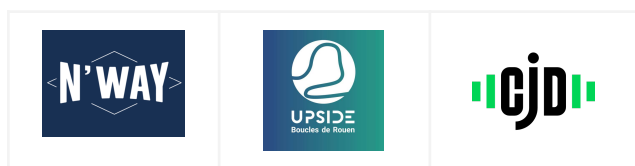
- échanger ensemble sur des sujets qui les concernent directement,
- avancer concrètement sur des dossiers opérationnels à fort impact pour les opérateurs économiques et le territoire.

Pour y parvenir, elle aura besoin de fédérer autour d'elle des relais et **courroies de transmission** :

- les **filières et pôles de compétitivité** (qui sont, *de facto*, par leur structure et leur composition même, des leviers de transversalité). Parmi ceux qui se sont d'ores et déjà portés volontaires pour "entrer en coopération économique" sur les sujets de transition, citons :



- les **clubs et réseaux d'entreprise**, constitués notamment au sein des zones d'activité. Et parmi eux :



- les **associations des campus**, sur le volet ESR.

À terme, cette habitude de collaboration entre acteurs publics et privés, est appelée à rejaillir directement sur l'attractivité du territoire.

#### Action 22



**Pour traiter des grands dossiers de transition économique d'envergure territoriale, mobiliser et animer un #COLLECTIF DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE À GÉOMÉTRIE VARIABLE, selon le sujet traité.**

Nous imaginons travailler plus régulièrement en coopération avec les opérateurs économiques du territoire en les mobilisant sur les sujets qui les intéressent et les thèmes opérationnels prioritaires pour la transition. Il s'agit d'animer des collectifs d'acteurs intéressés pour co-construire les projets. Selon le sujet à traiter et le projet envisagé, la nature et la composition de ce **Collectif de coopération économique territoriale** seraient variables, l'objectif étant qu'il fédère ensemble élus, agents, acteurs économiques volontaires (dont des acteurs économiques issus du monde de l'ESR, de

l'Économie sociale et solidaire, les artisans, les commerçants...) et citoyens, dans le cadre de la démarche de concertation citoyenne.



#### Illustration

### PROPOSITION DE SUJETS/PROJETS TSE À METTRE SUR LA TABLE ET À PRIORISER

#### #ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Réseaux de chaleur / Récupération de chaleur fatale : mettre en œuvre l'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE, selon les préconisations du diagnostic en cours, sur l'économie circulaire.** (> [cf. axe F](#))

Le sujet phare : réinjecter la chaleur fatale des entreprises industrielles du territoire dans des réseaux de chaleur pour alimenter en énergie les équipements publics et habitat collectif. Des actions collectives existent déjà sur ce sujet, elles pourront servir de base pour un déploiement plus approfondi, l'objectif étant de renforcer la capacité d'action des entreprises par le co-investissement de la SEM ASER dans les projets privés.

#### #ATTRACTIVITÉ RESPONSABLE

**Identifier les chaînes de valeur et les activités pertinentes à chasser pour la prospection, en corrélation avec la vision du territoire pour 2050 (décarbonation et limitation maximale de la pollution).**

Ce sujet est à co-traiter avec RNI, opérateur principal de la prospection de nouvelles entreprises sur le territoire, qui devra se saisir des résultats obtenus pour orienter et prioriser sa logique de prospection sortante.

#### #INDUSTRIE VERTE

**Développer les conditions pour favoriser l'implantation de nouvelles entreprises sur le secteur de l'industrie verte** (cf. Convention citoyenne des transitions – alinéa 56).



[Convention citoyenne des transitions](#)

## #EXPÉRIMENTATION

**Réfléchir à la possibilité de mettre en place, sur le territoire, un Grand Testeur d'innovations, pour les entreprises.**

Sur le modèle du "[Grand Testeur](#)" de la Région Grand Est (fusionné avec Grand Est Transformation), ou apparenté, mettre en concertation le projet de constitution d'un "**fonds d'expérimentation**" (ou d'une somme de dispositifs pour favoriser l'expérimentation sur le territoire).

**Le principe** : permettre à des entreprises de tester, et d'améliorer, en conditions réelles une solution innovante, plus ou moins mature (du prototype fonctionnel à des solutions déjà commercialisées), avec une prise de risque limitée.

## ENJEU #territoire

# Pour un développement économique qui vise à construire un TERRITOIRE DE CROISSANCE SOUTENABLE ET INTELLIGENTE



### Territoire VIVANT...

*"Un territoire n'existe pas en soi, comme un legs de la géographie ou de l'histoire, il n'est pas donné, il résulte d'une relation sentimentale entre une population et un site, et ne correspond pas seulement à une conception utilitariste"*

L'espérance biorégionale, Thierry Paquot  
<https://topophile.net/>

Cette citation préliminaire nous rappelle qu'un territoire est une entité en mouvement et qui appelle un récit collectif à construire (quel territoire économique voulons-nous pour demain ?). Sans renier son identité historique, il doit affirmer ses nouveaux paradigmes de développement, pour en faire le levier d'une attractivité renouvelée.

À travers cette Stratégie, la Métropole Rouen Normandie s'affirme comme un territoire en perpétuelle construction, un territoire "mobile", qui, sans renier son héritage historique, industriel notamment, refuse de se laisser enfermer dans une image figée, mais préfère demeurer perméable aux influences, tout en permettant aux opérateurs économiques du territoire de contribuer à la construction d'un récit collectif réellement partagé.

### Territoire RÉSILIENT...

Ce qualificatif découle du précédent... Car pour être résilient, un territoire doit demeurer vivant, mobile, capable de tirer les leçons des crises, de se remettre en question.... C'est ainsi que face aux nouveaux chocs, il sera en capacité de résister, et de dépasser

les difficultés, pour être plus fort, dans cette dynamique de perpétuelle adaptation.

### Territoire de CROISSANCE SOUTENABLE ET INTELLIGENTE...

Mettre en connexion la croissance et la soutenabilité, c'est réconcilier au sein de la stratégie, deux concepts *a priori* difficilement compatibles. Une croissance "soutenable" et "intelligente" doit répondre aux besoins du présent sans compromettre les chances des générations futures. Il doit avoir la capacité de penser et de développer des solutions pour prospérer sans impact sur l'environnement. Il s'agit d'une approche globale qui combine à la fois les aspects urbains, environnementaux, technologiques, sociaux et économiques. On en revient ici à la notion de "prospérité" défendue dans la vision générale de la Stratégie.

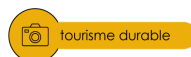
## Axe D

### #accompagnement endogène

Mobiliser les ressources de la collectivité et du territoire pour accompagner les entreprises et les établissements

d'enseignement supérieur en développement dans la

**CONCRÉTISATION DE LEUR PROJET DE CROISSANCE SOUTENABLE ET INTELLIGENTE**



On entend ici par "entreprises", un ensemble large incluant :

- les TPE
- les PME/PMI

- les ETI
- les grandes entreprises
- les start-ups
- les entreprises artisanales
- les commerces (grandes enseignes, franchisés, commerces indépendants et de proximité...)

... tous secteurs confondus.

Cet axe inclut également l'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Pour une méthode de travail répondant aux enjeux de la transition économique, il s'agit de développer **plus de proximité, d'interaction directe entre les chargés de développement et les porteurs de projets**. Les chargés de développement et d'accompagnement doivent faire preuve de disponibilité et de réactivité face à la demande des entreprises du territoire. Ils doivent être repérés et identifiés par les dirigeants et les porteurs de projets, comme des facilitateurs dans la recherche et la mise en œuvre de solutions face aux problématiques rencontrées par les entreprises.

Priorité sera donnée aux porteurs de projets créateurs de valeur<sup>1</sup> pour le territoire, ainsi qu'à ceux qui s'engagent pour une croissance soutenable et intelligente.

## Volet D1

### Sur la recherche #FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE

#### Action 23 \*

**Accompagner les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur déjà implantés dans leurs besoins fonciers et immobiliers (extension, déménagement...), sur les volets prospection et recherche de terrain, démarches, travaux...**



<sup>1</sup> Étant entendu que la "création de valeur", selon la vision générale de la Stratégie de transition économique, n'est plus seulement financière mais intègre des variables extra-financières, écologiques ou sociales.

#### PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette action



Il s'agit principalement de permettre aux entreprises de trouver sur le marché immobilier les produits dont elles ont besoin, en neuf ou en seconde main, selon la nature de leur activité, leur stade de maturité, leur zone de chalandise, la nature de leurs clientèles ou leurs contraintes de fonctionnements (flux PL, nuisances, etc.). Pour offrir un parcours résidentiel confortable aux entreprises du territoire, les produits proposés couvrent l'éventail des besoins, fonciers et immobiliers, à la vente ou à la location, en termes de superficie, de modularité ou de prix.

Cette action est en lien direct avec la commercialisation des zones d'activités gérées par la Métropole Rouen Normandie. Elle implique pour les chargés de développement et d'accompagnement, de se positionner en intermédiaire territorial pour orienter vers les bons interlocuteurs et mobiliser les compétences nécessaires, au sein des autres services de la collectivité (gestionnaire des fonciers et/ou des immobiliers retenus), auprès de Rouen Normandie aménagement, ou de commercialisateurs.

Cette action concerne également le développement des Établissements d'enseignement supérieur et de recherche au sein des Campus, pour un développement harmonieux et cohérent de ces derniers, en étroite relation avec les entreprises.

#### Action 24 \*

**Assurer l'accompagnement des entreprises en sortie de pépinière (RNC) dans leur recherche d'implantation pérenne sur le territoire.**

Il s'agit de porter une attention spécifique aux jeunes entreprises qui ont grandi au sein d'une pépinière du réseau Rouen Normandie Création, de sorte d'assurer une transition douce du milieu protégé de la pépinière à l'hébergement traditionnel, et de permettre une implantation pérenne de ces jeunes pousses sur le territoire.

Cette action s'inscrit dans le prolongement du [volet E3](#) : "De la #STABILISATION et de la #PÉRENNISATION de l'activité des jeunes pousses."

## Volet D2

### Sur l'**#INTÉGRATION TERRITORIALE** et la mise en lien avec les autres acteurs de l'accompagnement

#### Action 25 \*

**#ORIENTER** les entreprises (PME-PMI, ETI, Start-up) et les commerçants déjà implantés sur le territoire, vers les interlocuteurs appropriés, selon leur problématique spécifique de développement.



#### Illustrations en modalités d'action

Il s'agit, pour les chargés de développement du Pôle Développement et Transition Économiques :

- d'assurer un rôle d'interface avec les services de la Métropole Rouen Normandie sur ses compétences directes
- de mettre en lien avec les organismes appropriés sur le territoire : mise à disposition d'un carnet d'adresses avec priorisation des acteurs à contacter en fonction de la problématique. Cette démarche implique la maîtrise partagée de la cartographie des acteurs.

## Volet D3

### Sur les **#AIDES À L'INVESTISSEMENT**

#### Action 26 \*

**Aiguiller les porteurs de projets vers les dispositifs d'aide métropolitains et les dispositifs d'aides dépendants d'autres collectivités ou organismes (ADN), à l'échelle régionale, nationale ou européenne (AAP).**

À travers cette action, les chargés de développement et d'accompagnement assurent un rôle de plateforme d'aiguillage. Elle implique de leur part une veille permanente sur les dispositifs existants, à toutes les échelles (régionale, nationale, européenne).

## Volet D4

### Sur les démarches de **#LABELLISATION & CERTIFICATION**

#### Action 27 \*

**Sensibiliser les entreprises du territoire aux labels et certifications existants, les aider à prioriser et les accompagner dans leurs démarches de labellisation et de certification.**



#### Illustrations de labels et de certifications

##### Labels

- Accueil vélo (pour les restaurateurs et les professionnels de l'hébergement)
- Éco-Défis pour accompagner les TPE commerciales et artisanales dans la transition écologique
- Label numérique responsable

##### Certification

- Certification ISO 50001, 14001
- Tourisme handicap

## Axe E

### #implantation exogène

## PRIORISER et GRADUER LES MODALITÉS

## D'ACCOMPAGNEMENT et de

soutien des projets d'implantation d'entreprises et d'établissements de formation supérieure, à proportion de l'impact territorial positif estimé.

La plupart des opérateurs économiques rencontrés lors de l'étude ont exprimé que la force du territoire métropolitain résidait dans le caractère multi-sectoriel de son activité économique. Ils sont une majorité à pencher pour cette **multipolarité, en dégageant néanmoins des locomotives**, que nous identifierons plus loin dans cette Stratégie.

Selon eux, l'approche multi-sectorielle recouvre un double avantage :

- elle favorise l'attractivité ;
- elle est une force en cas de crise sur un secteur.

Pour autant, une Stratégie de transition économique exige de réfléchir à la plus-value que représente pour le territoire de l'implantation de telle ou telle nouvelle entreprise ou nouvel établissement de formation. Sur ce thème, la Convention citoyenne des transitions s'est exprimée (p.50) : "La définition, par la Métropole, d'objectifs précis, permettra d'attirer davantage d'entreprises vertueuses si elle se définit en tant que telle et met en avant des objectifs de développement compatibles avec la transition écologique et sociale."



[Convention citoyenne des transitions](#)

Ainsi, nous souhaitons affirmer et assumer une **stratégie de prospection sélective**, pour accueillir prioritairement sur le territoire de la Métropole, des entreprises et des établissements de formation supérieure qui nourrissent et renforcent son identité économique en construction, compte-tenu :

- de l'**héritage industriel** du territoire et des nouveaux enjeux de souveraineté

(/relocalisation) qu'il suscite, depuis les dernières crises mondiales (crise sanitaire, guerre en Ukraine...),

- du **potentiel foncier** "en tension" de la Métropole Rouen Normandie (conflits d'usage),
- des **objectifs de TSE et de décarbonation** (Objectif neutralité carbone en 2050 / Objectif consommation 100% énergies renouvelables 2050),
- du statut de "**Capitale des transitions**" dont s'est dotée la Métropole (Capitale du monde d'après) et qu'elle doit pouvoir soutenir et légitimer.

## Volet E1

### Prospection ciblée et accompagnement priorisé des ENTREPRISES EXOGÈNES

On entend ici par "entreprises" exogènes :

- des entreprises existantes, déjà implantées ailleurs, en France, en Europe ou sur un autre continent, et qui souhaitent étendre leur activité sur un nouveau site ;
- des entreprises existantes, déjà implantées ailleurs, en France, en Europe ou sur un autre continent, et qui souhaitent déménager ;
- des porteurs de projets d'entreprises "en création" pour développer de nouvelles activités.

### Une double orientation stratégique est proposée pour agir sur l'exogène :

1. **Prospection ciblée** selon critères de sélection (démarche active de la Métropole, via RNI)
2. **Accompagnement gradué** des candidats à l'implantation selon critères de sélection (via partenariat RNI <> Métropole Rouen Normandie)

### Critères de sélection relatifs aux secteurs d'activité à prioriser

1. **Maillons manquants** sur les chaînes de valeurs des productions locales (électronique de puissance, chimie verte)

2. **Filières clés** (de spécialité du territoire) : mobilités douces, numérique santé, Good Tech > = **les locomotives**
3. **Activités de production ou de maintenance industrielles, activités commerciales, activités de services, fonctions supports (sièges sociaux, tertiaire supérieur...) contribuant à conforter la trajectoire de transition économique** fixée par la Métropole et à en accélérer les effets dans les domaines suivants :
  - a. Nouvelles mobilités, écomobilité, et mobilités décarbonées des personnes et des marchandises,
  - b. Matériaux bio-sourcés (adressables à l'ensemble des activités de production/ construction)
  - c. Éco-construction
  - d. Low-techs
  - e. Maîtrise des risques industriels et naturels
  - f. Gestion durable de l'eau, air, sols et déchets,
  - g. Alimentation/ production/ agricole durable sur chaîne de valeur, (en lien avec le Plan d'Alimentation Territoriale / PAT)
  - h. Solutions énergétiques décarbonées (production/ services- équipements intelligents...).
  - i. Solutions numériques responsables / Entreprises de la Tech for Good (amélioration empreinte environnementale, sociale, sécurité)
  - j. Économie circulaire
  - k. Médecine 5P (personnalisée, prédictive, préventive, participative, par la preuve) et Med tech
  - l. Activités de bien-être et de loisirs
  - m. Slow tourisme
  - n. Entreprises de l'ESS
  - o. Entreprises portant de nouvelles valeurs entrepreneuriales (entreprises à impact, sociétés à mission, économie collaborative/ de la fonctionnalité...)

>>> en résumé, **des entreprises porteuses de solutions pour la transition**, et que l'on peut qualifier d'**#Éco-Entreprises**<sup>2</sup>

Sachant que cette liste demeure suffisamment large pour **préserver la multipolarité** que les acteurs économiques ont appelée de leurs vœux.

> Ce volet est corrélé au [volet HI](#) sur l'implantation de Nouvelles industries

#### Action 28



**Utiliser une #GRILLE DE LECTURE spécifique pour analyser et trier les projets candidats à l'implantation, au regard de la transition économique du territoire.**

Outre le "secteur d'activité de l'entreprise candidate" (cf. [ci-dessus](#)), la Métropole Rouen Normandie procèdera à l'examen d'autres critères :

- emplois induits (volume, nature, niveau de qualification, délocalisable ou non?)
- ruissellement sur l'économie locale,
- besoin foncier (ratio foncier / emploi),
- modèle économique proposé par le candidat (classique ou alternatif),
- utilité sociale / territoriale / environnementale,
- niveau de risque / culture du risque,
- état de la politique RSE de l'entreprise,
- labels et certifications,
- bilan carbone de l'entreprise (pollution, consommation énergétique),
- notoriété / dimension / perspectives de développement...

Cette liste met en lumière la nécessité de formaliser cette grille de lecture, pour constituer, à terme, une matrice de lecture partagée.

Les projets pourront ainsi être aisément triés selon leur degré de pertinence au regard de la transition économique du territoire (voyants

<sup>2</sup> D'après l'OCDE (1991), les éco-entreprises sont « les entreprises qui produisent des biens et des services servant à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement, telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes. Cette industrie comprend les technologies, produits et services moins polluants, qui réduisent les risques pour l'environnement, minimisent la pollution et économisent les ressources. »

**vert-orange-rouge**), pour déterminer le niveau de traitement adapté et la mobilisation nécessaire ([cf. Action 29 / Définition d'un Plan d'accompagnement gradué des projets](#))

### Action 29



**Déployer un #PLAN D'ACCOMPAGNEMENT GRADUÉ selon le degré de priorité du projet candidat, déterminant, notamment, le niveau d'implication attendu des élus.**

En d'autres termes, il s'agit de concentrer les énergies et les compétences sur les projets considérés comme les plus pertinents au regard de la trajectoire de transition économique de la Métropole.



#### Illustrations d'accompagnement premium

- Visite accompagnement de terrains et/ou de locaux,
- prises de rendez-vous avec les interlocuteurs prioritaires sur le territoire,
- rencontres avec les élus.

### Action 30



**Mobiliser les forces de prospection de la collectivité, à travers RNI notamment, en focalisant les énergies en faveur d'une attractivité responsable**

**Il s'agit de chasser prioritairement :**

- les filières clés, de spécialité, du territoire : mobilités douces, numérique santé, Tech for Good ;
- les activités industrielles, commerciales et de services contribuant à conforter la trajectoire de transition économique, et [listées ici](#).
- les activités pertinentes définies en coopération > [cf. axe C](#).
- les activités en création pouvant intégrer les pépinières du réseau Rouen Normandie Création, notamment sur les spécialités santé, tech, et transitions.

PARTENAIRE N°1

pour la mise en œuvre de cette action



### Volet E2

**Prospection ciblée et accompagnement gradué des ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION SUPÉRIEURE, pour une mise en cohérence de l'offre de formation avec le besoin en main d'œuvre.**



**Plusieurs orientations stratégiques permettent de déterminer des priorités en matière d'implantation de nouveaux établissements :**

1. Selon les **besoins en emploi** des entreprises (briques manquantes), qui peuvent être identifiées via le travail d'intermédiation réalisé par le Pôle DTE (> cf. [volet Q2](#))
2. Pour **renforcer les campus** selon leur positionnement
3. Pour **conforter les secteurs d'excellence et les disciplines clés du territoire** (mobilité, santé, transition, numérique) ou **en développement** (gastronomie, hôtellerie)
4. Pour garantir une **offre globale de qualité** et renforcer l'excellence académique, de sorte d'asseoir Rouen comme un Centre universitaire de stature internationale, mais aussi de contribuer à convaincre les familles de cadres en mobilité professionnelle de venir s'installer à Rouen (grâce à un potentiel d'études supérieures suffisant pour les enfants).

### Action 31



**#PROSPECTER des établissements de formation supérieure, en lien avec RNI, selon les critères de priorité suivants :**

- établissements de rang A ou de notoriété internationale qui s'inscrivent dans les formations sur les domaines de compétences spécifiques du territoire et/ou

en complémentarité des formations existantes (ex : ICP, école vétérinaire...);

- formations qui viennent renforcer l'offre d'enseignement et/ou de recherche, et susceptibles de consolider l'attractivité du territoire.



### Illustrations modalités de prospection

- Mobilisation des réseaux ESR du territoire
- Veille sur les perspectives de développement et les projets des grands établissements d'ESR
- Participation à des salons et événements
- Prises de contact directes

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre  
de cette action



#### Action 32



**#TRIÉ ET ARBITRER les demandes d'implantation de nouveaux établissements de formation, en fonction des orientations stratégiques de la Métropole.**

Nous retrouvons ici les critères de priorisation établis dans l'[action 31](#) sur la prospection de nouvelles formations (rayonnement, notoriété, attractivité), avec, en complément, une attention portée à la "durabilité" / "fiabilité" de l'établissement de formation candidat (regard sur l'historique, le background des porteurs de projet...).

#### Action 33



**#ACCOMPAGNER des projets d'implantation d'établissements ou de formation supérieurs priorisés via la mobilisation du #Dispositif de soutien ESR et du programme d'investissement pluriannuel qui intègre un volet sur l'implantation de nouveaux établissements**

Le dispositif Enseignement supérieur vise à soutenir des projets structurants et différenciants contribuant à accroître l'attractivité et l'internationalisation du territoire, en lien avec les domaines d'excellence des

établissements d'enseignement supérieur, les thématiques stratégiques identifiées par la Métropole et ses propres politiques publiques.



[Appel à projets ESR](#)

## Axe F

**#création d'entreprises**

Faire éclore de **NOUVELLES ACTIVITÉS**, et renforcer leur potentiel de pérennisation, à travers un **ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET PHASÉ.**



création entreprises

La Métropole Rouen Normandie s'affirme comme un territoire de prédilection pour la fertilisation et l'épanouissement durable des jeunes pousses entrepreneuriales !

### MIEUX QUE FAIRE PLUS, FAIRE MIEUX

Mais dans le même temps, un territoire de croissance durable ne peut penser la création d'entreprises en termes de "one-shot", en se concentrant exclusivement sur le volume (nombre d'inscriptions de nouvelles entreprises). Il doit relier systématiquement la création d'entreprise avec la notion de stabilisation, d'épanouissement dans le temps, et de longévité. Les étoiles que l'on cherche à faire advenir sont moins des comètes que des astres appelés à briller pour longtemps.

En d'autres termes, c'est moins l'indicateur à la hausse de la création d'entreprises qui nous intéresse, que l'indicateur à la baisse des défaillances des entreprises créées sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie, à échéance de 5 ans. En témoigne la mise en valeur du chiffre de "83% de taux de pérennité à 5 ans des entreprises accompagnées en pépinière", mis en avant sur le site de RNC.

Ce qui compte par-dessus tout, c'est le potentiel de développement de ces jeunes pousses dans le

temps et sur le territoire, leur capacité à grandir, à prendre leur place sur les marchés, à embaucher, à croître de façon saine et solide...

On s'intéresse dès le départ au potentiel de développement de l'entreprise à naître :

- en termes financiers,
- en termes de clientèle potentielle et de marché,
- en termes de paysage concurrentiel.

Dans ce contexte, la Métropole Rouen Normandie se positionne en **consolidatrice des projets naissants**. Son intervention est une aide à la création, autant qu'une aide à la consolidation. Elle va de la détection de projets émergents ou de jeunes entreprises de moins de 2 ans, jusqu'à l'accélération.

#### 4 étapes clés



Elle revendique ainsi une **approche plus sélective, plus exigeante** sur des projets avec un potentiel de développement, de création de richesse et d'emplois sur le territoire. Elle concentre son intervention sur l'outillage des porteurs de projet, pour qu'ils réussissent leur parcours entrepreneurial.

**>>> Un accompagnement sur les 1<sup>ères</sup> années de la vie de l'entreprise, jusqu'à une maturité suffisante pour poursuivre leur développement sur le territoire.**

Pour favoriser la pérennisation des activités émergentes à Rouen, la Métropole se mobilise à travers un ensemble d'actions auprès des jeunes entreprises.

#### CE QUI COMPTE AVANT TOUT, C'EST L'ENTREPRISE CRÉÉE...

Si Rouen Normandie Création constitue un pilier incontournable de l'accompagnement à la création sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie, il doit se garder de toute tentation d'exclusivité. Il est essentiel de s'extraire de la notion de propriété du projet créé, pour se concentrer sur l'objectif final : faire advenir de nouvelles activités sur le territoire, et les aider à perdurer, quel que soit le toit sous lequel elles s'épanouissent (pépinière RNC, Village by CA...). Il est essentiel de préférer la complémentarité à la

concurrence pour œuvrer avant toute chose au bénéfice de la dynamique territoriale. Chacune de ces structures d'accompagnement est un maillon de la chaîne de valeur de la création d'entreprise et intervient dans son cœur de compétences pour garantir le meilleur accompagnement au meilleur moment pour le chef d'entreprise.

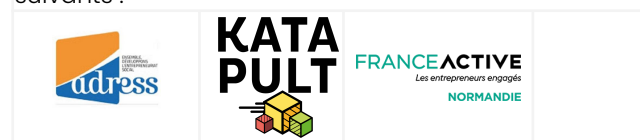
#### ET QUAND TOUT S'ARRÊTE ? ON NE S'ARRÊTE PAS !

Suivant la vision anglo-saxonne, cet axe devra inclure un volet d'accompagnement à l'échec, pour favoriser le rebond des porteurs de projet contraints de renoncer. La prise en compte de l'échec participe à la construction du territoire économique inclusif et solidaire que la Métropole appelle de ses vœux.

Au cœur d'un écosystème de partenaires identifiés pour la création d'entreprises, on retiendra principalement



Et pour les projets d'entreprises du secteur de l'ESS, dont l'accompagnement spécifique est traité dans l'[axe R](#), on mobilisera prioritairement les partenaires suivants :



#### Volet F1

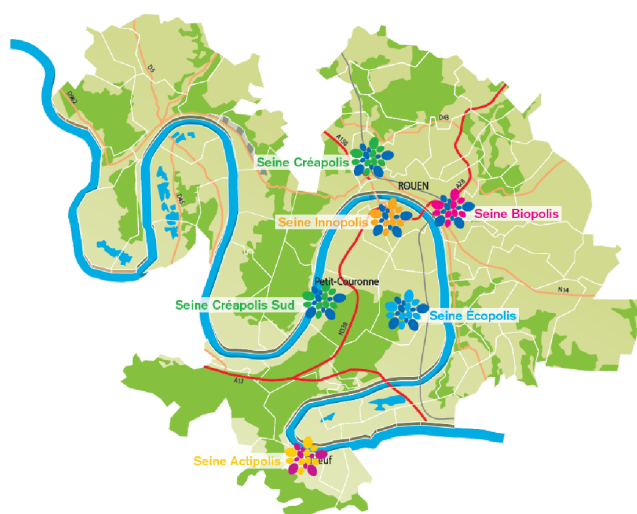
#### De l'#ACCOMPAGNEMENT GLOBAL du jeune créateur via la marque Rouen Normandie Création



#### Il s'agit de promouvoir l'offre différenciante de RNC qui combine à la fois :

- un accompagnement à la création par des chargés d'accompagnement expérimentés (conseil/coaching, démarches)

- une offre d'hébergement dans des locaux adaptés au sein d'une des 5 pépinières réparties sur le territoire :
  - a. Seine Créapolis
  - b. Seine Innopolis
  - c. Seine Neopolis
  - d. Seine Créapolis sud
  - e. Seine Écopolis
- des services mutualisés offrant une tranquillité d'esprit aux créateurs.



Le but de l'accompagnement est d'amener la jeune entreprise à effectuer rapidement sa première vente.

#### Action 34 \*

**#POSITIONNEMENT - Affirmer #l'IDENTITÉ des pépinières, en cohérence avec les objectifs TSE du territoire**

- **Seine Ecopolis** > dédiée aux sciences et aux métiers de l'ingénierie, dans les domaines de la transition écologique et de l'éco-construction.
- **Seine Innopolis** > pépinière totem de la Métropole, sur le Numérique, le Numérique responsable et IA
- **Seine Néopolis** > dédiée à l'innovation et aux entreprises de la santé favorisant les échanges, Santé et Innovation

L'objet étant de générer de petits écosystèmes thématiques, et de permettre aux entreprises œuvrant dans le même secteur de travailler ensemble, en connexion.

À travers les événements organisés, les entreprises hébergées et le message transmis dans le cadre de la communication, chacune des pépinières pourra se forger une identité thématique propre.

#### Action 35 \*

**#PROMOTION - Promouvoir l'offre d'accompagnement RNC par des outils de communication marketés (plaquette, site Internet).**

La promotion de l'offre Rouen Normandie Création doit s'inscrire dans un plan de communication global permettant d'améliorer la prospection endogène et exogène (via Rouen Normandy Invest). Les outils existants (plaquette, site internet) pourront être complétés au fil du temps par de nouveaux outils de communication marketés, selon les besoins identifiés.

#### Action 36 \*

**Accompagner l'éclosion de nouvelles entreprises à travers un #PARCOURS COMPLET sur le temps long, adapté au créateur et incluant un volet de sensibilisation, de conseil et d'outillage pour intégrer les enjeux de transition social-écologique au projet entrepreneurial**

**Un accompagnement 3 PHASES et en 4 ans**

1. **La détection** : le chef d'entreprise finalise son business plan avec l'aide des chargés d'accompagnement en vue de présenter le comité d'agrément de Rouen Normandie Création. Cette phase est gratuite et d'une durée maximum de 6 mois.
2. **Les premières années** : l'accompagnement porte principalement sur la structuration de l'entreprise, hébergée au sein d'une pépinière RNC, et les premières ventes.
3. **La croissance** : toujours au sein de la pépinière, le chef d'entreprise élabore sa stratégie de développement à court et moyen terme et dispose d'une feuille de route en fin d'accompagnement.

Chaque phase est encadrée par un contrat d'accompagnement qui pose les bases, les moyens et les livrables que chaque partie s'engage à produire. Si l'accompagnement Rouen Normandie Création est reconnu par le monde bancaire

comme un gage de sérieux, c'est grâce à l'attention portée à la qualité des dossiers de demande de financement et les relations entretenues par le chef d'entreprise avec ses partenaires financiers (public ou PRIVÉ). Idéalement, la marque Rouen Normandie Création pourrait devenir un **label** pour les chefs d'entreprises dans leurs recherches de financement.

### Action 37



#### #OUTILLAGE DU CRÉATEUR - Mettre à disposition des outils de pilotage et de développement

Ces outils concernent les domaines des compétences du chef d'entreprise (référentiel de compétences RNC), la création des tableaux de bords nécessaires à la gestion d'une entreprise ainsi que l'accès à des bases de données nationales pour accélérer la commercialisation des produits.

### Volet F2

#### De la #STIMULATION DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE sur le territoire par tous les moyens possibles

Donner l'impulsion, susciter des vocations, guider les premiers pas, soutenir la construction du projet de création dans ses multiples aspects, la Métropole Rouen Normandie se positionne maïeuticienne de la création d'entreprise, même si elle n'en a pas l'exclusivité. Ainsi, elle doit œuvrer en complémentarité d'autres acteurs présents sur le territoire pour stimuler la création d'entreprise, par l'hébergement notamment (ex : Le Village by CA).

### Action 38



#### Se constituer en #INTERMÉDIAIRE TERRITORIAL pour fluidifier le parcours entrepreneurial

Les chargés d'accompagnement se positionnent en plateforme d'aiguillage auprès des porteurs de projets. Ils sont force de conseil, entremetteurs, facilitateurs de démarches, décrypteurs de dispositifs et fins connaisseurs de l'écosystème des acteurs à mobiliser dans le parcours de création. Ils travaillent en proximité, font preuve d'agilité et de réactivité.

Ce travail d'intermédiation s'appuie sur la connaissance des acteurs de l'accompagnement et la maîtrise de la cartographie associée (> cf. [action 10](#).)



Cartographie d'acteurs.

### Action 39



#### SENSIBILISER directement de potentiels futurs créateurs à l'entrepreneuriat

Il s'agit d'une approche de prospection de terrain.



#### Illustrations en 5 modalités d'action

1. participation à des **événements** favorisant la création d'entreprise :
  - a. Hackathons ou événements dédiés pour les étudiants (> cf. [action 162](#))
  - b. Cafés de la création : tous les 1<sup>ers</sup> jeudis du mois, pour rencontrer les différentes structures d'aide à la création de façon informelle et gratuite)
  - c. Innov Meet (co-organisé avec le Village byCA et Normandie Incubation, pour démystifier l'innovation)...
2. organisation de **journées portes ouvertes** dans les pépinières de RNC,
3. valorisation de **success stories** inspirantes, en accord avec le plan de communication défini (> cf. [action 35](#))
4. intervention dans des établissements d'enseignement supérieur (tables rondes pour expliquer la création d'entreprise, manifestations, participation à des jurys...) : (> cf. [action 162](#))
5. intervention dans des entreprises qui souhaitent avoir une politique d'intrapreneuriat, d'essaimage, par l'implantation de cellules d'incubation ou de facilitation à la création d'entreprise par leurs employés...) (> cf. [action 168](#))

### Action 40



#### Nouer des #PARTENARIATS constructifs pour travailler en complémentarité, consolider

## **l'expertise et renforcer l'impact de l'action en faveur de la création d'entreprise**



### **Illustrations**



Avec le **Réseau Entreprendre Seine-Eure** et avec **Initiative Rouen** pour le financement et l'accompagnement complémentaire à celui de Rouen Normandie Création.



Avec **Normandie incubation**, pour l'accueil des porteurs de projet d'entreprises de technologies innovantes (start-up innovantes en lien avec la recherche), en phase ante-crédation.



Avec **Normandie Valorisation**, service de l'Université de Normandie, pour la détection de nouvelles idées ou de nouvelles technologies au sein des laboratoires de recherche ou des centres de santé. Il est à noter que Normandie Valorisation, Normandie Incubation et Pépité travaillent ensemble dans le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI)<sup>3</sup>.



Avec **l'ADRESS** et l'incubateur Katapult pour soutenir l'émergence de projets d'entreprises du secteur de l'ESS > cf. [axe R](#) consacré aux entreprises de l'ESS.

<sup>3</sup> Les PUI consacrent le rôle primordial d'un accompagnement de proximité pour renforcer le flux d'innovation, et s'appuient sur l'ensemble des initiatives, compétences, outils et acteurs de l'innovation existants à l'échelle locale pour en renforcer l'articulation. Ils accélèrent le transfert et la création de start-ups et renforcent les interactions avec les entreprises.

### **Action 41** \*\*

#### **Créer une bourse de projets pour faire adopter des projets "orphelins"**

**Le principe ?** Développer une solution pour permettre à des idées d'être adoptées par des créateurs d'entreprise qui en sont dépourvus.

### **Volet F3**

#### **De la #STABILISATION et de la #PÉRENNISATION de l'activité des jeunes pousses.**

### **Action 42** \*

#### **Consolider le PASSAGE DE L'INCUBATEUR À LA PÉPINIÈRE, grâce à une coopération renforcée avec Normandie incubation.**



### **Illustrations en 5 volets de partenariat**

1. création d'un parcours d'accompagnement intégré avec : coordination des actions de prospection et rapprochement des programmes d'accompagnement des deux structures ;
2. travail sur le parcours résidentiel de l'entreprise entre les différentes structures (avec un incubateur mutualisé) ;
3. mise en place d'un référentiel partagé pour qualifier les projets ;
4. communication en commun.

PARTENAIRE N°1 pour la mise en œuvre de cette action



### **Action 43** \*

#### **#PÉRENNISATION - Favoriser la sortie des pépinières pour une implantation sur le territoire**

La création d'entreprise n'a d'intérêt que si elle s'inscrit dans une logique de durabilité. Nous la considérons comme la première marche de la chaîne de valeur globale de dynamisation du tissu économique métropolitain.

Ainsi, les chargés de développement et d'accompagnement travaillent avec le chef d'entreprise pour trouver la meilleure solution d'implantation sur le territoire de la Métropole :

- hôtels d'entreprise du réseau Rouen Normandie Création, si l'entreprise répond aux critères d'intégration,
- autre solution d'implantation.

#### Action 44



**Créer des #ÉVÉNEMENTS MUTUALISÉS pour les créateurs d'entreprise afin de stimuler et consolider leur dynamique entrepreneuriale.**

Il s'agit de donner aux jeunes créateurs des opportunités de rencontres pour permettre le partage d'expérience et l'échange de bonnes pratiques. Intégrées au parcours d'accompagnement du créateur, ces opportunités de rencontre se matérialisent selon 2 modalités :



#### Illustrations en 2 modalités d'action

1. événements co-organisés avec d'autres structures d'accompagnement pour permettre aux chefs d'entreprise d'enrichir leur réseau professionnel et bénéficier du retour d'expérience de chefs d'entreprises confirmés ;
2. événements internes au réseau Rouen Normandie création pour cultiver l'esprit d'appartenance au réseau et favoriser les synergies entre les différentes entreprises.

#### Action 45



**Favoriser la #TRACTION COMMERCIALE des jeunes entreprises innovantes par l'achat public**

La Métropole Rouen Normandie souhaite soutenir les jeunes entreprises innovantes en expérimentant leurs solutions sur le territoire.



#### Illustration

Un outil financier est à l'étude. Il permettrait :

- d'accompagner le développement économique des entreprises innovantes
- d'être attractif pour de nouveaux projets innovants,

- de présenter une image rayonnante de la Métropole
- de travailler sur la suite de l'accompagnement à la création pour favoriser le développement des entreprises innovantes pourvoyeuses d'emplois qualifiés.

## Axe G

### #aménagement économique durable

Aménager le territoire

économique pour une

**COHABITATION HARMONIEUSE  
DES ACTIVITÉS ET DES USAGES.**

Ce qu'en dit Arnaud Brennetot (professeur des Universités en géographie politique et aménagement - spécialiste en géopolitique et analyse territoriale) :

*"À Rouen comme dans toutes les villes, l'enjeu est de procéder à une réorganisation des activités économiques permettant la préservation et la promotion des libertés fondamentales aujourd'hui et dans le futur. Cela implique d'**examiner la légitimité des activités que concentrent les villes à l'aune**, non pas de la valeur ajoutée ou des emplois qu'elles génèrent aujourd'hui, mais **de leur capacité à produire de l'utilité socialement responsable dans la durée.**"*

Selon Arnaud Brennetot toujours, un tel défi suppose :

- "une sensibilisation et une information améliorée du public sur l'impact écologique des pratiques sociales ;
- le déploiement d'instruments réglementaires et incitatifs privilégiant l'économie fondamentale d'une société libre et responsable ;
- une révision des critères et des normes d'appréciation des performances économiques ;
- à l'échelle des agglomérations urbaines, une **réorganisation spatiale donnant aux**

**habitants des capacités réelles de pratiques responsables de la ville."**

Il conclut :

*"Beaucoup de villes comme Rouen peuvent devenir des laboratoires d'expérimentation de la transition vers une économie urbaine fondamentale."*

Pour son aménagement économique, la Métropole Rouen Normandie a mis en avant les objectifs suivants :

- Mieux répondre aux besoins des entreprises
- Aménager et requalifier les ZAE
- Développer un stock foncier clé en main pour les projets structurants
- Préserver l'équilibre de l'armature de commerce et de loisirs
- Garantir la pérennisation et le développement des équipements économiques majeurs : Haropa-Port de Rouen, le Marché d'Intérêt National (MIN), les grands équipements médicaux régionaux (CHU, Centre Becquerel...),
- Favoriser le développement et l'implantation d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche au sein des campus métropolitains
- Assurer l'attractivité touristique du territoire

PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cet axe



## Volet G1

**Pour un #AMÉNAGEMENT ÉCONOMIQUE cohérent et équilibré du territoire, en phase avec les objectifs de la Transition Social-Écologique.**



Ce volet est en corrélation directe avec l'[axe 1](#) relatif à l'économie de la ressource foncière. En effet, l'aménagement économique durable du territoire métropolitain est d'abord guidé par les impératifs de

sobriété foncière et d'optimisation de son usage. Ce préalable génère de la concurrence entre les différents besoins et les usages.

Dans ce contexte tendu, le rôle de la Métropole Rouen Normandie est notamment de garantir, via son aménageur Rouen Normandie Aménagement, un aménagement homogène et équilibré du territoire, où les activités économiques cohabitent et s'articulent harmonieusement. C'est à la fois **un rôle d'arbitre et de gardien** pour veiller à ce que les usages les plus rentables ne se substituent pas à ceux qui répondent le mieux aux besoins du territoire.

Conformément à la Stratégie foncière métropolitaine, l'objectif est de développer une offre globale et complémentaire pour répondre aux différents segments du marché (industrie, activités mixtes, commerces, transport et logistique, thématiques d'excellence), organisée et hiérarchisée au sein du territoire, selon le rayonnement (national, local, proximité) des entreprises ciblées.

 Stratégie foncière métropolitaine

PRINCIPAL PARTENAIRE  
pour la mise en œuvre de ce volet



## Action 46 \*\*

**Rapprocher l'offre de la demande de foncier économique par L'#ÉTUDE DES BESOINS DE PROGRAMMATION FONCIÈRE**

L'étude des besoins de programmation foncière a pour objet l'évaluation des besoins de programmation pour l'activité économique à 10 ans sur les différents segments du marché immobilier d'entreprises et les différents secteurs du territoire. L'étude est actualisée tous les 2 ans pour tenir compte des évolutions du marché.

**Elle comprend 3 volets :**

1. Analyse de la demande sur 10 ans et ses perspectives d'évolution
2. État de l'offre disponible et en projet à 10 ans
3. Scénario de programmation à 10 ans par gammes de parcs

PRINCIPAL PARTENAIRE POUR LA MISE EN ŒUVRE  
DE CETTE ACTION



#### Action 47 \*\*

### #REQUALIFIER ET AMÉNAGER DURABLEMENT LES ZONES D'ACTIVITÉ existantes pour garantir le maintien de leur attractivité

L'augmentation de la demande foncière endogène est souvent motivée par la recherche de biens en adéquation avec les stratégies RSE des entreprises (respects des normes environnementales, image de la zone, empreinte carbone etc.). Pour contenir cette demande, il est nécessaire d'agir préventivement sur l'amélioration des zones d'activité, afin qu'elles répondent aux exigences évolutives des entreprises. En améliorant la qualité de la zone, les plus anciennes notamment, en veillant à prévenir les phénomènes de mitage et de déqualification, nous préserverons leur attractivité. Une attention est portée à la qualité du cadre de vie et de travail des entreprises et des salariés, en prenant appui sur les aménités et l'offre de commerces et services environnante : travaux de voiries, réseaux, signalétiques, accessibilité en mobilité active, par transport en commun ; offre de commerces et services, a minima en restauration, adaptés aux besoins des salariés à proximité immédiate



#### Illustrations

- Réaliser les **investissements nécessaires pour maintenir la qualité** des espaces publics, des réseaux et des voiries (ex : la ZI des Bords de Seine à Saint-Etienne-du-Rouvray, la ZI Malaquis au Trait).
- **Interroger le positionnement** des zones d'activités et l'actualiser si besoin pour développer une offre d'accueil en adéquation avec les typologies d'activités visées (Ex : Etude des parcs tertiaires du plateau nord)
- Accroître la vigilance sur la **cohérence des implantations avec le positionnement défini pour les différentes ZAE ;**
- Favoriser les **programmes de modernisation de l'offre bâtie vieillissante :**

réhabilitation structurelle, énergétique, démolition- reconstruction, lotissement de parcelles sous-occupées, remembrement de parcelles trop petites, etc.

- **Intégrer des clauses environnementales et des obligations** dans l'aménagement des parcelles vendues sur les parcs d'activité métropolitains (Rouen Madrillet Innovation, Plaine de la Ronce...), notamment via le CPAUPE (Cahier des prescriptions architecturales, urbaines, paysagères et environnementales).
- **Accompagner la labellisation RSE des ZAE Normandie ReSponsable**

Ce label est initié et déployé par la Région Normandie. Il se décline en 3 volets :

- le volet social, qui vise à favoriser le bien-être au travail et l'inclusion par des services et espaces communs de qualité ;
- le volet environnemental, qui vise à inscrire les parcs d'activités dans une démarche de transition écologique et énergétique ;
- le volet de la gouvernance et de l'animation, qui veille à encourager un dialogue permanent au sein des parcs d'activités, pour développer les synergies entre acteurs économiques.

Il conforte et encourage l'aménagement durable des zones d'activités en ce qu'il intègre des aspects comme l'optimisation du foncier (rationalisation en fonction des ressources naturelles), la préservation de l'environnement (limitation des nuisances...), l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, la gestion des déchets, le développement territorial.

Au sein du Pôle Développement et Transition Économiques, des compétences sont mobilisées pour accompagner les acteurs économiques des zones d'activité dans cette démarche de labellisation : mise en ligne des acteurs et coordination du processus de candidature). Parmi les exemples d'accompagnement, citons la labellisation de Rouen Madrillet Innovation, obtenue en 2021.

## Action 48 \*

**Organiser et structurer l'accueil des entreprises de façon optimisée sur le territoire, selon les aménités et les besoins, par le déploiement d'un #SCHÉMA D'ACCUEIL DES ENTREPRISES.**

Le Schéma d'accueil des entreprises, en cours d'élaboration, vise à

- structurer et rendre lisible l'organisation des espaces économiques, en actualisant si besoin, leur vocation ;
- positionner l'implantation des entreprises prioritairement près des équipements, infrastructures et écosystèmes qui répondent au mieux aux besoins exprimés.

À l'inverse, il s'agit d'éviter de positionner des entreprises n'ayant pas ces besoins, pour ne pas obérer la capacité d'accueil des entreprises qui les ont. L'objectif final est d'orienter les porteurs de projet vers les espaces économiques les plus adaptés à leurs besoins en fléchant les activités qui en ont besoin vers les aménités à leur disposition (équipements, services, réseaux, accessibilité et dessertes...). En tout état de cause, il faut veiller à la cohérence entre la vocation de la zone et la nature des activités autorisées

La Métropole Rouen Normandie travaille, sur cette action, en étroite collaboration avec Rouen Normandie Aménagement pour garantir la stratégie de commercialisation d'ensemble des zones d'activités économiques (ZAE).

PRINCIPAL PARTENAIRE  
pour la mise en œuvre de cette action



Cette action est d'ores et déjà mise à l'ordre des dossiers à traiter en 24-25.

## Action 49 \*\*

**Partager des principes d'aménagement pour le traitement des #ZONES DE TRANSITION entre le PORT et la VILLE, notamment sur les secteurs de proximité ou de co-visibilité, en intégrant les risques naturels et technologiques.**

Ces interfaces ville-port doivent faire l'objet d'une attention spécifique en termes d'aménagement paysager et fonctionnel, pour mieux intégrer le port dans l'espace urbain, anticiper l'impact du risque inondation, et améliorer la cohabitation ville / zone industrialo-portuaire. Cette action est à relier avec [l'action 67](#) sur la valorisation de la culture industrialo-portuaire.



## Illustrations

- Programme de recherche national POPSU (Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines) sur "les termes de la relation ville-fleuve dans un agenda de transition". Ce programme commun compare les cas de Strasbourg, Lyon et Rouen.
- Cartographie des espaces concernés
- Stratégie d'aménagement adaptée
- Chartes paysagères
- Forêt urbaine sur le Quartier Flaubert

PRINCIPAUX PARTENAIRES  
pour la mise en œuvre de cette action



## Action 50 \*\*\*

**Faire émerger des #ÉQUIPEMENTS STRATÉGIQUES STRUCTURANTS pour le développement et l'attractivité économiques du territoire**

**Parmi eux, on peut citer :**

- le projet de Palais des congrès,
- le projet de nouveau Stade,
- la ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN) et la nouvelle Gare Saint-Sever,
- les établissements de santé, au sein du campus dédié.

## Volet G2

**Pour un développement équilibré de l'Enseignement supérieur et de la**

## recherche (ESR) : renforcement de la dynamique des #Campus



À travers sa Stratégie de transition économique, la Métropole Rouen Normandie **réaffirme son parti-pris d'une organisation de l'ESR structurée autour de Campus thématiques forts**, pensés comme des espaces de vie en continu, et bien connectés au centre-ville grâce à une desserte continue en transports en communs et en pistes cyclables.

Les Campus ne sont pas des vases clos, concentrés uniquement sur l'enseignement et la recherche. Ils sont un écosystème complet et intégré à la vie métropolitaine, qui permet l'hybridation en proximité entre enseignement, recherche, entreprises, vie sociale, culturelle et sportive.

C'est pourquoi, cette Stratégie réaffirme la priorisation des campus métropolitains pour l'implantation de nouveaux établissements d'enseignement supérieur (cf. [volet E2](#)).

**Sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie, 3 campus majeurs et structurants se distinguent** (complétés par les campus Pasteur et Elbeuf) :

1. Le **Campus Sciences et ingénierie Rouen Normandie**, au sein du Technopôle du Madrillet (Rouen Madrillet Innovation), à Saint-Étienne-de-Rouvray.
2. Le **Campus Santé Rouen Normandie**, à Rouen, connecté au CHU
3. Le **Campus de Mont-Saint-Aignan**, qui accueille l'Université et des grandes écoles, et pourrait être thématisé autour des "transitions" (>cf. [action 53](#)).

Les actions de ce volet sont une émanation de la Stratégie de l'ESR, formalisée dans les délibérations de référence.

### Action 51 \*\*\*

**#FONCIER - Développer une stratégie foncière adaptée à l'ESR, en fonction des besoins de chaque campus, pour accueillir de nouvelles formations et permettre le développement d'offres existantes.**



## Illustrations en modalités d'action

- sacralisation potentielle de certaines parcelles stratégiques pour assurer la disponibilité d'une offre foncière et immobilière, en priorisant les Campus ;
- mise en place d'opérations d'intérêt métropolitain.

### Action 52



\*\*\*

**#AMÉNAGEMENT - Participation à l'élaboration de #SCHÉMAS D'AMÉNAGEMENT pour chacun des 3 campus structurants : Sciences et ingénierie au Madrillet, Mont-Saint-Aignan, Santé**

**Parmi les éléments à intégrer dans ces schémas :**

- mise en place d'outils pour améliorer leur visibilité et leur intégration sur le territoire métropolitain (via la signalétique notamment),
- constitution de réserves foncières pour l'extension ou l'accueil d'établissements.

### Action 53



\*\*\*

**#INVESTISSEMENT - Soutenir la dynamique des Campus en participant, via le soutien à l'investissement, au financement d'équipements.**

Sur la période 2021-2027, la Métropole Rouen Normandie a engagé un Plan pluriannuel d'investissement d'envergure, à hauteur de 55 millions d'€, en soutien à l'ESR, dans le cadre du CPER (Contrat de Plan État-Région).

**Parmi les opérations programmées, figurent :**

- La Maison Normande des sciences du numérique, Maison du campus et Eco Campus sur le campus du Madrillet ;
- Le Learning center, International «One Heath» expérimental campus – UniLaSalle intégrant la création d'une école vétérinaire sur le campus de Mont-Saint-Aignan ;
- Les opérations de rénovation / réhabilitation de bâtiments sur les campus de Mont-Saint-Aignan et du Madrillet
- Les projets en émergence sur le campus de Rouen-Martainville et de Mont-Saint-Aignan dans le cadre des travaux du Campus Santé Rouen Normandie

**La Métropole Rouen Normandie s'engage à poursuivre cette dynamique de soutien, dans la mesure de ses moyens disponibles, via le Programme pluriannuel d'investissement (PPI) ESR :**

- en participant au financement d'équipements mutualisés consolidant les dynamiques campus (halle sportive, learning center...) et l'accueil des publics (maison du campus, ASRUC - Association Sportive Rouen Université Club, gymnase santé...),
- en contribuant à la rénovation et à la réhabilitation des bâtiments vétustes.

#### Action 54 \*\*

**Construire des partenariats étroits avec les #ASSOCIATIONS DE CAMPUS structurées, pour appuyer le développement des campus**

Les associations de campus sont en cours de structuration. Sur le Campus Sciences et Ingénierie Rouen Madrillet, l'association Campus SIRM existe depuis juillet 2017 et la Métropole Rouen Normandie en est membre de droit. Sur le Campus Santé Rouen Normandie, l'association Campus Santé existe depuis novembre 2019 et la Métropole Rouen Normandie fait partie des membres-fondateurs. Sur le Campus de Mont-Saint-Aignan en revanche, la création d'une association est demeurée au stade de la réflexion. Idem concernant le Campus Pasteur en centre-ville.

Dans ce paysage disparate en termes de structuration et de participation, la Métropole Rouen Normandie peut déjà agir en coopération avec les associations constituées et nouer des partenariats au gré des opportunités, des projets et des besoins identifiés, pour renforcer la dynamique de campus..

#### Illustration

Sur le Campus santé, co-construction d'une feuille de route 2022-2026 sur les axes "aménagement", "développement de l'ESR", "attractivité".

#### Action 53 \*\*

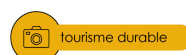
**Travailler avec les établissements pour poursuivre les réflexions sur le positionnement et la**

## structuration du #CAMPUS DE MONT-SAINT-AIGNAN.

L'opportunité de thématiser le campus de Mont-Saint-Aignan sur les transitions mérite d'être étudiée. Une réflexion doit s'engager avec les acteurs constitutifs du Campus et la Métropole Rouen Normandie..

### Volet G3

**Pour un #AMÉNAGEMENT TOURISTIQUE DURABLE et INTÉGRÉ du territoire**



Le développement touristique du territoire ne doit pas se faire au détriment de son équilibre global. Il ne doit pas constituer une pression supplémentaire sur l'environnement, sur les paysages, sur les ressources naturelles, ni sur le cadre de vie des habitants. Un développement touristique harmonieux et intégré est d'abord un développement touristique réfléchi, anticipé, coordonné et cadré. Plusieurs pistes d'actions extraites de la Stratégie de tourisme durable permettent d'agir en ce sens.

 Stratégie de tourisme durable

#### Action 56 \*\*\*

**#ORGANISER - Réalisation et déploiement de Schémas spécifiques pour coordonner l'activité touristique sur le territoire**

#### Illustration en 2 schémas prioritaires

1. un **#Schéma directeur de développement de l'hébergement touristique marchand**, intégrant l'hébergement de plein air, pour mieux maîtriser le développement du parc d'hébergement, en fonction, notamment, des orientations et des priorités de la Transition Social-Écologique du territoire.
2. un **#Schéma d'accueil des camping-cars**, pour fluidifier la circulation et leur stationnement, notamment aux abords des quais.

### Action 57 \*\*

**#AMÉNAGER - Appui au développement du #TOURISME DE CROISIÈRE FLUVIALE par des travaux de modernisation des infrastructures : électrification des quais, expertise du réseau d'apportement...**

Le positionnement de Rouen sur la Seine en fait un spot privilégié pour le tourisme de croisière. Mais cette activité nécessite un travail important pour "positiver" son impact sur le territoire avec, notamment :

- l'installation de bornes de recharge électriques pour le raccordement des navires à quai, permettant ainsi de diminuer l'impact écologique et les nuisances liées à la présence des bateaux ;
- l'amélioration des infrastructures d'accueil (état des quais, escaliers, ascenseurs, réflexion pour un pavillon d'accueil, terminal croisières...);
- l'amélioration de l'intégration du port de plaisance dans la ville.

PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



### Action 58 \*\*

**#AMÉNAGER BIS -Améliorer #l'accessibilité des sites touristiques pour un #tourisme inclusif**

D'ores et déjà, les bureaux d'informations touristiques de Rouen et de Jumièges sont labellisés pour les 4 handicaps. Plusieurs sites et monuments métropolitains sont également entrés dans la démarche (Muséum, 106, Maison des forêts SER et base de Bédanne). Cependant, des progrès restent à faire. En effet, seulement 7 hébergements sont labellisés sur le territoire. La Métropole doit réfléchir à des **modalités d'accompagnement des prestataires privés**.

En parallèle, une réflexion doit être engagée sur le développement d'outils de médiation numériques (systèmes d'aides à la visite, contenus multimédias).

Les progrès pourront être mesurés selon les indicateurs suivants :

- nombre d'acteurs engagés dans la marque "Tourisme et handicap"
- nombre de contenus de médiation numérique déployés

### Volet G4

**Pour un équilibre des #POLARITÉS COMMERCIALES, grâce à l'encadrement du développement et de l'aménagement commercial du territoire**



La Métropole Rouen Normandie souhaite garantir le développement équilibré des polarités commerciales du territoire. Parmi les principaux enjeux identifiés :

- **Maintenir un tissu de commerces de proximité**
- **Préserver la diversité de l'offre**, au sein des polarités existantes, mais également au sein des quartiers en mutation ou encore au sein des nouvelles opérations d'aménagement

Pour servir ces enjeux, citons 4 actions en exemple.

### Action 59 \*\*

**Élaborer un #DOCUMENT DE CADRAGE définissant les orientations stratégiques et les grands objectifs en matière de développement commercial**

**Objectif :** construire puis affirmer un positionnement partagé et avoir un cadre de référence pour orienter les investisseurs privés. Ce document permettra d'alimenter les travaux menés dans le cadre des révisions des documents d'urbanisme réglementaire, dont le SCOT-AEC et le PLUi.

Cette action est à corréliser et à mettre en cohérence avec les grandes orientations de l'axe E sur l'implantation des entreprises sur le territoire en général. De façon systématique, la Métropole Rouen Normandie doit réfléchir à la plus-value que représente, pour le territoire, l'implantation d'une nouvelle activité commerciale, en vérifiant qu'elle entre bien dans le cadre défini de la Transition

Social-Écologique ou, *a minima*, qu'elle n'est pas en contradiction avec elle, qu'elle ne ralentit pas ni ne freine les dynamiques de transition à l'œuvre.

La rédaction d'un document de cadrage spécifique au développement commercial permettra de constituer un **référentiel commun** pour prioriser et arbitrer plus facilement sur les projets d'implantation, qu'il s'agisse de demandes émanant de porteurs de projet ou d'actions volontaires de prospection de la part de la Métropole.

Cette action s'articule avec la rédaction en cours du SCoT-AEC. Elle matérialise la participation du Pôle DTE à l'élaboration des documents de planification, relativement à l'aménagement commercial du territoire.

 Direction de la planification urbaine / service en charge du SCoT

#### Action 60 \*\*

**Accompagner les communes de la Métropole pour le maintien, voire le renfort de l'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE de leur centre-ville.**

En partenariat avec la CCI, la Métropole s'est dotée en 2011 d'un **Observatoire du commerce**, outil indispensable pour :

- suivre l'évolution du dynamisme commercial à différentes échelles (une rue, un quartier, une polarité, une commune...),
- identifier les fragilités et repérer les secteurs où des mesures seraient nécessaires pour préserver le tissu commercial.

L'observation du dynamisme commercial est un préalable indispensable pour orienter les actions de la Métropole et accompagner les communes pour relancer la dynamique.

Parmi les mesures prises récemment : la signature d'une **Opération de Revitalisation du Territoire (ORT)** sur le territoire métropolitain, qui permet à chaque commune signataire, de co-construire un plan d'actions adapté, décliné sur plusieurs années, avec pour objectif prioritaire de relancer la vitalité du tissu commercial.

PRINCIPAL PARTENAIRE  
pour la mise en œuvre de cette action



 Direction de la planification urbaine / service en charge du SCoT

#### Action 61 \*\*

**Identifier et soutenir les NOUVELLES POLARITÉS COMMERCIALES dans le cadre des documents de planification, en utilisant le levier de l'ORT (Opération de revitalisation du territoire).**

Créé dans le cadre de la loi ELAN (Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) de 2018, l'ORT (Opération de revitalisation du territoire) est un outil de requalification d'un quartier ou d'un centre-ville, incluant la rénovation du parc de locaux commerciaux et artisanaux. La convention ORT permet notamment de renforcer l'attractivité commerciale en centre-ville grâce à la mise en place d'une dispense d'autorisation d'exploitation commerciale et la possibilité de suspension au cas par cas de projets commerciaux périphériques. Elle permet en outre de mieux maîtriser le foncier par le renforcement du droit de préemption dans les locaux artisanaux.

#### Illustration

Mise en place de deux aides économiques cumulables et complémentaires, sous forme de subvention, à destination des commerçants-artisans et professionnels de santé implantés au sein des communes ORT :

- Dynamique location commerce (aide au loyer)
- Dynamique immobilier commerce (aide à l'investissement immobilier)

#### Action 62 \*\*

**Travailler sur la programmation de l'offre commerciale au sein des opérations d'aménagement d'envergure** (Quartier Flaubert, Quartier Luciline, Plaine de la Ronce...).

PRINCIPAL PARTENAIRE  
pour la mise en œuvre de cette action



**Contexte.** Dans le cadre des grandes opérations d'aménagement du territoire menées par la Métropole Rouen Normandie, au sein de zones urbaines en reconversion ou bien au sein de zones d'activités à vocation économique, un travail préalable de définition de la programmation commerciale et d'activités de services est réalisé, en collaboration avec les services pilotes.

**Enjeu.** Définir une programmation qui soit en phase à la fois avec l'offre commerciale existante à proximité, avec l'environnement urbain dans lequel le projet s'insère et avec les besoins des usagers actuels et futurs.

**Traduction.** Élaborer une stratégie commerciale à l'échelle du projet, qui **dimensionne** l'offre de commerces et de service et l'**organise** spatialement.

Parmi les actions menées dans ce cadre, citons des enquêtes auprès des usagers, des analyses terrain, des analyses des données de l'observatoire...

## Axe H

*#relocalisation, intégration et transformation industrielles*

**CONFORTER LE TERRITOIRE PRODUCTIF** et agir en faveur d'une **INDUSTRIE FORTE & INTÉGRÉE** pour contribuer à la **SOUVERAINETÉ** industrielle nationale et européenne

Rouen est la première zone d'emploi industrielle de Normandie, qui est elle-même la 1<sup>ère</sup> région de France pour la part de l'industrie dans le PIB (20,3% de la valeur ajoutée) ! Notre métropole industrielle dans l'âme recense, en bord de Seine, un puissant écosystème industriel, dans les secteurs de la chimie, de l'agro-chimie, de la pharmacie, du stockage, du traitement des déchets de l'énergie.

Dans un contexte national qui fait du renforcement de la souveraineté industrielle et de la réindustrialisation une priorité gouvernementale, son profil industriel constitue un atout majeur pour le territoire de Rouen.

### Souveraineté industrielle, c'est-à-dire ?

Ne pas dépendre de la bienveillance d'autrui pour satisfaire certains besoins et pouvoir agir sans être soumis à la volonté d'un autre État. Or, à l'échelle nationale, 1/5 des importations concerne des biens stratégiques... confirmant notre dépendance accrue vis-à-vis de la production étrangère.

Dans cette course à la relocalisation, Rouen est en bonne position. MAIS dans le même temps, être une capitale industrielle régionale n'est pas immédiatement "transition-compatible".

**Avec** 5 sites SEVESO seuil haut, 6 sites SEVESO seuil bas, 4 sites ICPE ;

**Avec** une réputation difficile à défaire de ville polluée (L'étiquette du "pot de chambre de la Normandie" que la fermeture du site de Pétroplus et la modernisation des industries, avait permis de commencer à décoller, a retrouvé de l'adhérence avec le traumatisme de l'incendie de Lubrizol) ;

**Avec** 39% des émissions de GES de la Métropole Rouen Normandie imputables au secteur manufacturier (*source: Orecan 2018*)...

... La question d'une décarbonation de l'activité industrielle et de la transformation de l'industrie vers des formes moins émettrices de CO<sub>2</sub> et moins consommatrices de ressources fossiles, est au cœur des enjeux. En tout état de cause, notre territoire entretient avec son profil industriel une relation complexe et paradoxale, entre fierté et désamour, peur et dépendance (en termes d'emplois notamment).

Cet axe majeur de la Stratégie de transition économique, en lien direct avec son titre ("un territoire de prospérité soutenable et partagée, autour d'une industrie réaffirmée, intégrée et renouvelée") propose des orientations pour :

### CONFORTER/CONSOLIDER LE TISSU INDUSTRIEL EXISTANT (enjeu de relocalisation), en :

- faisant de l'industrie lourde décarbonée un élément majeur du tissu industriel rouennais" (à l'appui de cet article paru dans Le Monde

le 15 décembre 2023, à la suite de la COP 28 : COP28 : « [Faire de l'industrie lourde décarbonée un élément majeur de notre tissu industriel est un projet d'avenir pour la France](#) » ;

- aidant les industries déjà implantées dans leur démarche de décarbonation pour limiter les pollutions et les nuisances, respecter le climat et le vivant, et atteindre l'objectif d'une industrie neutre dès 2040 ;
- aidant les entreprises à se saisir des opportunités de développement qu'offrent les enjeux de transition industrielle ;
- soutenant la connaissance et la prévention des risques industriels.

## **RÉAFFIRMER LA VOCATION INDUSTRIELLE DU TERRITOIRE ET LA RECONNECTER AUX HABITANTS en :**

- insistant sur l'utilité des unités industrielles, leur apport à l'équilibre du territoire, par une meilleure connaissance des productions ;
- rassurant sur les nature des implantations industrielles par une meilleure information (sur les bâtiments, sur les nuisances et impacts réels...) ;
- cultivant la fierté des fleurons industriels ;
- sensibilisant à l'objet industriel de nouvelle génération (fin des cheminées, meilleure intégration dans le paysage urbain) ;
- travaillant autour de l'acceptabilité et de la revalorisation (à travers le tourisme de savoir-faire notamment) ;
- travaillant à la mise en valeur du savoir-faire industriel et du patrimoine industriel.

**APPUYER LE DÉVELOPPEMENT ET L'IMPLANTATION DE FILIÈRES INDUSTRIELLES D'AVENIR** en cohérence avec les spécialités du territoire et en favorisant l'émergence de formes d'industrie durables. À ce titre, les low-techs constituent une filière industrielle d'avenir à explorer prioritairement en ce qu'elle combine :

- la sobriété technologique,
- une consommation minimisée des ressources (depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie du produit, en passant par la production, la distribution et l'utilisation),
- une fabrication à partir de ressources exploitées et transformées le plus localement possible,

- une pérennité et une maintenabilité accrues (viabilité technique, fonctionnelle, écologique et humaine maximale à court, moyen et long terme / capacité à être réparé).

**>>> Alors ? Mettre l'industrie sous un couvercle ou l'assumer ? Le dilemme est crucial. La Stratégie de transition économique de la Métropole Rouen Normandie s'oriente clairement dans la 2<sup>e</sup> direction d'une (ré)industrialisation durable du territoire et d'une régénération industrielle, en 3 volets.**

## **Volet H1**

### **Préparation de terrain pour l'accueil de #NOUVELLES INDUSTRIES, dans un contexte général de RELOCALISATION des activités productives**

Il s'agit de favoriser l'ancrage et l'épanouissement des activités productives, dans un souci de revitalisation du territoire productifs.

Plusieurs **dispositifs et/ou programmes nationaux et européens** peuvent être mobilisés pour conforter cette perspective. À titre d'exemple, on peut citer :

- **[Rebond industriel](#)** (100 millions d'€ au plan national), un AMI piloté par la Banque des Territoires et déployé dans le cadre de France 2030 et du programme Territoire d'Industrie ;
- **[Fonds \(européen\) pour une transition juste](#)** qui soutient les investissements dans plusieurs domaines tels que la réhabilitation des sites industriels ;
- **[Dispositif "Sites clés en mains France 2030"](#)**, pour accélérer la mobilisation d'un foncier industriel de qualité.
- **[Territoires d'industrie](#)**, une enveloppe nationale de 1,36 milliard d'€ avec 17 mesures combinées pour une stratégie nationale de reconquête industrielle par les territoires.

## **PRÉPARER LE TERRAIN, C'EST À DIRE...**

...accélérer la mise sur le marché des friches foncières (> cf. [action 104](#) dans l'[axe L](#)) pour

développer à horizon de 3-5 ans, des sites industriels clés en main de 2 à 10 ha ainsi que quelques grands sites industriels de 10 à 50 ha pour pouvoir attirer sur notre territoire des projets majeurs, et saisir les opportunités de relocalisation industrielle. Il s'agit de disposer d'un stock foncier « clés en mains », disponible immédiatement ou à très court terme pour capter des investissements structurants, créateurs de valeur pour le territoire en termes d'emplois, d'investissements, et d'opportunités d'affaires pour les entreprises locales.

### Action 63



**Prospecter de nouvelles activités industrielles à implanter sur le territoire, selon les quatre priorités suivantes :**

1. pour compléter l'écosystème existant (chaîne de valeur) ;
2. pour renforcer les filières et les secteurs de spécialité du territoire (locomotives) ;
3. pour conforter l'industrie verte, actrice de la transition écologique ;
4. pour développer les low-techs.

› Cette action renvoie directement :

- à [l'action 30 de l'axe E sur la prospection exogène](#) en l'élargissant à toutes les activités productives ;
- au renforcement de l'écosystème du territoire en faveur de l'industrie verte, prévu dans [l'axe C](#).

### Action 64



**Affiner la stratégie pour l'éventuelle implantation d'un #PROJET INDUSTRIEL MAJEUR sur le territoire :**

1. **De façon "pro-active"** : promouvoir l'écosystème local (en matière de recherche, d'innovation, de formation) pour faire valoir les atouts et avantages concurrentiels (atouts) du territoire, en vue de l'implantation éventuelle d'un projet industriel majeur.
2. **Dans le cadre du programme de labellisation "Sites industriels clés en mains"**, solliciter l'arbitrage des élus sur la possibilité de réserver ces sites labellisés à une grande implantation industrielle.

### Action 65



**Favoriser l'émergence de nouveaux outils d'investissement en capital dans les entreprises industrielles engagées dans la transition**

La Métropole Rouen Normandie ne peut légalement investir directement dans le capital des entreprises. Elle peut en revanche accompagner les initiatives privées dans la recherche d'investisseurs publics ou privés susceptibles de souscrire des parts dans un fonds qui sert la relocalisation ou le développement des activités productives utiles à la transition et à la décarbonation.



#### Illustration

- Autorisation pour la réorientation de crédits TIGA vers ce type de fonds d'investissement.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de cette action

|                                                                                     |                                                                                       |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

### Volet H2

**#TRANSFORMATION des industries du territoire pour répondre aux enjeux de la Transition social-écologique.**

La Métropole Rouen Normandie intervient en appui et en facilitation de cette transformation, sur plusieurs volets déjà évoqués ailleurs dans cette stratégie (d'où la mention d'"action bis").

### Action bis

**Améliorer la maîtrise du RISQUE INDUSTRIEL**

› [Renvoi vers le volet P2](#) pour le détail sur la politique de la Métropole Rouen Normandie en matière de maîtrise du risque industriel, pour un territoire résilient..

### Action bis

**Soutenir, faciliter et accompagner la DÉCARBONATION des activités industrielles et productives**

> [Renvoi vers l'axe K](#) sur la décarbonation des activités productives, pour le détail de cette action.

### Action bis

**Soutenir les projets d'EIT (Écologie industrielle et territoriale)**

> [Renvoi vers l'action 108 de l'axe M](#) sur l'économie circulaire pour le détail de cette action.

### Action bis

**Favoriser l'INTERCONNAISSANCE et la mise en lien des industriels avec les laboratoires de recherche, pour transformer l'industrie**

> [Renvoi vers l'action 74 de l'axe I](#) sur l'interconnaissance des acteurs impliqués dans l'innovation.

## Volet H3

**#ACCEPTABILITÉ SOCIALE et #FIERTÉ INDUSTRIELLE auprès des habitants et des visiteurs (touristes)**

### LA FIERTÉ EN QUESTION

D'après une étude de [Bpifrance Le Lab](#), réalisée en 2024 en partenariat avec la Banque des territoires, **83% des Français estiment que l'industrie française est une fierté pour les territoires.**

Oui mais quand on est riverain de ces activités industrielles, qu'on habite à proximité et qu'on doit cohabiter, le sentiment de fierté se heurte à la réalité des nuisances possibles et à la mesure du risque que cette proximité fait encourir. Et c'est la question même de l'acceptabilité qui se pose en préalable.

*"L'acceptation n'est jamais définitive, elle doit être considérée comme un construit et non un donné (Laslaz et al., 2014). Accepter veut dire consentir, dans le cadre de la recherche d'un équilibre dans lequel les*

*avantages supposés l'emportent sur les inconvénients projetés (Depraz et al., 2016)."*

In [Géoconfluences](#)  
définition de l'acceptation sociale.

Au-delà de la maîtrise du risque (cf. [volet I2](#)) qu'il doit à ses habitants pour garantir leur sécurité, un **territoire industriel réaffirmé** est un territoire qui outille sa population pour lui permettre se réapproprier progressivement la culture industrielle, d'en être partie prenante, et même de la transmettre. Comme l'énonce Lionel Laslaz (citation ci-dessus), l'acceptation est conditionnée par une somme des "avantages supposés" supérieure aux "inconvénients projetés". Et cette acceptation n'est jamais sûre ni définitivement acquise, elle doit faire l'objet d'un travail d'accompagnement et de médiation constant et de fond.

Dans le cadre de cette Stratégie de transition économique, la démarche en faveur de l'acceptabilité s'articule autour :

1. d'une **meilleure transmission des connaissances** sur les savoir-faire d'excellence que l'industrie véhicule ;
2. d'une **ouverture du monde industriel** au grand public ;
3. d'une prise de conscience progressive des **bénéfices secondaires** d'une industrie forte, sur la richesse, la résilience et le rayonnement d'un territoire.

### Action 66



**METTRE EN TOURISME L'INDUSTRIE selon 3 volets complémentaires :**

VOLET 1 - Mise en valeur du patrimoine industriel (PASSÉ).



### Illustrations (modalités d'action)

- o ouverture à la visite de sites liés à l'histoire de l'industrie sur le territoire de la Métropole (approche actuellement sous-exploitée) ;
- o mise en résonance des vallées ouvrières (Robec, Cailly, Aubette, Pays d'Elbeuf) avec les activités portuaires et industrielles exemplaires actuelles.

## VOLET 2 – Mise en valeur de l'industrie vivante (PRÉSENT)

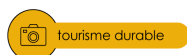
### Illustrations (modalités d'action)

- visites d'entreprises
- événement de grande envergure reliant l'industrie au monde des arts (sur le modèle de [L'industrie magnifique](#), à Strasbourg / Benchmark)

## VOLET 3 – Mise en valeur de l'industrie du futur (AVENIR)

### Illustration (modalité d'action)

- rencontres avec des experts.



La Stratégie de tourisme durable approuvée en mai 2022 propose une ouverture sur le tourisme des savoir-faire, et notamment le tourisme industriel.

 Stratégie de tourisme durable

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre de cette action



### Action 67 \*\*

**Valoriser la culture et l'identité #INDUSTRIALO-PORTUAIRE pour une meilleure intégration du port sur le territoire métropolitain.**

La situation géographique du port de Rouen sur le territoire métropolitain suscite des connexions et des interactions permanentes avec la population. Le port industriel structure le paysage urbain et la présence de ses terminaux en bord de voie d'eau est immanquable. Dans ce contexte, la Métropole Rouen Normandie et Haropa Port de Rouen travaillent ensemble à tisser une relation étroite et apaisée

entre la population rouennaise et son port, *a fortiori* pour ses riverains.

### Illustrations (modalités d'action)

- organisation d'événements autour du fleuve (Fête du fleuve – en lien avec la Ville de Rouen-, Armada...),
- projets de reconversion du patrimoine portuaire en espace à vocation culturelle (Chai à vin de la Presqu'île Saint-Gervais > musée, Triangle de Bèthencourt > tiers-lieu culturel),
- réalisation d'une œuvre monumentale pour symboliser une porte d'entrée fluviale,
- mise en place d'activités de loisirs et de restauration sur les quais urbains,
- expérimentation d'activités nautiques dans le bassin Saint-Gervais.

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre de cette action



### Action 68 \*\*

**Promouvoir les activités industrielles et productives, valoriser les réussites et les success stories, METTRE EN LUMIÈRE les métiers et les compétences – à travers des talents locaux (hommes et femmes).**

Cette action de promotion devra couvrir tous les champs de l'activité industrielle, de la recherche à la production, en passant par la formation et la conception.

#### Modalité envisagée

Instauration d'une communication planifiée sur la durée, combinant :

- des supports dédiés et une ligne éditoriale spécifique,
- des parutions dans le Mag' de la Métropole Rouen Normandie,
- des incursions dans les supports de communication de RNI.

## Action 69



### Acculturer la population au #RISQUE INDUSTRIEL par :

1. le renforcement de la **mémoire du risque** via la transmission de la connaissance collective des catastrophes ou des aléas passés ;
2. la mise en place de **formations et informations régulières sur le risque**, en y associant les citoyens, le personnel des services publics ainsi que les entreprises du territoire ; (from Convention citoyenne pour les transitions) ;
3. la mise en place d'**instance de dialogue et de concertation avec les citoyens** sur le risque industriel.
4. la **création d'outils et de dispositifs adaptés** (ex : Le réseau des nez !) ;
5. la **création de supports pédagogiques et de communication**.

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre de cette action



Cette action se déploie dans un volet complet "Connaissance, prévention et gestion des risques industriels" : [Volet P2](#).

## Axe I

*#excellence et innovation*

### NOURRIR UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE pour l'excellence et l'innovation économiques dans les secteurs clés du territoire.

Un territoire économique qui se projette dans un futur durable, c'est un territoire économique qui fait preuve d'audace et d'ambition, en se montrant accueillant pour l'**innovation** ( / expérimentation) et

en plaçant l'**excellence** au cœur de son processus de développement.

À travers cet axe, il s'agit :

- de créer les conditions qui permettront d'asseoir progressivement la Métropole comme une **vitrine de l'innovation académique et économique**, à l'échelle nationale et européenne,
- de **capitaliser** sur les thématiques et les domaines d'excellence en matière de recherche, pour stimuler l'innovation au service du monde économique ;
- de (dé)montrer que le territoire détient, consolide et anime en continu un **écosystème qui permet de déployer des projets de recherche ou de tester des innovations**. À ce titre, l'écosystème d'innovation et d'excellence qui s'épanouit sur les Campus (Santé, Mont-Saint-Aignan, Madrillet) constitue un modèle dont peuvent s'inspirer d'autres secteurs. Il s'agit d'un enjeu de visibilité et d'attractivité pour le territoire métropolitain.

### EXCELLENCE, C'EST À DIRE...

- Soutien à l'**excellence académique** à travers la transformation des formations et l'accueil de grandes écoles
- Soutien aux **labels** d'excellence (ex : Entreprises du patrimoine vivant)
- Soutien **aux savoir-faire d'excellence** (artisanat d'art / Aître Saint-Maclou)

### INNOVATION, C'EST À DIRE...

- Soutien à la **recherche** et aux **laboratoires** de recherche
- **Recherche appliquée** aux problématiques de transitions du territoire
- Être un **territoire d'expérimentations**, comme l'a été la Métropole pour le projet Rouen Mobilités intelligentes pour tous
- Être un **territoire de projets innovants** (ex : Institut de médecine de précision)
- Promouvoir la **low-tech** : une technologie utile (fonctionnelle et répondant aux besoins essentiels de l'individu), accessible (fabriquée et réparable localement) et durable (éco-conçue)
- Soutenir l'**innovation commerciale** (offre différenciante)

- Soutenir l'**innovation touristique** (offre expérientielle)

## Volet II

### VALORISATION des savoir-faire d'excellence et VULGARISATION de la recherche scientifique

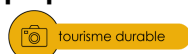
Ce volet place la Métropole Rouen Normandie en **courroie de transmission** entre le monde professionnel spécialisé et le grand public (notamment les habitants et les touristes), à travers deux volets :

- les savoir-faire d'excellence (artisanat, métiers) ;
- la recherche scientifique.

Il s'agit de valoriser mais également de créer du lien, de l'échange, d'ouvrir des mondes réputés spécialisés, confidentiels ou de niche, à un public de non-connaisseurs, pour favoriser la diffusion et le rayonnement de l'excellence et de la connaissance ; mais également cultiver le sentiment de fierté et, au-delà, susciter des vocations .

#### Action 70 \*\*

**#CÔTÉ ENTREPRISES - Encourager et accompagner les processus de labellisation des entreprises perpétuant des savoir-faire d'excellence.**



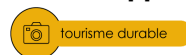
Parmi les labels phares à encourager, figurent notamment les labels **Entreprise du patrimoine vivant** (EPV) et **France Savoir-Faire d'Excellence**. La Métropole Rouen Normandie souhaite contribuer à la valorisation de ces entreprises labellisées, à l'entretien du sentiment de fierté et à la diffusion de leur savoir-faire.

#### Illustration

Un programme de visite d'entreprise en s'appuyant sur Entreprise et Découverte et sur le label France Savoir-Faire d'Excellence.

#### Action 71 \*\*

**#CÔTÉ ENTREPRISES bis - Aider à la structuration et au développement de la filière artisanat d'art.**



La valorisation des métiers d'art et de l'excellence artisanale participe au rayonnement du territoire métropolitain. La Métropole Rouen Normandie, en partenariat avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, souhaite conforter la place de l'artisanat d'art et participer à son développement.

Il convient au préalable de **repérer ces acteurs de l'excellence** puis de **déployer un programme d'accompagnement spécifique**, collectif et individuel, afin de les faire **monter en compétence** et de **fédérer** les acteurs de ce réseau autour d'une ambition commune à définir.

#### Illustrations d'actions possibles

- labellisation
- visites d'entreprises
- mutualisation pour l'ouverture d'une boutique éphémère...

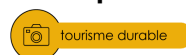
 Stratégie de tourisme durable

PRINCIPAL PARTENAIRE  
pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 72 \*\*

**#CÔTÉ PUBLIC - Promouvoir le #TOURISME DES SAVOIR-FAIRE avec un programme de visites d'entreprises dédié**



Cette action est en résonance avec la Stratégie de tourisme durable approuvée en mai 2022.

**3 pistes sont à étudier plus précisément pour mettre en œuvre cette action :**

1. intégrer le réseau **"Entreprise et Découverte."**, association nationale de la visite d'entreprise. Un partenariat existe au niveau régional, ce qui ouvre la possibilité pour la Métropole de s'y intégrer ;

2. contribuer au **label national "France savoir-faire d'excellence"**, qui récompense les plus belles visites d'entreprises, vitrines du savoir-faire français ;
3. le **réseau des Entreprises du patrimoine vivant (EPV)**, qui distingue des entreprises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence (5 entreprises sur le territoire de la Métropole).

 Stratégie de tourisme durable

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de cette action



- a. avec des établissements métropolitains (ex. : expo-événements au Pavillon des des transitions ou à la Maison des forêts) ;
- b. avec [RéSITech](#) (Réseau Scientifique Industriel et Technique) qui œuvre pour la sauvegarde et la valorisation du patrimoine scientifique via des inventaires et des outils de diffusion tels que des expositions ;
- c. avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, via l'organisation de conférences scientifiques grand-public.



#### Action 73



#### #CÔTÉ PUBLIC bis – Diffuser et vulgariser la culture scientifique par :

1. la participation à l'organisation **d'événements grand public** (Fête de la science, visites de laboratoires...)
2. l'accueil de **rencontres scientifiques de haut niveau** et/ou traitant de thématiques métropolitaines stratégiques, *via* le "Dispositif colloques et manifestations ESR"

 [Dispositif colloques et manifestations ESR](#)

3. l'accueil ou l'organisation d'expositions scientifiques au Pavillon des transitions
4. **l'organisation d'événements de valorisation des recherches faites sur le territoire ou de chaires d'excellence.** Ex : Chaire UsinoVeT (Lubrizol + Unilassale)
5. **la diffusion scientifique vers le grand public, attendue dans le #Dispositif Allocation Doctorale.**

 [Dispositif Allocation doctorale](#)

6. **la coopération et le travail de partenariat :**
  - a. avec [Science Action Normandie](#), *via* des actions communes ou menées en complémentarités avec les outils

#### Volet I2

#### #RECHERCHE & TERRITOIRE – Pour un écosystème cohérent de recherche et d'innovation, au service des dynamiques territoriales.

La recherche et l'innovation ne sont pas des îles. En tant que collectivité territoriale, la Métropole Rouen Normandie s'engage pour encourager et conforter une recherche dynamique, opérationnelle et constructive, bien connectée au territoire et à ses entreprises :

- qui serve ses grands enjeux,
- qui nourrisse ses domaines de compétence spécifiques,
- qui l'aide à relever ses grands défis de Transition Social-Écologique,
- qui se traduise par des applications pratiques et concrètes,
- ...

#### En matière d'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE...

La Métropole Rouen Normandie souhaite renforcer le continuum entre recherche, innovation, création d'activités et entreprises. Il apparaît essentiel d'intensifier les liens entre la recherche et le monde économique. Pour ce faire, la Métropole Rouen Normandie peut, chaque fois que c'est possible, se constituer en intermédiaire territorial entre

entreprises engagées en innovation et laboratoires de recherche. Cela passe notamment par :

- de l'information lors des accompagnements à l'implantation ou au développement d'entreprises,
- des rencontres entre entreprises et laboratoires de recherche sur des thématiques stratégiques (Research up),
- une communication spécifique sur les labos de recherche pour améliorer leur visibilité,
- un soutien aux projets de recherche ayant une application pour les entreprises du territoire, via le dispositif "Plateforme technologique".

### En matière de POLITIQUE PUBLIQUE...

La Métropole Rouen Normandie entend capitaliser sur l'apport de la recherche aux politiques publiques. Elle encourage et soutient une recherche contributive aux réflexions qu'elle mène pour construire son territoire de prospérité soutenable et partagée.

#### Action 74 \*\*

**Améliorer la #CONNAISSANCE et favoriser l'#INTERCONNAISSANCE des acteurs impliqués ou concernés par la recherche et les dynamiques d'innovation.**



Illustrations / Modalités

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Établissement d'une <b>#CARTOGRAPHIE</b> des labos de recherche et des plateformes technologiques du territoire, 1ère étape indispensable pour permettre aux entreprises de savoir vers qui se tourner, en matière de R&D. Cette cartographie s'attachera à mentionner des exemples de collaboration avec les entreprises, pour en faire un outil de promotion et d'attractivité. |
|  | Affirmation d'une logique de <b>#CAMPUS</b> , pour entretenir un écosystème complet reliant formation <> recherche <> filières <> entreprises et vie de campus. Le modèle ? Le Campus Sciences et                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | Ingénierie Rouen Madrillet Innovation – pôle d'excellence régional en sciences et ingénierie sur les thématiques mobilité, industrie du futur, numérique et énergies |
|  | <b>#INTERMÉDIATION</b> des chargés d'accompagnement et de développement économique auprès des entreprises et des établissements d'enseignement supérieur,            |
|  | <b>#COMMUNICATION</b> sur les réussites et les grands projets de recherche scientifique.                                                                             |

#### Action 75 \*

**#SOUTENIR et #PROMOUVOIR une recherche qui renforce l'expertise territoriale sur les disciplines clés et les thématiques prioritaires**



Parmi les thématiques prioritaires identifiées, citons :

1. Risques industriels > [voir volet P2](#)
2. Risques climatiques > [voir volet P1](#)
3. Mobilités décarbonées > voir [volet K3](#) sur les mobilités des marchandises et [volet K4](#) sur les mobilités des salariés
4. Énergies décarbonées / EnR&R > [voir axe K2](#) sur la conversion aux énergies renouvelables
5. Santé
6. Technologies durables / Tech for Good



Illustrations / Modalités

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Mise en œuvre du <b>#DISPOSITIF RECHERCHE</b> de soutien aux projets de recherche, pour renforcer l'expertise territoriale, via un système d'appel à projet. > Le #Dispositif Recherche est ouvert à toutes les disciplines, avec une priorité sur les thématiques métropolitaines (filères économiques présentes sur le territoire par exemple). Il porte sur la recherche fondamentale comme appliquée. Il encourage l'émergence de projets inter-établissements, potentiellement inter-disciplinaires.<br><a href="#">Dispositif recherche</a> |
|  | Mise en œuvre du <b>#DISPOSITIF ALLOCATIONS DOCTORALES</b> qui vise à apporter à un soutien à des projets de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                   |    |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   |    | thèse dont le sujet est en adéquation avec les priorités métropolitaines.<br> <a href="#">Dispositif recherche</a>      |
|  | *  | <b>MOBILISATION</b> des forces de recherche du territoire sur les projets métropolitains pour renforcer la pertinence des politiques publiques, notamment sur les sujets de Transition Social-Écologique |
|  | ** | <b>#OUVERTURE DES PARTENARIATS</b> à des établissements exogènes pour contribuer aux réflexions sur les priorités métropolitaines en matière de transition. Exemples : ENS / PSL                         |

### Action 76 \*\*

**Soutenir les projets de recherche permettant d'opérer un transfert de technologie, via le dispositif #PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES**

 Dispositif plateformes technologiques

Ce dispositif métropolitain permet de soutenir financièrement l'équipement de [plateformes technologiques](#) en vue de faciliter l'accès des entreprises à des équipements de pointe, d'accompagner les transferts de technologies des laboratoires de recherche vers les entreprises, de diffuser les connaissances des centres d'excellence vers les acteurs économiques et la société civile et ainsi de contribuer à l'attractivité du territoire, tant pour les publics étudiants/chercheurs que pour les acteurs économiques.

## Volet I3

**Appui à l'EXPÉRIMENTATION et à l'INNOVATION, en faveur de la Transition Social-Écologique**

Faire de la Métropole Rouen Normandie un territoire propice pour expérimenter et innover ! Pour entretenir et fertiliser les dynamiques d'innovation, il faut créer les bonnes conditions, utiliser les bons leviers et proposer un outillage adapté.

### Action 77 \*\*\*

**Mener une étude pour un #PROGRAMME D'EXPÉRIMENTATION à développer : cap sur un grand testeur d'innovations pour les entreprises du territoire !**

Il s'agirait de constituer la Métropole Rouen Normandie en pôle d'expérimentation territoriale, en permettant à des start-ups et des entreprises de tester et d'améliorer, en conditions réelles, des solutions innovantes plus ou moins matures (du prototype fonctionnel à des solutions déjà commercialisées), avec une prise de risques limitée. Ce sujet fait partie des propositions à mettre en discussion, en mobilisant un collectif de coopération économique territoriale > [cf. axe C](#)

### Action 78 \*\*

**Assurer une VEILLE et un SUIVI sur les expérimentations innovantes menées en matière de transition énergétique et d'économie circulaire, en vue de CAPITALISER sur les réussites, au bénéfice du territoire métropolitain.**

Les agents métropolitains adoptent une posture de veille et d'ouverture aux expérimentations et innovations menées sur le territoire régional et extra-régional en matière de transition (environnementale, énergétique, écologique...) et d'économie circulaire. Ce suivi permet de se tenir à jour des innovations et de s'en faire le relais pour une potentielle application territoriale future.

### Illustration

- Suivi d'une expérimentation d'économie circulaire sur la fabrication de charbon végétal (biochar) à partir de déchets végétaux.

### Action 79 \*\*

**Favoriser la création et le déploiement d'#INNOVATIONS NUMÉRIQUES, notamment utilisant l'Intelligence Artificielle, au service de la planète et de la population**



## Feuille de route Numérique responsable

La Métropole Rouen Normandie se mobilise pour faire de la technologie numérique un vecteur de transformation positive pour l'environnement et les Hommes, tout en garantissant une maîtrise de ses propres impacts.

### Illustrations

- Participation au comité de labellisation des projets du Pôle de compétitivité TES
- Mise en place de partenariats avec des start-ups et des entreprises innovantes
- Développement et mise en place d'une plateforme OpenData pour partager les données d'intérêt public
- Évaluation de la soutenabilité, de l'éthique et de la sécurité des innovations, typiquement des outils de l'IA, déployés au sein de la Métropole
- Expérimentation de solutions alternatives et souveraines.

## Action 80 \*\*

**Soutenir la French Tech Rouen Normandie pour favoriser l'émergence d'entreprises de la Tech for Good**



## Feuille de route Numérique responsable

La Métropole Rouen Normandie s'engage à participer au financement de l'association, en contrepartie d'un focus de sensibilisation sur la Tech for Good et le Numérique responsable.

### Illustrations d'actions de sensibilisation possible auprès des entreprises de la French Tech Rouen

- Ateliers sur le numérique responsable
- Conférences thématiques animées par des experts, lors des événements de réseautage
- Promotion de solutions durables
- Accompagnement et conseils personnalisés à destination des adhérents de la French Tech Rouen
- Événements thématiques sur la durabilité

• ...

## Action 81 \*

**Soutenir l'expérimentation de solutions permettant au commerce de centre-ville de suivre les évolutions et TENDANCES DU COMMERCE.**



Avec l'ambition d'accompagner les commerçants et artisans du cœur de ville dans leur transition économique, écologique et numérique, la Métropole Rouen Normandie peut être amenée, ponctuellement, à soutenir financièrement des projets expérimentaux, portés par des structures partenaires ou par des entreprises privées, répondant à cet objectif.

### Illustrations

- Financement, en phase expérimentale, d'une **place de marché numérique** pour accompagner les commerçants-artisans pendant les périodes de travaux d'ampleur et impulser le virage du numérique, grâce à l'intermédiation de la Ville de Rouen (sensibilisation au Numérique responsable).
- Financement d'une **étude expérimentale sur les externalités du commerce**, avec l'objectif de changer de perspective et de re-considérer la valeur du commerce, au-delà de la vision économique, par ces impacts positifs et négatifs sur un quartier, une ville.

## Action 82 \*

**Accompagner les porteurs de projets qui souhaitent implanter ou développer une offre différenciante sur le territoire**



Il s'agit d'accompagner les commerçants-artisans dans leurs projets d'implantation et de développement, dès lors que ceux-ci sont à forte valeur ajoutée pour le territoire (offre innovante, offre différenciante, carence de l'offre), répondent aux besoins des usagers et intègrent les valeurs de la transition social écologique.



## Illustrations

### Cet accompagnement se traduit par :

- une recherche de foncier ou de locaux accessibles,
- la recherche ou l'apport de financement,
- l'interface avec les services de la Métropole ou les partenaires locaux,
- la valorisation...

### Action 83



\*\*

### Diversifier et promouvoir des formes innovantes de tourisme, avec des expériences immersives et participatives différenciantes.



tourisme durable

L'attractivité des destinations urbaines repose sur des sites et monuments incontournables, mais aussi sur leur capacité à proposer des animations et des événements réguliers et innovants, pour donner l'image d'une ville qui bouge et se renouvelle. Une des pistes d'actions répondant à cet objectif est de diversifier l'offre pour des pratiques touristiques plus immersives et participatives, en complémentarité de l'existant.



## Illustrations

- **Les goûts durables**, événement autour de la gastronomie des 4 saisons, en lien avec le label Ville créative pour la gastronomie.
- "Gamification" autour d'expériences insolites
- ...

## Axe J

### #benchmark

## Maintenir une veille constante sur les INNOVATIONS ÉCONOMIQUES TERRITORIALES menées en France et en Europe, pour se nourrir d'expériences multiples.

Un territoire économique durable, c'est un territoire ouvert et en connexion avec les autres, attentif aux innovations économiques qui naissent et se développent ailleurs, pour s'en inspirer, voire les importer. La **perméabilité** est une posture indispensable à une transition économique pertinente et évolutive.

### Action 84



### Veille régulière sur les innovations territoriales existantes en matière de transition économique, à l'échelle des collectivités territoriales, en France et en Europe

**Objectif :** s'inspirer, puiser des idées pour cultiver la transition économique à Rouen. Il s'agit, à travers cette action, de maintenir à jour l'état des connaissances sur le sujet de la transition économique, pour demeurer pertinent, et "concurrentiel" à l'échelle nationale et européenne. Commerce, création d'entreprise, ESR, foncier économique, tourisme durable... Plusieurs des feuilles de route étudiées mentionnent déjà la possible création d'observatoires ou l'intérêt d'une veille constante. La démarche est donc d'ores et déjà inscrite au cœur des niveaux d'intervention possibles du Pôle DTE. Il s'agit de l'adapter dans une démarche de Benchmarking.

**Leviers :** investir les lieux d'échange entre collectivités permettant de s'informer des pratiques mises en œuvre ailleurs dans l'Hexagone : AVUF (Association des Villes Universitaires de France), AdCF (Assemblée des communautés de France), France Urbaine...

## Quelques pistes de Benchmark inspirantes à creuser :

**LYON** pour son traitement d'un foncier économique contraint, sa démarche d'accompagnement des entreprises du territoire vers un modèle plus responsable et plus durable, son plan pour le futur de l'industrie.

**NANTES/SAINT-NAZAIRE** et son "Agence de développement économique à mission", la 1ère de France : *"Afin de répondre aux nouveaux enjeux écologiques, économiques et sociétaux des territoires, l'agence Nantes Saint-Nazaire Développement a mis l'impact social et environnemental au cœur de sa stratégie. L'objectif : **mettre ses moyens en priorité sur la prospection, l'accueil et l'accompagnement d'entreprises non seulement issues des filières prioritaires, mais qui ont aussi un impact positif pour le territoire.** Concrètement cela se traduit par l'accueil d'entreprises qui via leurs nouveaux modèles économiques, contribuent à développer dès aujourd'hui des solutions pour accélérer les mutations économiques et favoriser l'émergence de nouvelles filières responsables à Nantes & Saint-Nazaire."*

**DUNKERQUE**, tête de pont de [l'écologie industrielle](#) avec son inspirante ["toile industrielle"](#).

**ANGERS ou AVIGNON** pour leur Schéma directeur du commerce

**BORDEAUX** pour son Schéma touristique

**BILBAO** qui a réussi sa transformation industrielle

### Action 85 \*\*

**Organisation de visites d'écosystèmes métropolitains et urbains selon un programme annuel, pour une délégation d'agents du Pôle DTE.**

### Action 86 \*\*

**Valorisation et capitalisation des apprentissages.**

## ENJEU #planète

Pour un développement économique **DÉCARBONÉ**, **RÉSILIENT**, et **RÉGÉNÉRATIF** qui maîtrise son **IMPACT ENVIRONNEMENTAL** et les **RESSOURCES** qu'il mobilise



Cet enjeu matérialise la **transition écologique appliquée au développement économique**, en proposant une approche essentiellement environnementale de la transition économique. Il questionne la soutenabilité et l'éco-responsabilité du développement économique, au regard du **plafond des limites planétaires** évoqué dans la vision générale de la Stratégie. À travers cet enjeu, nous actons que l'activité économique ne peut plus faire abstraction de deux limites :

- celle des **ressources naturelles** (ressources fossiles) > on doit être plus économes en intrants, réduire la consommation de matière première, apprendre à faire mieux avec moins, mais aussi réemployer et réutiliser les ressources existantes ;
- celle du **potentiel de la planète pour "absorber" les effets de l'activité humaine** (rejets et impacts de ces rejets.). Sur le territoire métropolitain, près de 3 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> sont émises chaque année. Elles sont le fait de l'industrie (pour 35%), du transport routier (pour 22%) et du bâtiment, tertiaire et résidentiel (pour 30%). *Source : Accord de Rouen pour le climat.*

Parce que les activités économiques sont encadrées dans le socle écologique (et dans le socle social) dont elles dépendent, faire abstraction de ces limites revient, pour les entreprises, à prendre

le risque d'être fragilisées, déstabilisées, voire, à terme, de disparaître.

Dans ce contexte, l'évolution des modes de production et de consommation n'est plus une alternative : elle est une obligation !

C'est ainsi qu'on atteindra le développement économique **décarboné**, **résilient** et **régénératif** visé par cet enjeu. Associer ces trois notions de "décarbonation", de "résilience" et de "régénération", c'est proposer une approche active et constructive de réappropriation et de reprise en main.

On ne subit pas, on rebondit !

Ainsi, si la "**décarbonation**" des activités productives constitue aujourd'hui le fondement de toute démarche de transition économique (un impondérable !), la "**résilience**" doit être stimulée en ce qu'elle permet de supporter et de dépasser les chocs à venir, de s'adapter à un environnement changeant et de faire face aux menaces systémiques qui pèsent sur nos sociétés modernes. Et si nous voulons introduire un processus de "**régénération**", c'est parce qu'elle nous inscrit dans une dynamique positive et constructive en offrant des perspectives de "réparation" et de "renouvellement" des ressources naturelles mise en œuvre dans la production. De quoi redonner de l'élan et de la confiance en l'avenir.

Un développement économique **décarboné**, **résilient**, et **régénératif**, met la **transformation** des modes de production au bénéfice du **dépassement** des crises multiples (qui permet à l'entreprise de durer et de prospérer) et de la **construction de nouveaux modèles** porteurs d'avenir.

## Axe K

#décarbonation des activités productives

Appuyer la **TRANSFORMATION**

**ÉNERGÉTIQUE ET**

**ENVIRONNEMENTALE** des

opérateurs économiques



## Regardons les chiffres en face...

En 2021, en Normandie, l'industrie est l'activité la plus consommatrice d'énergie (39 037 GWh soit 35,85% de la consommation totale d'énergies, tous secteurs confondus (source : [Oreca](#)). Parallèlement, l'industrie porte la responsabilité de 23,03% des émissions GES (en teqCO<sub>2</sub>) avec 6 573 184 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (teq) émises (source : [Oreca](#)). Elle se situe ainsi entre l'agriculture, premier secteur émetteur et le routier.

Ces chiffres soulignent l'importance de faire de la décarbonation des activités productives et de la conversion aux EnR&R l'axe prioritaire d'une économie plus responsable pour la planète.

En 2018, dans son Accord de Rouen pour le climat (fruit de la COP21 locale), La Métropole s'engageait déjà sur :

- la réduction des consommations d'énergie de 70% (par rapport à 2005),
- un territoire 100% énergie renouvelable à l'horizon 2050,
- la multiplication par 2,5 de la production d'énergie renouvelable,
- la neutralité carbone entre 2040 et 2050.

Pour soutenir les entreprises dans leur transition, la Métropole peut agir à plusieurs niveaux :

1. par une **offre de services directe et gratuite** à disposition des opérateurs économiques (sur la mobilité durable, sur le numérique responsable...);
2. par une **redirection (fléchage)** vers des solutions externes payantes ;
3. par un **relais vers les dispositifs d'aides**, appels à manifestation d'intérêt (AMI) et appels à projets (AAP) déployés à l'échelle nationale ou régionale. Exemple : AAP ACT®, co-porté par l'État et l'Ademe, pour aider les entreprises à se doter de stratégies de décarbonation.

L'**offre d'ingénierie territoriale** est en outre renforcée par deux outils opérationnels dédiés, sur lesquels la Stratégie de transition économique peut s'appuyer :

|                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             |                                                                                                            |
| <p>Agence locale pour la transition énergétique Rouen Normandie, une SPL fédérant la Métropole Rouen Normandie et les communes Cit'ergie de la Métropole.</p> | <p>Axe Seine Énergies Renouvelables, une SEM incluant Paris, Grande Paris, Le Havre Seine-Métropole, la Métropole Rouen Normandie, la Caisse des dépôts, Énergie partagée investissement.</p> |

> Ces deux organismes sont à retrouver plus en détails dans la Cartographie d'acteurs de la Stratégie.

### Cartographie d'acteurs

Ce soutien à la transformation énergétique et environnementale des entreprises couvre principalement deux champs :

- la **réduction des consommations** d'énergie (rénovation énergétique des bâtiments, recours aux énergies biosourcées, renouvelables et de coopération, conversion au numérique responsable...),
- la **réduction des émissions de GES** (rejets).et des déchets

En 2023, la Métropole Rouen Normandie s'est d'ores et déjà dotée du Feuille de route "Décarbonation industrielle", adoptée en décembre. Aujourd'hui, il s'agit de conforter la mise en œuvre de cette feuille de route actée, en s'appuyant sur elle pour élargir cette démarche à l'ensemble des activités économiques et productives consommatrices de ressources et productrices de rejets et de déchets (et pas seulement à l'industrie) : logistique et transport, commerce, construction, services, numérique, enseignement supérieur...

### Feuille de route "Décarbonation industrielle"

## Ressource à consulter en annexe :

 [Guide pour la décarbonation des territoires](#)  
(AnCT / Ademe / Observatoire des territoires)

### Action 87 – TRANSVERSALE



**Mobilisation des forces de l'ESR (Enseignement supérieur et recherche) sur les transitions, les énergies et les mobilités décarbonées**



L'Esigelec, l'INSA, l'Université Rouen Normandie... Nombre d'établissements d'enseignement supérieur intègrent les grands enjeux relatifs à la transition écologique dans leur activité d'étude et de recherche. Cela constitue une ressource scientifique de premier plan pour faire progresser les technologies permettant d'accélérer la décarbonation des activités productives sur le territoire. Cette action est le corollaire direct de l'[action 75](#) inscrite au [volet P2](#) de l'axe "Excellence et Innovation" " #RECHERCHE & TERRITOIRE - Pour un écosystème cohérent de recherche et d'innovation, au service des dynamiques territoriales.

## Volet K1

**#RÉDUCTION - Outillage des opérateurs économiques pour réduire leurs consommations d'énergies**



La meilleure énergie, c'est celle qu'on ne consomme pas ! Avant même d'aborder la question de la substitution par des énergies renouvelables, se pose celle d'une moindre consommation des ressources en énergies, par leur optimisation (en fonction des réels besoins), par la réduction des déperditions mais aussi par des bonnes pratiques et des gestes simples. Pour les entreprises et les organisations, réduire sa consommation d'énergie est un enjeu de performance globale car au-delà de l'impact environnemental, la maîtrise des coûts énergétiques améliore la performance, la compétitivité et la résilience face aux crises énergétiques à répétition. Sur ce volet "réduction des consommations d'énergie", la Métropole Rouen Normandie se positionne en appui aux entreprises du territoire, à

travers sa feuille de route "Décarbonation industrielle", élargie à toutes les entreprises du territoire.

### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet



### Action 88



**Faciliter, par l'information et l'intermédiation, l'accès des opérateurs économiques aux #OUTILS permettant de réduire leurs consommations d'énergie**

### PRINCIPAL PARTENAIRE

pour la mise en œuvre de cette action



### Illustration n°1

Inciter les opérateurs économiques à élaborer leur **#plan de sobriété**, en commençant par une meilleure connaissance de leurs consommations en énergies (diagnostic éco-flux, audit énergétique), pour identifier les postes d'économie possibles.

> Relais vers l'Ademe, qui met en place des aides dédiées (dispositifs de financement)



Fiche action n°2 - Feuille de route  
Décarbonation industrielle : "Amélioration de la connaissance des consommations énergétiques et émissions de GES"



### Illustration n°2

Accompagner la mise en place de **#démarches environnementales certifiées (ISO 14001 / ISO 50001)** pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de GES.

> Relais vers l'Ademe et son aide à la mise en place d'un système de management de l'énergie.

Fiche action n°3 - Feuille de route  
décarbonation industrielle  
"Accompagnement à la mise en place de  
démarches environnementales certifiées".

### Illustration n°3

Lors de rendez-vous individuels des agents métropolitains avec les opérateurs économiques : identification des potentielles sources de réduction des consommations d'énergie, incitation à réaliser un bilan carbone, à mettre en place une stratégie de décarbonation (via l'[AAP ACT®](#) par exemple)

## Volet K2

### #CONVERSION - Soutien à la conversion des opérateurs économiques aux énergies renouvelables



Ce volet est une émanation (/reprise) in-extenso de l'axe 2 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" : "Substituer par des énergies renouvelables et de récupération".

#### Les énergies renouvelables concernées par cette conversion :

- Solaire photovoltaïque (n°1)
- Chaleur renouvelable (biomasse, solaire thermique, géothermie)
- Biogaz
- Hydrogène vert

Le soutien concret de la Métropole Rouen Normandie à la conversion aux énergies renouvelables des opérateurs économiques porte sur les volets :

- **veille et connaissance** (des potentiels du territoire, des dispositifs d'aide...),
- **facilitation** des projets par la transmission des connaissances et la mise en lien des entreprises pour des démarches groupées (groupement d'achat...),
- **aide au financement**, via le co-investissement de la SEM ASER,

Ce soutien se traduit notamment, sur l'ensemble de ces volets, par le [#Contrat chaleur renouvelable](#)

[territorial](#) d'ALTERN vise à accompagner et soutenir financièrement les projets d'énergies renouvelables thermiques sur le territoire, par :

- un avis technique,
- une aide au montage de dossier pour la demande d'aides financières,
- un soutien à la recherche de co-financements.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet



#### Action 89



**#CONNAÎTRE** le potentiel en énergies renouvelables de la Métropole Rouen Normandie, et **#TRANSMETTRE** les éléments récoltés aux entreprises et industriels.

Cette action est une émanation de la fiche-action n°7 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" / sous-action n°1 : "Approfondir les connaissances de la Métropole Rouen Normandie sur son potentiel en énergie renouvelable et transmettre les éléments aux entreprises et industries."

 Fiche action n°7 - Feuille de route décarbonation industrielle.

### Illustrations

- Étude détaillée par filière de production d'ENR sur le territoire
- Cartographie du gisement solaire
- Détection de projets potentiels
- Vision globale des potentiels ENR des sites industriels
- ...

#### Action 90



**#FACILITER** les projets de conversion aux énergies renouvelables par l'amélioration de l'information

## collective des opérateurs économiques et la mise en lien des entreprises intéressées.



La Métropole Rouen Normandie pourra œuvrer en intermédiaire et facilitatrice, avec une approche collective auprès des entreprises.

### Illustrations

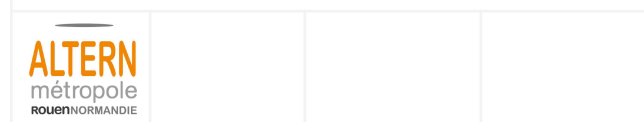
- Information ciblée sur les **montages financiers** et modèles économiques possibles (dispositifs aides à l'investissement...) pour opérer sa conversion,
- Animation de temps collectifs d'**informations techniques** et d'ateliers à destination de tous types d'entreprises et d'industries, autour du solaire PV, des énergies renouvelables (ex : "sobriété énergétique : comment réduire sa facture d'énergie ?),
- Accompagnement individuel, dans le cadre du **Contrat chaleur renouvelable territorial** : aide aux études et travaux pour changer d'énergie (gaz/fioul > biomasse/solaire thermique/géothermie)
- Animation de temps de **partage d'expériences** (remontée de REX)...

Ces modalités d'action sont mises en œuvre par Énergies Métropole (ALTERN + Service Transition énergétique de la Métropole)

 Direction en charge de la transition énergétique

#### PRINCIPAL PARTENAIRE

pour la mise en œuvre de ce volet



### Volet K3

## #DÉCARBONATION DES FLUX DE MARCHANDISES

Livraison de matières premières, fret entrant, fret sortant... Selon un bilan des consommations d'énergie, des émissions de GES et de polluants atmosphériques publié par l'[Oreca](#) en 2018, le transport routier est responsable, en Normandie de **21% des émissions de GES** (3<sup>e</sup> secteur émetteur après l'agriculture et l'industrie). Les professionnels de la filière logistique, **Logistique Seine-Normandie (LSN)** en tête, ont mis la décarbonation des transports au rang 1 de leurs préoccupations, avec une approche multimodale associant la route, au fluvial et au ferroviaire, et même au cyclisme, pour la logistique du dernier kilomètre. La Métropole Rouen Normandie est là pour favoriser les échanges pour construire des projets communs entre entreprises et permettre une meilleure interconnaissance entre acteurs économiques (cf. enjeu "collectif"), pour rationaliser et mutualiser le fret routier.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 91



**#CONNAÎTRE - Analyser les flux logistiques à l'échelle de la Métropole pour identifier les potentialités de mutualisation et de décarbonation.**

Cette action prend sa source dans la fiche-action n°4 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" (volet 1) : "Analyse des flux logistiques".

 Fiche action n°4 - Feuille de route décarbonation industrielle.



### Illustrations

- réalisation d'une **enquête** auprès des entreprises sur leurs usages en logistique de marchandises,
- mise en place de **groupes de travail** et d'échanges,
- déploiement d'un **logiciel** pour optimiser les flux,

- réalisation d'**études de faisabilité** sur les mutualisations possibles suivant les pistes d'action ressorties du logiciel...

En outre, un **Observatoire** permettant de suivre l'évolution des flux est mis en place par la Direction Mobilité de la Métropole Rouen Normandie. Cette mission de suivi des flux pourrait être confiée à un tiers, à travers des études régulières ou ciblées. Sachant que la coopération VNF/Haropa/SNCF peut également intervenir pour évaluer et territorialiser l'évolution des flux sur le territoire métropolitain.

 Direction de la mobilité durable

PARTENAIRES OPÉRATIONNELS  
pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 92 \*\*\*

**#SUBSTITUER - Développer un fret décarboné par le recours à d'autres sources d'énergie : hydrogène, biogaz, Oléo 100, électricité.**

Cette action est détaillée dans la fiche-action n°4 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" (volet 1), à travers la réalisation d'une étude d'opportunité

 Fiche action n°4 - Feuille de route décarbonation industrielle.

Pour la Métropole Rouen Normandie, il s'agit de créer du lien entre la consommation et la production.



#### Illustrations concrètes

- Soutien à l'organisation de la Convention d'affaires avec LSN sur la décarbonation de la chaîne logistique.
- Mise en relation des acteurs et mutualisation de la demande sur le développement de la mobilité et du fret hydrogène (> cf. fiche action n°10 de la feuille de route décarbonation industrielle)

 Fiche action n°10 - Feuille de route décarbonation industrielle.

#### Action 93 \*\*\*

**#MUTUALISER - Recourir aux modes de transport combinés.**

Cette action est détaillée dans la fiche-action n°4 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" (volet 1)

 Fiche action n°4 - Feuille de route décarbonation industrielle.

**Elle réclame, de la part de la Métropole :**

- une capitalisation sur les informations collectées auprès des entreprises (trajet, durée, délai, fréquence...),
- une étude de faisabilité sur la mise en place de moyens de transports combinés.

En outre, la Métropole Rouen Normandie soutient la **coopération VNF/Haropa/SNCF** pour développer des équipements favorisant une offre de service multimodale (ex : quai fluvial), le renforcement du maillage entre les différents modes de transport (maritime / fluvial / ferroviaire / route), et une logistique urbaine fluviale et ferroviaire.

PARTENAIRES OPÉRATIONNELS  
pour la mise en œuvre de cette action



#### Action 94 \*

**Généralisation du dispositif #FRET21 pour les industriels locaux.**

Cette action est détaillée dans la fiche-action n°4 de la feuille de route "Décarbonation industrielle" (volet 1)

 Fiche action n°4 - Feuille de route décarbonation industrielle.

Il s'agit d'associer le service achat des entreprises afin qu'il intègre l'exigence de performance

environnementale dans les cahiers des charges auprès de leurs prestataires.

## Volet K4

### #DÉCARBONATION DES MOBILITÉS DES SALARIÉS et des actifs

L'Accord de Rouen pour le climat a défini un objectif ambitieux : atteindre 50% des déplacements individuels en modes alternatifs à la voiture, d'ici 2030. Décarboner les activités productives c'est aussi, pour les employeurs, se pencher sur les déplacements domicile/travail de leurs salariés pour encourager et faciliter leur conversion à des modes de déplacements quotidiens plus vertueux en termes d'émissions de GES, à travers :

- le cyclable,
- les transports en commun,
- le covoiturage...

#### Action 95 \*\*

**Inciter les entreprises à penser différemment la mobilité de leurs salariés, via le #PDM-E (Plan de Mobilité Employeur) et, à terme, via le #PDM-I (Plan de Mobilité Inter-Entreprises - à venir)**

 Direction de la mobilité durable

Les chargés de développement et d'accompagnement du Pôle DTE participent à l'élaboration des Plans de Déplacements d'Entreprises (déjà effectifs) et des Plans de Déplacement Inter-Entreprises (en perspective). Ils assistent les entreprises dans la mise en place des PDE.

#### Illustrations

##### 1- Mobilisation de la boîte à outils PDM-E

Il existe déjà une boîte à outils mobilités complète imaginée pour les entreprises, par la Métropole Rouen Normandie, dans le cadre de la Convention de mise en œuvre du Plan de mobilité entreprises (PDM-E) Il s'agit ici de travailler sur la conversion progressive et durable des salariés aux mobilités douces, par un échange régulier avec les entreprises, et le fléchage vers cette boîte qui contient :

- 4 outils vélo (animation-formation, remise sur location VAE Lovélo pour les salariés, prêt gratuit d'une flotte de 10 vélos..)
- 3 outils conseil en mobilité (animation de challenges mobilité, conseil mobilité personnalisé, conseil numérique en mobilité...)
- 1 outil voiture (covoiturage Blablacar Daily)

 Livret PDM-E 2024

#### 2-Inflexion des conventions de partenariat

Dès que possible, inscrire le développement des mobilités douces des professionnels aux conventions de partenariat associant la Métropole à ses partenaires du développement économique

#### Action 96 \*\*

**Optimisation de la desserte en transports publics des zones d'activités et des campus, au regard des besoins réels des usagers (salariés, personnels, étudiants)**

 Direction de la mobilité durable > Laboratoire territoire et mobilités

Cette action repose des sondages préalables auprès des entreprises des zones d'activité pour faire remonter les demandes spécifiques sur les réseaux de transport public. Elle implique en outre des temps d'échanges pour prioriser les actions ainsi qu'une étude de faisabilité sur les modifications à apporter avant mise en œuvre effective.

## Volet K5

### Sobriété numérique



Les usages numériques font aujourd'hui partie intégrante de notre univers professionnel. Et cette digitalisation n'est pas sans bénéfices, en termes écologiques : moins de déplacements, moins de gaspillage de papier et de temps, un meilleur partage de l'information, une communication instantanée, plus de collaboration etc. Ces nouvelles pratiques permettent de gagner en performance. Mais ce bouleversement a aussi des impacts : multiplication des équipements, consommation

accrue d'énergie et de matières premières, pollutions, production de déchets, sur-sollicitation de notre attention...

Le 15 novembre 2021, la **loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique (REEN)** a été officiellement promulguée, une première mondiale. Cette loi contient une série de mesures pour favoriser un numérique sobre, responsable et écologiquement vertueux en France. Elle s'appuie sur les recommandations du rapport de la mission d'information sur l'empreinte environnementale du numérique. Selon ce rapport, si rien n'est fait, le numérique représentera 7 % des émissions de GES de la France à l'horizon 2040, contre 2 % aujourd'hui.

## Action 97 \*

### Poursuite et renforcement du dispositif #PARCOURS NUMÉRIQUE RESPONSABLE.



Ce parcours d'accompagnement exclusif et gratuit, développé par la Métropole Rouen Normandie, en partenariat avec l'Ademe, France Travail et NWX, permet à tous les acteurs économiques du territoire d'être accompagnés dans leur politique de sobriété numérique à travers :

- 2 jours de formation et le passage d'un certificat de connaissances ;
- 5 ateliers de partage d'expérience et d'approfondissement des thématiques ;
- des rencontres avec des professionnels spécialisés numérique responsable ;
- l'accès à une plateforme d'échange et de documentation ;
- la réception d'une newsletter mensuelle ;
- la participation à des actions collectives

#### PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



## Action 98 \*

### Accompagner les établissements d'enseignement supérieur dans la mise en place d'actions numériques responsables (NR) pour intégrer ces enjeux sur leurs campus et dans les cursus.



La Métropole Rouen Normandie a signé une convention de partenariat (2024-2026) avec l'association Latitudes pour déployer sur son territoire le dispositif « **Communauté sobriété numérique** », co-créé par l'Ademe, le CNRS et l'INRIA. Cette communauté réunit des établissements d'enseignement supérieur de la France entière autour d'actions concrètes en faveur de la sobriété numérique.

#### Illustrations

- Webinaires de partage d'expérience entre établissements et rencontres physiques.
- Ateliers de sensibilisation clés en main pour aider les étudiants et étudiantes à comprendre les enjeux de la sobriété numérique.
- Annuaire de personnes intervenantes qualifiées pour proposer des conférences et des cours approfondis aux étudiantes et étudiants.
- Catalogue d'actions telles que la collecte de matériel informatique usagé pour rendre concret l'engagement sur les campus.

#### PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



## Action 99 \*

### Promouvoir le #DIGITAL CLEANUP DAY auprès des acteurs économiques



La Métropole Rouen Normandie souhaite mobiliser les acteurs économiques de son territoire autour du Digital Cleanup Day (événement porté par les

associations INR et World Cleanup Day, qui a lieu tous les ans en mars) pour sensibiliser à l'impact environnemental du numérique. En proposant des actions concrètes comme le **tri des données** et le **recyclage de matériel**, cet événement encourage les organisations locales à réduire leur empreinte numérique, renforçant ainsi leur engagement en faveur de la transition écologique.

#### Action 100

**Accompagnement des commerçants du territoire dans la transition numérique et l'appropriation des outils numériques..**



Depuis 2017, la Métropole Rouen Normandie déploie des actions à destination des commerçants-artisans du territoire, pour impulser une dynamique de transition vers le numérique et pour les accompagner dans cet élan. Ces actions ponctuelles et complémentaires sont définies en fonction des besoins des acteurs sur une période donnée.

#### Illustrations

- mise en place d'une **place de marché numérique** pendant une période de grands travaux menés en centre-ville ;
- lancement d'une **plateforme de e-learning, "Métropole Position"**, en 2020, pendant la période de confinement, pour encourager les commerçants-artisans à mener une réflexion sur leur transformation digitale au sens large et encourager leur transition numérique sur le long terme ;
- réalisation de **diagnostics numériques individuels**, en partenariat avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, permettant aux commerçants-artisans de disposer d'un plan d'actions concret et cohérent avec leurs objectifs de développement individuels.

PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ  
pour la mise en œuvre de cette action



## Axe L

#ressource foncière

Optimiser la **RESSOURCE FONCIÈRE ÉCONOMIQUE** du territoire dans une logique de sobriété



**FAIRE DE LA PLACE, UNE PROBLÉMATIQUE À DOUBLE TRANCHANT.**

Partout, à l'aune des préjudices irréversibles que l'artificialisation des sols fait subir à l'environnement (imperméabilisation des sols génératrice de perturbations pour le cycle de l'eau, perte de biodiversité...), l'étalement foncier n'est plus de mise. Conséquence directe ? La ressource foncière se raréfie et devient de plus en plus convoitée. Sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie *a fortiori*, cette ressource foncière est d'autant plus précieuse que le "terrain est déjà très occupé". Cette densité génère une forte contrainte foncière qui se heurte aux dynamiques d'implantation et de développement des entreprises. Dans le même temps, quel que soit l'endroit, l'heure de l'étalement est révolue et l'artificialisation des sols n'est plus une option envisageable, à l'appui de la **réglementation ZAN** (Zéro artificialisation nette).

**AU NIVEAU NATIONAL** en effet, pour lutter contre l'artificialisation des sols, la loi "Climat et résilience" du 22 août 2021 (article 191) fixe l'objectif de diviser par deux le rythme d'artificialisation entre 2021 et 2030 pour **atteindre le zéro artificialisation nette (ZAN)** à horizon 2050.

C'est au SRADDET (Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoire) qu'il appartient, **AU NIVEAU RÉGIONAL**, de fixer les objectifs de moyen et long termes sur le territoire de la région autour de nombreuses thématiques. Ainsi le SRADDET révisé de la Région Normandie consacre l'**objectif 4bis** à la déclinaison du ZAN en 2050, en tenant compte de la diversité et des spécificités de chaque territoire, pour

édicter des règles et préconisations adaptées (densification des constructions, recensement des espaces à recycler, optimisation de l'utilisation du foncier déjà artificialisé...)

 [SRADDET MODIFIÉ](#)

De façon subséquente, **À L'ÉCHELLE MÉTROPOLITAINE**, cette trajectoire de ZAN borde l'action de la Métropole Rouen Normandie en matière d'aménagement foncier économique. Elle s'est fixé un **objectif de réduction de -43,8%** (ce qui constitue une enveloppe disponible de 315ha). Elle entend ainsi répondre aux besoins des entreprises (8ha/an en moyenne - 28ha au total, en incluant les grands sites industriels clés en main), en articulation avec ses objectifs de sobriété foncière et de limitation de l'artificialisation des espaces naturels, agricoles et forestiers. Pour y parvenir, elle s'engage à privilégier le **recyclage et l'optimisation des fonciers économiques déjà urbanisés**. Concrètement, le déploiement de cette politique de sobriété foncière s'organise par :

- la mobilisation des friches, des délaissés fonciers, espaces vacants et sous-occupés,
- l'optimisation et la régénération des zones d'activités économiques,
- l'encouragement à la densification,
- l'extension ou la démolition-reconstruction des bâtiments économiques vieillissants.

Les actions recensées dans cet axe sont les déclinaisons opérationnelles du volet économique de la stratégie métropolitaine, approuvée par délibération du 27 mars 2023.

 Stratégie foncière (dans son volet économique)

PRINCIPAUX PARTENAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CET AXE



## Volet L1

### #VEILLE, observation et connaissance du foncier économique

Bien connaître son terrain de jeu, c'est le préalable indispensable à toute stratégie d'optimisation. Cette démarche repose sur un double mouvement offre <=> demande, qu'il faut systématiquement mettre en corrélation. Du côté de l'offre, garantir une connaissance fine du terrain de jeu pour maîtriser le potentiel d'offres par une veille permanente sur les opportunités foncières. Du côté de la demande, maintenir une connaissance fine des besoins en matière de foncier économique.

#### Action 101 \*

#### Intensifier et diversifier le #REPÉRAGE DES FONCIERS

La Métropole s'est dotée d'outils et bases de données qui permettent une connaissance fine de détection des potentiels gisements de l'action foncière à mener pour répondre aux besoins des entreprises. Ensemble, ils constituent l'**observatoire du foncier économique métropolitain**.

#### Illustrations / outils

#### 1- Inventaire obligatoire des ZAE

La loi « Climat et Résilience » a introduit l'obligation d'établir un inventaire des zones d'activités industrielles, commerciales, tertiaires, artisanales, touristiques, portuaires et aéroportuaires situées sur le territoire. La Métropole a décidé d'élargir la collecte aux données complémentaires lui permettant de conforter la connaissance des ZAE et détecter de nouvelles opportunités foncières (biens vacants, sous-occupés, délaissés fonciers etc.).

>>> L'inventaire des ZAE a permis de recenser près de 140 zones et 3385ha dédiées à l'accueil d'entreprises. Il est prévu d'actualiser l'inventaire tous les 2 ans (obligation d'actualisation a minima tous les 6 ans).

#### 2- Observatoire des ZAE

Les données recueillies pour l'inventaire des ZAE ont permis la création d'une base de données infra-zone, qui servira de support pour la production

de cartes, l'identification d'enjeux territorialisés et le repérage de fonciers.

### 3-Observatoires thématiques

Création et gestion de bases de données permettant de suivre des enjeux spécifiques :

- Fonciers d'intérêts stratégiques (friches, unités foncières XL, projets d'aménagement...)
- Suivi des déclarations d'intention d'aliéner (DIA) pour maîtriser l'évolution du marché immobilier d'entreprises et préempter lorsque c'est opportun

### 4-Atelier Economique

Outil d'observation et de caractérisation des entreprises de la Métropole Rouen Normandie.

### 5-Observatoires des partenaires

- Observation du marché de l'immobilier d'entreprises (bureaux et locaux d'activités) produit chaque semestre par l'Observatoire du Bureau et de l'Activité Normandie (OBAN)
- Observatoire et Schéma de cohérence logistique régional menés par Logistique Seine-Normandie (LSN) pour le compte de la Région et de l'Etat

PRINCIPAUX PARTENAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE ACTION



### Action 102



**Systématiser le #REPÉRAGE DES FONCIERS EN FRICHES, délaissés, vacants ou sous-occupés**



Illustration / outil

Développement d'un outil géomatique permettant de réaliser des requêtes multicritères pour identifier des gisements fonciers vacants, sous-occupés en friche susceptibles d'intéresser des porteurs de projets, entreprises ou investisseurs immobiliers et favoriser ainsi la réalisation de projets sur des fonciers déjà artificialisés



SIG - Système d'information géographique

### Volet L2

**#CAPITALISATION sur la veille foncière pour mieux mobiliser le foncier économique existant.**

Pour mieux mobiliser le foncier économique existant, la Métropole Rouen Normandie doit capitaliser sur sa veille foncière

### Action 103



**#OPTIMISER l'usage des fonciers économiques par la réglementation**

Adapter la réglementation du droit des sols pour entretenir l'attractivité des zones et permettre le renouvellement et le développement des entreprises sur les espaces économiques déjà urbanisés :



Illustrations

- « Sanctuariser » les capacités d'accueil pour l'activité économique,
- Favoriser la densification, l'extension, la démolition-reconstruction des espaces bâtis en l'encadrant pour s'assurer de la qualité de vie, de l'intégration paysagère des espaces bâtis et des enjeux de biodiversité au sein des ZAE.
- Permettre le changement d'usage quand c'est opportun (en espaces naturels notamment)

### Action 104



**Réhabiliter les #FRICHES et des fonciers en voie de déqualification (acquérir-dépolluer-démolir) pour aménager de nouvelles zones d'activité et sites clés en main.**

La ré-exploitation des zones condamnées est une opportunité de régénération du foncier à double bénéfice secondaire :

- elle ne vient pas grever l'objectif de non-artificialisation (limitation de la consommation supplémentaire d'espaces naturels, agricoles et forestiers) ;
- elle permet de dépolluer des terrains.

Sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie, il s'agit d'accélérer la libération des friches avec la mise en place d'une ingénierie financière et technique adaptée.



## Illustration

- Organisation de la **maîtrise foncière publique** de sites, quand l'intérêt stratégique le justifie
- Expérimentation de **nouvelles pratiques** ou de **nouveaux modèles économiques** tels que le [bail à construction](#), pour conserver la vocation d'un site dans la durée
- Réalisation d'**études de faisabilité** urbaine, technique et économique permettant de valider les scénarios de revalorisation pressentis et d'envisager les modes de portage les plus adaptés
- Réflexion pour la création d'une **société de portage publique** de foncier à vocation industrielle à l'échelle de l'axe Seine

## Exemples

- Projet du linoléum à Notre-Dame-de-Bondeville et au Houlme,
- Projet du Pôle Industriel des Mobilités Électriques à Cléon,
- Projet Seine-Sud à Oissel et à Saint-Etienne-du-Rouvray

Cette démarche est soutenue par le Fonds pour le recyclage des friches du Fonds vert, lancé dans le cadre de France Relance.

## PRINCIPAUX PARTENAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE ACTION

|                                                                                     |                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Opérateur régional de la remise en état de friches et du recyclage foncier.                                                                                             |
|  |   |



## Point de vigilance

La réhabilitation des friches est une opération de temps long, du fait des multiples démarches à mener successivement : libération foncière,

démolition, dépollution, études archéologiques et biodiversité, aménagements. L'anticipation est de rigueur sur ce volet (cf. PIC Pétroplus 2015 > 2022, soit 7 ans au total).

## Axe M

### #économie circulaire

Intégrer progressivement les enjeux évolutifs de l'**ÉCONOMIE CIRCULAIRE et RÉGÉNÉRATIVE** au développement économique territorial métropolitain pour pouvoir soutenir les opérateurs économiques dans cette démarche

L'Économie circulaire, un impondérable de la transition économique territoriale, sur lequel la Métropole est en phase d'appropriation....

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Selon la définition de Sébastien et André Torre<sup>4</sup>, l'économie circulaire (EC) est un "système économique qui vise à rompre avec l'économie **linéaire** (**extraire** > **produire/fabriquer** > **consommer** > **jeter**)" au bénéfice d'un triptyque **circulaire** (**réduire** > **réutiliser** > **recycler**). Le modèle économique linéaire est limité par son exploitation continue de ressources souvent non-renouvelables et par sa production importante de déchets. Les produits sont fréquemment conçus pour une utilisation unique puis jetés, entretenant le cercle vicieux du gaspillage et de la pollution.

De façon alternative, l'économie circulaire défend un modèle de production durable, reposant sur un système **fermé**, où les ressources sont réutilisées et revalorisées, minimisant les déchets et l'exploitation des ressources naturelles.

L'EC cherche à limiter le gaspillage des ressources, à réduire l'impact environnemental de la production,

<sup>4</sup> In "L'économie circulaire, un double défi territorial et organisationnel"

tout en augmentant ou en préservant son efficacité à toutes les étapes du cycle de vie des produits.

L'**ADEME** fait ainsi reposer l'Économie circulaire sur **7 piliers** :

1. l'approvisionnement durable,
2. l'éco-conception,
3. l'écologie industrielle et territoriale (EIT),
4. l'économie de la fonctionnalité (EFC),
5. la consommation responsable,
6. l'allongement de la durée des usages,
7. le recyclage.

A l'heure où les consommateurs en quête de sens et soucieux de la valeur étendue des produits, se font les arbitres de plus en plus éclairés concernant les pratiques des marques, les pratiques circulaires sont devenues un argument apprécié des différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, apporteurs de capitaux). L'impact du produit tout au long de son cycle de vie est aussi devenu un critère d'attribution des marchés publics.

Ainsi, l'Économie circulaire devient un avantage concurrentiel : ces pratiques évolutionnistes s'appuient sur de nouveaux modèles d'affaires sur la base d'options combinées entre l'éco conception, la fonctionnalité, la réparation, le réemploi, le recyclage.

d'action). C'est à partir d'elle que des priorités d'action pourront être définies, au sein d'une Stratégie dédiée, tenant compte des spécificités locales et des besoins identifiés dans le diagnostic..

Cette étude se déroule en 3 phases, entre septembre 2024 et janvier 2025 (collecte des données / diagnostic territorial / réflexion et implémentation.



**Parmi les modes opératoires qui s'offrent à la Métropole Rouen Normandie en matière d'EC, on peut citer :**

- des réglementations plus strictes en matière de gestion des déchets, des aides financières régionales, européennes..,
- des démarches de facilitation et de régulation,
- ...

## Volet M1

### Identification du #POTENTIEL DU TERRITOIRE métropolitain en matière d'économie circulaire

#### Action 105 \*\*

**Construire une #FEUILLE DE ROUTE dédiée à l'Économie circulaire (action en cours)**



#### Illustration

Étude en cours, confiée à la chaire "Économie circulaire et territoires" de l'EM Normandie, constituant le premier état des lieux de l'économie circulaire au regard du territoire métropolitain. Cette étude vise à évaluer la situation actuelle (en termes d'actions, d'acteurs, de freins et de leviers

## Volet M2

### Stimulation et soutien aux #MODÈLES ÉCONOMIQUES ALTERNATIFS visant un usage raisonné des ressources et des matières premières

Les principes de l'économie circulaire sont tous en lien avec une vision plus sobre de la consommation de ressources naturelles. Dans le même temps, dans les entreprises de production, le coût des matières premières, souvent importées, représente plus de 40% des coûts totaux. D'où la nécessité, pour elles notamment, de réfléchir à des modes de production alternatifs, de type #éco-conception. L'éco-conception consiste à intégrer des aspects environnementaux destinés à limiter les externalités négatives, tout au long du cycle de vie du produit (CVP), de l'extraction des matières premières à la

valorisation en fin de vie (recyclage). À terme, l'éco-conception assure à l'entreprise une réduction de ses charges car elle supprime toutes les matières superflues, et optimise l'ensemble de ses processus.

Dans cette démarche, la Métropole Rouen Normandie entend jouer le rôle de courroie d'entraînement, notamment en organisant des journées de sensibilisation / formation.

### Action 106 \*\*

#### PORTER LE MESSAGE de l'économie circulaire comme enjeu majeur de la transition économique auprès des acteurs économique du territoire

En attendant le cadrage précis de la feuille de route sur l'économie circulaire (> [cf. action 105](#)), il s'agit d'acculturer les dirigeants et les porteurs de projet à l'économie circulaire, en les aidant à s'emparer de ses grands enjeux, que ce soit en termes :

- de ressources et de moyens (approvisionnement durable, allongement de la durée des usages, recyclage),
- de production (via des ateliers de formation à l'éco-conception)

Ce travail de médiation et de diffusion des bonnes pratiques peut prendre appui sur les #FILIÈRES, les #CLUBS D'ENTREPRISE et les #PARTENAIRES LOCAUX en relais, pour sensibiliser les dirigeants et les porteurs de projets aux enjeux de l'économie circulaire.

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| PARTENAIRES<br>pour la mise en œuvre de cette action                                |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| <b>Filières</b>                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|  |  |  |  |
| <b>Clubs &amp; Réseaux</b>                                                          |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|  |  |  |  |
|  |  |                                                                                     |                                                                                     |

### Action 107 \*\*

#### Renforcer les démarches de SOUTIEN À L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

L'économie circulaire favorise les modes de consommation alternatifs, comme l'**économie de partage** (ou économie collaborative) qui repose sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens (autopartage, casiers de mutualisation/location de biens du quotidien), de services (covoiturage) ou de connaissance, avec ou sans échange monétaire, par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation.



#### Illustrations

Soutien aux démarches d'EFC (Économie de la fonctionnalité et de la coopération), à travers, notamment, des actions de promotion du club Inné, de mises en relation entre acteurs économiques, de retours d'expériences pour donner des exemples d'EFC déjà en place et opérationnelle..

Encouragement à l'utilisation de services de covoiturage quotidien, avec ou sans réservation, avec des arrêts dédiés, comme pour les transports en commun.

### Action 108 \*\*

#### Soutenir et accompagner les projets d'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE (EIT) :

- par l'animation d'un ensemble d'entreprises d'une zone,
- par l'aide à la structuration d'une filière.

L'écologie industrielle et territoriale représente un enjeu de compétitivité pour les entreprises. L'identification d'**approvisionnements alternatifs** locaux dans les co-produits et déchets de ses voisins permet de limiter ses coûts et sa dépendance aux matières premières. À l'autre bout de la chaîne, l'écologie industrielle permet de trouver des **exutoires de valorisation à ses propres déchets** et de générer des revenus additionnels. C'est une

démarche à double-sens. Enfin, les démarches de mutualisation permettent aux entreprises de mutualiser leurs investissements, et donc de réduire la charge.



### Illustration

Après une étude de faisabilité, une mission de mise au point d'une **structure pour porter un ou des projets de RCI** (Réseau de Chaleur Industrielle) est en cours au niveau de la ZIP (Zone industrialo-portuaire). Les industriels majeurs de cette zone sont inclus dans cette démarche.

>>> Renvoi vers l'[axe C / #Économie circulaire](#)



### Point de vigilance

Cette action implique une mobilisation de moyens humains adaptés, avec une récurrence d'intervention pour réussir.

### Action 109



**Permettre la structuration d'une #FILIÈRE RÉEMPLOI des objets et matériaux, en s'appuyant sur les entreprises de l'ESS**



Cette action est initiée par la mise en place d'un AMI (Appel à manifestation d'intérêt) spécifique à destination des structures œuvrant dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire..



### Illustration

AMI "Développer le réemploi des objets et matériaux des ménages", en lien avec la compétence "gestion des déchets ménagers et assimilés" de la Métropole (octobre-décembre 2023).

Dans une perspective d'économie circulaire, la Métropole souhaite soutenir le réemploi issu des déchetteries par les acteurs de son territoire relevant de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Il s'agira d'identifier les objets et matériaux pouvant faire l'objet de réemploi, les quantités en jeu, leur qualité et de mettre en place les modalités

organisationnelles adaptées. Ce premier Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) permettra notamment de définir les moyens nécessaires au développement du geste de réemploi en collectes préservantes (communication, consigne de tri par les agents, organisation logistique, etc.).



**Pour + de détails sur cet AMI, [cliquez ici](#).**

## Axe N

### #économie de la proximité

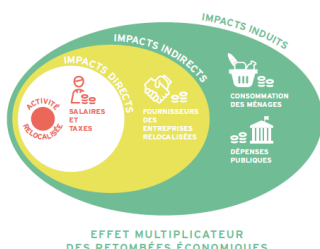
## Encourager et soutenir la dynamique en faveur de l'ÉCONOMIE DE LA PROXIMITÉ et des circuits courts

Les préoccupations écologiques conduisent à s'interroger sur l'acte de consommation et impliquent de nouveaux comportements d'achat plus responsables. La consommation de masse et la standardisation ne font plus rêver. On note un intérêt de plus en plus grand des consommateurs pour connaître la provenance des produits qu'ils achètent et diminuer l'empreinte écologique des biens de consommation courante. Recherché par les consommateurs, le "Made in France" est devenu un avantage concurrentiel pour les marques. Conjointement, l'idée de la mondialisation comme principal moteur de la croissance a du plomb dans l'aile... **L'économie de la proximité s'impose comme un antidote formulé sur la base d'une "relation directe", entre entreprises, ou entre entreprises et consommateurs.** Cette relation directe étant levier de vitalité pour le territoire, vectrice d'un meilleur ancrage local et d'un renforcement de la part d'emplois non-délocalisables.

Cette économie de la proximité concerne aussi bien la satisfaction des besoins vitaux de la population et des touristes (alimentation / approche locavore, agriculture; marché, commerce de proximité, services à la personne, services de santé, conseils...) que la rencontre entre activités économiques (synergies et mutualisation des moyens, pour une compétitivité accrue).

La Métropole Rouen Normandie, par l'action de son pôle Développement et transition économique, doit se constituer en levier supplémentaire d'une **économie qui limite son empreinte carbone en favorisant la relation directe et les circuits courts**. À l'échelle de la Stratégie de transition économique, il s'agit de travailler à rapprocher l'offre et la demande pour :

1. **réduire l'empreinte carbone** et l'impact pollution liée au transport de matières premières en évitant les longs trajets de marchandises et en relocalisant les flux pour boucler les boucles au niveau local ;
2. **maintenir la valeur ajoutée sur le territoire** pour limiter les fuites économiques, et démultiplier les retombées économiques.



\*Source : Local Shift / Utopies

3. **favoriser une plus grande autonomie locale**, à l'échelle de la Métropole, en minimisant la dépendance extérieure pour améliorer la sécurité d'approvisionnement des ressources et la résilience économique.

Ces objectifs sont à mettre en corrélation avec la notion de relocalisation des activités productives, avec la perspective de créer une filière de production locale durable, grâce à la proximité géographique.

Cet axe est également inspiré des conclusions de la [Convention citoyenne des transitions](#) : "favoriser l'approvisionnement local et les relations BtoB entre entreprises du territoire." (page 50)

## Volet N1

**Soutien au COMMERCE LOCAL DE PROXIMITÉ ET DE CENTRE-VILLE, via un outillage adapté**



### Action 110



**Par de l'action directe... Proposer aux entreprises et CSE du territoire des chèques-cadeaux 100% locaux, à dépenser chez les commerçants-artisans adhérents du territoire.**

Les chèques-cadeaux locaux sont un levier intéressant de valorisation et de redynamisation du commerce local. Pour les entreprises et leur CSE, ils constituent l'opportunité de renforcer leurs actions RSE, en faisant le choix d'une solution locale.

Porteur de valeurs, le chèque cadeau Métropole Rouen Normandie est un moyen de soutenir l'économie locale et de participer activement au développement du territoire ainsi qu'à la redynamisation du commerce local. Proposés par la Métropole, en partenariat avec l'association de commerçants les Vitrites de Rouen, ces chèques cadeaux locaux sont l'opportunité pour les entreprises et les CSE du territoire de favoriser et promouvoir une économie circulaire ; de participer activement au développement du territoire, en faisant le choix d'une solution locale. Et ainsi, de renforcer leur RSE.

Ces chèques sont à valoir chez de nombreux commerçants et artisans situés en cœur de ville, tous secteurs d'activité confondus, indépendants et enseignes nationales.

PRINCIPAL PARTENAIRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE ACTION



### Action 111



**Par de l'action directe (bis)... Mise en place de dispositifs d'aides aux commerces dans le cadre des #ORT (Opération de revitalisation du territoire)**

Ces conventions territoriales (liant l'État, la Métropole et une commune) concernent les communes d'Elbeuf, Rouen, Duclair, Le Trait. Elles visent une revitalisation globale, sur les volets commerce, habitat, aménagement urbain... Sur le volet

commerce, un des objectifs de l'ORT est de renforcer l'attractivité commerciale des centres-villes des communes engagées :

- en encourageant les porteurs de projet à privilégier les implantations en cœur de ville,
- en adaptant et modernisant le parc des locaux commerciaux et artisanaux,
- en luttant contre la vacance commerciale et artisanale.



### Illustrations

2 dispositifs d'aides économiques, cumulables et complémentaires, sous forme de subvention, à destination des commerçants, artisans et professionnels de santé :

1. Le dispositif **Dynamique Location Commerce** : aide au loyer visant à encourager l'implantation de nouvelles activités en cœur de ville ;
2. Le dispositif **Dynamique Immobilier Commerce** : aide à la rénovation ou à la mise aux normes des locaux commerciaux visant à accompagner les acteurs déjà implantés dans le développement de leur activité.

### Action 112



**Par de l'action indirecte... Accompagner les actions collectives portées par les associations d'artisans-commerçants du territoire en faveur du commerce de centre-ville.**



### Illustration

Fonds Collectif Commerce, mis en place par la Métropole Rouen Normandie pour **accompagner les projets d'animations et d'événements ambitieux, d'expérimentation et de développement d'outils innovants**, visant à accroître le dynamisme des polarités commerciales de centre-ville du territoire, à rayonnement intercommunal ou régional.

Cette aide se traduit par un **soutien financier** sous forme de subvention, à destination des actions collectives qui visent à maintenir voire renforcer la dynamique et l'attractivité des centres-villes, avec un impact direct sur l'activité des commerçants-artisans

## Volet N2

### Stimulation des #CIRCUITS COURTS et encouragement à l'APPROVISIONNEMENT LOCAL des entreprises du territoire

**L'objectif de ce volet ?** Utiliser prioritairement des ressources locales pour créer une **interrelation** entre les acteurs locaux, et ainsi renforcer le tissu économique et social du territoire (bénéfice secondaire). Dès que cela est possible et que les critères sont réunis, il s'agit de substituer une solution locale à une solution globale, trouver une alternative locale pour chaque approvisionnement.

Ce volet est aussi un stimulateur pour l'artisanat local.

### Action 113



**Soutenir le déploiement du #PAT (Projet alimentaire territorial) de la Métropole Rouen Normandie, sur son volet "activité économique".**



Le Projet alimentaire territorial (PAT) intègre une dimension économique forte à travers :

- la structuration et la consolidation des filières,
- le rapprochement de l'offre et de la demande,
- le maintien de la valeur ajoutée sur le territoire,
- la contribution à l'installation d'agriculteurs et à la préservation des espaces agricoles.

Il fédère les acteurs du territoire pour la transition agricole et alimentaire. Cela implique notamment les acteurs de l'ESS (producteurs, coopératives) et les entreprises et coopératives de transformation, de distribution et de commercialisation (plateformes d'approvisionnement, supermarchés, gestionnaires de la restauration collective artisans, grossistes...)

Son action couvre l'ensemble de la chaîne agro-alimentaire, de la production agricole à la gestion et valorisation des déchets.

En intégrant le PAT dans sa Stratégie de transition économique, la Métropole en fait un exemple phare et pionnier d'une dynamique engagée en faveur des circuits courts et de l'économie de la proximité, susceptible de s'étendre à d'autres activités productives que le secteur (agro-)alimentaire : énergies, mobilité... Il s'agit de s'en inspirer pour susciter et encourager d'autres chaînes de valeur locales.

 Projet alimentaire territorial

 Direction de la transition environnementale

#### Action 114



#Exemplarité de la Métropole en tant qu'acheteuse - **Faciliter l'accès à la commande publique pour le tissu économique local, notamment les TPE-PME.**

C'est l'un des 3 piliers du SPASER (Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables). C'est aussi une demande exprimée par nombre d'opérateurs économiques du territoire. Parmi les engagements pour un achat régional économiquement durable et responsable, figure "l'intégration, dès que possible, des produits et services liés au développement de filières locales, en particulier dans le cadre de l'innovation."



#### Illustration

Sourcing auprès d'acteurs locaux avant la rédaction des marchés.

 [Détails sur le SPASER](#)

#### Action 115



#Incitation à l'achat local de produits ou de services - **Favoriser les RELATIONS BtoB ENTRE ENTREPRISES DU TERRITOIRE (sous-traitant, fournisseur, service...) pour améliorer la connaissance du marché et du tissu de compétences local**

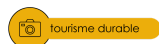


#### Illustrations

- Organisation d'**événements** favorisant la rencontre et l'interconnaissance : salons locaux organisés par la Métropole (Salon des solutions durables), salons organisés par des acteurs privés (ex : Business expo)
- Promotion des **offres des entreprises de l'ESS** auprès du tissu économique local (>cf. [action 172](#) dans l'axe U sur la RSE)
- Appui sur des **partenaires locaux** en relais : inscription dans les conventions de partenariat d'une incitation à soutenir l'économie de proximité par l'achat local.

### Volet N3

#### Encourager et promouvoir le #SLOW-TOURISME



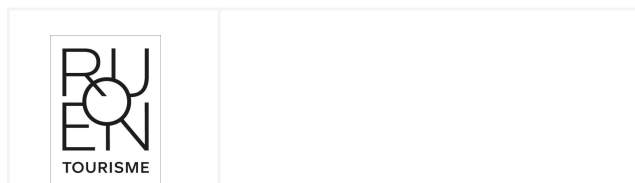
"Voir moins de choses mais mieux vivre l'instant présent". Privilégier l'expérience vraie, en immersion, au butinage et à la consommation effrénée de "produits touristiques". Le "slow tourisme" promeut la déconnexion, la redécouverte de territoires de proximité, la rencontre et le partage avec les populations locales. C'est une approche qui préconise d'aller moins loin et moins vite, de ralentir, y compris dans ses modes de déplacement, de découvrir au plus proche, plus en détail, en allongeant la durée des séjours notamment.

Promouvoir un tourisme lent, de proximité, en connexion avec la nature et à visage humain est l'une des clés de l'allongement des séjours, primordial pour l'optimisation des retombées économiques pour le territoire, mais aussi pour l'environnement (amélioration du bilan carbone) et pour l'acceptabilité par les habitants.

Ainsi, le slow tourisme est un élément structurant de la Stratégie de tourisme durable élaborée par la Métropole Rouen Normandie et approuvée en mai 2022 dans ses grandes orientations.

 Stratégie de tourisme durable

PARTENAIRE N°1 POUR LA CRÉATION D'OFFRES TOURISTIQUES ET LA PROMOTION DES ATOUTS À VALORISER POUR ENCOURAGER LE SLOW TOURISME



### Action 116



**#COURTE DISTANCE - Mettre en tourisme le territoire vers les CIBLES DE PROXIMITÉ : normands, franciliens et régions limitrophes (Hauts-de-France, Pays de la Loire...).**

En moyenne, un touriste étranger émet 4 fois plus de GES qu'un touriste national. La transition économique du secteur touristique passe d'abord par une réduction drastique du volume des transports de longue distance (surtout lorsqu'ils sont réalisés en avion). D'où l'importance de réfléchir les cibles en termes de distance géographique.

Prendre en compte les habitants en tant que clientèle cible, faire de nos voisins les premiers visiteurs de la Métropole, tendre la main aux clientèles de proximité, les inviter à (re-)découvrir ce territoire qui leur semble proche et familier mais qui a encore de quoi les surprendre, les étonner, les instruire...

La communication de Rouen tourisme a vocation à s'adresser à des populations qui vivent dans un rayon de 100 à 200kms autour de Rouen. Inscrit dans la Stratégie de tourisme durable, cet objectif se décline en actions concrètes (partenariats, communication, signalétique...) dans les Conventions d'objectifs annuelles signées entre la Métropole et Rouen tourisme.

### Action 117



**#TEMPS LONG - ALLONGER LA DURÉE DES SÉJOURS, pour améliorer l'empreinte carbone de l'économie du tourisme tout en augmentant les retombées économiques.**

Cette action renvoie à l'axe B de la Stratégie de tourisme durable : "Allonger la durée des séjours grâce au slow tourisme".

#### L'objectif fixé ?

Passer à une durée d'au-moins 3 nuits en moyenne, alors que Rouen est plus identifiée comme une destination de transit.

#### Par quels moyens ?

- en étant irréprochables sur les basiques,
- en donnant la priorité à l'hospitalité,
- en rassurant les visiteurs sur la densité des expériences à vivre sur le territoire,
- avec des propositions originales, hors des sentiers battus (itinérance dédiée aux panoramas, création de micro-aventures en pleine nature, aux portes de la ville...).



Stratégie de tourisme durable

### Action 118



**Mettre en tourisme les SAVOIR-FAIRE AGRICOLES, EN LIEN AVEC LA GASTRONOMIE et le label "Ville créative de la gastronomie" de l'Unesco.**

Cette action renvoie à l'axe D de la Stratégie de tourisme durable : "Développer le tourisme des savoir-faire : à la découverte des richesses humaines du territoire".



#### Illustrations

- randonnées culinaires ou gourmandes,
- Route des fruits,
- mise en avant de fermes pédagogiques,
- label "Ville créative de la gastronomie" de l'Unesco (porté par RNI)

Rouen est la première (et la seule) ville française à avoir intégré le réseau Unesco "Ville créative" dans le domaine de la gastronomie (49 villes dans le monde). Ce label est un levier important de développement du tourisme de proximité par les sujets qu'il traite : de la fourche à la fourchette, (circuits courts / produits locaux / agriculture biologique), l'éducation au bien manger, la gastronomie pour tendre vers une société durable et responsable...



Stratégie de tourisme durable

## Axe O

### #biODiversité

## Concilier développement économique et PROTECTION DU VIVANT, DE LA BIODIVERSITÉ ET DE LA NATURE

La biodiversité désigne l'ensemble du tissu vivant de notre planète : les êtres vivants + les écosystèmes dans lesquels ils vivent. Alors qu'elle est à la base du fonctionnement de tous les écosystèmes, la biodiversité est aujourd'hui menacée d'effondrement, remettant en question l'habitabilité même de la planète. Pourtant, les menaces qui pèsent sur elle sont toutes d'origine humaine, et l'activité économique lui fait subir des pressions majeures (artificialisation, pollution, surexploitation des ressources naturelles...). Cet état de fait est d'autant plus préjudiciable que la biodiversité fournit de nombreux services dont dépendent des secteurs économiques entiers (agriculture, pêche, tourisme...), et les emplois qui y sont liés. La question de la prise en compte par les acteurs économiques des enjeux liés aux pertes de biodiversité est donc prépondérante. D'autant plus que, comme il a été dit lors du Forum économique mondial de Davos en janvier 2020, 50% du PIB mondial dépend de la biodiversité. On mesure alors la menace que sa perte représente pour les entreprises.

En 2018, l'Accord de Rouen pour le climat avait initié une coalition stratégique "Biodiversité et adaptation au climat", pour réfléchir aux modalités de mobilisation des acteurs pour participer à la préservation de la biodiversité. Les Engagements COP21 intègrent d'ailleurs un volet "Préservation de la biodiversité." Cet axe est à mettre en corrélation avec les Engagements COP21 sur la Préservation de biodiversité.

### Volet O1

## AMÉNAGEMENT FONCIER et préservation de la biodiversité



En 2020, la stratégie foncière économique intègre le facteur "biodiversité" en prenant en compte les enjeux de biodiversité non-délocalisable ou de compensation foncière, pour les effets qui n'ont pu être ni évités, ni suffisamment réduits.

### Action 119 \*

#### Intégrer les espaces verts naturels dans les projets d'aménagement économique

Cette action est le prolongement direct, sur le versant "aménagement économique" des démarches de renaturation urbaine, et d'intégration de la nature en ville. Elle vise l'intégration systématique d'un programme environnemental ambitieux dans les opérations d'aménagement des zones d'activités métropolitaines (ex : Seine Sud / Linoléum)

PRINCIPAL PARTENAIRE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE ACTION



### Action 120 \*\*

#### Constitution d'un RÉSERVOIR DE BIODIVERSITÉ par la compensation foncière

La satisfaction des besoins économiques, y compris lorsqu'ils s'opèrent sur des sites artificialisés, peut nécessiter des surfaces complémentaires pour assurer les besoins de compensation. Même si l'objectif numéro 1 reste de d'anticiper les séquences E-R-C (Éviter-Réduire-Compenser) pour éviter de compenser. En effet, la compensation intervient en dernier recours, quand les stratégies d'évitement et de réduction des impacts ne sont pas suffisantes pour permettre la réalisation d'un projet.

A cet effet, la Métropole développe des secteurs de compensation à très haute valeur environnementale et de biodiversité pour reconstituer et renforcer le gain environnemental avec une gestion long terme.

PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de cette action



## Illustrations

- Repérage des fonciers / gisements potentiels de renaturation sur les anciens sites économiques non revalorisables, pour les intégrer dans une banque de compensation (ex : site raffinerie Thermapol / 50ha)
- Création de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour contribuer à la caractérisation des sols. (ex : UniLassale)

## Volet O2

### TOURISME DE NATURE et de renaturation



tourisme durable

Le tourisme peut devenir un vecteur de reconnexion avec la nature, de sensibilisation au respect du vivant et à ce titre, contribuer à une démarche de protection de la biodiversité. Par son environnement de nature à la lisière de la ville (bords de Seine, Forêts d'exception®...), par sa politique de renaturation, la Métropole Rouen Normandie réunit les conditions pour faire de l'activité touristique une courroie d'entraînement de l'action en faveur de la biodiversité.

Dans le même temps, l'argument "nature" constitue un véritable avantage concurrentiel pour l'activité touristique, *a fortiori* dans une période marquée par des crises multiples. La pandémie de COVID-19 a notamment re-généré un engouement pour les destinations "nature".

Les deux actions de ce volet sont issues de la Stratégie de tourisme durable de la Métropole Rouen Normandie, approuvée en mai 2022.



Stratégie de tourisme durable

## PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet



### Action 121



#### #TRAVAILLER L'IMAGE - Valorisation des espaces "nature" remarquables et de la nature aux portes de la ville, dont les bords de Seine.

Revaloriser le patrimoine naturel, promouvoir Rouen comme une destination nature, et pas seulement comme un condensé de patrimoine historique en ville... Cette action propose de capitaliser sur l'existant, en faisant des espaces nature, de véritables locomotives de l'attractivité touristique :

- Massifs forestiers détenant le label Forêts d'Exception®,
- Panoramas remarquables (dont la Côte Sainte-Catherine),
- Parc naturel régional des boucles de la Seine normande
- Événement Forêt Monumentale
- Parcs et jardins,
- ...

Cela se traduit par la création d'offres "sports de nature", à travers notamment la qualification d'un réseau d'itinéraires multi-pratiques (rando pédestre, équestre, VTT, cycliste, nautique, trail...), de garantir leur qualité dans le temps (entretien et balisage des parcours) et d'en stimuler la promotion.

### Action 122



#### #STRUCTURER L'OFFRE - Développement de l'offre de tourisme nature (itinérance, randonnée vélo) et des équipements associés

Pour asseoir Rouen dans le paysage des destinations "nature", il est nécessaire de développer et de structurer son offre, en termes d'infrastructures, d'hébergement, d'aménagement de sites... Ainsi, la Métropole Rouen Normandie envisage de **faire de la boucle de Jumièges un camp de base pour une découverte "nature" du territoire** : développement de séjours thématiques, valorisation des parcours touristiques de grande itinérance, développement d'offres et services adaptés.

La **Seine à vélo** constitue en outre une opportunité majeure de développer cette offre "nature", à travers des aménagements cyclables qualitatifs, des aires d'arrêt et de service (pique-nique, réparation...), des prestataires qualifiés sous la marque "Accueil vélo", la création de boucles cyclotouristiques...

#### **D'autres pistes d'actions à creuser, peuvent contribuer à développer l'offre de nature :**

- renforcer l'offre d'hébergement de plein-air déficitaire sur le territoire de la Métropole (campings),
- structurer l'offre nautique en fédérant les prestataires,
- développer les croisières promenade (Elbeuf / La Bouille / Duclair) et le tourisme fluvial,

### **Volet O3**

#### **Soutien à l'ACTION DES OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES en faveur de la protection de la nature et de la biodiversité**

Les acteurs économiques du territoire (entreprises et établissements d'enseignement supérieur) sont des partenaires de premier plan pour contribuer à la préservation de l'environnement, ainsi qu'à la régénération de la biodiversité. En tant qu'acteurs économiques d'un territoire de transition social-écologique, ils doivent être guidés et challengés pour prendre leur part et s'engager, à leur échelle.

#### **Action 123**



#### **Composer des propositions de #MÉCÉNAT ENVIRONNEMENTAL pour les entreprises du territoire**

La Métropole Rouen Normandie propose aux entreprises du territoire de s'engager en mécénat environnemental à travers 3 thématiques :

1. BIODIVERSITÉ - financement d'inventaires et suivis naturalistes (sur la côte Sainte-Catherine et sur l'île Lacroix)
2. FORÊT - acquisition (saisir les opportunités d'achat de forêts) et gestion durable (achat de matériel de chantier forestier)

3. PÉDAGOGIE - acquisition de matériel multimédia ou de mobilier en bois pour les ateliers pédagogiques.

#### **Action 124**



#### **Sensibiliser et encourager les acteurs économiques dans la mise en œuvre d'actions ciblées de préservation de la biodiversité**

Cette approche intervient dans le prolongement des engagements COP21 des entreprises et peut se matérialiser par :

- la gestion écologique des espaces verts (tontes différenciées),
- des plantations ou jardinage sur le terrain,
- un potager d'entreprise,
- un entretien zéro-phyto des espaces verts,
- un financement ou compensation carbone
- l'installation d'un verger participatif,
- la mise en place d'une mare...

**Un exemple à suivre :** l'expérimentation de gestion écologique des espaces verts à La Vatine en co-construction entre les services biodiversité et économie de la Métropole, l'association de copropriétaires, le club de la Vatine et la commune de Mont Saint-Aignan.

La Métropole Rouen Normandie peut également soutenir des initiatives favorisant la biodiversité sur les #campus.

#### **Exemples :**

- 2 parcelles expérimentales de l'Université soutenues par la Métropole : Petite Bouverie, Rouvray
- Installation de nichoirs sur le Campus sciences et ingénierie Rouen Madrillet.

## Axe P

### #résilience et maîtrise des risques

## Conforter la **RÉSILIENCE** **ÉCONOMIQUE TERRITORIALE** face aux crises et soutenir l'adaptation de l'appareil productif face aux **RISQUES** **CLIMATIQUES & INDUSTRIELS**

Une économie forte et résiliente est une économie en capacité de se défendre face aux agressions, de conserver sa stabilité dans un contexte instable, de résister aux crises majeures en s'adaptant aux risques qu'elles ne manquent pas de faire surgir.

Cet axe se penche sur deux catégories de risques majeurs auxquels le territoire métropolitain est particulièrement exposé :

- le **risque climatique**, entretenu par les dérèglements du climat (risques liés aux cavités souterraines, risques liés aux éboulements de falaise, inondations par ruissellement, par débordement ou par remontée de nappe phréatique),
- le **risque industriel** (incendie, explosion, émission de gaz toxique), entretenu par les activités humaines de production, dans les secteurs tels que la chimie...

Dans tous les cas, la maîtrise et la réduction des risques passent par une **connaissance** anticipée des aléas susceptibles de surgir. Il s'agit de savoir évaluer, caractériser, pour identifier des solutions, et dégager des moyens d'actions, en termes curatifs et préventifs. Dans cette démarche, la Métropole Rouen Normandie mobilise les expertises scientifiques locales, dont celles de **l'Enseignement supérieur et de la recherche**, pour une meilleure compréhension des phénomènes et des enjeux, préalables indispensables à la définition de solutions.

## Volet P1

### Maîtrise des **#RISQUES CLIMATIQUES** et adaptation de l'appareil productif

Ce volet est un prolongement des Engagements COP21 qui actaient de "Travailler sur l'adaptation au changement climatique."

En termes de climat à Rouen, les projections à l'horizon 2100 s'accordent sur une augmentation de la température atmosphérique de +2 à +4°C à l'échelle du bassin de la Seine (projet RExHySS). Cette augmentation de température pourrait être contenue entre +1 et + 2 °C dans le cas du scénario (RCP4,5) visant à stabiliser les concentrations de CO<sub>2</sub> à un horizon proche (2021-2050). Cette **évolution tendancielle** concerne aussi la modification des régimes de précipitation et l'augmentation des températures moyennes, l'élévation du niveau des mers... Elle est accentuée par des événements extrêmes de plus en plus fréquents (tempêtes, inondations, sécheresses...).

Pour l'appareil productif rouennais, il s'agit donc de (ré-)agir collectivement au défi du changement climatique qui transforme, de fait, l'activité économique.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES pour la mise en œuvre de ce volet



**Double GIEC**  
GIEC normand +  
GIEC métropolitain



**À l'échelle régionale**, la résilience climatique s'organise autour des préconisations du **GIEC Normand pour le climat**. Un plan de 34 actions a été voté en décembre 2022. Parmi les 8 thématiques traitées figure "l'adaptation des activités aux conséquences du changement climatique". On y trouve déjà des perspectives de relocalisation des activités.

**À l'échelle du territoire métropolitain**, un comité scientifique sur le climat (GIEC local) est constitué sous la présidence du géographe-chercheur Benoît Laignel, docteur en géoscience et environnement à l'Université Rouen Normandie. Ce comité scientifique fournit une expertise approfondie au niveau local sur le changement climatique et ses conséquences (risques d'inondation, de submersion, qualité de l'air...), pour envisager des solutions d'adaptation. Les travaux du GIEC sont enrichis et nourris par les recherches scientifiques menées au sein des

établissements d'enseignement supérieur, dont l'Université Rouen Normandie.

### Action 125



\*\*

### Améliorer et consolider en continu la CONNAISSANCE des risques climatiques et leurs impacts sur l'activité économique

Plusieurs démarches concomitantes sont conduites sur le territoire métropolitain pour éclairer le risque climatique et anticiper ses impacts.



#### Illustrations

**1- Construction d'une #CARTOGRAPHIE des risques climatiques** pour obtenir un état des lieux de la vulnérabilité des activités productives du territoire métropolitain, liée aux risques naturels, sur ses aspects physique, humain et fonctionnel.



décarbonation industrielle

Cette action émane de la fiche-action n°13 de la feuille de route "Décarbonation industrielle". L'objectif étant d'étendre l'action à l'ensemble des activités productives. Elle repose principalement sur l'**étude ZIBAC** (Zone industrielle bas-carbone) qui recense les risques déjà identifiés et évalue les risques directs et indirects auxquels les entreprises sont confrontées.

#### Les résultats de cette étude permettront :

- d'inclure des mesures spécifiques aux sites industriels dans un **outil de prévention des risques** et de gestion de crise de la Métropole ;
- d'enrichir les documents de planification (PLUI, SCOT) ;
- de développer une **culture du risque** (sensibiliser) auprès des entreprises de production, a fortiori auprès des plus petites ;
- de préconiser des **exercices de gestion de crise climatique** à l'échelle d'une zone industrielle .



Fiche action n°13 - Feuille de route décarbonation industrielle.

### 2- Mise en ligne d'une #PLATEFORME de diffusion et de vulgarisation des projets de recherche sur le multirisque.

Créée par l'Université Rouen Normandie dans le cadre de l'appel à projet ESR, cette plateforme présente les projets de recherche sur le multirisques en Normandie et sur l'axe Seine, menés par le Centre d'expertise scientifique sur le multirisque. Il s'agit, à travers cet outil, d'éclairer la perception des risques climatiques sur le territoire de la Métropole Rouen Normandie.

### Action 126



\*\*

**Identifier et évaluer les #RISQUES D'APPROVISIONNEMENT (matières premières, eau, énergie) venant impacter les secteurs de production présents sur le territoire.**



décarbonation industrielle

Cette action est à mener en interaction avec les démarches du GIEC local, afin d'élaborer, à plus long terme, un **Schéma directeur de gestion des ressources** dont dépendent les activités productives, et de leurs usages.

### Action 127



\*\*

**Sensibiliser les opérateurs économiques aux impacts du changement climatique à Rouen, et accompagner la recherche de solutions d'adaptation.**



#### Illustrations

**1- Avancer vers la construction d'un #PLAN D'ADAPTATION décliné pour chaque site industriel ou de production.**



décarbonation industrielle

La Métropole Rouen Normandie agira en **médiatrice** selon les modalités suivantes :

- communiquer sur les enjeux de l'adaptation au changement climatique à travers un événement spécifique ;
- informer sur l'importance de développer des plans spécifiques de site ;

- lister les ressources nécessaires au lancement d'une démarche d'adaptation par les industriels ;
- favoriser le partage d'expériences

 Fiche action n°13 - Feuille de route décarbonation industrielle.

**2- Proposer des ADACC** (Ateliers de l'adaptation au changement climatique) aux opérateurs économiques du territoire.

**3- Organiser des événements de sensibilisation** (conférences de spécialistes / Rob Hopkins, Arthur Keller...) pour porter à connaissance les enjeux d'atténuation et d'adaptation au risque climatique.

**4- Renforcer l'éducation des étudiants sur le sujet afin qu'ils s'en emparent** dans leurs projets de recherche ou dans leurs futures activités professionnelles.

## Volet P2

### Connaissance, prévention et gestion des #RISQUES INDUSTRIELS

La prévention et la gestion des risques constituent une prérogative de l'État. Elle s'appuie sur les PPI (Plans Particuliers d'Intervention) et les PPRT (Plan de Prévention des Risques Technologiques). Mais les collectivités locales doivent aussi prendre leur part. D'autant plus à Rouen, où la catastrophe Lubrizol fait figure de point de bascule et doit être le levier d'une nouvelle résilience pour le territoire, sur le champ de la prévention et de la maîtrise du risque industriel. Analyser les sources des risques, éviter les effets domino et inculquer, en interne comme auprès de l'extérieur, une plus grande culture du risque... pour vivre avec. Il s'agit de regarder la catastrophe bien en face et d'en tirer les conséquences pour se prémunir de possibles accidents futurs et garantir, pour l'avenir, une cohabitation plus sûre et mieux maîtrisée avec l'écosystème industriel, doté, sur le territoire de la Métropole, de 23 sites SEVESO en activité.



En outre, la Métropole Rouen Normandie s'engage pour :

1. réduire l'exposition des populations aux risques majeurs,
2. faire grandir la culture du risque,
3. renforcer la transparence et l'information aux habitants, notamment concernant les consignes de sécurité.

**Cette démarche de résilience post-Lubrizol s'appuie notamment sur un important travail de coopération** pour tirer les leçons et devenir un territoire de référence en matière de connaissance et de prévention du risque industriel.

#### **COOPÉRATION DES EXPERTS avec une double mobilisation :**

1. de la **communauté scientifique rouennaise** 4 années durant (2020-2024), à travers le projet interdisciplinaire **COP HERL** (**C**onséquences **P**otentielles pour l'**H**omme et l'**E**nvironnement, perception et **R**ésiLience), soutenu financièrement par la Région Normandie, la Métropole Rouen Normandie, l'ANR (Agence nationale de la recherche) et l'Université Rouen Normandie. Fédérant 17 laboratoires de recherche et plus de 100 experts scientifiques, le projet COP HERL propose des réponses et des préconisations, dont la Métropole Rouen Normandie souhaite s'emparer, pour améliorer la connaissance, la prévention et la gestion du risque industriel sur le territoire.

- de la **communauté des industriels**, organisés en association. Fondée en 2021, UPSIDE Boucles de Rouen (Union pour la synergie industrielle et le développement économique) s'est donné pour principale mission de développer la culture de la sécurité industrielle, par la mise en réseau, l'information, l'apport de solutions et la mutualisation de moyens techniques et financiers.

→ **COOPÉRATION DES HABITANTS avec** une étude sociologique sur leur perception des risques industriels et leurs attentes.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet



#### Action 128



**Prioriser et INTÉGRER certaines recommandations de la communauté scientifique COP HERL.**



#### Illustrations sur les préconisations à arbitrer en termes de gestion des risques

- Former et informer largement en amont la population sur les différentes procédures de l'alerte (rôle, fonctionnement, émetteur, suivi) ;
- Mettre en place des programmes de formation sur le confinement et l'évacuation auprès des personnels de sécurité et des responsables ERP ;
- Créer un statut de personnes référentes de sécurité civile pour les agents de sécurité ;
- ...



#### Illustrations sur les préconisations à arbitrer en termes de gestion de crise

- Diffusion en continu d'informations officielles ;
- Distribution de kits de confinement ;

- Préparer des messages-types à diffuser sur les réseaux sociaux en continu ;
- ...

#### Action 129



**INTERAGIR avec et PARTICIPER à des instances de coopération pour faciliter les transferts d'expériences et renforcer la mutualisation des bonnes pratiques**



#### Illustrations

- Reconnaissance d'**UPSIDE** comme interlocuteur privilégié des collectivités sur la question du risque industriel et de sa gestion : appui au renforcement de la coopération entre industriels du territoire.
- Participation au **CODERST** de Seine-Maritime - Conseil Départemental de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques, instance de concertation et de conseil de l'Etat. La Métropole y siège en tant que membre représentant des collectivités territoriales.
- Adhésion à Amaris** (Association nationale des collectivités pour la maîtrise des pollutions et risques industriels) dans une perspective d'accès aux ressources et de consolidation de notre corpus d'information relatif au risque industriel.

#### Action 130



**RENFORCER, par la coopération, la communication et l'information des habitants / citoyens autour du risque industriel**

Un travail conséquent et continu de médiation et de pédagogie du risque doit être mené auprès de la population, et de façon renforcée à proximité de la ZIP (Zone industrialo-portuaire). Au-delà de l'impératif de protection et de sécurité, cette démarche vise à améliorer l'acceptabilité industrielle sur le territoire, pour une industrie mieux intégrée (> cf. [volet H3](#) sur l'acceptabilité industrielle).



#### Illustrations en 3 volets

#### 1- MIEUX INFORMER POUR ACCULTURER AU RISQUE

- Création et diffusion d'outils de communication sur la notion de risque

 [Plaquette risques industriels, comment protéger mon entreprise.](#)

- Organisation de journées de la culture du risque chaque année à l'automne pour sensibiliser scolaires et adultes.
- Ouverture au public de sites industriels SEVESO en collaboration avec l'association Upside
- Publication d'une [Carte interactive et dynamique](#) des sites Seveso et des contrôles qui y sont effectués.
- Organisation d'événements de sensibilisation (conférences de spécialistes / Arthur Keller sur les risques systémiques et les stratégies de résilience collective...)

formés pour détecter et identifier les odeurs larguées par les industriels

- Sensibilisation des commerces et TPE situées dans les périmètres PPRT assortie d'un offre de diagnostic et proposition d'actions pour les volontaires, afin de mettre en place des actions de **remédiation**.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de cette action



## 2-IMPLIQUER LES CITOYENS EN CONCERTATION POUR TRAVAILLER SUR LE RISQUE INDUSTRIEL

- Mise en place d'un groupe de travail avec les citoyens pour formuler des propositions :

 [Rapport citoyen de l'instance de dialogue sur les risques industriels](#)

 [Synthèse de la concertation sur les risques](#)

- Création, fin 2024, d'une **instance participative pérenne de dialogue** sur les risques industriels qui permettra un échange direct entre citoyens, industriels et collectivités. Incluant la participation de l'État, elle effectuera un suivi sanitaire et environnemental des émissions liées aux activités industrielles, informera et sensibilisera la population. L'appel à candidature est en cours.

## 3-OUTILLER POUR LA GESTION DE CRISE

- Système d'alerte FR-Alert de l'État pour avertir la population lors d'un événement majeur prévisible sur les sites classés.
- Organisation avec la Préfecture d'un exercice accident industriel grandeur nature qu'il conviendra de renouveler régulièrement- test du système FR alerte
- Pérennisation des Nez citoyens, réseau initié avec Atmo (Association de surveillance de la qualité de l'air), qui réunit des citoyens

## ENJEU #humain et société

Pour un développement économique **INCLUSIF ET PROPULSIF**, à impact social et sociétal positifs

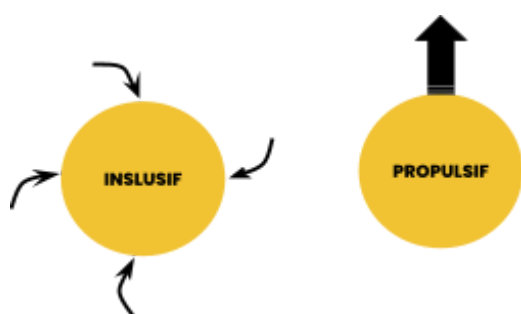


Cet enjeu aborde la Stratégie de transition économique sous l'angle sociétal, à hauteur d'Humain. Il connecte avec le "S" de la Transition Social-Écologique promue par la Métropole. L'idée qui prédomine avec cet enjeu, c'est l'ambition de donner à chacun l'opportunité de trouver sa JUSTE PLACE dans le tissu économique métropolitain :

- pouvoir se former et étudier selon ses perspectives professionnelles,
- pouvoir s'insérer dans le monde du travail et trouver un emploi stable, en lien avec ses compétences,
- pouvoir progresser professionnellement (faire carrière),
- pouvoir entreprendre,
- ...

C'est aussi, en filigrane, acculturer l'ensemble de la population au nouveau paradigme de la transition économique, avec la conscience partagée de vivre sur un territoire pionnier, qui a choisi de faire de la transition son nouveau moteur de développement.

Cet enjeu repose sur un mouvement à double-sens :



### INCLUSIF... et solidaire

= Une place pour chacune et chacun

C'est-à-dire, qui permette à chacune et chacun de s'épanouir à sa juste place, pour faire société. On parle ici de justice sociale dans le champ de l'économie et de l'emploi. Être inclusif en développement économique, c'est considérer que chacun peut contribuer au dynamisme économique du territoire, avec une attention particulière pour les publics spécifiques ou contribuant plus indirectement au dynamisme économique :

- les personnes éloignées de l'emploi,
- les personnes en situation de handicap (travaillant en ESAT ou dans des entreprises adaptées)
- les étudiantes et les étudiants,
- les personnes en reconversion professionnelle,
- les porteurs de projet émergents..

L'atelier n°2 animé auprès des agents de la Métropole le 23 janvier 2024, a d'ailleurs fait émerger ce concept d'**inclusivité** pour définir les activités économiques vertueuses. Derrière ce terme d'inclusivité, les participants entendaient qualifier :

- des "entreprises qui respectent l'égalité femmes-hommes" ;
- des "entreprises qui répartissent / distribuent la valeur ajoutée" ;
- des "entreprises qui facilitent l'inclusion (et pas uniquement celle des salariés)" ;
- des "entreprises qui s'appuient sur l'intelligence collective, la richesse des hommes et des femmes du territoire" ;
- des "entreprises tournées vers la transmission (stage et apprentissage)".

### PROPULSIF... et audacieux

= de l'ambition pour toutes et tous !

C'est-à-dire "qui entretient une dynamique de progrès, de propulsion". Propulsif doit être entendu au sens d'équiper d'une hélice" pour produire un effet de propulsion, de tremplin. La propulsion exerce une force projetant en avant et/ou vers le haut. C'est une image de décollage. La Métropole Rouen Normandie réaffirme, à travers sa Stratégie de

transition économique, son ambition d'être une **force de propulsion** permettant de produire un effet d'entraînement et de tremplin pour tous les projets favorisant une prospérité soutenable. Nous nous positionnons en territoire de prédilection pour fertiliser les émergences (nouveaux projets, création d'entreprise, incubation).

## Axe Q

### #emplois et talents

Soutenir l'**EMPLOI DÉCENT** pour tous et faire fructifier les talents, au bénéfice, prioritairement des **MÉTIER EN TENSION** et en fonction des besoins en compétences des entreprises.

Pour introduire cet axe, nous sommes tentés de mettre en perspective deux citations éclairantes.

La première nous offre une définition de ce que recouvre la notion d'emploi "décent" en combinant 3 facteurs (la rétribution financière, l'épanouissement individuel et l'utilité sociale).

*"Permettre à chaque individu d'accéder à un **emploi décent**, c'est donner à chacun la possibilité de subvenir à ses besoins, de déployer son potentiel et de participer au développement de son pays."*

Source : [AFD](#)

La seconde établit une corrélation directe entre transition juste et décence de l'emploi tous. Autrement dit, un développement économique inclusif ne peut faire abstraction de la question de l'accès de tous à un emploi qualitativement acceptable.

*"Une transition juste signifie rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en*

*créant des opportunités d'emploi décents et ne laissant personne de côté."*

Cet axe est à mettre en relation avec la Stratégie métropolitaine en faveur de l'emploi et de l'insertion, qui devra être actualisée pour conforter les réponses aux enjeux de la transition social-écologique. Il nécessite une coopération étroite et renforcée entre le pôle DTE (qui connaît bien les entreprises), et les équipes du service Insertion et Emploi (relations entreprises, accompagnement emploi), au sein de la direction de la Solidarité.



Service Insertion & Emploi

## Volet Q1

### ATTRACTION, INTÉGRATION & FIDÉLISATION des talents

La Métropole Rouen Normandie entend faire sa part pour contribuer à fertiliser et faire fructifier la ressource humaine du territoire, en adéquation avec les besoins des entreprises. Pour cela, elle met en place des stratégies d'attraction, d'intégration et de maintien des talents, avec un outillage spécifique.

#### Action 131



\*\*

**#ATTIRER - Appui à l'action de RNI (Rouen Normandy Invest) sur l'attractivité et la diffusion d'une image positive et différenciante du territoire, à l'échelle nationale**

Diffuser et infuser l'image d'un territoire singulier, où l'on a envie de venir travailler et s'installer, où l'on se projette aisément, où l'on est sûr de pouvoir trouver les commodités indispensables pour concilier équilibres professionnel / personnel / familial...



#### Illustrations

- actions de promotion et de marketing territorial,
- organisation d'événements,
- participation à des salons consacrés à la mobilité professionnelle (ex : Salon Nouvelle Vie Pro, Paris je te quitte...)

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre  
de cette action



Cette action présente le bénéfice secondaire de renforcer et fluidifier les liens entre le Pôle DTE et RNI, par une action concertée sur ce volet.

### Action 132

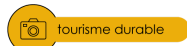
#### #INTÉGRER - Accueillir les talents par la mise en œuvre d'un outillage spécifique d'hospitalité



2 outils pour illustrer



1- Mobilisation des **Greeters** pour une présentation vivante et incarnée de la Métropole à de potentiels futurs habitants



La Stratégie de tourisme durable propose de relancer la communauté des Greeters (> cf. [action 13](#)). Cette action intervient dans le prolongement de cette relance et vise à mettre en relation de futurs habitants potentiels avec un membre de la Communauté des Greeters, afin de proposer une première approche sensible du territoire.

À la différence d'un agent touristique professionnel, le Greeter proposera une approche sur le mode "vécu" / "retour d'expérience", à laquelle le visiteur pourra s'identifier. Il sera ainsi plus en capacité de se projeter dans une future installation à Rouen, en envisageant toutes les questions pratiques qui se posent, au-delà du cadre de vie et de l'environnement.

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre de ce dispositif



2- Déploiement du dispositif **#RouenHospitality**, avec RNI

Ce dispositif à destination des nouveaux salariés arrivant sur le territoire de la Métropole vise à les

accompagner dans leur recherche de logements, leur installation et leur intégration. C'est une main "hospitalière" tendue pour soutenir le nouvel arrivant et sa famille à la fois sur les aspects purement pratiques (faciliter la ville, faciliter la vie) et sur la familiarisation avec le nouveau cadre de vie (sorties, loisirs, pratiques sportives et culturelles).

Grâce à la mobilisation de parrains et de marraines, il permet aux nouveaux arrivants de vivre une transition douce et une installation sereine. Chaque nouveau décideur qui s'installe sur le territoire est accompagné par un parrain ou une marraine bénévole dans sa découverte du territoire et de ses habitants, selon le principe des 3B : du Bon, du Beau, du Bonheur.

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre  
de ce dispositif



### Action 133



#### #FAIRE RESTER - Favoriser la poursuite d'études sur le territoire et l'insertion professionnelle des étudiants pour retenir les jeunes talents.



La Métropole Rouen Normandie s'engage sur 2 volets complémentaires :

1. Favoriser la **poursuite d'études** dans le supérieur en soutenant les initiatives communes permettant de **faire connaître les formations du territoire** et les besoins locaux de main d'œuvre des entreprises associées,
2. Maximiser **l'insertion professionnelle des étudiants** sur le territoire, en fluidifiant la continuité entre études et activité professionnelle et en **améliorant la connaissance par les étudiants des entreprises et secteurs qui recrutent**.

Sur ces deux volets, la Métropole Rouen Normandie intervient en appui des actions déjà conduites par les **#filiales** et les **#pôles de compétitivité**. Elle peut apporter son soutien financier pour l'organisation d'événements, y participer par la tenue d'un stand, en invitant les start-ups des pépinières en recherche de compétences.



### Illustrations

- Participation à des événements thématiques : Salon de l'étudiant, Emploi en Seine,
- Actions de découverte des métiers (organisées par les pôles et les filières),
- Actions des campus (Journées Portes Ouvertes...),

## Volet Q2

### MISE EN LIEN par des outils d'intermédiation, pour combler les besoins en main d'œuvre et en compétences des entreprises du territoire

Un volet à déployer par l'intermédiaire de la section "Relations entreprises" du service "insertion et emploi" en s'appuyant sur leurs actions et dispositifs phares, en matière de "relation entreprise". Par l'exercice d'une relation-entreprise régulière, il s'agit de faire remonter les besoins en compétences, de favoriser l'accès à l'emploi et les premières expériences de travail des adhérents du PLIE prioritairement.



Section "relations entreprises" du service "Insertion et emploi"

#### Action 134



**Mobiliser les outils du PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) pour connecter compétences disponibles et entreprises recruteuses.**



### Illustrations outils

- Promotion, auprès des réseaux d'entreprises, du PLIE comme pourvoyeur de candidats ;
- Visites d'entreprise, de chantier, ainsi qu'un travail conjoint sur des campagnes de recrutement pour connecter les adhérents au dispositif et les entreprises ;

- Intégration de l'entreprise au démarrage du parcours (quand c'est possible) ;
- Création d'un réseau ou d'un événement pour mettre en relation les structures du champ de l'IAE (Insertion par l'activité économique) ou du handicap (ESAT, EA) et les entreprises classiques ;
- Mobilisation de France Travail dans le cadre du Comité territorial pour l'emploi.

Pour mémoire, le PLIE concerne les 71 communes du territoire et vise à accompagner 2 300 à 2 500 demandeurs d'emploi dans une insertion professionnelle durable, de 2021 à 2027.



#### Point de vigilance

Cette action implique des échanges réguliers entre les équipes en charge de l'accompagnement des entreprises et les équipes en charge du PLIE.

#### Action 135



**Organiser selon les besoins la présence de la Métropole sur les #SALONS LOCAUX tels que "Les Emplois en Seine."**

L'objectif multidimensionnel de cette action vise à la fois :

- à rencontrer des entreprises et à les sensibiliser à l'embauche d'adhérents du PLIE,
- à valoriser les métiers et les valeurs de l'EPCI auprès des étudiants et visiteurs en recherche d'emploi,
- à accompagner des entreprises en pépinière dans la recherche de talents....

#### Action 136



**Sensibiliser les entreprises à l'importance de la #MARQUE EMPLOYEUR et travailler conjointement à l'élaboration de la propre marque employeur de la Métropole Rouen Normandie (une Métropole exemplaire).**



### Illustrations

- Cette action de sensibilisation des entreprises se matérialise par un travail

partenarial avec la Région (via l'ADN / Agence de développement) pour des **journées d'actions** de sensibilisation annuelles sur le territoire.

PARTENAIRE N°1  
pour la mise en œuvre  
de cette action de sensibilisation



Pour sa propre marque employeur, la Métropole Rouen Normandie prévoit d'intégrer **l'accueil d'alternants, avec perspectives d'embauches internes sur des postes en tension.**

### Volet Q3

## MONTÉE EN COMPÉTENCES des actifs et GUIDANCE des plus fragiles dans leur parcours d'emploi

### Action 137 \*\*

**Soutenir la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement à l'emploi du PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi), en lien avec le service "Insertion et Emploi", pour un accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi.**

**Principe du PLIE (rappel) :** un parcours évolutif, transversal et personnalisé d'insertion professionnelle, sans limitation de durée, prenant en compte l'ensemble des besoins de la personne, en termes d'orientation, d'évaluation, de formation, de soutien à la recherche d'emploi, de mises en situation de travail... Il propose une vision globale de la mission d'accompagnement, à travers la méthode MAPPI (Méthode d'accompagnement et de pilotage des parcours d'insertion).

L'intérêt de ce dispositif d'accompagnement, pour la transition économique, réside notamment dans l'impact qu'il peut avoir sur les nouveaux métiers, via la formation.

### Action 138 \*

**Dans le cadre du SPASER (Schéma de Promotion des Achats publics Socialement et Économiquement Responsables), inscrire dans les marchés publics des clauses relatives aux heures**

## d'insertion et à d'autres outils RSE en faveur de l'emploi et de la solidarité.



### Illustrations clauses et outils

- Recrutement de salariés en insertion
- Réalisation d'enquêtes-métiers
- Découverte des métiers
- Visites de chantiers
- Immersions professionnelles (pour confirmer un projet professionnel).

Par cet intermédiaire, inciter les fournisseurs (de produits ou de services) de la Métropole Rouen Normandie à s'engager en faveur des plus fragiles, dans leur retour à l'emploi. Cette action est en corrélation avec [l'action 171 de l'axe U](#) sur l'outillage des entreprises pour leur RSE.

**Pré-requis à intégrer :** implication des acteurs de l'emploi et de l'insertion du territoire, pour mobiliser le public demandeur d'emploi sur ces actions.

### Action 139 \*\*\*

**Selon le modèle de l'Académie électrique de Cléon (E-Mobility Academy), favoriser l'émergence et le déploiement d'Académies de formations d'acteurs privés, sur des domaines de compétences d'avenir.**

Ce type d'académie fédère partenaires du monde industriel et du monde académique dans la réalisation de modules de formations adaptés. Elle permet de former du personnel in-situ, quel que soit le niveau de compétence initial, et constitue ainsi, un levier efficace de la montée en compétences des actifs.



### Illustrations modalités d'action de la Métropole

- Mises en relation avec l'écosystème
- Recherche de financement
- Recherche immobilière

## Action 140



**Mettre en discussion le sujet des emplois en fragilité dans les secteurs obsolètes (ex : reconversion des personnes engagées dans les secteurs polluants...)**

### L'argument à étudier :

L'acquisition d'une vision fine des interdépendances (et fragilités potentielles) du tissu économique du territoire, à partir d'une intelligence économique locale structurée, peut aider grandement les pouvoirs publics locaux à anticiper les réactions en chaîne, notamment les conséquences des restructurations potentielles de grands donneurs d'ordre sur les sous-traitants. Le modèle de la toile industrielle de Dunkerque est inspirant à ce titre mais pour l'heure, la Métropole Rouen Normandie ne dispose pas de moyens de mettre en place ce type d'outil. Néanmoins, le sujet mérite d'être inscrit au cœur de la Stratégie de transition économique en tant que piste de travail.

## Axe R

### #ESS

**AUGMENTER LA PART DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE** dans l'économie du territoire.



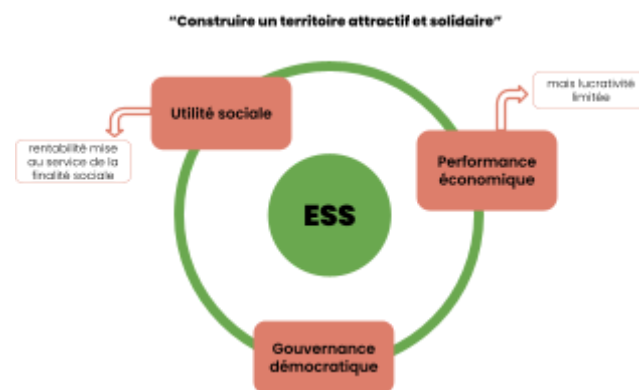
### Précisions préalables...

L'Économie sociale et solidaire est une section à part entière du Pôle Développement et Transition Économique de la Métropole Rouen Normandie, avec une chargée de mission attitrée.

Sujet 100% transition économique par nature, l'ESS bénéficie par ailleurs de sa propre feuille de route. Fruit d'un travail de concertation préalable engagé en 2021, facilité par des relations suivies et historiques avec tous les acteurs de l'ESS, cette stratégie a été approuvée en juillet 2022. Articulée en 4 axes et 21 actions, elle est en cours de

déploiement jusqu'en 2026 et a fait l'objet d'un point d'étape en décembre 2023, devant 39 participants.

Par son objet même et ses 3 piliers (résumés dans l'infographie ci-dessous), l'ESS est un **puissant levier de transition économique**.



Œuvrer pour un développement économique inclusif et propulsif, c'est, pour une collectivité telle que la Métropole Rouen Normandie, travailler au **rééquilibrage des forces économiques en présence**, en renforçant son action de soutien et d'accompagnement auprès des **modèles économiques alternatifs** qui servent la transition social-écologique, mais plus fragiles par nature, en raison même de leur lucrativité limitée.

C'est en vertu de ce principe d'équité que la Métropole Rouen Normandie intervient en soutien renforcé auprès des structures du champ de l'ESS, fonctionnant sur la base d'un modèle entrepreneurial.

Pour soutenir l'ESS, la promouvoir, et que sa part dans l'économie du territoire grandisse, la Métropole Rouen Normandie intervient à la fois :

- par de **l'ingénierie directe** ;
- en **animant l'écosystème des acteurs** constitués pour l'accompagnement des entreprises de l'ESS (ADRESS, CRESS...) ;
- en **finançant** des dispositifs,
- en assurant la **promotion** des entreprises de l'ESS, en les faisant connaître,

 Feuille de route ESS

Cet axe relatif au développement de l'ESS interfère avec deux autres axes de la stratégie, qu'il vient nourrir et enrichir :

1. [l'axe M](#) sur **l'économie circulaire**, en ce que les structures œuvrant dans le champ de l'ESS sont, historiquement, des acteurs clés de la filière du réemploi et du recyclage. L'économie circulaire constitue donc, pour elles, un axe prioritaire en termes d'opportunité de marché et de volume d'activité.
2. [l'axe N](#) sur **l'économie de la proximité**. En effet, la substitution d'une solution locale à une solution globale multiplie les opportunités de recours à des prestataires de services ou des fournisseurs de produits ou de solutions issus du champ de l'ESS. Ainsi, pour augmenter la part de l'ESS dans l'économie du territoire, le levier de l'économie de la proximité ne doit pas être négligé.

En travaillant sur ces opportunités de marché, les structures œuvrant dans le champ de l'ESS peuvent accroître la part de leur contribution à l'économie globale du territoire. Aussi, le soutien de la Métropole Rouen Normandie est basé sur une logique de prestation, plus que de subvention. En considérant ces structures comme des prestataires économiques à part entière, la Métropole Rouen Normandie entend les rendre plus fortes, plus visibles, plus influentes.

C'est ainsi que grandira la part de l'ESS dans l'économie globale du territoire...

## Volet R1

### Pour des entreprises de l'ESS **SOLIDES** – soutien à la structuration et au développement des entreprises de l'ESS.

Faire en sorte que les entreprises de l'ESS existent, se multiplient et s'épanouissent, c'est la première façon de garantir leur place grandissante dans l'économie du territoire. Pour aider les entreprises de l'ESS à se structurer et à partir sur des bases saines et solides, garantissant des perspectives de développement harmonieux, la Métropole agit à la fois de façon directe et indirecte, avec le support de partenaires...

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet

|                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
|  |                                                                                     |                                                                                     |

#### Action 141



### Accompagner en #INGÉNIERIE DE PROJET, de façon directe ou indirecte, en phase de création et de développement



#### Illustrations

#### Accompagner de façon DIRECTE c'est à dire...

- Par la mobilisation des compétences de la Métropole et la mise en relation des porteurs de projet avec la chargée de développement économique ESS, les chargés de développement et d'accompagnement du pôle DTE, d'autres services pour un apport en expertise et des éclairages utiles. Cette ingénierie couvre tous les champs de l'accompagnement : aide au montage de projets, réflexion RH, accompagnement sur la recherche de locaux, travail de structuration de filières...
- Par la mobilisation du réseau Rouen Normandie Création, pour faire bénéficier les porteurs de projet d'une offre complète d'accompagnement à la création (incluant potentiellement l'accueil en hôtel ou pépinière d'entreprise / cf. action suivante).

#### Accompagner de façon INDIRECTE, c'est à dire...

En soutenant les organisations structurantes de l'ESS par :

- des partenariats financiers avec des **structures d'accompagnement** de l'entrepreneuriat ESS (ADRESS, France Active Normandie...), avec la volonté d'éviter l'exclusivité et d'ouvrir à d'autres opportunités de partenariats...
- le financement de l'incubateur **Katapult** (incubateur normand des entreprises socialement innovantes),

- le soutien aux initiatives et actions des réseaux visant à proposer des offres de **formation** aux entreprises de l'ESS pour monter en compétences sur les volets gestion, organisation, marketing et développement commercial, réponse aux achats publics...

#### Action 142



### Accompagner la #MONTÉE EN COMPÉTENCES des structures de l'ESS



#### Illustrations

Mise en place de formations thématiques dédiées aux structures de l'ESS, sur les sujets stratégiques de gestion d'entreprise. Le portage pourra être effectué par la Métropole directement (sur la formation / marchés publics par exemple) ou par des partenaires prestataires.

#### Action 143



### Soutenir l'implantation et l'#HÉBERGEMENT des entreprises de l'ESS sur le territoire de la Métropole



#### Illustrations

#### C'est déjà en place...



- Hébergement (et accompagnement) au sein du réseau d'hôtel et pépinières de Rouen Normandie Création (48 mois d'hébergement, en phase de création) ;
- Dispositifs d'aide à l'immobilier dédiés aux entreprises relevant de l'ESS, pour permettre à ces entreprises de réserver leurs capacités financières à la création d'emplois et aux investissements productifs ;



Dynamique location ESS

Dynamique immobilier ESS

#### C'est à l'étude...



- Portage foncier ou immobilier, pour les projets les plus structurants.

- Possibilité de faire reconnaître l'éligibilité des entreprises de l'ESS à statut associatif œuvrant dans le domaine concurrentiel, à des dispositifs régionaux d'aides à l'immobilier d'entreprises.
- Modalités d'hébergement et d'accompagnement au développement des Entreprises à But d'Emploi (EBE) des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD).

## Volet R2

### Pour des entreprises de l'ESS **REPÉRÉES & INTERCONNECTÉES** | accroissement de la visibilité des entreprises de l'ESS

#### PROMOUVOIR...

Sortir les entreprises de l'ESS de l'anonymat ou de la confidentialité, faire connaître et diffuser leur offre de service pour les aider à gagner des parts de marché, mais également pour essaimer, susciter des vocations et convaincre d'autres porteurs de projets potentiels de passer à l'action... Cette démarche est à l'œuvre et doit être confortée. D'après le bilan intermédiaire réalisé en décembre 2023, des actions de communication ont d'ores et déjà été initiées : plan de communication, réalisation de vidéos de promotion d'entreprises de l'ESS, communication sur les réseaux sociaux, articles de presse...

#### ...et FÉDÉRER

Le renforcement de l'écosystème des entreprises de l'ESS et l'augmentation de la part de l'économie sociale et solidaire dans l'économie du territoire passent par la fédération des acteurs. La Métropole Rouen Normandie est à la juste place pour les aider à se connaître, à échanger, avec la perspective de travailler en collaboration.

Il s'agit en outre, à travers cette dynamique de réseau, de travailler au rapprochement de l'ESS avec l'économie dite "classique", en améliorant la mobilisation des entreprises de l'ESS sur les projets ou événements économiques du territoire.

#### Action 144



### Créer un répertoire des entreprises de l'ESS du territoire

**Objectif ?** Promouvoir l'offre de services des entreprises de l'ESS auprès :

- des acteurs économiques du territoire,
- du grand public,
- des communes de la Métropole (dans le cadre des marchés publics).

#### Action 145 \*\*

**Renforcer et élargir les actions mises en place dans le cadre du mois de l'ESS avec les communes qui en sont à l'initiative.**



#### Illustrations

- Participation financière
- Appui à la communication
- Mobilisation d'acteurs de l'écosystème local ou national pour l'organisation d'événements locaux

#### Action 146 \*

**Consacrer une page du site Internet de la Métropole (actuellement en cours de refonte), à la promotion de l'ESS.**

#### Action 147 \*

**Remobiliser chaque année les acteurs de l'ESS qui ont travaillé à la construction de la feuille de route 2022-2026 pour mesurer les avancées de cette feuille de route, axe par axe, et préparer de nouvelles orientations.**

Il s'agit, chaque année, de remobiliser l'écosystème des acteurs de l'ESS, pour des bilans intermédiaires, de sorte d'entretenir la dynamique de coopération et d'ajuster la future feuille de route au plus près des réalités constatées, du potentiel territorial, et au regard de l'évolution du contexte.

## Axe S

### #intégration et inclusion étudiante

Améliorer la porosité entre vie métropolitaine // **enseignement supérieur** // monde économique.



Faire en sorte que le monde étudiant soit intégré à la vie économique et à la vie métropolitaine, rompre l'étanchéité de la bulle de l'enseignement supérieur au bénéfice d'une approche plus inclusive, tel est l'objectif de cet axe consacré aux étudiants.

#### Cet axe tient en équilibre sur deux pieds :

1. les étudiants dans la cité
2. les étudiants dans l'entreprise

#### MONDE ÉTUDIANT <> MONDE URBAIN

Favoriser l'intégration des étudiants dans la vie métropolitaine, leur proposer un cadre de vie épanouissant au sein de campus bien intégrés à la vie de la cité, et bien connectés au centre-ville... En résumé : faire une ville "student friendly", pour déclencher l'envie de venir (attractivité étudiante)... et cultiver le désir de rester (retenir la jeunesse sur le territoire, avec un enjeu de vitalité démographique).

#### MONDE ÉTUDIANT <> MONDE DE L'ENTREPRISE

Si le soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche fait partie des compétences métropolitaines, ce n'est pas un hasard que cette compétence trouve sa place dans le champ du développement économique. L'enseignement supérieur alimente le développement économique d'un territoire en ce qu'il forme les talents et les compétences qui intégreront les entreprises demain. Enseignement supérieur et développement économique participent d'un même écosystème d'opérateurs économiques. Les entreprises ont besoin d'une ressource humaine qualifiée et les étudiants ont besoin de perspectives d'emploi stables. C'est une dynamique à double-sens :

- des étudiants vers l'entreprise (= INSERTION PROFESSIONNELLE),
- des entreprises vers les étudiants (=RECRUTEMENT, métiers en tension / besoins en compétences)

Cette interdépendance est encore renforcée par la montée en puissance des formations en alternance, qui favorisent l'insertion des jeunes étudiants sur le marché de l'emploi, dans une forme de tuilage.

Être inclusif et propulsif, pour la Métropole, c'est favoriser et multiplier les interactions entre les sphères étudiantes et professionnelles.

## Volet S1

### #ATTRACTIVITÉ MÉTROPOLITAINE - Ralliement des candidats étudiants

De nombreux facteurs orientent le choix d'une ville pour poursuivre ses études. Si la nature et la qualité des formations dispensées caracolent en tête des arguments, l'état d'esprit ouvert, le climat de sympathie et d'hospitalité qui se dégagent d'une ville peuvent, en cas d'arbitrage nécessaire, jouer en la faveur de la ville plus "accueillante". D'où l'importance de "faire bonne impression", dès les premiers pas.

Cette attractivité doit aussi s'exercer à l'échelle internationale pour capter les étudiants étrangers dans le cadre d'échanges ou de programmes Erasmus, afin d'enrichir encore l'écosystème étudiant, de veiller à son ouverture et à sa diversité.

Les actions détaillées dans ce volet sont extraites de l'étude réalisée en 2020 pour une Stratégie ESR et de son programme de mise en œuvre stratégique établi en mars 2021.

#### PRINCIPAUX PARTENAIRES

pour la mise en œuvre de ce volet

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>... Et tous les établissements d'enseignement supérieur.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

#### Action 148



**Mettre en place, en lien avec les établissements d'enseignement et Rouen Tourisme, des dispositifs spécifiques d'accueil des étudiants et de leurs parents lors des oraux de sélection afin de les inciter à choisir la Métropole**

L'idée serait en outre de développer avec les établissements des stratégies pour inciter les

familles à prolonger leur séjour (avec une nuit sur place) afin de mieux découvrir la ville et ses atouts.



#### Illustrations

- Bons d'achats
- Visites de la ville
- Présence d'ambassadeurs du tourisme dans les établissements, durant les oraux

#### Action 149



**Mettre en place une plateforme d'information des offres et de la vitalité de la vie étudiante**

Participer à la mise en œuvre d'une plateforme numérique (site internet associé à des réseaux sociaux) dédiée à l'ESR rouennais à destination des étudiants et enseignants-chercheurs actuels ou potentiels, ainsi qu'aux prescripteurs (parents) permettant de faire rayonner et dynamiser le territoire par un accès à l'ensemble des informations intéressant ces cibles (formation, qualité de vie etc.)

#### Action 150



**Déployer des stratégies spécifiques d'attractivité en direction de la cible internationale (étudiants étrangers)**



#### Illustrations

- Chasse en meute avec les établissements d'enseignement supérieur / actions inter-établissements
- Version anglaise de la plateforme d'information numérique (> cf. [action 149](#))
- ...

## Volet S2

**#INTÉGRATION MÉTROPOLITAINE des nouveaux étudiants par des dispositifs d'accueil spécifiques**

#### Action 151



**Organiser des événements d'intégration pour les étudiants français et internationaux, et les inscrire dans la durée.**



## Illustrations

- Nuit des étudiants du monde
- Zazimut
- Rallyes inter-établissements
- Nuit des étudiants au Musée des Beaux-Arts
- Campus en Scène

### Action 152



\*\*

**Permettre aux étudiants de “prendre en main” la ville, grâce à des supports dédiés et des formules packagées**



## Illustrations

- Page dédiée sur le site de Rouen Tourisme, avec des infos pratiques et des bons plans pour se loger, se déplacer, sortir...
- Création d'un guide numérique de l'étudiant avec des offres type “Mondopal”
- Pour les étudiants internationaux :
  - mise à disposition d'un livret d'accueil complet avec présentation du territoire, de l'environnement d'études, et des offres culturelles et sportives...
  - réflexion à engager sur la mise en place d'un “Welcome Pack” commun aux établissements avec des services gratuits et/ou payants permettant de faciliter leur intégration (accueil à l'aéroport, assistance aux formalités administratives en matière bancaires, de logement etc.)

### Volet S3

**#Un CADRE DE VIE STUDENT FRIENDLY, dans les #Campus ET dans le cœur de ville, pour gagner des places dans le classement des Villes étudiantes françaises et faire de la Métropole Rouen Normandie une Cité universitaire reconnue**

Il s'agit de prendre en considération toutes les dimensions qui fondent la qualité de vie estudiantine : logement, mobilité, accessibilité, animation, culture, sports et loisirs...

La cadre de vie étudiant à Rouen repose sur une articulation étroite entre des Campus hybrides, véritables lieux de vie sans temps mort, et le centre-ville

Pour ce volet, nous considérons comme un pré-requis l'intégration des besoins en aménagement relatifs à l'ESR dans les différents documents de programmation métropolitains (PLUI, plan de mobilité...)

### Action 153



\*\*

**BIEN HABITER – Examiner les conditions de mise en place d'un Observatoire local du logement étudiant.**

**Objectif ?** Assurer une offre de logement en cohérence avec le marché local, les dynamiques campus et les évolutions de typologie de logement (ex : hébergement de courte durée pour les chercheurs, les apprentis..., résidences sociales...).

Cette action est à mettre en cohérence avec le Programme local de l'habitat.

### Action 154



\*\*

**Déployer le volet #CAMPUS ET VIE ÉTUDIANTE” de l'AAP ESR, pour dynamiser les #CAMPUS et proposer un environnement de qualité.**

Ce volet de l'AAP ESR vise à mobiliser les établissements supérieurs présents sur les campus, pour en faire des lieux de vie et d'animation scientifique, économique et socio-culturelle. Les projets retenus, soutenus financièrement à hauteur de 15 000 à 50 000€, devront permettre d'améliorer les services offerts aux étudiants, de leur apporter un environnement de qualité, des conditions d'accueil et une offre de services appropriés.



[AAP ESR](#)

### Action 155 \*\*

**BIEN BOUGER – Améliorer la desserte des #CAMPUS par les transports en commun, en termes de fréquences et de plages horaires.**



#### Illustration

- Aménagement de la ligne T5 pour faciliter l'accès au Campus de Mont-Saint-Aignan (livraison prévue : fin 2025).



Direction de la mobilité durable

### Action 156 \*

**BIEN BOUGER – Améliorer l'accessibilité de l'offre du Réseau Astuce pour les étudiants**– sans limite d'âge à 26 ans et plus avantageuse que le demi-tarif actuel



Direction de la mobilité durable

### Action 157 \*\*

**Développer des programmes d'événements culturels pour animer les #CAMPUS.**

Pour chaque Campus, construire une feuille de route culturelle pour :

- renforcer l'offre culturelle au sein du Campus,
- valoriser l'offre culturelle du territoire auprès des professionnels, étudiants...
- installer des artistes en résidence,
- créer des liens avec la communauté culturelle et artistique locale et nationale.

Des exemples avérés sont à puiser sur le Campus Santé : Exposition itinérante "Kliné, territoire de soin", concours de nouvelles...



Service culture

### Action 158 \*\*\*

**Animer la Métropole étudiante par la création d'un ÉVÉNEMENT ÉTUDIANT EMBLÉMATIQUE annuel à fort rayonnement**

En partenariat avec la Ville de Rouen et le FEDER (Fonds européen de développement régional), la Métropole Rouen Normandie a initié, en 2024, l'événement **En Roue(n) libre**, événement fédérateur d'envergure, à rayonnement national voire international. Prévu pour être récurrent, il se veut à la fois festif et singulier, voire disruptif. Une déclinaison au sein des campus est à travailler.

## Volet S4

**#CONNEXION DU MONDE ÉTUDIANT AU MONDE DE L'ENTREPRISE par le renforcement des liens et l'entrepreneuriat étudiant.**



Ces démarches de rapprochement entre le monde étudiant et le monde économique sont à renforcer toujours pour un triple bénéfice :

1. **pour les jeunes diplômés** : faciliter et fluidifier leur insertion professionnelle par une mécanique de tuilage,
2. **pour les entreprises** : capter une ressource humaine en local pour répondre à leurs besoins en compétences,
3. **pour le territoire** : garder ses forces vives.

Si les #FILIÈRES et les #PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ sont aux avant-postes de l'animation de cette démarche, la Métropole prend sa part pour entretenir la dynamique et la renforcer.

### Action 159 \*\*

**Multiplier les espaces de rencontres étudiants/entreprises, avec la collaboration des filières et des pôles de compétitivité.**



#### Illustrations

- Mise en réseau des établissements d'enseignement supérieur et des filières, pour faciliter la recherche de stages ou la formalisation de contrats d'apprentissage.
- Organisation de forums de rencontre étudiants <> entreprises avec la complicité des filières et des pôles de compétitivité.

- Autres actions innovantes à porter ou à accompagner, au cas par cas...

### Action 160 \*

#### Recourir à des collectifs d'étudiants pour contribuer à des études ou projets concrets portés par la Métropole Rouen Normandie

La Métropole Rouen Normandie souhaite donner l'opportunité à des étudiants, de mettre en application leurs acquis pédagogiques, en situation réelle, en contribuant à des projets de territoire.



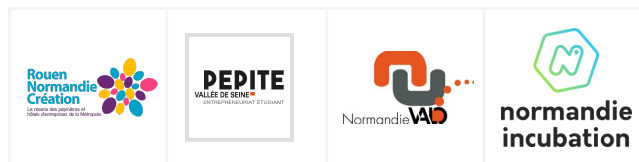
#### Illustrations

- Recours à des Juniors entreprises pour des prestations ponctuelles.
- Participation à des études lancées par la Métropole Rouen Normandie,
- ...

### Action 161 \*

#### Clarifier l'écosystème des structures d'accompagnement mobilisables pour l'#ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT

C'est la première étape indispensable : permettre de se repérer plus facilement dans une offre particulièrement fournie à l'échelle régionale. La cartographie d'acteurs de la Stratégie de transition économique pourra constituer la source de cette clarification. Parmi les structures dont il s'agira de préciser la vocation, les missions et les modalités d'action, citons...



D'une manière générale, il s'agit de mutualiser les forces vives du territoire autour de ce sujet.

### Action 162 \*\*

#### SENSIBILISER les étudiants à l'entrepreneuriat par un ensemble d'initiatives complémentaires



#### Illustrations

1- Organisation et/ou participation à des **ÉVÉNEMENTS** de sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des étudiants (ex : Jeunes entrepreneurs de l'ESS). L'équipe du réseau Rouen Normandie Création sera mobilisée pour participer à ces événements.

La Métropole Rouen Normandie pourra en outre soutenir l'organisation d'événements de promotion de l'entrepreneuriat au sein des établissements d'enseignement supérieur, par la mobilisation du dispositif "Manifestation et Colloques", pour les événements éligibles.

PARTENAIRE DE RÉFÉRENCE SUR LA PARTICIPATION AUX ÉVÉNEMENTS



[AAP ESR / Volet Manifestation et colloque](#)

2- Intégration de l'entrepreneuriat dans les **modules de formation**.

3- **Intervention** au sein des établissements d'enseignement supérieur pour expliquer la création d'entreprise (lors de tables rondes, lors de participation à des jurys...)

4- **Visites des pépinières** du réseau Rouen Normandie Création à destination des étudiants.

### Action 163 \*\*

#### Soutenir les établissements supérieurs ayant une expertise en matière d'entrepreneuriat pouvant bénéficier à l'ensemble des étudiants du territoire.

Certains établissements d'enseignement supérieur ont mis en place des outils spécifiques permettant de concrétiser l'entrepreneuriat étudiant. Neoma Business School par exemple, intègre un incubateur (Start-Up Lab) et une Accélérateur mobilité (Neoma Mobility Accelerator). La mutualisation de tels outils avec d'autres établissements pourrait être envisagée, avec le soutien de la Métropole Rouen Normandie, via l'appel à projet ESR



[AAP ESR](#)

## Action 164 \*\*

### Étudier l'opportunité d'une RELANCE du programme d'entraînement à l'entrepreneuriat LES ENTREP' sur le territoire de la Métropole

Les entrep' sont un programme national pour permettre à des jeunes post-bac d'expérimenter l'entrepreneuriat par la pédagogie du "learning-by-doing" ("apprendre en faisant"), sous une forme collective, associant des compétences complémentaires dans une équipe multi-compétences. Il repose sur une pédagogie de terrain, déployée sur 18 semaines, encadrée par des coaches et des entrepreneurs, et intègre les enjeux du développement durable.

Partenaire pour cette action :



## Axe T

### #Entrepreneuriat inclusif

### Favoriser l'ACCÈS DE NOUVEAUX PUBLICS À L'ENTREPRENEURIAT

(publics issus des QPV, secteurs ruraux)...

Diversifier les profils de celles et ceux qui entreprennent, défendre l'idée que chacun peut devenir entrepreneur, promouvoir le droit de tous les talents à l'initiative économique, parier sur des profils moins "bankable"... c'est un axe d'inclusion et de propulsion incontournable, dans une Capitale de Transition social-écologique telle que la Métropole Rouen Normandie.

Parmi ces profils "spécifiques", nous recensons prioritairement :

- les seniors en reconversion (dotés d'une longue expérience professionnelle mais moins compétitifs sur le marché de l'emploi salarié) ;
- les habitants des quartiers prioritaires (politiques de la ville) et des territoires

fragiles ou des zones blanches (zones rurales notamment) ;

- les jeunes diplômés ;
- mais également les femmes (seulement 35% de femmes parmi les entrepreneurs normands en 2020, selon l'Insee), pour une parité plus effective de genre, sur le volet de l'entrepreneuriat.

Des acteurs œuvrent déjà sur le territoire pour mettre le pied à l'étrier de nouveaux porteurs de projets.

#### PARTENAIRES PRIORITAIRES

pour la mise en œuvre de cet axe



On peut les retrouver ici :

 Cartographie d'acteurs.

La mise en œuvre de cet axe passe par la mobilisation et la mise en cohérence de cet écosystème déjà en place.

Les modalités de mise en œuvre de cet axe se déclinent en 3 volets :

1. Promouvoir et sensibiliser
2. Accompagner
3. Intégrer

#### Volet T1

### #PROMOTION de l'entrepreneuriat auprès de publics éloignés de l'emploi

## Action 165 \*

Mise en réseau des initiatives qui visent à détecter et accompagner des projets de création d'entreprises dans les QPV et les secteurs ruraux.

Incubastreet, Positiv'Planet, Les Déterminés... ces acteurs contribuent au repérage et à la consolidation de nouveaux projets dans les zones

géographiques où ils sont moins nombreux. En tant qu'“assembleur” des acteurs de l'accompagnement à la création, la Métropole Rouen Normandie peut identifier les initiatives des différents partenaires et travailler à leur coordination et à leur mise en cohérence.

## Volet T2

**Appui aux initiatives d'accompagnement des projets de création d'entreprises portés par des porteurs de projets à profil spécifique (seniors, personnes éloignées de l'emploi, habitants des quartiers ou des zones rurales...)**

### Action 166 \*

**Pour les personnes privées d'emploi - Poursuivre le déploiement de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (#TZCLD), avec la création de d'Entreprises à But d'Emploi (EBE)**

L'expérimentation TZCLD permet à toute personne volontaire, qui se sent durablement privée d'emploi, de participer à la création d'une EBE (Entreprise à but d'emploi) et des activités qu'elle abrite. ces activités relèvent de la production de biens et/ou de services en réponse à des besoins identifiés comme non pourvus sur les territoires. Sur candidature, l'État apporte le financement nécessaire à la création de cette entreprise.

Sur le territoire métropolitain, l'expérimentation est en cours :

- à Petit-Couronne
- à Darnétal
- dans les quartiers Grammont (QPV) / Lods / Grenet/Voltaire pour les villes de Rouen et Sotteville-lès-Rouen.

### Action 167 \*

**Nouer ou renforcer la dynamique de PARTENARIAT avec les acteurs dédiés à la création d'entreprise inclusive**

Parmi les acteurs identifiés :

|                                                                                   |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                             |                                                                                                        |
|  |                                             |                                                                                                        |
| Accompagnement à l'entrepreneuriat inclusif (vers les quartiers)                  | Permettre à celles et ceux qui n'ont ni diplôme ni capital d'entreprendre grâce à un accompagnement adapté et au micro-crédit. | Accompagnement des personnes éloignées de l'emploi / habitants des quartiers prioritaires / bénéficiaires des minimas sociaux à la création de leur entreprise : programme de 4 à 6 mois. |



Point de vigilance

Ces partenariats sont à envisager dans une logique de projet plus que dans une logique de guichet ou de prestation de service. Ils reposent sur des objectifs opérationnels et intègrent des modalités d'actions concrètes, avec des engagements réciproques bien définis.

### Action 168 \*

**Intervenir dans les entreprises qui souhaitent développer une politique d'intrapreneuriat, d'essaimage par l'implantation de cellules d'incubation ou de facilitation à la création d'entreprise par leurs employés.**

Les chargés d'accompagnement à la création d'entreprise peuvent, sur demande, intervenir au sein des entreprises pour présenter le contrat d'accompagnement “hors les murs” proposé par Rouen Normandie création (< cf. [action 36](#) pour le détail du parcours d'accompagnement proposé).

## Volet T3

**#INTÉGRATION des entrepreneurs issus des QPV ou des secteurs ruraux dans l'écosystème économique du territoire**

## Action 169



### Créer des passerelles vers le réseau RNC (Rouen Normandie Création), pour intégrer ces publics au réseau conventionnel des créateurs d'entreprises

Partenaire pour cette action :



## Axe U

### #RSE

### ENCOURAGER LA RSE

(Responsabilité sociétale des entreprises) par un outillage complémentaire du monde économique.

Selon la Commission européenne, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Une entreprise qui pratique la RSE va chercher à avoir un impact positif sur la société, tout en étant économiquement viable.

Indirectement, il s'agit aussi d'amorcer l'idée d'une **réciprocité entre ce que le territoire apporte à l'entreprise** (en termes d'infrastructures, d'hébergement, de services, de compétences, de main-d'œuvre...) , **et ce que l'entreprise apporte au territoire, en retour** à travers :

- des salariés qui habitent et consomment sur le territoire,
- des achats auprès de fournisseurs locaux, qui consolident le tissu économique local,
- la participation à des clubs, des clusters...
- des services qui bénéficient aux habitants...

»» La RSE, c'est l'opportunité de faire converger les intérêts des entreprises, avec ceux de la collectivité, et des citoyens.

À l'heure actuelle, les entreprises du territoire disposent déjà d'un arsenal très complet de labellisation, d'offres de services et d'accompagnement pour construire et mettre en œuvre leur politique RSE. Dans ce contexte, que peut faire la Métropole Rouen Normandie pour encourager la RSE sur le territoire métropolitain ? Sa contribution concrète et opérationnelle se décline en 4 volets :

1. La **sensibilisation** des entreprises classiques aux enjeux écologiques et sociaux et l'accompagnement opérationnel dans la mise en œuvre de stratégies et d'actions en faveur de la transition écologique et de la RSE.
2. Un **outillage complémentaire** de solutions pratiques et faciles à mettre en œuvre pour conforter leur RSE (mécénat...)
3. Des **critères incitatifs** sur le volet "marchés publics".
4. Des **mises en relation** ciblées et constructives.

Cet axe est à déployer en coopération le service "Insertion et emploi" de la MRN.



Service Insertion & Emploi

Les constats du groupe de travail cité plus avant et ceux des chargées de relation entreprise se rejoignent sur le besoin d'une démarche globale, concertée et coordonnée en matière de RSE. Il semble opportun d'envisager le portage d'un projet à l'échelle de la Métropole, en intégrant une force d'animation.

## Action 170



### #OUTILLER – Déployer les propositions de mécénat de territoire auprès des entreprises

La Métropole Rouen Normandie encourage les opérateurs économiques à s'associer à des actions d'intérêt général par le mécénat , pour construire un territoire solidaire, par la mobilisation de toutes ses forces vives. En retour, ces entreprises mécènes bénéficient :

- du renforcement de leur image citoyenne auprès de leurs collaborateurs,
- d'un meilleur ancrage local (dynamique réseau).

Le mécénat peut intervenir selon 3 modalités :

1. mécénat financier (don en numéraire)
2. mécénat en nature (mise à disposition ou don de matériel)
3. mécénat de compétence (mise à disposition de personnel).

Outre les actions de mécénat environnemental (détaillées dans l'[action 123](#)), La Métropole Rouen Normandie propose également aux entreprises de soutenir des projets culturels et solidaires.



### Illustrations

#### VOLET ARTISTIQUE & CULTUREL

- Soutien à des événements :
  - « La Forêt monumentale », déploiement d'un parcours d'œuvres d'art en forêt pour faire découvrir des œuvres d'art dans un autre contexte
  - SPRING (festival des nouvelles formes de cirques) au printemps
  - JOUR DE FÊTE, l'été pour amener le spectacle vivant partout dans la Métropole.
- Mécénat en nature ou de compétence pour la réalisation d'œuvres d'art dans l'espace public.

VOLET PATRIMONIAL : soutien à la restauration de monuments à travers différentes souscriptions

#### VOLET SOLIDARITÉ :

- Contribution pour augmenter les dotations du concours Créactifs pour aider des jeunes du territoire à réaliser leurs projets,
- Mise à disposition de temps pour les actions du PLIE pour réaliser des parrainages ou dédier du personnel pour l'expérimentation TZCLD...
- Dons de marchandises à diverses associations (aide alimentaire, hygiène, jouets...).
- Abondement aux dotations de la Métropole pour des dispositifs spécifiques accompagnant des publics fragiles,
- ...

#### Action 171



### #INCITER – Inscrire des clauses sociales au sein des marchés publics afin de favoriser le recours aux entreprises inclusives, dans le cadre du SPASER

Cette action incitative implique à la fois :

1. **un outillage spécifique pour identifier les entreprises inclusives**, afin d'aider la Métropole dans l'accélération de sa dynamique d'achat socialement responsable :
  - a. réalisation de fiches thématiques identifiant les entreprises inclusives et leur secteur d'intervention, destinées aux acheteurs de la Métropole ;
  - b. rencontres en BtoB entreprises ;
  - c. sourcing direct (pour amener ces entreprises à répondre à tout type d'achat ou besoins de prestations) ;
  - d. site Internet dédié aux entreprises inclusives.
2. **une information ciblée des entreprises du territoire** pour les inciter à participer :
  - a. ateliers "Achat Responsable et Inclusif" ;
  - b. séminaire "clauses insertion NPNRU" à destination des professionnels ;
  - c. supports de communication (photos, badges pour valoriser l'engagement des entreprises...)

#### Action 172



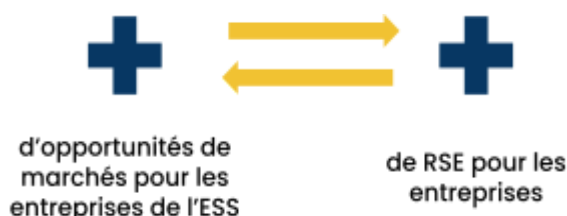
### #METTRE EN RELATION – Promouvoir les offres des entreprises de l'ESS pour booster la RSE des entreprises



Un grand nombre d'entreprises de l'ESS portent des activités susceptibles de renforcer la RSE des entreprises, dans le champ de l'insertion professionnelle, ou des transitions écologiques et sociales.

En favorisant la **mise en lien**, en renforçant les transversalités, les interconnexions et les échanges des entreprises de l'ESS avec les entreprises de l'économie "classique", la Métropole Rouen

Normandie facilite et fluidifie la responsabilité sociétale des entreprises, tout en permettant aux entreprises de développer leurs opportunités de marché. L'objectif étant de faire de la RSE des entreprises classiques un levier pour l'activité des entreprises du champ de l'ESS.



L'ESS ne doit plus fonctionner comme un écosystème à part. Des ponts doivent être jetés, des passerelles doivent être créées et multipliées entre l'ESS et l'économie classique, de sorte de rendre "naturel" le recours à l'ESS. Cette démarche initie un cercle vertueux

Concrètement, la Métropole pourra agir :

- la création et la gestion d'un répertoire des offres de services des acteurs pouvant répondre aux demandes des entreprises cherchant à développer leurs actions en faveur de la transition écologique et de la RSE ;
- la valorisation, lors du Salon des solutions durables, des offreurs de solution RSE issus du champ de l'ESS,
- la création d'espaces de rencontre entre entreprises "classiques" et entreprises du champ de l'ESS.

#### Action 173



\*\*

**#ACCOMPAGNER les zones d'activités sous compétence métropolitaine dans la mise en place de leur RSE**

Déjà accompagnés ou en cours d'accompagnement :

- ZAC Madrillet / vente-Olivier,
- Saint-Sever,
- La Vatine...

#### Action 174



\*

**Encourager les entreprises du territoire à S'ENGAGER CONTRE LE DÉTERMINISME SOCIAL.**

**Différents leviers existants sont à mobiliser :**

- accueil de jeunes des QPV en stage ou pour des jobs d'été ;
- organisation de chantiers éducatifs avec les services de la prévention spécialisée ;
- actions innovantes à construire...

Cette action est à mener en corrélation avec la Stratégie pour l'insertion et l'emploi pour repérer et mobiliser les publics invisibles.



[Stratégie pour l'insertion et l'emploi](#)

En tant que collectivité, la Métropole Rouen Normandie montre l'exemple en s'engageant à accueillir des stagiaires issus des quartiers prioritaires dans ses services.

## UNE CONCLUSION

### comme une main tendue

---

**Conclure une Stratégie de transition économique dont le titre parle de “co-construction”**, ce n’est pas fermer un chapitre. C’est au contraire, en ouvrir un nouveau et tendre une main vers toutes les bonnes volontés, toutes les expertises, tous les regards (acteurs économiques, partenaires, citoyens...) qui sont prêts à prendre leur part dans cette co-construction, avec la Métropole en guise d’intermédiaire, de coordinatrice et de facilitatrice.

Gandhi disait

“Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde.”

L’exhortation semble ambitieuse. Et pourtant...

Prendre sa part n’est pas nécessairement s’engager sur tous les fronts à la fois, cocher toutes les cases. Prendre sa part, c’est choisir de contribuer, à la hauteur de ses moyens, de ses possibilités, de ses disponibilités, de ses compétences et de ses savoir-faire, mais le faire dans la durée, pour une transformation définitive, sans rétropédalage.

La Métropole Rouen Normandie, elle, a besoin de tous pour faire émerger et perdurer ce territoire de **prospérité soutenable et partagée** qu’elle appelle de ses vœux.

Agir à son niveau, cela peut-être à l’échelle d’un individu, d’un collectif, d’une association, d’une entreprise, ou en saisissant l’une des mains tendues par la Métropole dans cette Stratégie : participer à un événement, rejoindre un groupe de travail, s’inscrire dans un processus collectif d’Écologie industrielle et territoriale, choisir des fournisseurs locaux ou issus du champs de l’ESS, nourrir un projet de recherche qui contribue à relever les grands défis sociétaux et environnementaux actuels... ..

**Conclure une Stratégie de transition économique dont le titre parle de “Co-construction”**, ce n’est pas livrer un produit fini qu’il s’agirait de “consommer” en prenant les enjeux, les axes et les actions un à un, de façon linéaire. C’est proposer une base structurée de réflexion, un cadre de travail et d’engagement défini, qu’il s’agit de fertiliser et d’amender en continu, avec, en ligne de mire, la vision d’un **territoire de prospérité soutenable et partagée par tous**.

Rouen  
décembre 2024

...

# Annexes

## Glossaire

ADACC - Atelier de l'adaptation au changement climatique

AdCF - Assemblée des communautés de France

AMS - Activités métropolitaines supérieures

AOT - Autorisation d'occupation temporaire

ASRUC - Association Sportive Rouen Université Club

AVUF - Association des Villes universitaires de France

Campus SIRN - Sciences ingénierie Rouen Normandie (=Madrillet)

Campus MSA - Mont-Saint-Aignan

CCUS - Carbon Capture Utilization and Storage / Captage stockage et utilisation du CO<sub>2</sub>

CDAC - Commission départementale d'aménagement commercial (=Autorisations d'exploitation commerciale)

CEC - Convention des entreprises pour le climat

CMA-Chambre des métiers et de l'artisanat

CODERST - Conseil Départemental de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques

CPAUPE - Cahier de prescriptions architecturales, urbaines, paysagères et environnementales

CSR - Combustible solide de récupération

DAAC - Document d'aménagement artisanal et commercial

DAGP - Direction de l'aménagement et des grands projets

DAIE - Direction Action et Innovation Économiques

DAP - Direction des achats publics

DELCL - Direction économie locale et coopérations internationales

DIA - Déclaration d'intention d'aliéner

DUH - Direction de l'urbanisme et de l'habitat

EBE - Entreprise à but d'emploi

EFC - Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

EIT - Écologie industrielle et territoriale

ENAF - Espace naturel, agricole, forestier

ENR&R - Énergie renouvelable et de récupération

ESRI - Enseignement supérieur, recherche et innovation

FEDER - Fonds européen de développement régional

HTI - High-tech industriel (indice de spécificité)

HTS (High-tech services (Indice de spécificité)

IAE - Insertion par l'Activité Économique

MAPPI - Méthode d'accompagnement et de pilotage des parcours d'insertion

MAPTAM (loi) - Loi portant sur la Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

MIN - Marché d'intérêt national

NOTRe (loi) : Loi portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République

OPAF ERI - Opération programmée d'amélioration des friches en renouvellement industriel

ORECAN - Observatoire régional énergie climat air de Normandie

ORT - Opération de revitalisation du territoire

PAC - Prêt d'apport en capital

PACTE - Programme d'accompagnement à la transition écologique

PACTE - Prêt apport en capital pour la transition écologique

PDE - Plan de déplacement des entreprises

PDIE - Plan de déplacement inter-entreprises

PDM-E - Plan de mobilité Employeur

PLIE - Plan local pour l'insertion et l'emploi

PNSI - Programme National des Synergies Inter-Entreprises

POPSU - Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines

PPRT - Plan de prévention des risques technologiques

PUI - Pôle universitaire d'innovation

QPV - Quartier politique de la ville

RCI - Réseau de chaleur industriel

RCU - Réseau de chaleur urbain

REEN - Réduire l'empreinte environnementale du numérique

Résitech - Réseau scientifique, industriel et technique

REX – Retour d’expérience

RLPI – Règlement local de la publicité intercommunale

RMM – Réunion des musées métropolitains

RT – Rouen Tourisme

RVSL – Rouen Vallée de Seine Logistique (zone d’activités logistiques d’Haropa Port de Rouen)

SAE – Schéma d’accueil des entreprises

SCIC – Société coopérative d’intérêt collectif

SCoT AEC – Schéma de cohérence territoriale Air Énergie Climat

SDVE – Schéma directeur de la vie étudiante

SELFIC – Services aux entreprises à forte intensité en connaissance (indice de spécificité)

SF – Services financiers (indice de spécificité)

SIRN – Science et ingénierie Rouen Normandie (Campus Madrillet)

SNBC – Stratégie nationale bas-carbone

SOCRATE – Synergie pour une Organisation Collective et raisonnée sur l’Axe Seine et de la Transition Énergétique

SPASER – Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables

SRADDET – Schéma régional d’aménagement, de développement durable et d’égalité des territoires

SRDEII – Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l’innovation et l’innovation

SRESRI – Schéma régional de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation

TE – Transition écologique

TSE – Transition Social-Écologique

VPAH – Villes et Pays d’Art et d’Histoire

ZAE – Zone d’activité économique

ZFE – Zone à faible émission

ZIBAC – Zone industrielle bas-carbone

ZIP – Zone industrialo-portuaire

Zone AU (PLUI) – Zone à urbaniser

Zone AUX (PLUI) – Zones à urbaniser à vocation économique

Zone UR (PLUI) zones urbaines de renouvellement urbain et de projets mixtes à dominante habitat

Zone UX (PLUI) – Zones urbaines d’activités économiques

Zone URX (PLUI) – Zones urbaines de renouvellement urbain à vocation économique

## Lexique

### **Bail à construction**

Dans ce type de convention, le preneur (loueur) a notamment l'obligation de construire, de réhabiliter et de garder les bâtiments en bon état tout le long du bail.

### **EFC - Économie de la coopération et de la fonctionnalité**

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) constitue un nouveau référentiel pour le développement durable des territoires. Elle affirme la fin de l'ère de l'hyper-consommation, en proposant, **en lieu et place de la vente de biens, la vente d'une performance d'usage, ou d'un usage**. D'après la définition de l'ADEME, "ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, un accroissement du bien-être des personnes et un développement économique".

### **EIT - Écologie industrielle et territoriale**

L'EIT consiste en une mise en commun volontaire de ressources par des acteurs économiques d'un territoire, en vue de les économiser, ou d'en améliorer la productivité.

### **PLATEFORME INDUSTRIELLE**

Selon la loi PACTE, une plateforme industrielle "se définit comme le regroupement d'installations mentionnées à l'article L. 511-1 sur un territoire délimité et homogène conduisant, par la similarité ou la complémentarité des activités de ces installations, à la mutualisation de la gestion de certains des biens et services qui leur sont nécessaires. La liste des plateformes est fixée par un arrêté du ministre chargé des installations classées pour la protection de l'environnement."

### **PLATEFORME TECHNOLOGIQUE**

Une plateforme technologique est un plateau technique regroupant un ensemble de moyens, des compétences, des matériels de pointe, des logiciels autour d'une thématique commune et permettant de mener des projets innovants.