

# innovons

# La Réunion

## Une Stratégie Régionale d'Innovation pour La Réunion

13 octobre 2009 : Premières Assises Régionales pour l'Innovation

Restitution des propositions réalisées dans le cadre de la démarche participative  
Stratégie Régionale d'Innovation entre janvier et septembre 2009  
Propositions pour l'établissement des choix définitifs et priorités à inclure  
dans le document de la Stratégie Régionale d'Innovation, fin 2009

Synthèse des stratégies macro-économiques

Synthèses des groupes de travail

- **Axe 1** .....p.35  
Attractivité du système de formation réunionnais à l'innovation
- **Axe 2** .....p.41  
Percolation de l'innovation dans le tissu des TPE-PME
- **Axe 3** .....p.53  
Aménagement, organisation et attractivité du territoire



# innovons

## La Réunion

### → Synthèse des stratégies macro-économiques

- Ce document a été établi dans le cadre de la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) et a été entériné par le Comité de Pilotage composé de l'État, du Conseil régional et du Conseil général.





# SOMMAIRE

|  |  |
|--|--|
| <b>Préambule</b>   | → Un changement de modèle économique pour la prochaine génération réunionnaise : un objectif et un diagnostic partagés ..... p. 6-7  |
| <b>1. L'ouverture sur le monde</b>                               | → 1-1 : Des évolutions inéluctables ..... p. 10<br>1-2 : Des cibles hiérarchisées ..... p. 10<br>1-3 : Ouverture des entreprises, des hommes et des infrastructures ..... p. 10<br>1-4 : L'innovation, condition de l'ouverture :<br>La Réunion, laboratoire et « vitrine » ..... p. 11  |
| <b>2. Vers l'excellence réunionnaise</b>                         | → 2-1 : Les ressources humaines et leur avenir à l'échelle internationale ..... p. 14<br><b>A/ Publics peu formés, « économie d'insertion », maîtrise de l'illettrisme : traiter à la base le système de l'exclusion ..... p. 14</b><br><b>B/ Formations généralistes et professionnalisantes ..... p. 14</b><br><b>C/ Enseignement supérieur, recherche et enjeux économiques ..... p. 15</b><br><br>2-2 : Développer un pôle d'avenir par l'interactivité des DAS et des secteurs traditionnels ..... p. 16<br><b>A/ Les Domaines d'Activité Stratégique, secteurs d'entraînement du développement futur ..... p. 16</b><br>- Caractéristiques communes ..... p. 16<br>- Les DAS, enjeux communs et interactivité ..... p. 17<br>- Les Domaines d'Activité Stratégique - DAS ..... p. 18 à 21<br><b>B/ Des secteurs traditionnels, socle de l'innovation et de la compétitivité externe ..... p. 22</b><br>- Construire le modèle économique à partir du tissu existant ..... p. 22<br>- Deux secteurs primordiaux pour la cohésion territoriale :<br>agriculture et BTP ..... p. 22 |
| <b>3. Le territoire réunionnais dans de nouvelles dimensions</b> | → 3-1 : Un capital-territoire ..... p. 26<br>- Capital jeunesse, capital social, capital culturel ..... p. 26<br>- Le capital naturel : enjeu de préservation, enjeu de compétitivité ..... p. 26<br>- Du gisement énergétique au « territoire-laboratoire » ..... p. 26<br><br>3-2 : Compétitivité et attractivité du territoire de l'île ..... p. 27<br>- Équilibre et solidarité du développement territorial ..... p. 27<br>- Les déplacements, clé de la solidarité territoriale ..... p. 27<br>- Inventer la ville réunionnaise du XXI <sup>e</sup> siècle ..... p. 27<br>- Un développement économique en profondeur pour le territoire réunionnais ..... p. 28<br><br>3-3 : Un « grand territoire » à l'échelle du monde ..... p. 29<br>- La nécessité ..... p. 29<br>- La réalité : les acquis ..... p. 30  |
| <b>Observation conclusive</b>                                    | p. 31  |

## Un changement de modèle économique pour la prochaine génération réunionnaise : un objectif et un diagnostic partagés

### Des prises de conscience convergentes

→ La Réunion a fait siens il y a un quart de siècle les principes d'ajustement structurel de la politique régionale européenne. Elle a recherché leur application optimale à sa situation économique, sociale et territoriale. C'est selon cette trame qu'elle a conduit, pendant 20 ans, un développement marqué par l'objectif de rattrapage du niveau européen, fondé sur la réalisation des infrastructures fondamentales, sur la mise en place du cadre de formation, sur la modernisation de l'agriculture et sur la création d'un secteur industriel d'import-substitution.

À partir de 2005, au terme de trois « exercices européens », les acteurs réunionnais, institutions et société civile, prennent conscience de la nécessité d'un nouveau modèle économique. Le POE 2007-2013, dans sa présentation stratégique, pose l'impératif « d'adapter les standards de compétitivité attendus des régions d'Europe continentale et d'inventer de nouveaux paramètres de performance tenant compte de la nécessaire solidarité ». Cette dynamique doit « s'inscrire dans une logique de valorisation des atouts et de performance fondée sur la spécificité d'un modèle économique et social réunionnais au sein de son espace géographique ».

Cet objectif, mis en exergue de l'actuelle programmation des fonds structurels, reprend pour le moyen terme les fondements communs aux stratégies de long terme développées par les principales institutions réunionnaises, sous le prisme d'« angles d'attaque » diversifiés et de leurs compétences respectives :

- Le Schéma d'Aménagement et de Développement Durable du Conseil Général présente un plan d'action d'aménagement répondant aux nouveaux enjeux de développement de la population et des territoires réunionnais ;
- Le Plan Réunionnais de Développement Durable (PR2D), produit d'une réflexion concertée conduite par le Conseil Régional, traite des axes et des problématiques d'actions d'un modèle de développement durable réunionnais ;
- « La Réunion Ile Verte », qui émane du monde économique, développe et approfondit la notion de Domaines d'Activité Stratégiques (mis en évidence dans le cadre du PR2D), vecteurs d'excellence, d'ouverture et d'équilibre dans le développement durable ;
- Enfin « Réunion 2030 - GERRI » initié par l'État en concertation avec ses partenaires est une déclinaison des orientations du Grenelle de l'Environnement, posant l'excellence énergétique comme moteur de positionnement et d'identité pour La Réunion.

### Des facteurs inéluctables, à saisir en opportunités plutôt qu'à subir

→ **Les facteurs internes relèvent du dynamisme et de la vulnérabilité d'un petit territoire isolé.** Les contraintes exogènes du développement économique figurent dans tous les documents de programmation depuis l'engagement il y a 20 ans des politiques d'ajustement structurel :

- Les contraintes géographiques (relief, aléas climatiques, risques géologiques) pèsent sur les réponses aux besoins d'équipements structurants et accentuent les tensions sur un espace utile réduit ;
- L'isolement, l'insularité, contraignent l'économie locale à composer avec la faiblesse du marché intérieur, la recherche de valeur ajoutée et l'interdépendance des activités devant compenser l'insuffisance de « taille critique économique » ;
- L'arrivée de 180 000 nouveaux Réunionnais à horizon 2025 sur ce territoire restreint et contraint entraîne des obligations fortes pour l'aménagement du territoire et l'intégration sociale comme pour l'emploi, afin de valoriser cette importante ressource humaine.

→ **Les facteurs extérieurs traduisent la dépendance croissante de La Réunion au monde,** et relèvent des « grands défis du 21<sup>e</sup> siècle » :

- La mondialisation des échanges et de l'économie prend des formes multiples :
  - L'ouverture par les technologies de la communication, une organisation des marchés ouvrant de plus en plus le champ à la concurrence
  - La montée des grandes puissances asiatiques qui impacte désormais directement les conditions du développement de l'économie réunionnaise
  - La concrétisation la plus directe à laquelle elle doit faire face est la mise en œuvre des Accords de Partenariat Economiques (APE)

- Les risques de rupture de ressources énergétiques placent le développement des énergies renouvelables au cœur des stratégies économiques et sociales
- L'évolution du contexte environnemental et climatique induit une nouvelle donne géostratégique dans laquelle La Réunion ne doit pas voir son isolement s'accroître
  - Les « exercices stratégiques » élaborés par les décideurs réunionnais mettent en évidence des enjeux fondamentaux
- Nécessité pour l'économie réunionnaise d'une transition active de l'économie résidentielle à la création de richesses : l'économie doit se structurer et saisir les opportunités offertes par le développement durable, afin de créer de nouvelles activités et engendrer des emplois durables
- Une démarche constante de « mise à niveau » et une capacité d'adaptation aux mutations induites par les exigences du développement et aux incertitudes de son évolution : c'est ce que La Réunion a déjà su faire depuis deux générations
- Poursuivre jusqu'à son achèvement le grand chantier infrastructurel entrepris sur le long terme lors des précédentes programmations européennes
- Prendre enfin la mesure de l'évolution des politiques de soutien publiques (diminution des aides européennes et nationales) : financements d'État de plus en plus contraints, restriction progressive des crédits communautaires, alourdissement des charges pesant sur les grandes collectivités locales. Il devient nécessaire de « chercher à modifier les contextes réglementaires des dispositifs nationaux et européens pour les rendre plus stimulants et favoriser leur impact en termes de création d'emplois et de richesses à La Réunion, en veillant au maintien de la cohésion sociale ».

Ce processus incite à aller au plus loin dans la logique de l'article 299-2 du traité d'Amsterdam, dans la prise en compte de la singularité de la situation économique des RUP, et d'aller vers la mise en œuvre de la compétitivité réunionnaise par des mesures en rapport avec sa pleine spécificité, au-delà des déclinaisons dérogatoires du droit commun en vigueur aujourd'hui.

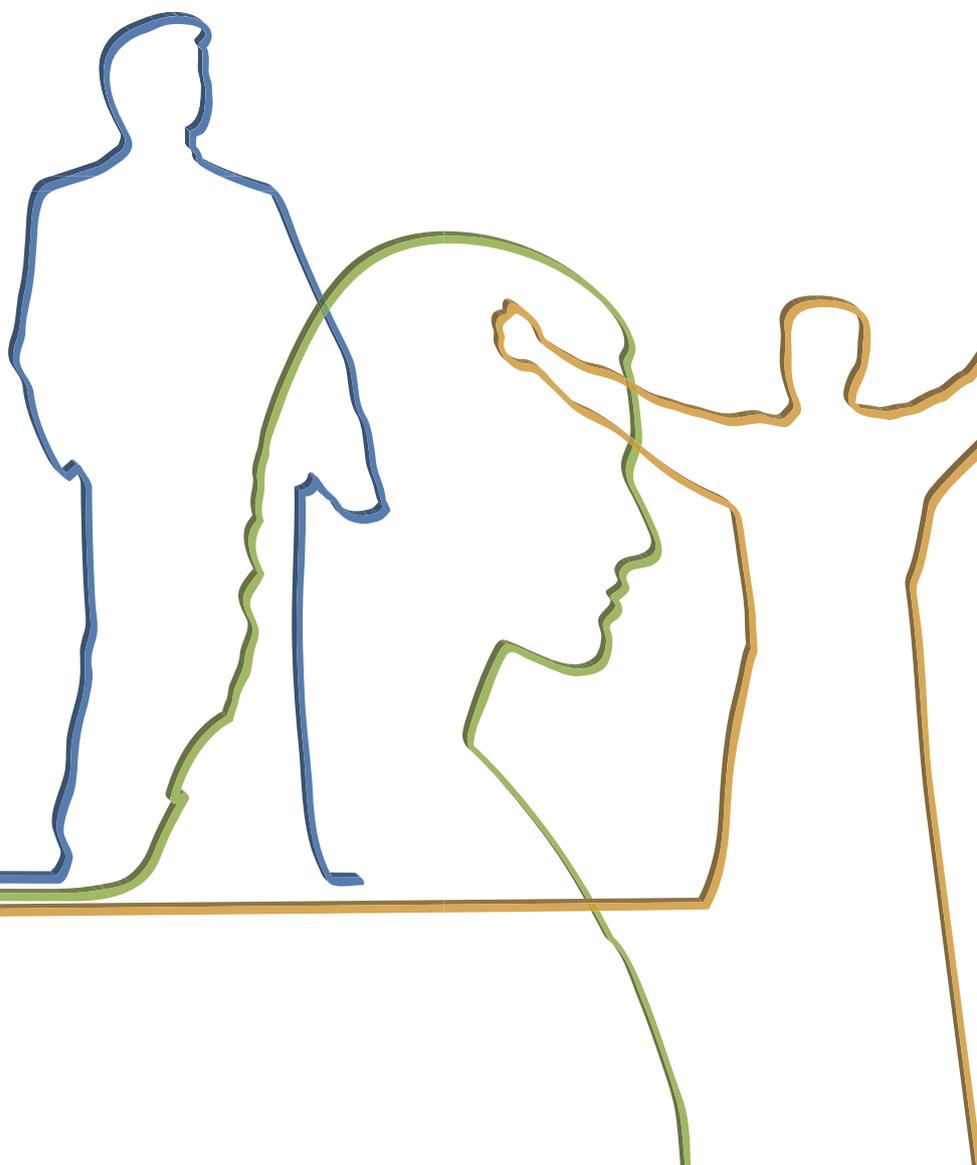
Compétitivité humaine, compétitivité économique, compétitivité territoriale : l'ensemble des documents stratégiques met l'accent sur l'importance des enjeux transversaux, qu'ils portent sur le potentiel humain, l'organisation du territoire, ou le positionnement de La Réunion dans le contexte international ; ce qui implique un projet partagé par tous, avec le « ciment » de la compatibilité avec la culture réunionnaise.

# 1

## → L'ouverture sur le monde

L'ouverture a figuré au premier rang des objectifs prioritaires de La Réunion dès les premières programmations européennes. Les stratégies récentes en accentuent le caractère impératif, avec une perception plus précise des menaces et des nécessités, ainsi que des moyens à mettre en œuvre.

*« La portée et l'ambition du développement de La Réunion, dépassent désormais la seule mesure de son territoire physique. »*



## 1-1 : Des évolutions inéluctables

→ La petite taille du marché local et les modifications dans les échanges internationaux (APE, mondialisation) appellent de telles évolutions. La réalisation de l'ouverture est maintenant encadrée par les règles européennes et mondiales et le « calendrier OMC » (mise en place des Accords de Partenariat Économique entre l'Union Européenne et les pays de l'Afrique Australe et Orientale, échéances de la PAC, des fonds structurels européens, renégociation des accords sucriers).

## 1-2 : Des cibles hiérarchisées

→ L'île doit aller au-delà de sa relation privilégiée avec la France et l'Union Européenne. Ces cinquante dernières années ont principalement été consacrées à la mise à niveau des standards sociaux et infrastructurels – non encore atteints – tirant la croissance par la consommation et la commande publique. Pour asseoir son développement et réussir son entrée dans l'économie de la connaissance, « La Réunion doit relever le défi de son intégration régionale et mondiale ».

La « construction d'une communauté économique de l'océan Indien et de ses rives » est une priorité stratégique partagée par la quasi-totalité des documents qui établissent cependant une hiérarchie des cibles : d'abord les îles voisines puis l'océan Indien, ensuite les pays ou continents d'où viennent des composantes de la population réunionnaise (la Chine, l'Inde, l'Afrique). Cependant, la conquête d'autres espaces n'est pas exclue : l'Europe, certes, mais aussi les pays pauvres ou émergents et les pays plus lointains, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

## 1-3 : Ouverture des entreprises, des hommes et des infrastructures

→ L'ouverture implique d'abord « l'internationalisation des entreprises »

L'enjeu est d'inciter des entreprises installées sur le marché local à aborder un marché régional où, sur des filières similaires à celles de La Réunion, leur capacité concurrentielle directe subit le handicap du différentiel de coût de production. Si la dissymétrie instaurée par les APE dans les tarifs douaniers et les difficultés liées à la solvabilité des pays tiers voisins ne favorisent pas des modes simples de pénétration de ces marchés, des synergies et complémentarités peuvent être recherchées dans le cadre de stratégies communes (co-développement) et dans le cadre de la programmation de l'aide communautaire au développement (FED) et au commerce (Aid for Trade).

Un travail de communication, d'accompagnement technique et d'évaluation objective des risques et opportunités pour chaque secteur et chaque entreprise doit donc être mené pour « passer d'une « ouverture subie » à une « ouverture voulue ». Parmi les pistes opérationnelles : communiquer sur les expériences internationales réussies, généraliser un dispositif de diagnostic des entreprises candidates à l'ouverture, constituer des groupements d'entreprises visant à atteindre une masse critique permettant d'être représentatif sur le marché international, ou encore valoriser le potentiel de la diaspora en l'utilisant comme réseau opérationnel de « réceptifs ».

L'internationalisation de l'économie suppose aussi d'accepter la réciprocité : l'ouverture de marché intérieur à la concurrence, l'apport d'investissements étrangers, sous réserve de préserver les équilibres sociaux et économiques de l'île.

« L'ouverture des hommes » passe par un travail de fond sur la formation : enseignement des langues ; formation aux techniques de l'international ; enfin montée en puissance des formations de haut niveau pour générer une attractivité internationale. Ce dernier aspect est essentiel pour assurer une mobilité équilibrée, où La Réunion trouve son bénéfice par l'attractivité des élites et non par leur « rétention ».

**Le changement d'échelle des infrastructures, en lien avec le développement des liaisons** vers d'autres pays développés ou émergents est un facteur essentiel de l'ouverture physique réalisable sur les trois modes numérique, maritime et aérien :

- Le devenir de Port Réunion est à la croisée des chemins dans les prochaines années. L'option de long terme pour un équipement dédié au projet de rayonnement de l'économie réunionnaise dans son contexte régional suppose une stratégie et une prise de risque collectives par rapport à des échanges maritimes internationaux aux évolutions très difficilement projetables.

- Le renforcement de l'ouverture de l'aéroport de Gillot à l'international avec pour objectif, « le développement d'un concept de plateforme externalisé sur la métropole voire plus largement l'Europe et encore plus l'océan Indien, et l'Asie figure parmi les dossiers territoriaux prioritaires. »

- Le positionnement de La Réunion comme « carrefour numérique » de l'océan Indien est un enjeu essentiel d'influence dans l'économie de l'information dans le Sud-Ouest océan Indien, en concurrence avec celle des grands pays émergents, Inde et pays du Golfe Persique en premier lieu. Elle est également une condition sine qua non de la participation de La Réunion à l'économie numérique mondialisée.

**1-4 : L'innovation, condition de l'ouverture : La Réunion, laboratoire et « vitrine »**

→ Les différents documents insistent sur le fait que la stratégie d'ouverture de La Réunion n'est réalisable qu'à la condition d'une généralisation du principe d'excellence (voir ci-dessous). Les handicaps de la taille de l'île et de ses coûts de production peuvent être partiellement surmontés par une politique d'innovation qui, tout en renforçant la durabilité de l'attractivité du territoire, contribuera à son efficacité dans l'ouverture.

Les propositions dans ce sens sont nombreuses d'un document à l'autre :

- « Vendre La Réunion comme terre d'accueil des TIC », en en faisant un outil de coordination et de savoir-faire réunionnais à l'export (projet d'un pôle innovation numérique réunionnais)
- Affirmer la santé comme axe majeur de co-développement : « Le positionnement au cœur de l'océan Indien, allié à la qualité de la médecine sur l'île doivent inciter à la mise en place d'un secteur de recherche-développement autour des questions de santé en milieu tropical. Cet axe majeur offre des possibilités y compris économiques réelles, face aux besoins des pays pauvres mais aussi des pays émergents de la zone »
- Développer la capacité exportatrice de l'agro-alimentaire en jouant sur le dynamisme du pôle agro-nutrition en milieu tropical
- Renforcer l'excellence environnementale de La Réunion en mutualisant avec les pays voisins la gestion des déchets, leurs flux et les capacités de retraitement et de valorisation

C'est dans le domaine énergétique que cette valorisation du capital d'innovation de La Réunion dans un processus d'ouverture est la plus fortement projetée : le programme GERRI, déclinaison du cadre national défini par le « Grenelle de l'environnement », et s'appuyant sur le travail de fond décennal du PRERURE en matière d'autonomie énergétique de La Réunion, entend « ouvrir la voie pour des solutions pérennes duplicables » dans le champ des énergies renouvelables et de leur application (transports-déplacement, construction-urbanisme et tourisme). Il s'agit de « faire de La Réunion un espace d'excellence, d'innovation et de démonstration en matière de développement durable ».

GERRI, qui a donc pour ambition d'élever « ce département, le plus peuplé et le plus moderne de l'Outre-mer français » au niveau mondial « pour être identifié et reconnu », se présente comme une réponse à un besoin sociétal, s'adressant à « une population métissée, jeune, familiarisée avec les standards européens et désireuse de s'investir dans un projet fédérateur ».

# 2

## → Vers l'excellence réunionnaise

L'objectif d'excellence amène à préciser la notion de « compétitivité réunionnaise » impliquant une interaction étroite de la productivité économique, de la cohésion sociale et de la formation. Elle procède de deux impératifs : celui de cohérence et de continuité en termes de rattrapage, celui de réponse aux nouveaux défis en termes de compétitivité, dans une optique d'« intéressement » de tous au progrès de La Réunion.

La compétitivité humaine se traduit d'abord dans la recherche d'une élévation constante des niveaux de qualification. Elle vise également une plus grande efficacité des politiques publiques liées aux conditions de vie des habitants (éducation, insertion, logement, cadre de vie,...) et à la réduction des inégalités sociales, la cohésion sociale constituant en elle-même un atout de développement à valoriser.



→ La Réunion bénéficie, dans son contexte régional, d'un dispositif de formation qui reflète l'acquis de son intégration dans le système institutionnel national et européen depuis la départementalisation, aux différents niveaux de l'appareil ; le plus récent et le plus sensible étant, il y a moins de vingt ans, la création d'une Université qui, avec les autres filières d'enseignement supérieur, rassemble aujourd'hui plus de 15 000 étudiants.

Cependant, l'ensemble des documents stratégiques porte une interrogation sur l'adéquation d'ensemble de ce dispositif aux enjeux du développement futur, tant en termes d'épanouissement de la future génération réunionnaise que de compétitivité du territoire, illustrés notamment par la problématique mobilité/attractivité. C'est dans le champ même du dispositif de formation que le besoin d'innovation est le plus évoqué.

### **A/ Publics peu formés, « économie d'insertion », maîtrise de l'illettrisme : traiter à la base le système de l'exclusion**

Les stratégies portées par les collectivités locales réunionnaises mettent en garde contre un dispositif d'excellence « bâti sur le sable » parce qu'il esquiverait le problème de la réduction du fort effectif d'exclus qui perdure à La Réunion : facteur latent de fragilité de l'équilibre social, réduction à la base du potentiel de performance économique, coût public stérile, autant de handicaps pour une attractivité proclamée.

#### **Maîtriser l'illettrisme**

L'illettrisme est un phénomène complexe, difficile à cerner dans sa définition, sa mesure (toutefois l'estimation d'un « volant » de 120 000 illettrés, sans tendance à la réduction, est partagée) et ses facteurs. Les diagnostics se rejoignent sur deux points :

- L'illettrisme est un phénomène d'érosion des fondamentaux d'insertion sociale et économique des personnes qui intervient à tous les stades de la vie. Il concerne donc aussi bien le système scolaire que les dispositifs d'insertion – avec un « trou » entre sortie du système scolaire et âge du droit au RMI – et les employeurs.
- Au premier stade, on ne saurait cantonner la responsabilité de la maîtrise de l'illettrisme à la seule Éducation nationale : elle est à placer dans le cadre d'un accompagnement périscolaire rénové, c'est-à-dire dans un dispositif intégré regroupant l'école, les politiques familiales et les politiques territoriales de proximité.

#### **Renouveler l'économie d'insertion**

La réduction des moyens publics affectés aux emplois aidés a poussé dans les dernières années à la réflexion sur le remodelage du dispositif. Sans que les voies et moyens en aient encore été trouvés, les préconisations convergent sur trois points :

- assurer une professionnalisation tant des structures d'encadrement que des personnes
- placer l'orientation et le financement de ces emplois dans une logique de prestation de service
- mettre en place une coordination d'ensemble, organisée selon ces objectifs, regroupant les demandes et organisant une offre adaptée, en assurant l'interface avec les dispositifs de formation.

Il serait illusoire de croire que de tels dispositifs « révèlent » un marché venant absorber et solvabiliser dans l'économie marchande l'ensemble de l'effectif de personnes peu qualifiées. La construction d'un « nouveau modèle d'économie sociale et solidaire » est sous-tendue par une notion d'apprentissage de la citoyenneté et de nouvelle éducation populaire. Il doit viser, parallèlement à l'acquisition d'une « employabilité », d'autres formes d'intégration, à rechercher dans les enjeux de cohésion sociale, de qualité des modes de vie, de sécurité collective nécessaires au développement de La Réunion.

### **B/ Formations généralistes et professionnalisantes**

Une préoccupation immédiate porte sur l'enseignement supérieur, où l'on constate à la fois que de très nombreux étudiants - pourtant souvent issus de l'enseignement secondaire professionnel - s'orientent vers des filières généralistes dans l'espoir de trouver un emploi à terme. Et que de plus, il y a permanence dans la difficulté de jonction entre le terme des études généralistes et l'entrée en activité.

Les améliorations à apporter dans l'avenir relèvent de deux axes d'action :

- l'organisation d'une mobilité équilibrée ;
- le développement de modules de professionnalisation « adaptables », selon une temporalité adéquate, aux besoins de la société et du marché, dispositif déjà expérimenté, ce qui implique deux préalables :

- Un processus réactif d'homologation de tels diplômes
- Un dispositif de pilotage fort, permettant un repérage efficace des besoins. Cela suppose la responsabilisation des acteurs socio-économiques dans cette gouvernance. En premier lieu, l'ensemble des branches professionnelles de La Réunion doit être en mesure de mieux préciser les besoins de qualification, à court et moyen termes, localement et à des échelles plus étendues du marché.

### **C/ Enseignement supérieur, recherche et enjeux économiques**

La conviction est partagée que le devenir de l'économie réunionnaise est fortement conditionné par la création de filières à forte valeur ajoutée, et par l'attractivité régionale de pôles d'excellence : ce qui implique la mise en œuvre de priorités fortes, et donc de choix. Le dispositif d'enseignement supérieur et de recherche doit entrer dans un système solidaire l'engageant tout particulièrement aux côtés :

- du Conseil Régional, poursuivant un processus de définition plus approfondi de ses priorités stratégiques dans le domaine de l'économie, de la recherche et de l'innovation, afin d'améliorer la visibilité de l'excellence dans ces domaines ;
- du monde économique, qui, à travers le projet Ile Verte, se dote progressivement des moyens de définir collectivement les besoins et les moyens lui permettant d'atteindre les objectifs de développement durable qu'il s'est fixé.

Les clés de choix ne seront pas simples pour autant. Il faudra optimiser et arbitrer la répartition de l'effort futur entre :

- Des pôles d'enseignement/recherche directement utiles au tissu économique réunionnais
- Des spécialisations sans retombées économiques directes, mais liées à l'identité forte de La Réunion tenant à son patrimoine tant culturel que naturel, et contribuant à son image et à son attractivité.

Le constat de « pertes en ligne » dans le système actuel, mais surtout l'accélération de la connaissance, accentuent l'importance de la notion de formation tout au long de la vie. C'est dans ce cadre que pourrait s'inscrire un retour adapté de certains diplômés vers le système de formation, dans l'optique de les « réarmer » pour un débouché professionnel.

Mais la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie ne saurait se réduire à un dispositif palliatif des lacunes et cloisonnements du système actuel. Elle peut être le cadre de référence d'un fonctionnement impliquant l'ensemble des niveaux de formation initiale et continue, fonctionnement qui nécessiterait principalement :

- le développement du concept d'apprentissage
- l'implication de l'ensemble des entreprises, pour la promotion de l'entrepreneuriat auprès des scolaires et des universitaires, comme pour la définition et le financement des formations.

→ L'ensemble des stratégies de long terme met en évidence deux moteurs essentiels :

- L'identification, l'organisation, le renforcement des Domaines d'Activité Stratégique (DAS). C'est la condition indispensable à un positionnement concurrentiel et attractif de La Réunion dans le contexte régional et mondial
- La mise en réseau, l'interactivité de l'ensemble des acteurs du développement économique (entreprises, institutions, appareil de recherche et de formation). La conscience de cette nécessaire solidarité se manifeste par l'emploi récurrent de la référence aux « clusters », sans que cette notion soit bien précisée. Il est sûr que les grands clusters spécialisés ne sont accessibles qu'aux grandes régions continentales. Néanmoins, les principes de « réseaux qualifiants » à la base des Pôles de compétitivité sont porteurs de dynamisme. Cet objectif d'inter-activité résulte de l'interdépendance objective des secteurs d'activités, caractéristique d'une micro-économie insulaire.

C'est dans la combinaison efficace de ces deux facteurs que réside le principal gisement d'innovation en faveur de la compétitivité économique de La Réunion, et de la création d'emplois qualifiants et pérennes.

### **A/ Les Domaines d'Activité Stratégique, secteurs d'entraînement du développement futur**

Les différentes démarches stratégiques proposent plusieurs nomenclatures de DAS, dont le nombre et le « périmètre » ont été plus ou moins directement liés aux évolutions des normes et des programmes gouvernementaux.

Ils présentent des caractéristiques communes et des enjeux communs dont découle leur nécessaire interactivité.

#### **Caractéristiques communes**

- **L'ouverture**  
Tous les DAS identifiés l'impliquent, notamment à l'échelle du marché de l'océan Indien, et du potentiel de coopération régionale (cf. supra).
- **Le choix du long terme**  
Cette orientation ne vise pas des produits déterminés, dont on peut difficilement dessiner à ce stade les contours des différents marchés qui s'annoncent et les quantifier. Elle porte sur le positionnement sur des bassins de marché, sur les facteurs de productivité, sur la montée en qualification générale, processus à évolution progressive nécessitant le « maintien du cap » dans la durée. Elle passe donc par la définition d'objectifs stratégiques, desquels découlent des plans d'actions phasés, des objectifs opérationnels et des moyens et outils, financiers et réglementaires.
- **La haute valeur ajoutée**  
La Réunion (et donc l'Europe) peut devenir une plate-forme à haute valeur ajoutée dans l'océan Indien, dans une « course-poursuite » avec les grands pays émergents d'Asie et d'Afrique. L'investissement dans l'immatériel (services, ou ingénierie intégrée aux segments à forte valeur ajoutée des process industriels) permet de pallier les handicaps de l'insularité et de l'absence de matières premières.
- **La diversité**  
La Réunion peut miser sur une juxtaposition d'économies de « niches », suffisante pour accélérer sa dynamique de développement à son échelle, avec une vulnérabilité bien moindre que celle du modèle mono productif.
- **L'utilisation des contraintes pour construire des avantages**  
La complexité des opérations d'aménagement, l'application des normes européennes, la nécessité de développer des alternatives énergétiques, demain l'enjeu de restauration de la sécurité sanitaire face aux risques épidémiologiques, ou la prévention des aléas climatiques et autres risques naturels, engendrent des savoir-faire constituant autant de « souches d'excellence ». Plus généralement, la micro-insularité et la tropicalité, caractérisant l'ensemble de l'activité réunionnaise, ont toujours imposé à La Réunion un « devoir d'innovation ». Ce devoir doit être accentué pour faire d'une contingence un atout technique et économiquement valorisable.

## Les DAS, enjeux communs et interactivité

Dans leur diversité, les DAS identifiés présentent des enjeux de mutualisation et d'interactivité.

- **Les effets d'entraînement**

Les DAS constituent des moteurs de création de richesse. Pour qu'ils soient réellement les agents du changement structurel, il faut mettre en place les conditions, sous deux aspects :

- **l'interaction avec les secteurs traditionnels**

les DAS trouvent une large part de leur potentiel de développement dans leurs applications dans les secteurs traditionnels : c'est en particulier le cas des TIC, des filières énergétiques et environnementales, de l'ingénierie.

Réciproquement, c'est l'intégration de nouveaux paramètres de performance qui permettra au BTP, à l'agriculture ou au secteur des services aux entreprises d'être mieux armés tant pour leur maintien sur le marché intérieur que dans leur « internationalisation ».

- **l'action en réseau** : elle doit se situer à deux niveaux :

→ **En interne**

L'économie réunionnaise restera une économie de petites unités ; dans tous les domaines, c'est la capacité à monter des actions collectives et à les soutenir financièrement et techniquement qui fondera le développement des DAS.

→ **Avec l'extérieur**

**L'alliance industrie – recherche – centres de formation**, principe des pôles de compétitivité est généralisable à l'ensemble des activités, à condition de trouver leur ressource dans les partenariats extérieurs.

- **La veille stratégique et technologique**

La capacité structurante des DAS pour l'économie réunionnaise ne doit pas cacher l'importante évolutivité de ces secteurs, et l'obligation d'une adaptation constante des acteurs pour les valoriser pleinement au plan économique. Certains secteurs illustrent particulièrement cet aspect : l'essor récent des TIC était lié à l'accompagnement de l'équipement de la société et de l'économie, leur potentiel sera de plus en plus lié aux productions, et notamment à l'interface entre création, technologie et diffusion.

- **Les normes nationales et européennes**

Elles appellent (notamment pour la pêche, les normes énergétiques et environnementales, les services à la personne) une capacité de proposition en vue de leur adaptation à notre environnement régional et géographique.

- **La formation**

Son importance a été déjà amplement soulignée, à propos de l'enjeu plus général de l'ouverture des personnes et des entreprises.

- **L'aménagement du territoire**

Il interfère les DAS, en réciprocity :

→ De par l'enjeu de qualité d'aménagement d'un « territoire contraint, il en constitue un large terrain d'application

→ Il conditionne l'attractivité et la performance des activités : disponibilité de foncier dédié, structuration des pôles de services et d'échanges, fluidité des infrastructures internes, développement des infrastructures de liaisons externes (cf. supra).

- **L'enjeu du financement**

Il suppose une remise à plat de la prise de risque financière, priorisée sur des projets relevant des objectifs stratégiques et d'innovation, avec des outils financiers publics relayés par des partenariats financiers privés ouverts sur l'extérieur.

### Agro-nutrition en milieu tropical, seul pôle de compétitivité outre-mer

→ Le pôle de compétitivité Qualitropic labellisé par le CIADT du 12 juillet 2005 regroupe **plusieurs secteurs économiques de La Réunion**, soit en tant qu'activités agro-alimentaire, soit en tant qu'organismes de recherche. Concernant les activités agroalimentaires, il s'agit de filières traditionnelles (canne à sucre, élevage et alimentation du bétail) mais aussi de filières à potentiel identifié (pêche, plantes médicinales, exploitation de la biomasse). À la fin 2008, le pôle comptait environ 50 entreprises adhérentes sur un potentiel de 80. L'implication des structures de recherche et centres de transfert de technologie se retrouve dans les projets :

- de l'Université de La Réunion, avec les directeurs de laboratoires (19), les doctorants (300 sur 2008-2009), les directeurs d'école et instituts (ESIDAI, IUT, IAE)
- des organismes de recherche : CIRAD, IRD, IFREMER, CERF
- le groupe d'intérêt économique CERF (Centre d'Essai de Recherche

et de Formation)  
 • du CRITT agroalimentaire

→ Le « tronc commun économique » du pôle est bien la « nouvelle économie tropicale » : la logique des pôles de compétitivité est avant tout une logique industrielle, au sens actuel du terme. L'assise de compétitivité des projets se situe à **la dimension du bassin de l'océan Indien, et dans le potentiel de partenariat avec ses pays.** L'agrément en 2006 par l'ANI du projet de R&D relatif à la valorisation de l'acide aconitique dans ses applications à la nutrition, est le premier exemple d'une nouvelle orientation du potentiel de R&D agroalimentaire de La Réunion.

→ Le pôle vise dans les années à venir la valorisation optimale, alimentaire et non alimentaire, des ressources agricoles et marines de l'océan Indien par le biais de l'accroissement de la valeur ajoutée produite à La Réunion en investissant dans les trois thématiques ci-après :

- **le développement de la production locale** en visant à la valorisation maximale des co-produits (100% à horizon 2030, « 0 déchets

») issus de la canne, des effluents d'élevage et de la transformation agroalimentaire.

- **l'amélioration des process**, de la production à la distribution, en passant par la transformation, afin de réduire les rejets polluants, et **d'accroître l'efficacité économique et écologique** des filières (analyse du cycle de vie, normes sanitaires, conditions de production moins consommatrices d'énergie, méthodes plus respectueuses de la ressource...).

- la réduction/limitation de la dépendance vis-à-vis de l'extérieur par la production – substitution d'intrants pour l'agriculture et les autres secteurs économiques : industrie, bâtiment... (additifs, détergents issus de la chimie verte).

→ Les objectifs stratégiques de la filière, de diversification et renforcement de la sécurité alimentaire de l'île, de contribution à son autonomie énergétique ou de valorisation de la multifonctionnalité de l'agriculture, sont largement liés au pôle de compétitivité, mais relèvent également d'autres logiques d'intervention et d'acteurs institutionnels ou privés.

### Pêche

→ C'est probablement le DAS où l'écart est le plus fort entre le potentiel de La Réunion et son niveau de valorisation. La Réunion est en ce domaine de plain-pied avec l'ensemble des pays de l'océan Indien, dont la ressource est aujourd'hui exploitée à 97 % par des pays non riverains.

→ De même, se combine l'enjeu d'un développement à long terme et la nécessité de **prendre position rapidement** dans la mise en place d'**accords de coopération au niveau de la zone océan Indien.** Ainsi, La Réunion peut jouer un rôle structurant auprès des pays « détenteurs » de la ressource. La France de par la superficie de ses eaux territoriales autour de La Réunion, Mayotte et les Iles

Éparses, est en mesure de jouer un rôle de plate-forme technique dans le montage de filières pêche. L'objectif est de pouvoir concrétiser la réalité d'une telle stratégie lorsque la CTOI sera amenée à établir des quotas.

→ Des préalables à la mise en œuvre d'une telle stratégie sont cependant nécessaires :

- **L'organisation de la profession**  
 Sur cette base, doit être développée une activité export, fondée sur un principe de production de qualité labellisée, impliquant une action concertée sur les marchés et une haute valeur ajoutée de la filière de conditionnement et de transformation du produit.

- **La constitution d'une flottille de navires.** Ils doivent être

suffisamment autonomes pour étendre leur « rayon d'action » sur l'ensemble de l'océan Indien. Cela implique en priorité une action auprès de la Commission Européenne relative à sa politique de **cessation des aides à l'accroissement de la flotte de pêche**, logique découlant de l'épuisement de la ressource dans les eaux du continent européen et ne s'appliquant pas à notre zone.

- **Le renforcement des capacités de la pêche réunionnaise hauturière.**

Bien que très encadrée au niveau national, elle dispose encore de capacités de développement à envisager en synergie avec les orientations en matière d'aménagement en infrastructures portuaires.

## Santé

→ La Réunion possède des atouts à valoriser dans le domaine de la santé, notamment avec les constituants d'un pôle d'excellence :

• **Le CMRU<sup>1</sup>, projet structurant pour la Région océan Indien qui est un projet universitaire à vocation régionale.** Le projet de CHRU (Centre Hospitalier Régional Universitaire rassemblant l'ensemble des disciplines Médecine, Chirurgie et Obstétrique) est d'abord une réponse aux besoins en formation médicale du million de Français présents dans l'océan Indien (Réunion et Mayotte), mais aussi des pays francophones de la zone : (les Seychelles, les Comores, Maurice, Madagascar). Il viendra conforter une avance technologique hors de portée des pays voisins de l'océan Indien (cyclotron, service de soins aux grands brûlés, etc...).

• **La formation de personnels paramédicaux.** Le constat de base est celui de la pénurie durable de ces professionnels en Europe, en France en général et à La Réunion. La profession reste attractive à La Réunion, du fait d'un niveau de rémunération supérieur à celui de la métropole, et surtout d'une image beaucoup plus valorisée dans la société locale. Les besoins, intégrant l'objectif des « rattrapages » cumulés du secteur hospitalier (court et moyen séjours, accueil personnalisé) sont de l'ordre de **600 emplois/an**.

Ils sont également importants pour les kinésithérapeutes, les cadres hospitaliers, et dans le domaine de l'imagerie médicale.

• **La recherche biomédicale et en santé.** La fédération Environnement, Biodiversité et Santé, groupement de laboratoires universitaires, du CHR et du CRVOI, centre de recherche et de veille sur les

maladies émergentes dans l'océan Indien, adossé au CYROI<sup>2</sup>.

• **Recherche et gestion de la santé publique.** Les exigences croissantes en matière de sécurité sanitaire, de traçabilité dans le domaine de la consommation, de prévention, nécessiteront le développement correspondant de la capacité en laboratoires.

• **Développement de l'offre dans les secteurs de la gériatrie, de la gérontologie et du handicap.**

Dans ce domaine du médico-social, relevant de la compétence de l'État et du Département, le facteur essentiel est l'augmentation des besoins endogènes liés à la mutation démographique, tant en matière de structures de soins et d'hébergement que de personnels.

<sup>1</sup> CMRU : Centre Médical Régional Universitaire

<sup>2</sup> Cyclotron Réunion Océan Indien (plus d'informations sur <http://www.cyroi.fr>)

## TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)

→ La filière TIC ne cessera de se développer sur le long terme pour améliorer les conditions générales d'accès à internet dans un contexte général d'une demande croissante.

En 2005, le chiffre d'affaires total de la filière est estimé à 1,065 milliards d'euros et multiplié par 3 par rapport à 2000 (hors France Télécom). Les opérateurs de réseaux télécom et télévision représentent 5% des entreprises de la filière et réalisent la moitié de ce chiffre d'affaires.

La formation dans la filière TIC peut s'appuyer sur l'école d'ingénieur ESIROI-STIM<sup>3</sup>

Source : étude TIC Région en 2005

|                                 | Poids dans le CA |
|---------------------------------|------------------|
| Distribution et diffusion       | 48%              |
| Fabrication de matériels        | 26%              |
| Prestations techniques          | 10%              |
| Édition et production           | 7%               |
| Formation et recherche          | 4%               |
| Services spécialisés            | 4%               |
| Téléservices et téléactivités   | 1%               |
| Ingénierie et études techniques | 0%               |



→ Canal de communication au service de la société réunionnaise, la filière TIC peut constituer un réel catalyseur et une passerelle entre les autres secteurs d'activités stratégiques :

- En matière énergétique, (modélisation, simulation et calcul des rendements énergétiques, télémétrie, télésures, domotique ...)
- En matière d'agro-nutrition (modélisation en recherche variétale, gestion des flux et logistique des entreprises agroalimentaires ...)
- En matière de tourisme (commercialisation de l'offre via les solutions d'e-tourisme ...).

→ Mais les TIC constituent également un secteur d'activités à part entière, qui définit également sa propre logique de développement, et pour lequel il convient de valoriser le potentiel d'innovation, de création hardware, software et multimédia. Cette valorisation passera notamment par le développement d'un outil dédié de coordination et de promotion du savoir-faire réunionnais à l'export (Pôle d'Innovation Numérique Réunionnais).

<sup>3</sup> En savoir plus : <http://esiroi.univ-reunion.fr/stim/>

## Énergie - Environnement

### a) Énergie : atteindre l'autonomie énergétique à l'horizon 2030

**La Réunion dispose d'une vraie antériorité sur le sujet des énergies renouvelables (production, maîtrise) et de la maîtrise de la demande en électricité**

- Les énergies non fossiles sont majoritaires avec notamment 20% de la production électrique en bagasse et 24% en hydraulique.

- Une démarche concertée a été menée par le comité de maîtrise de l'énergie (EDF, ADEME, Région), qui porte aussi bien sur la promotion de la construction bioclimatique (confort thermique et bâtiment économe en énergie) que sur l'utilisation rationnelle de l'énergie dans le bâtiment (intégration de solutions à énergie renouvelable comme la production d'eau chaude sanitaire solaire ou l'utilisation de brasseurs d'air en lieu et place de la climatisation).

#### → Production de l'énergie

De nombreux types de production existent, sont développés et rentables :

- Fermes éoliennes
- Hydroélectricité dont la production peut encore être optimisée

- Filière solaire et photovoltaïque  
Il existe aujourd'hui une industrie en pleine émergence qui dépasse le stade d'une simple industrie de transformation limitée à l'assemblage. **La Réunion dispose d'une vraie expertise en matière d'industrie de fabrication dans le domaine du solaire et du photovoltaïque.**

La moitié des chauffe-eau solaires de France sont installés à La Réunion. La Réunion possède les deux plus grosses fermes photovoltaïques d'Europe.

- Des programmes expérimentaux sont lancés sur des sujets novateurs : géothermie (volcan), énergies tirées des mers et océans (ETMO).

Le pôle de compétitivité agro-nutrition en milieu tropical développe des applications sur les biocarburants tirés de la canne à sucre.

#### → Maîtrise de l'énergie

Pour réduire au maximum la consommation énergétique

des bâtiments, en préfiguration d'une réglementation thermique applicable dans les DOM, La Réunion a mené des actions de recherche qui ont conduit à l'élaboration de règles techniques et la définition d'un label expérimental, ECODOM<sup>4</sup>, appliqué dans tous les DOM. Les enseignements de la phase expérimentale ECODOM a donné lieu à la mise en place de l'outil PERENE pour optimiser la conception thermique et énergétique des bâtiments à La Réunion<sup>5</sup>

#### → Stockage

L'enjeu dans les années à venir est de rapprocher le stockage de l'énergie à la fois du lieu de production et du lieu d'utilisation. C'est ce qui explique la complexité des questions liées à la mobilité et au stockage embarqué. C'est également le sujet majeur des problématiques liées à l'habitat. Dans les structures insulaires non connectées à des réseaux frontaliers, la problématique du stockage, individuelle ou collective, peut s'avérer être un enjeu de société du fait de l'absence totale de dispositifs de « sécurité » en cas de fragilisation légère ou extrême du réseau (cyclones, pannes techniques, incendie sur une unité de production majeure).

La création en 2008 d'une structure **Temergie** (technologie des énergies maîtrisées, des énergies renouvelables et gestion isolée de l'énergie de La Réunion) participera au développement économique par une meilleure coordination des acteurs de la R&D et des acteurs industriels. Elle valorisera à l'échelon mondial la filière énergie grâce à un adossement à « Capenergies », pôle de compétitivité de la région PACA.

### b) Environnement : diminuer l'impact environnemental de La Réunion, depuis la maîtrise de la ressource jusqu'à la revalorisation des sous-produits

Les contraintes géographiques et socio-économiques de La Réunion lui imposent de renforcer considérablement son secteur environnemental, ce qui constitue une opportunité importante d'innovations et de développement économique et social. L'organisation

des filières doit permettre d'assurer la représentativité de son tissu, la cohérence de ses actions, la définition d'une stratégie et la mise en capacité de se positionner collectivement, au travers d'un véritable pôle d'excellence environnemental.

Des actions sont effectuées dans divers domaines

- Transport (fret, individuel, collectif) : gestion des réseaux, développement de modes de transports propres
- Déchets : conception et utilisation de produits recyclables, limitant la production de déchets, valorisation, recyclage ou réduction
- Gestion économe de l'eau
- Qualité de l'air

D'autre part, considérant que les activités productrices de Gaz à Effet de Serre (GES) seront progressivement taxées, le « crédit carbone » de La Réunion doit à la fois être valorisé et renforcé.

#### → 3 axes stratégiques sont ainsi identifiés :

- **La sobriété en matières premières** (économie des matériaux) doit permettre d'optimiser l'utilisation des produits issus du recyclage, en travaillant sur les différents maillons de la chaîne productive (amont, producteur-recycleur, et aval), ainsi que sur les matières premières primaires ou secondaires, locales ou importées.

- **La « décarbonisation » de l'économie**, par une production qui utilise moins d'énergie grise et par le développement de produits et modes de production non générateurs de GES.

- **Le positionnement à l'international**, par l'acquisition de recettes financières pour La Réunion permettant d'alimenter un fonds environnemental incitant à réduire davantage les émissions de GES, ainsi que par la valorisation à l'international de l'expertise réunionnaise ; soit dans le cadre d'une gestion mutualisée de la collecte, du tri et du recyclage de déchets dans la ZOI, soit par la promotion du savoir-faire réunionnais et le transfert d'expertise vers les pays de la zone OI et les micro-économies insulaires en général.

<sup>4</sup> Pour plus d'information, consulter [http://www.promotelec.com/produits/labels/labels\\_4.asp](http://www.promotelec.com/produits/labels/labels_4.asp) ou [http://www.arer.org/news/affiche\\_news.php?article=105](http://www.arer.org/news/affiche_news.php?article=105)

<sup>5</sup> Pour plus d'information, consulter <http://lpbs.univ-reunion.fr/grandsprojets/PERENE.htm>, [http://www.reunion.equipement.gouv.fr/les\\_grands\\_dossiers/projets\\_chantiers/optimisation\\_thermique/optimisation\\_thermique.htm](http://www.reunion.equipement.gouv.fr/les_grands_dossiers/projets_chantiers/optimisation_thermique/optimisation_thermique.htm) ou <http://www.arer.org/moteurrecherche/affiche.php?article=106>

## Tourisme durable

→ C'est une des grappes d'activités présentant un grand potentiel d'emplois, dans les perspectives tracées par le Schéma de Développement et d'Aménagement Touristique (SDAT). Celui-ci donne un objectif de 600 000 touristes en 2010 et d'un million en 2020, avec un effectif d'emplois passant de 10 000 à 20 000, pour un secteur dont les recettes sont déjà supérieures en 2003 au montant de l'ensemble des autres exportations (310 million d'euros contre 240 million d'euros pour l'ensemble des autres exportations).

C'est aussi celui qui présente les plus grandes vulnérabilités :

### • Goulet d'étranglement de la desserte aérienne.

La diversification des provenances touristiques européennes par rapport à la dominante actuelle France métropolitaine, comme la possibilité de liaisons transversales de dimension régionale, conditionnent fortement la faisabilité de réalisation des objectifs du SDAT. Dans le court-moyen terme, cet état de fait accentue l'opportunité des produits combinés avec Maurice, dont la desserte est beaucoup plus diversifiée.

### • « Sur-place » actuel de la création de chambres.

L'absence de solutions foncières (alors que les besoins à l'échéance 2020 sont estimés de 80 à 150 ha)

obère directement la progression de la capacité hôtelière. Celle-ci sera également fonction, à terme, du bon fonctionnement des mécanismes de reprise de structures hôtelières créées en défiscalisation.

• L'année 2006 a montré à quel point la fonction touristique était assujettie au maintien de la qualité et de l'image de la destination Réunion en matière de sécurité sanitaire et physique (perte du tiers d'effectif venu en 2005 dont 50% de tourisme d'agrément).

## Ingénierie-Formation

→ **La capacité de conseil, d'aide à la décision, d'accompagnement de projets**, concentrée à La Réunion est importante, notamment dans les domaines régis plus ou moins directement par les politiques publiques. On constate que les **besoins en formation** des pays émergents de la zone océan Indien sont particulièrement importants. La mise en œuvre du potentiel de marché peut se décliner à deux niveaux :

• La valorisation des **compétences des structures publiques et semi-publiques** dans des stratégies de coopération régionale (collectivités publiques, opérateurs d'aménagement, agences techniques). L'existence de **cadres de droit public inspirés du droit français** constitue une facilité d'« entrée » dans certains pays de la zone ;

• Le développement d'une stratégie commerciale de **l'ingénierie marchande** où les besoins d'accompagnement de l'émergence

des économies resteront importants pour les générations futures, a deux aspects :

• l'importance, qui va au-delà du seul marché de l'ingénierie de la veille commerciale, en amont des appels d'offres

• le renforcement du rôle d'un échelon réunionnais de PME d'ingénierie, par rapport à l'offre des cabinets nationaux ; c'est la question d'intégration de compétences réunionnaises.

## Services à la personne

→ Les services à la personne constituent l'un des potentiels majeurs de **l'économie résidentielle**.

Leur développement constitue la meilleure solution d'évolution des « emplois sociaux », sur des logiques non-marchandes ou marchandes (cf. supra). La croissance du potentiel d'emplois proviendra en effet :

• de **l'évolution démographique**, et des besoins liés aux classes d'âge impliquant le plus, les métiers d'accompagnement de la personne

• les moins de 6 ans se situeront en 2025 à un niveau quantitatif sensiblement équivalent à celui d'aujourd'hui. C'est l'occasion d'opérer un rattrapage du fort déficit d'accompagnement de cette population enfantine par rapport aux ratios métropolitains ;

• les plus de 65 ans, dont l'effectif devrait tripler à l'horizon 2025, les

besoins sont autant qualitatifs que quantitatifs.

• du développement de **l'urbanisation et des modes de vie** qui lui sont liés.

La valorisation de ce potentiel supposera notamment le développement des formations de tout niveau, et la structuration du secteur associatif « employeur » aux plans financier, technique et économique, dans les secteurs marchands et non-marchands.

## B/ Des secteurs traditionnels, socle de l'innovation et de la compétitivité externe

### Construire le modèle économique à partir du tissu existant

Le changement d'échelle de l'économie réunionnaise par l'ouverture à l'international et par le vecteur des secteurs d'avenir ne peut procéder d'une rupture. L'économie réunionnaise des secteurs productifs et de service s'est créée il y a une génération. C'est à partir de ce tissu qu'il faut construire le modèle économique futur. Deux aspects principaux sont à prendre en compte :

#### • L'import-substitution, creuset de la compétitivité

Les exemples de réussite d'entreprises réunionnaises préfigurant un modèle ouvert sur le monde et illustrant la capacité de La Réunion à se positionner sur des filières à forte valeur ajoutée illustrent des processus où la solidité technique et financière de ces entreprises s'est forgée sur le marché intérieur. Il y a donc un « fil conducteur » de valorisation des savoir-faire de l'interne à l'externe à établir dans la gouvernance du projet de développement.

#### • L'économie réunionnaise, avant tout un tissu de TPE

C'est le cas de 90 % des entreprises réunionnaises. Tous les principes de progression soutenus par les différents documents stratégiques sont donc à interpréter selon le prisme de leur possibilité d'appropriation par ce « corps social entrepreneurial », qu'ils concernent :

- la formation,
- la valorisation de la recherche,
- l'accès à l'internationalisation,
- le financement de l'entreprise.

Ce constat amène à renchérir sur l'impératif de mise en réseau, à commencer par ses concrétisations les plus élémentaires de mise en commun de moyens ou d'organisation coopérative pour l'achat de matériels ou d'intrants.

### Deux secteurs primordiaux pour la cohésion territoriale : agriculture et BTP

La fonction de vecteur de développement du BTP et de l'agriculture pour les DAS n'est qu'un des aspects de l'importance de ces deux secteurs, tant dans le champ du développement durable (économie, développement social, équilibre environnemental), que du fait de la connexion de leur devenir avec la donne publique.

#### • L'agriculture

La poursuite d'une activité agricole vivace et innovante, quelles que soient les incertitudes qui caractérisent son avenir à court et moyen termes, est considéré comme primordiale par l'ensemble des réflexions stratégiques : pour des raisons qui tiennent à son rôle de sécurisation territoriale (environnementale, paysagère et identitaire), mais aussi du fait même des opportunités ouvertes, sur le plan économique, par l'incertitude même de son positionnement. Sur ce dernier point, trois enjeux apparaissent :

- La perspective d'une évolution de l'économie principalement sucrière à une économie cannière placée à la fois dans le cadre de l'agronomie, et dans celui, plus large, de la « chimie verte »
- Les potentialités de « cultures de niches », analogues aux créneaux identifiés dans la perspective de l'internationalisation du secteur secondaire
- Enfin la résurgence de la préoccupation de sécurité alimentaire et d'économie de subsistance, tant à l'échelle de l'île qu'en matière de solidarité régionale.

Quelles que soient les temporalités de cette évolution, la pérennité de l'activité agricole relèvera essentiellement de la robustesse et de l'adaptabilité de l'exploitation agricole autonome, sur la base de systèmes d'exploitation mettant en œuvre une pluri-activité ou une spécialisation ajustée aux enjeux de demain (tourisme durable, énergie, spéculations de production agricole,...).

- **Le BTP**

Le secteur du BTP est la « partie émergée » d'une filière infrastructures-aménagement-habitat qui a concentré à La Réunion un fort capital d'ingénierie à partir des années 1970.

De ce fait, la filière se trouve associée à des réalisations qui comptent parmi les manifestations les plus visibles d'un savoir-faire réunionnais, notamment dans les domaines des grandes infrastructures de transport et des bâtiments publics.

La filière BTP a fait preuve d'exemplarité notamment sur le plan de la « régularisation » du statut des personnels et de l'anticipation des besoins en ressources humaines et en formation.

Le corollaire de cette modernisation rapide est une grande sensibilité de la filière aux variations de la commande publique dont les effets sont amplifiés par son manque de structuration en profondeur, ce qui obère sa capacité à profiter de son rôle de vecteur porteur des nouvelles technologies de l'énergie et de l'environnement.

Les voies de progression de la filière BTP portent donc sur cette structuration, sous deux aspects :

- Une organisation plus mutualisée des petites unités permettant une moindre vulnérabilité aux aléas du marché
- La reconstitution d'un tissu de PME réunionnaises maîtrisant les savoir-faire et leur valorisation dans le bassin régional.

# 3

→ Le territoire réunionnais  
dans de nouvelles dimensions



→ Implicitement les modèles antérieurs de développement reposaient sur une notion de compétitivité « consommatrice » de potentiel naturel (notion de « croissance cannibale », espace, ressources énergétiques et environnementales). Cela n'écartait pas des programmes des mesures importantes de maîtrise des effets de nuisance engendrés par ces dynamiques.

Cette acception défensive – qui opérationnellement reste nécessaire – se double aujourd'hui d'une approche plus intégrée, fondée sur la valorisation réciproque de l'homme et du territoire qu'il habite. Le territoire prend ainsi la dimension d'un capital, intervenant dans toutes les formes de développement économique et social. C'est en fait la vision de développement durable appliquée au développement territorial. Déjà à l'ordre du jour dans les régions continentales, son importance est accentuée dans des territoires insulaires restreints où la carence de matières premières ne saurait être assimilée à une absence de capital territorial.

### Capital jeunesse, capital social, capital culturel

La forte permanence dans le long terme d'une forte population jeune est perçue comme une chance, notamment vis-à-vis d'une Europe, matrice du modèle de développement actuel mais dont la dynamique est obérée par un déséquilibre démographique marqué par le vieillissement. Chance, à la condition expresse « d'inventer les voies qui permettront de faire de ces populations des acteurs du développement et de la production de richesse ».

Ce potentiel de jeunesse est une des composantes fortes d'un capital social où ni les inégalités économiques ni les dérives d'aménagement n'ont engendré pour l'heure de phénomène grave de ségrégation et de violences urbaines comme on les observe dans toutes les régions « en développement ».

**La culture est au fondement du processus de développement**, et ce à partir de l'acquisition des savoirs fondamentaux et de la connaissance de l'histoire de « son territoire de vie », en référence à l'île comme aux origines de son peuplement. Le projet de société doit ainsi prendre force dans l'identité réunionnaise et réciproquement la renforcer, le croisement culturel spécifique à La Réunion lui permettant de mieux prendre place dans le monde, avec le concours des technologies nouvelles. Mais il faut pallier le danger de « la rapidité du processus de développement », allié à l'importation de normes valables sur des territoires où le temps d'évolution a été beaucoup plus long, qui conduit à un risque de « décrochage social ».

### Le capital naturel : enjeu de préservation, enjeu de compétitivité

Depuis deux décennies la préservation et la valorisation de la richesse de la biodiversité - terrestre et marine - de La Réunion sont inscrites dans la mise en œuvre des politiques publiques. La prise de conscience universelle de l'enjeu de sauvegarde de la biodiversité place aujourd'hui La Réunion dans une position éminente : l'originalité du « gisement » qu'elle constitue se conjugue avec son infrastructure de recherche pour lui conférer **un potentiel de pôle d'expérimentation**. Parallèlement, cette affirmation de l'identité de La Réunion, dans le contexte des nouveaux défis mondiaux comporte des « retombées » de notoriété et d'attractivité indirectes mais notables en terme de compétitivité. Une singularité analogue existe dans le domaine des risques naturels, où la nécessité de prévention croissante, due à l'exposition aux aléas climatiques tropicaux comme à l'activité volcanique, a engendré un « appareil » technique et organisationnel exemplaire.

La responsabilité à l'égard d'un capital naturel considérable a conduit à la création du Parc National des Hauts, de même qu'au Parc marin ; il induit la candidature de La Réunion à son inscription au Patrimoine Mondial de l'UNESCO.

Il reste aujourd'hui à déterminer, en termes de gestion du territoire, les équilibres, l'articulation, les arbitrages à opérer entre une large partie de l'espace réunionnais ainsi sanctuarisé, et d'autres enjeux primordiaux : celui de la valorisation optimale de l'ensemble du potentiel d'énergies renouvelables (éolien, solaire, géothermique, hydroélectrique), et celui du bon fonctionnement d'une « métropole annulaire » en cours de structuration, en proximité extrême voire en interpénétration des espaces à protection forte.

### Du gisement énergétique au « territoire-laboratoire »

Le **PRERURE** (Plan Régional de prospection des Énergies Renouvelables et de l'Utilisation Rationnelle de l'Énergie), lancé en 2002, apparaît comme le précurseur de la démarche conduite quelques années plus tard à l'échelle de stratégies globales de développement. Il régit un **changement de modèle énergétique** à 25 ans conduisant à une autonomie énergétique à 89 %. Les axes d'actions portent sur l'innovation et l'adaptation des techniques de production d'énergies renouvelables à La Réunion, l'incitation à la MDE, et dans le domaine des déplacements sur l'option régionale majeure pour les transports en commun, « charpentés » sur le tram\*train\*. La mise en œuvre de cette stratégie a pour implications et corollaires :

- Des mesures volontaristes (Conseil régional, GERRI) en termes de labellisation et d'appui financier, concernant la production d'énergies alternatives, la MDE et les transports
- Des mesures d'adaptation de la réglementation nationale sur l'énergie à la réalité socio-économique et climatique de La Réunion, éventuellement par voie d'expérimentation

- La conduite de la transition vers une maximisation des énergies alternatives, qui doit s'opérer sans risque de sinistres de distribution
- L'« aggiornamento » des principes de l'aménagement du territoire et de la gestion urbaine : la généralisation de la production décentralisée met en question l'adéquation des réseaux à la nouvelle donne. Plus largement, les stratégies de développement soulignent le besoin d'un équilibre entre modes centralisés et décentralisés pour l'ensemble des domaines concernant l'environnement et ses réseaux, qu'il s'agisse de l'AEP, de l'assainissement, des déchets ménagers. Et plus largement, la composante environnementale doit s'inscrire parmi les ressorts économiques majeurs de l'aménagement du territoire
- L'essor d'une capacité productive et technique de la part de l'économie réunionnaise, pour tous les secteurs d'entreprise (industriels, agricoles et de service), « fléchée » par le programme Ile Verte dans une optique d'interdépendance des secteurs
- Une gouvernance institutionnelle et opérationnelle renouvelée (cf. infra).

## 3-2 : Compétitivité et attractivité du territoire de l'île



La loi de 1984 a institué pour les DOM les Schémas d'Aménagement Régional (SAR), opposables aux documents de planification locaux. En regard notamment des régions métropolitaines dépourvues d'outil d'Aménagement du Territoire à l'exception de l'Île-de-France, le SAR responsabilise l'ensemble des décideurs sur une vision commune et cohérente du développement territorial. Il constitue un atout pour La Réunion.

Les réflexions stratégiques de développement sur le long terme sont concomitantes de la révision du SAR en vigueur depuis 1995, dont le cahier des charges exige d'ailleurs qu'elle traduise le projet économique de long terme de La Réunion. L'implication simultanée des décideurs dans les deux « exercices » a pour effet :

- d'obliger de traduire les choix d'attractivité territoriale dans les principes forts du SAR
- de décider les modes de mise en œuvre des grandes options d'aménagement, qu'un document réglementaire ne saurait à lui seul réaliser.

### Équilibre et solidarité du développement territorial

L'ensemble des orientations stratégiques convient, en raison de la rareté de l'espace utile, d'un principe général de « valoriser les atouts de chacun des territoires ».

Elles appellent à mettre l'action publique au service d'un développement intégrant ces singularités, plutôt qu'à celui « d'une tentative d'homogénéisation qui ne tiendrait pas compte d'avantages compétitifs différents ».

Les principes directeurs du SAR comme de l'ensemble des politiques d'aménagement du territoire passent ainsi de la notion de « rééquilibrage » à celui de « solidarité territoriale », sous-tendue par la complémentarité des potentiels des micro-régions.

### Les déplacements, clé de la solidarité territoriale

La fluidification des déplacements – à l'échelle de l'ensemble de l'île comme à l'intérieur des espaces agglomérés – est la condition première sans laquelle il est vain de parler de solidarité territoriale et de valorisation des atouts de chaque sous ensemble régional. Cette nouvelle fluidité suppose d'abord le renforcement et le renouvellement des infrastructures de liaison terrestre. Mais celle-ci doit s'accompagner d'une mutation des modes de déplacement privilégiant le transport en commun.

C'est donc l'intermodalité des transports en commun, construite à long terme à partir d'une infrastructure ferroviaire reliant les pôles Est (Saint-Benoît) et Sud (Saint-Joseph), passant par le Nord (Saint-Denis) et l'Ouest (Saint-Paul) qui constitue la base de la solidarité territoriale revendiquée.

### Inventer la ville réunionnaise du XXI<sup>e</sup> siècle : une métropole dans l'océan Indien

À la différence de naguère, les réflexions prospectives n'hésitent pas à aborder la question de la « ville réunionnaise ».

Cette « ouverture » tient d'abord au fait que les démarches de réflexion récentes sur le développement de la ville mettent de côté les approches habituelles, traitant de l'accident plus que de l'essence. Les questions relatives aux formes urbaines, ou à la densification en elle-même, ou aux rapports de force institutionnels engendrés par la hiérarchie de l'armature urbaine, sont des aspects opérationnels incontournables. Mais les traiter en première approche détourne du débat fondamental : quelle doit être la valeur ajoutée de la ville pour le citoyen réunionnais, quelle peut être son apport en terme d'attractivité de La Réunion ? C'est en ces termes que les documents récents réintroduisent le débat.

La réflexion sur la ville s'inscrit dans la question de l'égalité des chances, de l'accès au savoir et à la culture : « Le monde se construit autour des villes. Elles constituent les lieux de concentration de l'intelligence, des savoirs, de l'innovation, et au final de la croissance et du développement ».

La construction d'un tel modèle urbain et de l'enjeu de développement qu'il porte doit se faire selon le « fil rouge » de la mixité (sociale et fonctionnelle) et de l'appropriation de la ville par ses habitants et ses usagers. Elle induit plusieurs impératifs opérationnels :

- Définir et mettre en œuvre une structuration d'armature urbaine offrant les concentrations de fonctions et pôles d'échanges aux niveaux adéquats. Cet objectif de structuration est désormais au premier rang des préconisations de la révision du SAR. Seul le changement d'échelle en matière de fluidité des déplacements le rendra accessible ;
- La possibilité de réaliser l'équipement nécessaire (principalement en matière d'énergie et d'environnement) et les dispositifs de gestion urbaine qui doivent l'accompagner ;
- La capacité à financer les outils du savoir et de la formation.

## Un développement économique en profondeur pour le territoire réunionnais

### « Reconstituer des pôles économiques »

Le défaut de structuration qui caractérise l'ensemble du territoire urbanisé de La Réunion affecte notamment les structures d'accueil d'activités économiques : l'émiettement de l'offre fait obstacle à la prospection fiable de projets d'envergure.

Le POE 2006-2013 prévoit l'élaboration d'un Schéma Portuaire de Long Terme pour la période post 2015. Cette procédure, de même qu'elle doit permettre de resituer la logique de développement de Port Réunion au service du positionnement économique de l'île dans le contexte régional, est l'occasion de **reconstruire une armature de zones d'activité échelonnées en profondeur**. Cette organisation spatiale, pour être efficace, doit hiérarchiser la proximité d'implantation des activités par rapport à l'infrastructure portuaire selon leur niveau de dépendance technique et économique de la rupture de charge. Cette stratégie, à opérer en concertation avec l'ensemble des collectivités et structures économiques concernées, s'inscrit dans les perspectives ouvertes par :

- la création à court et moyen termes de nouveaux axes de liaison interurbains
- le potentiel, à évaluer, de l'activité ferroviaire fret
- la faisabilité de plates-formes de développement « délocalisant » une partie du dédouanement dans les micro-régions Est et Sud.

Les conditions de constitution de pôles économiques, visant à réaliser les « Pôles d'Intérêt Régionaux » - soit un par micro-région - dont le principe figurait déjà au premier SAR, sont essentiellement :

- un seuil critique de superficie
- des critères de sélection des activités implantées, avec priorité aux activités productives
- des critères de qualité tels que l'accessibilité, la proximité des pôles de recherche, la qualité environnementale et architecturale, les services de haut niveau, et l'existence d'une stratégie de gestion/promotion de ces pôles économiques
- la valorisation des potentiels des territoires environnants, sans spécialisation stérilisante.

### • Les implantations tertiaires au cœur du pôle urbain réunionnais

La Réunion ne se démarquera pas d'une structure d'activité composée à 80% d'activités tertiaires. Le dynamisme de ce secteur est totalement interdépendant de la réussite de pôles urbains attractifs, notamment pour l'extérieur.

### • Un espace touristique à l'échelle de l'ensemble de l'île

Tourisme de découverte, de parcours, produit composé : le développement touristique réunionnais ne peut se limiter à la fixation sur quelques « resorts ». Il doit s'intégrer à un espace dense, tant du point de vue urbain que du patrimoine naturel. La « vigilance touristique » (notamment du point de vue de la préservation de la qualité paysagère) concerne donc l'ensemble des activités d'aménagement.

### • Un espace agricole mieux intégré au projet global de développement

L'ensemble des orientations stratégiques appelle à la vigilance sur le caractère essentiel du maintien de l'espace agricole, qui se double de sa vulnérabilité face à l'urbanisation non maîtrisée. Au-delà de la nécessaire compétitivité des systèmes d'exploitation, la condition du devenir de cet espace est liée à sa prise en compte dans des projets globaux de territoire, en raison notamment de la multifonctionnalité de l'activité agricole moderne.

Dans la formulation de leurs stratégies d'évolution du modèle réunionnais à long terme, les différentes institutions ont été amenées à évoquer, au moins dans leurs principes, les mutations du dispositif opérationnel de développement qu'elles impliquent. Elles appellent « l'innovation dans l'organisation des acteurs et des hommes ».

D'abord par un besoin de **gouvernance à l'échelle de l'ensemble de La Réunion**, dans un cadre de solidarité renouvelé : une telle gouvernance, respectueuse de l'exercice des différents niveaux de

compétence institutionnel, doit permettre l'utilisation plus efficace des outils de développement (financement, animation économique et sociale, aménagement), dont La Réunion est dotée d'une gamme complète mais insuffisamment armée en regard des besoins.

Puis par le développement de **la culture et des démarches de projet**, au cœur des organisations comme dans les dispositifs de gouvernance. C'est la condition d'une association de l'initiative privée aux projets de développement, le financement public ne pouvant plus suffire à soutenir seul l'effort d'investissement d'intérêt général.

La réalisation de l'objectif précédent exige une plus forte maîtrise locale des leviers de financement publics et para-publics du développement. Cela porte sur les dispositifs de financement de l'économie (garanties ou capital-risque) comme sur le financement de la ville et de l'aménagement. Cela a pour corollaire une meilleure implication du financement privé local dans certains de ces outils, qu'il s'agisse d'épargne locale ou de stratégies d'investisseurs locaux.

### 3-3 : Un « grand territoire » à l'échelle du monde

→ Toutes les stratégies faisant l'objet de la synthèse présentée, « dessinent » le contour d'un territoire – rapport de l'homme à son espace de vie – qui dépasse désormais le cadre insulaire. Ce nouveau périmètre découle à la fois **de la nécessité et de la réalité** du développement de La Réunion.

#### La nécessité

- Les entreprises doivent trouver des créneaux de compétitivité dans les pays du bassin de l'océan Indien, voire ailleurs. S'obstiner à ne compter que sur le marché intérieur serait nier l'évidence du plafonnement de la commande publique locale et du nourrissage de l'économie résidentielle par les transferts nationaux et communautaires.

- Le « butoir », ou le point d'inflexion, est localisable dans le temps. Il est dicté par le terme de l'actuelle programmation des fonds structurels en 2013 de même que celle de la PAC, ainsi que par les échéances de renouvellement de dispositifs spécifiques, tels que l'octroi de mer en 2014. Cette conjonction d'échéances oblige à raisonner sur une hypothèse de confrontation de l'économie réunionnaise au marché à l'échéance de 2014. Il est bien sûr nécessaire d'anticiper sur des politiques de soutien de la compétitivité de l'économie réunionnaise dans ce contexte. Elles seront vraisemblablement différentes des paramètres établis depuis 30 ans. Il sera alors enfin temps de prendre la mesure des termes de la reconnaissance des RUP par le traité de Maastricht, sur la base d'un positionnement sur leur « marché régional naturel ».

- L'expérience des négociations APE montre la difficulté à prendre en considération les intérêts défensifs de La Réunion, la politique européenne se heurtant au paradoxe d'imposer à la seule région communautaire de l'océan Indien le respect des standards nationaux et communautaires, tout en ouvrant les frontières de son marché, sans prévoir la même réciprocité à des pays, aux standards socio-économiques, environnementaux ou sanitaires substantiellement moins contraignants, eu égard à leur niveau de développement. Le réalisme amène à focaliser l'effort sur :

- un positionnement clair de la Commission Européenne sur les règles d'origine ;
- le positionnement rapide sur les APE complets et la période « post APE », consistant notamment dans l'appui aux « joint-ventures » des entreprises réunionnaises, individuellement ou collectivement, avec les entreprises des nouvelles unions économiques en gestation dans notre zone géographique. Cet aboutissement a plusieurs ressorts
  - la mise en œuvre d'actions de marketing territorial pragmatiques
  - le regroupement des initiatives réunionnaises dans des actions collectives
  - l'accessibilité du financement des actions à des intervenants financiers détenteurs d'une véritable compétence de capital-risqueurs.

- On a longtemps pensé que l'isolement géographique de La Réunion serait indéfiniment compensé par la solidarité nationale et trouverait grâce auprès du marché des échanges internationaux. Les mois récents ont montré à la fois les limites des marges de manœuvre en matière de « continuité territoriale », les perspectives de renchérissement du transport aérien et les risques de marginalisation de La Réunion – comme de l'ensemble insulaire de l'océan Indien – par rapport à la desserte maritime commerciale. Face à cela, les initiatives d'organisation locales à l'échelle des intérêts de la région Sud – océan Indien deviennent nécessaires.

- La confrontation des Réunionnais – « naturellement » de ceux qui sortent du système de formation supérieure, mais aussi bien leur ensemble – avec l'extérieur est une nécessité, non seulement à des fins d'« aguerrissement » mais afin qu'ils prennent conscience de l'acquisition de compétences de base qui justifient leur compétitivité dans tout contexte d'économie concurrentielle.

- Ce qui précède a pour corollaire que la possibilité d'emplois valorisants pour les Réunionnais, qu'ils soient formés à La Réunion ou en dehors, dépend de la constitution à La Réunion de pôles d'excellence attractifs à l'échelle internationale.

- La condition d'un positionnement heureux des Réunionnais dans ce contexte dépend largement de leur formation, initiale ou postérieure : formation linguistique, formation à l'international, formation par « immersion » hors Réunion, formation tout au long de la vie à tous niveaux.

### La réalité : les acquis

Face à cette nécessité, les acquis de La Réunion pour « l'amplification de son territoire » sont objectivement présents. Ils doivent être rappelés :

- **Le cadre de la COI**

Les sujets proposés à la coopération des États de l'organisation traitent de plus en plus de thèmes liés au devenir socio-économique de la région, sur des stratégies impliquant « France Réunion » : politique énergétique, sécurité alimentaire, prévention des risques.

- **Les marchés acquis**

Malgré la modestie de la part exportée de l'économie réunionnaise – hormis le cas particulier de la production sucrière – des « têtes de pont » se sont établies depuis vingt ans, dans les pays de l'environnement india-océanique, en Europe et en Amérique. À partir de ces ancrages individuels, La Réunion peut construire des relations économiques plus étendues.

- **La pluralité ethnique**

Facteur d'équilibre social, la diversité des origines s'accompagne de relations culturelles et économiques fortes avec les pays d'origine – d'Afrique, d'Asie et d'Europe – dont le potentiel est loin d'être entièrement utilisé.

- De la même façon, ce n'est que récemment que l'on a pris conscience de l'importance de la diaspora réunionnaise et de sa « valorisation ».

Celle-ci peut prendre des formes multiples : mise en place de « référents » dans les pays prospectés, investissements, suivi des personnes formées. C'est aussi par la constitution de réseaux externalisés que La Réunion pourra le mieux pallier son éloignement. Cette diaspora peut en constituer le socle.

Ces acquis permettent à La Réunion de se positionner de manière positive dans une perspective offensive.



Passer du « rattrapage du niveau européen » au « standard européen de compétitivité » suppose non seulement la réalisation des plans prévus mais encore un travail en réseaux différents de ceux créés à l'occasion du « rattrapage ».

### Les différences tiennent à :

- la nature de la réorientation : réseaux verticaux (Réunion, Métropole, Europe) pour le rattrapage et réseaux horizontaux (Réunion, Monde) pour la compétitivité (avec le concours de la métropole et de l'Europe). Les critères de comparaison ne seront plus, dans tous les cas, les mêmes.
- la contraction espace-temps : le temps de la mondialisation, le temps de la mutation de la financiarisation, le temps des technologies plus prégnantes (nanotechnologie, image et virtualité pour un travail collaboratif planétaire), le temps de la fusion et des métissages des espaces et des temps, des marchés de l'offre et de la demande, des idées, des pensées, écrits et créations. Un monde plat, où seules les communautés, les cultures, les ethnies et les religions resteront en opposition, est en marche ; sauf ici peut-être.

Si nous reprenons les différents rapports d'évaluation des politiques régionales dans de nombreux domaines, force est de constater que, pour une grande part, leur réalisation partielle est due au jeu des acteurs non mis en réseau pour les objectifs affichés.

La Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) doit être le pari du « comment passer du rattrapage à la compétitivité » sous le double aspect des préconisations des différents plans évoqués et de la création de réseaux nouveaux qui permettront leur réalisation :

- Le processus d'innovation se doit de renforcer sa démarche d'appropriation collective pour sortir des risques velléitaires des plans adoptés.
- La constitution, le management de nouveaux réseaux doit aussi faire partie, de manière prioritaire, de nos innovations.



# GLOSSAIRE

|                |   |             |
|----------------|---|-------------|
| <b>SRI</b>     | Stratégie Régionale d'Innovation.....   | p. 1        |
| <b>POE</b>     | Programme Opérationnel Européen.....  | p. 4        |
| <b>PR2D</b>    | Plan Réunionnais de Développement Durable.....  | p. 4        |
| <b>GERRI</b>   | Grenelle de l'Environnement à La Réunion - Réussir l'Innovation<br>ou Green Energy Revolution - Reunion Island.....           | p. 4        |
| <b>APE</b>     | Accords de Partenariat Economique.....  | p. 4        |
| <b>RUP</b>     | Région Ultra-Périphérique.....  | p. 5        |
| <b>OMC</b>     | Organisation Mondiale du Commerce.....  | 1-1 / p. 8  |
| <b>PAC</b>     | Politique Agricole Commune.....   | 1-1 / p. 8  |
| <b>FED</b>     | Fonds Européen de Développement.....  | 1-3 / p. 8  |
| <b>TIC</b>     | Technologie de l'Information et de la Communication.....  | 1-4 / p. 9  |
| <b>PRERURE</b> | Plan Régional des Energies Renouvelables et d'Utilisation<br>Rationnelle de l'Energie.....                                    | 1-4 / p. 9  |
| <b>RMI</b>     | Revenu Minimum d'Insertion.....   | 2-1 / p. 12 |
| <b>CIADT</b>   | Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>ESIDAI</b>  | Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Développement Agroalimentaire Intégré.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>IUT</b>     | Institut Universitaire Technologique.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>IAE</b>     | Institut d'Administration des Entreprises.....  | 2-2 / p. 16 |
| <b>CIRAD</b>   | Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement....                                       | 2-2 / p. 16 |
| <b>IRD</b>     | Institut de Recherche pour le Développement.....  | 2-2 / p. 16 |
| <b>IFREMER</b> | l'Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>CERF</b>    | Centre d'Essai, de Recherche et de Formation.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>CRITT</b>   | Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie.....  | 2-2 / p. 16 |
| <b>ANR</b>     | Agence Nationale de la Recherche.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>R&amp;D</b> | Recherche et Développement.....   | 2-2 / p. 16 |
| <b>CTOI</b>    | Commission Technique Océan Indien pour la pêche.....  | 2-2 / p. 16 |
| <b>CYROI</b>   | Cyclotron Réunion Océan Indien.....   | 2-2 / p. 17 |
| <b>ETMO</b>    | Energie Thermique des Mers et Océans.....   | 2-2 / p. 18 |
| <b>ECODOM</b>  | Label pour la promotion des constructions bioclimatiques,<br>économiques en énergie et productrices d'eau chaude solaire..... | 2-2 / p. 18 |
| <b>PERENE</b>  | Performance Energétique des Bâtiments - référentiel technique.....  | 2-2 / p. 18 |
| <b>PACA</b>    | Région Provence Alpes Côte d'Azur.....  | 2-2 / p. 18 |
| <b>ZOI</b>     | Zone Océan Indien.....  | 2-2 / p. 18 |
| <b>SDAT</b>    | Schéma de Développement et d'Aménagement Touristique.....   | 2-2 / p. 19 |
| <b>UNESCO</b>  | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.....  | 3-1 / p. 24 |
| <b>MDE</b>     | Maîtrise Des Energies.....  | 3-1 / p. 24 |
| <b>AEP</b>     | Alimentation en Eau Potable.....  | 3-1 / p. 24 |
| <b>SAR</b>     | Schéma d'Aménagement Régional.....  | 3-2 / p. 25 |
| <b>COI</b>     | Commission de l'Océan Indien.....   | 3-3 / p. 28 |

# innovons

## La Réunion

→ Synthèse des groupes de travail





## « ATTRACTIVITÉ ET PERFORMANCE DU SYSTÈME DE FORMATION RÉUNIONNAIS »

→ Dans l'intéressement de tous aux progrès de La Réunion et pour répondre aux multiples enjeux de notre territoire (démographique, économique, social, culturel...)¹, le savoir et la compétence, sont au cœur du processus du système régional d'innovation.

La Réunion fait le pari de développer l'attractivité de son système de recherche-formation par sa performance en affirmant des principes de cohérence, de synergie et d'ouverture, sans oublier le développement de nouveaux réseaux et plus globalement d'une culture de l'entrepreneuriat, de créativité et d'innovation.

Dans l'ensemble, les axes stratégiques sont répartis selon ces grands axes :

- **Axe 1** : Créer un environnement de recherche de qualité
- **Axe 2** : Se donner des moyens pour réussir la percolation
- **Axe 3** : Ouvrir le monde de la formation sur l'entreprise et la société
- **Axe 4** : Développer et/ou valoriser les compétences des salariés
- **Axe 5** : Favoriser l'innovation pédagogique : innover pour insérer autrement
- **Axe 6** : Structurer un cluster « ingénierie de formation »

### 1/ Analyse du système en place et exposé des problématiques

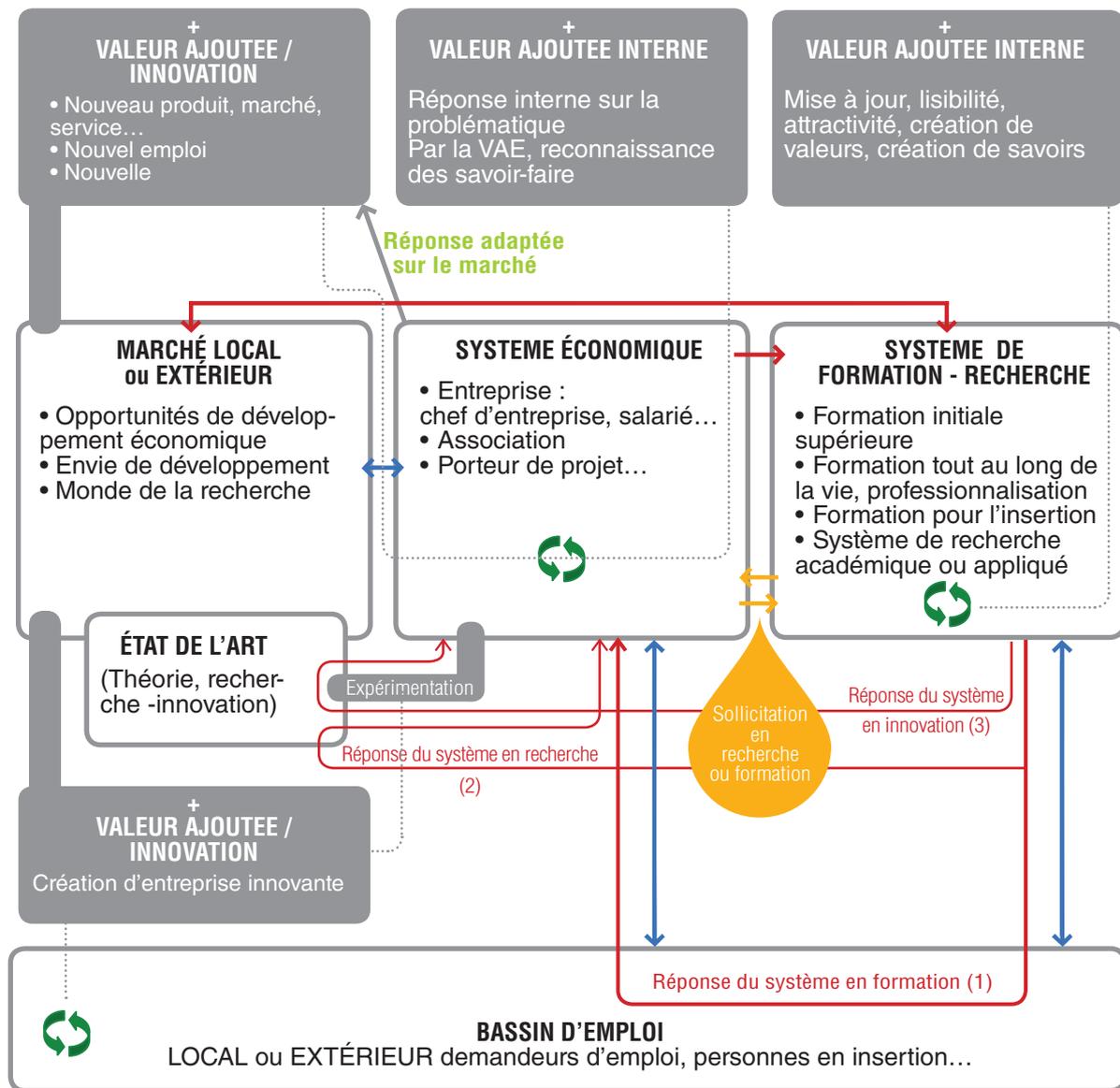
Afin d'introduire les problématiques qui peuvent se poser au sein du système de recherche-formation (et mises en évidence par le groupe de travail) et en conséquence pouvoir exposer les propositions associés, un schéma se propose ci-dessous de replacer le système de recherche-formation réunionnais au sein des acteurs de la société de marché et donc au sein du processus d'innovation.

Le système de formation-recherche est en interaction avec le système économique, le marché local ou international et le bassin d'emploi. Des sollicitations ou questionnements posant une problématique amènent à la recherche de solutions internes ou externes via l'interaction entres acteurs et à la création de valeur ajoutée.

#### Exemples :

- Le système de recherche-formation a comme la problématique de manque de lisibilité pour l'extérieur (en termes d'offre de formation ou de sujets de recherche) et va s'organiser différemment pour améliorer son image (problématique d'attractivité en formation et en recherche) – cf. axe 1 des propositions.
- Le système économique à un problème technique à résoudre pour son marché : il va faire appel au système de recherche qui va pouvoir apporter une réponse soit théorique (recherche) soit par l'expérimentation (amenant à une innovation).
- Le bassin d'emploi sollicite le système de formation ou bien est à même de créer des entreprises pour être sur le marché.

¹ Les enjeux sont exposés dans la synthèse des stratégies macro-économiques



## LÉGENDE

- ↔ Liens ou interactions entre acteurs
- En rouge : liens ou interactions qui peuvent être améliorés ou intensifiés
- Sollicitations d'un système sur un autre (demande)
- Réponses (offre)

(1) - Réponse du système en termes de formation : indication d'une formation adéquate, création de formation, réponse dans le bassin d'emploi

(2) - Une réponse du système est fournie en termes de recherche en puisant dans l'état de l'art, la théorie

(3) - Une réponse du système est fournie en termes d'innovation en puisant dans l'état de l'art, la théorie, et l'expérimentation (lien entreprise et marché)

Explicatif de la valeur ajoutée produite

En clé de lecture de ce schéma, les problématiques posées sont les suivantes. Les axes prioritaires concernés étant détaillés en seconde partie.

### Concernant les réponses du système sur les demandes de Formation

La demande peut aboutir à la création de nouvelles formations, le renvoi vers des formations existantes initiales, continues ou professionnalisantes pour l'insertion ou l'entrepreneuriat

| Niveau des Problématiques            | Performance du système  | Attractivité du système  | Propositions : axes prioritaires                       |
|--------------------------------------|---|--|--|
| <b>Formation initiale supérieure</b> | Comment rendre les formations initiales davantage professionnalisantes et en lien avec les attentes (bassins d'emploi et des entreprises ?)<br><b>AXE 3</b>   | Comment rendre attractif et lisible l'ensemble des offres en formations initiales ?<br>Comment développer l'attractivité interne et externe de La Réunion ?<br>Attractivité interne : retenir ou faire revenir des élites suite à un parcours de mobilité nationale ou internationale ou bien pour l'attractivité externe : attirer une nouvelle élite (zone OI par exemple) ?<br><b>AXE 1</b> | <b>AXE 3</b><br><b>AXE 1</b>                           |
| <b>Formation continue</b>            | Comment mieux utiliser les compétences des salariés et les valoriser ?<br>Comment établir une percolation entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise ?<br>Comment former par l'action ?<br><b>AXE 2</b><br><b>AXE 5</b> | Comment rendre lisible la grille de correspondance : savoir-faire -valorisation des acquis de l'expérience et diplôme officiel (LMD) ?<br>Comment rendre attractif le système de formation en vue d'entrepreneuriat ?<br><b>AXE 4</b><br><b>AXE transversal</b>  | <b>AXE 4</b><br><b>AXE 2</b><br><b>AXE transversal</b> |
| <b>Formation pour l'insertion</b>    | Comment répondre à un illettrisme de masse et aux freins persistants à l'apprentissage ?<br>Comment former par l'action ?<br><b>AXE 5</b>   | Comment rendre attractif le système de formation en vue d'entrepreneuriat ?<br>Comment apprendre, se former avec plaisir (aspect ludo-éducatif) ?<br><b>AXE 4</b><br><b>AXE transversal</b>  | <b>AXE 5</b><br><b>AXE 4</b><br><b>AXE transversal</b> |

### Concernant les réponses du système sur les demandes de Recherche

La demande peut aboutir à l'analyse du problème posé selon un état de l'art et selon un contexte pour aboutir à des solutions théoriques. La recherche académique (universitaire notamment) est primordiale car elle constitue l'état de l'art des innovations de demain et permet ainsi de se positionner sur les futurs nouveaux marchés.

| Niveau des Problématiques           | Performance du système   | Attractivité du système   | Propositions : axes prioritaires                             |
|-------------------------------------|--|---|--|
| <b>Cohérence Synergie Ouverture</b> | Comment créer davantage de réseaux entre recherche et monde économique ? Comment mieux utiliser et valoriser les résultats de la recherche ?<br><b>AXE 3</b> | Comment rendre lisible les axes de recherche locaux auprès du monde économique et être à l'écoute de la demande locale ?<br>Comment reconnaître l'excellence réunionnaise ?<br><b>AXE 1</b><br><b>AXE 2</b><br><b>AXE 6</b> | <b>AXE 1</b><br><b>AXE 2</b><br><b>AXE 3</b><br><b>AXE 6</b> |

### Concernant les réponses du système sur les demandes d'Innovation

La demande émanant du contexte, peut aboutir à l'analyse du problème posé selon un état de l'art et les théories disponibles puis à de l'expérimentation (développement expérimental), voire à une analyse du savoir-faire pour aboutir comme réponse, à des changements, des innovations proches d'un marché.

| Niveau des Problématiques  | Performance du système   | Attractivité du système  | Propositions : axes prioritaires   |
|--|--|--|--|
| <b>Cohérence</b><br><b>Synergie</b><br><b>Travail en réseau</b><br><b>Valorisation</b> | Comment rendre lisibles les offres du système de recherche-formation (moyens humains, matériels, etc.) ?<br>Comment rapprocher le monde de la recherche et le monde de l'innovation ?<br>Comment améliorer les problématiques d'espace-temps entre des milieux différents ?<br>Comment mieux former à, ou pour l'innovation et pour différents publics ?<br><b>AXE 3</b><br><b>AXE 4</b> | Comment rendre attractif et lisible l'ensemble des offres en formations initiales ?<br>Comment valoriser la formation par la recherche ?<br>Comment développer ou valoriser le savoir-faire des chercheurs dans la mise en œuvre d'innovation ?<br>Comment développer les carrières de certains chercheurs pour favoriser l'innovation locale ?<br>Comment développer la créativité et l'entrepreneuriat ?<br><b>AXE 2</b><br><b>AXE 1</b><br><b>AXE transversal</b> | <b>AXE 1</b><br><b>AXE 2</b><br><b>AXE 3</b><br><b>AXE 4</b><br><b>AXE transversal</b> |

## 2/ Description des propositions

**Le système de recherche-formation** (cf schéma précédent) s'articule dans son contexte économique et social, local et international. Aux sollicitations de cet environnement constitué du **bassin d'emploi** (jeunes, apprentis, public d'insertion, étudiants étrangers...), **du système économique local** (chef d'entreprises ou salariés, porteurs de projets...), et en lien étroit avec **le marché** (marché économique mais aussi monde de la recherche d'un point de vue international), il contribue à créer de la **valeur ajoutée** et il apporte :

- des réponses de formation.
- des réponses de recherche.
- des réponses d'innovation.

Sur ces trois piliers, la performance et l'attractivité du système de formation sont les critères d'amélioration déterminés.

Le domaine de la recherche-formation se doit d'innover lui-même et d'être au service de l'innovation. Différentes clés d'entrée sont possibles.

### a) Problématiques et réponses pour l'évolution de l'enseignement supérieur

Le système d'enseignement supérieur qui se place au carrefour de ces trois piliers tient un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des réponses proposées. Elles impliquent l'entière collaboration de ce système qui est lui-même en cours de structuration et d'évolution.

En effet, en vue d'une meilleure attractivité interne et externe à l'île, l'université de La Réunion souhaite corriger un déficit de reconnaissance à l'extérieur en développant une image d'excellence selon trois axes :

- via des axes de recherche prioritaires et reconnus nationalement et internationalement,
- via la participation ou l'initiation d'actions de haut niveau comme l'organisation de grands colloques internationaux,
- ou encore via des projets spécifiques à notre territoire comme la création de l'Observatoire de Physique de l'Atmosphère, l'antenne de réception satellitaire SEAS-OI, Pôle Régional Mer, CYROI, etc.

Pour cela, elle a mis en place une structuration adéquate qui concerne également sa meilleure intégration dans le contexte local.

Les propositions s'articulent autour de deux axes.

Pour permettre la constitution de solides équipes académiques en attirant les meilleurs éléments (professeurs, chercheurs et docteurs étrangers en mobilité qui attireront à leur tour les meilleurs étudiants), quatre actions sont visées pour l'axe 1 :

→ A. Concentrer l'effort de structuration autour des nouvelles fédérations de recherche au sein de l'université de La Réunion (fédération Environnement, Biodiversité et Santé ; fédération Observatoire des Milieux Naturels et des Changements Globaux ; fédération Observatoire des Sociétés de l'océan Indien) et autour de nouvelles équipes phares des grands organismes de recherche.

B. Créer une « agence d'accueil des chercheurs internationaux » (inspiration Studium) et favoriser l'accueil de doctorants et post-doctorants étrangers.

**Axe 1**  
**Créer un**  
**environnement de**  
**recherche de qualité**

**Axe 2**  
**Se donner des**  
**moyens pour réussir**  
**la percolation**

C. Soutenir l'organisation de manifestations scientifiques internationales sur le territoire réunionnais en développant en parallèle un tourisme scientifique et culturel.

D. Mobiliser davantage les financements nationaux (ANR), européens (7ème PCRD, Eurêka...) et mondiaux (appels à projets internationaux...) pour gagner en visibilité internationale et développer du même coup de nouveaux partenariats.

Pour renforcer la percolation vers le monde socio-économique en prenant appui sur des équipes de formation et de recherche reconnues internationalement, six actions sont proposées pour l'axe 2 :

→ A. Conforter le Contrat Doctoral pour renforcer l'attractivité du doctorat en permettant aux étudiants doctorants de consacrer 1/6ème de leur temps de travail en entreprise

B. Pérenniser les Doctoriales® à l'université de La Réunion pour développer une véritable culture entrepreneuriale chez les jeunes doctorants

C. Développer les partenariats entreprises/université dans le cadre du doctorat avec les bourses CIFRE (financement public/privé et partage du temps de travail du doctorant entre l'entreprise et le laboratoire de recherche)

D. Soutenir le départ des jeunes docteurs de l'université de La Réunion en mobilité internationale grâce aux bourses post-doctorales

E. Créer un « pool de matière grise » (type « docteur conseil »), mobilisable par les entreprises ou par prescription des partenaires de l'innovation

F. Renforcer l'activité de valorisation de la recherche par une amélioration de la lisibilité et de la promotion des savoirs et savoir-faire des équipes de recherche de l'Université.

L'objectif d'un renforcement rapide de l'attractivité et de la performance du système de formation et de recherche constitue un axe essentiel de la Stratégie Régionale de l'Innovation à La Réunion, dans la mesure où il fait le pari de l'intelligence et mise sur la première richesse de l'île : sa jeunesse ambitieuse et ouverte sur le monde. En affirmant cette stratégie volontariste autour des principes de **cohérence** (scientifique et technologique), de **synergie** (dans les partenariats locaux et régionaux) et d'**ouverture** à l'international (reconnaissance internationale d'une plate-forme technologique en ingénierie de la formation), **La Réunion vise une position de leader dans l'économie de la connaissance** qui ne connaît plus de frontières.

**b) Problématiques et réponses pour l'évolution du système de formation**

Le renforcement de l'attractivité exige l'amélioration de la performance du système de formation réunionnais. Malgré des gains d'efficacité importants ces dernières années, les points faibles du système pèsent encore de tout leur poids (illettrisme de masse, freins persistants à l'apprentissage, faible percolation entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise, difficulté dans la mise en réseaux des acteurs...) et constituent autant de défis à relever, marqués par la complexité.

Les propositions s'articulent autour de trois axes correspondant aux problématiques de niveaux différents.

**Axe 3**  
**Ouvrir le monde**  
**de la formation sur**  
**l'Entreprise et la**  
**Société**

→ La création de liens forts entre enseignement supérieur et entreprises passe par le rapprochement des offres et des demandes. Les propositions concernent principalement :

→ Dans un premier temps et en préalable pour innover, l'urgence se place dans la création d'un **portail d'échanges** entre l'enseignement supérieur et les entreprises qui comporterait le rapprochement d'offres (moyens humains, matériels etc.) et des demandes (de compétences, d'études, etc.) et ce, en termes de formation et de recherche.

→ Dans un deuxième temps, améliorer la **carte des formations initiales supérieures** en insistant sur la professionnalisation, la sensibilisation et la conduite d'actions pour susciter la créativité, l'excellence et l'entrepreneuriat (exemple : lancer des concours de créativité, sensibiliser à l'entrepreneuriat : témoignage d'entrepreneurs innovants à l'école, rendre les stages en entreprise obligatoires en niveau bac + 4-5, aider à la mobilité pour favoriser l'innovation).

→ Valoriser la **diaspora réunionnaise** (ambassadeurs des projets réunionnais, pérenniser les outils en place, diffuser et sensibiliser les expériences positives à l'export) et la mobilité des personnes formées.

→ L'identification, le développement (par la formation), et la reconnaissance (par la valorisation) sont des étapes primordiales et nécessaires à l'implication des salariés dans un processus d'amélioration. Seuls ces préalables peuvent permettre l'engagement réel d'une structure (entreprise ou administration) dans une démarche d'innovation avec comme objectifs :

- soit d'innover dans les processus de fonctionnement interne de l'entreprise (gain en temps, en process, structuration ou organisation de l'entreprise, lien social, procédure qualité, etc.).
- soit d'innover dans les produits ou marchés : l'analyse des savoir-faire pouvant permettre d'accéder à des nouveaux marchés ou encore à penser à l'avenir de l'entreprise (restructuration par exemple, évolutions technologiques).

Il s'agit également d'innover dans le système de formation : la « prescription de formations » par les organismes concernés, doit se baser notamment pour la formation professionnelle, davantage sur les compétences des salariés via l'analyse de leur travail quotidien et l'intégration de savoirs d'expérience (cœur de métier et carte d'activité de l'entreprise) que sur la prescription de formations préétablies et sur catalogue.

Les propositions sont les suivantes :

**A. Aider à l'identification et la formalisation des besoins de compétences des entreprises.** En ce sens, l'outil GPEC (et notamment le logiciel Repère RH qui est un outil innovant en soi) peut être un outil adéquat pour l'identification, l'analyse et la reconnaissance du cœur de métier des salariés de l'entreprise. Des expériences pilotes en entreprises pourraient démontrer et prouver l'efficacité d'un système de management-RH dans l'entreprise tournée vers l'innovation avec l'utilisation de la GPEC et la mise en valeur de la compétence collective.

**B. Concernant la reconnaissance des salariés, reconnaître l'habileté professionnelle et les compétences/savoir-faire** doivent permettre une reconnaissance officielle (faciliter la Formation tout au long de la vie et la Valorisation des Acquis de l'Expérience) au même titre que les diplômes. **La formation au management des ressources humaines et au management de l'innovation** sont des formations à développer dans les entreprises réunionnaises.

**C. Amener la connaissance et l'innovation sur les lieux de production :** non seulement en innovant dans la manière de former (former en situation de travail, utiliser des outils modernes de simulation TIC par exemple), mais aussi en augmentant les projets innovants en entreprise réalisés par des jeunes par exemple, ou encore en incitant les entreprises à participer à des évènements de type « Fête de la science ».

En lien avec le Groupe de travail sur « la percolation de l'innovation dans le tissu des TPE/PME », mais également avec l'attractivité du système de formation à destination des entreprises locales, des propositions peuvent aussi, dans cette thématique d'amélioration de la formation tout au long de la vie, porter sur :

**D. La constitution de modules de formation à l'innovation :** en formation professionnelle, ces modules courts et flexibles seraient à destination des salariés, chefs d'entreprises ou cadres intermédiaires et éventuellement prescrites par les accompagnateurs de l'innovation (financement fléché formation/innovation à envisager). Par exemple : module de veille, de management stratégique, de marketing de l'innovation, de management RH, de méthode à l'innovation ou de créativité, etc.

**E. Proposer aux accompagnateurs de l'innovation une grille d'analyse des savoir-faire et compétences dans l'entreprise (ou pour le créateur d'entreprise).**

→ **A. Utiliser les médias pour insérer par l'action**  
L'innovation peut s'appliquer dans la manière de former notamment dans un objectif d'insertion professionnelle. L'utilisation de l'outil « médias » peut constituer un moyen adéquat, permettant une large diffusion et très facile d'accès.

Dans une première phase, une proposition consiste à réinsérer par l'action. Il s'agit d'abord de créer des espaces (ou plateformes) équipés et interactifs pour les organismes de formation puis de les sensibiliser à des pratiques modernes de formation (formation à distance, formation via des simulateurs, e-Learning, forum de discussion, chat, filmer les mises en situation à l'image, s'inspirer du système Pléiade du CNAM pour les relations apprenant-apprenant et formateur-apprenant).

Dans un second temps, une fois les contenus créés, il s'agit de concevoir une « école de la TV pour une TV école » : c'est-à-dire exploiter les réalisations et films produits en phase 1, pour donner envie d'apprendre, se former via la simulation et mettre en valeur des ressources transmissibles via les médias et régler ainsi le problème des temps (décalage entreprise-dispensateur de formations) dans l'accès aux savoirs.

**B. Lancer des appels à projets pour insérer par l'action :** constituer un comité des projets pour gérer l'appel à projet « insertion par l'action » avec une notion de réinsertion sur des métiers d'avenir. Exemples possibles :

- utiliser le thème de la coopération régionale pour **redonner confiance** puis réinsérer localement (humanitaire, BTP...), dessiner les métiers d'avenir autour des Domaines d'Action Stratégiques
- utiliser le développement durable ou l'écologie comme sujet phare

Enfin, l'axe 6 participe pleinement à la recherche d'une attractivité par l'excellence et permettra dans le même temps à l'amélioration de la qualité et performance du système de formation lui-même.

- La Réunion via sa position géographique avantageuse (zone océan Indien) peut réellement constituer un cluster « ingénierie de la formation ».
- En interne, il s'agirait d'inscrire les organismes de formation dans une démarche qualité (basée sur l'analyse des compétences et cœur de métier notamment : analyse du travail, évaluation du travail, parcours de formation adapté, situation réelle, débriefing, suivi, évaluation). La filière formation doit ensuite se fédérer et s'organiser pour définir notamment une stratégie interne et à l'export.
- Pour l'externe, il s'agirait d'exporter dans la zone nos savoir-faire et l'excellence réunionnaise via la réponse à des appels d'offres. La création d'un laboratoire social régional est possible. La création de passerelles avec les pays de la zone est plus que jamais possible dans ce domaine et dans un esprit de co-développement.

### 3/ En transversalité : affirmer une culture de l'innovation

À l'heure où chacun prend conscience que nous devons passer d'une économie résidentielle et de consommation, à une économie compétitive au niveau mondial, la Stratégie Régionale d'Innovation doit nous permettre de nous affirmer dans une culture de l'innovation à tous les niveaux de la société réunionnaise. Le système de formation au sens large prenant en compte non seulement l'insertion et la professionnalisation, mais aussi l'enseignement supérieur dans une logique d'attractivité globale, doit devenir un moyen d'ancrer durablement une culture de la créativité et de l'entrepreneuriat.

La mise en place au cœur de la société réunionnaise durable de cette culture, passe par un véritable changement de paradigme où il s'agira de **savoir, vouloir et pouvoir agir avec compétence**.

La culture du changement nécessite :

- une bonne connaissance de soi (propositions pour mieux structurer son réseau dans une approche managériale (optimisation dans l'utilisation de la GPEC dans le cadre d'une démarche d'innovation)
- une bonne connaissance des besoins de sa clientèle pour optimiser et faire évoluer son cœur de métier
- une bonne immersion dans la société de l'information et de la communication : la culture de l'innovation est un fait culturel, aussi, l'implication des médias dans ce thème de l'innovation est primordial (stratégie de communication maîtrisée, organisation et présence à des événementiels de qualité, suivi de l'audience) pour véhiculer des informations sur les innovateurs d'ici et d'ailleurs.

**Dans une société de l'information et de la communication des actions de sensibilisation et de communication à l'innovation et à l'entrepreneuriat sont plus que nécessaires et ce à tous les étages de la société.**

Pour conclure, la mobilisation de ces outils doit permettre de déterminer les étapes nécessaires pour que les moyens, les savoirs et les réseaux évoluent de manière à rendre l'innovation possible et que les résultats puissent répondre à la double exigence du savoir-faire et du savoir-satisfaire.



## « PERCOLATION DE L'INNOVATION DANS LES TPE/PME »

→ Ce thème stratégique vise à améliorer les capacités d'innovation des entreprises réunionnaises. Même si l'innovation est entendue au sens large et touche également la sphère sociale et culturelle, le développement économique local passe par l'ensemble des TPE/PME qui constituent - avec les laboratoires de recherche - une source d'idées nouvelles importante et le plus fort potentiel de valorisation économique réussie. Le double enjeu est de renforcer la capacité d'anticipation des TPE/PME pour leur activité à venir, et de créer par l'innovation, une partie des 7 500 emplois dont La Réunion a besoin chaque année et donc d'améliorer la compétitivité du tissu économique.

Le terme de « percolation » traduit non seulement la volonté d'accroître le potentiel d'innovation sur le territoire mais aussi de créer du lien entre les autres fonctions utilisées par les entreprises et indispensables pour un développement innovant et apprenant : le lien avec la formation, le lien avec les organismes de recherche, le lien avec l'organisation du territoire et ses outils d'accompagnement et/ou d'aide aux entreprises.

Les réflexions ont abordé :

- La détection et l'identification de l'innovation dans les entreprises réunionnaises.
- La caractérisation ou mesure de l'innovation dans les entreprises réunionnaises.
- La capacité d'une entreprise à s'engager dans un processus d'innovation : les freins ont largement été évoqués amenant à proposer des actions concrètes.
- La capacité de percolation possible d'une « volonté et d'une capacité à innover » dans le tissu des TPE/PME réunionnais et au sein même du territoire.
- La capacité du territoire et de son environnement socio-économique à aider les innovateurs. L'adéquation entre les outils actuels d'appui à l'innovation et la demande des innovateurs a été discutée. L'analyse de la cohérence de l'action des organismes d'encadrement à l'innovation ainsi que la qualité de l'accompagnement a été abordée.
- Enfin, l'optimisation du lien entre recherche (provenant des laboratoires) et innovation (orientée entreprise et marché).

Ont émané du groupe de travail, des éléments de diagnostic ainsi que de nombreuses propositions. Ces dernières sont reprises dans le tableau de propositions intitulé « percolation de l'innovation dans le tissu TPE/PME » mais également dans un tableau spécifique intitulé « percolation recherche et innovation ».

Les axes sont les suivants :

- **Axe 1** : Augmenter le nombre d'innovateurs sur le territoire
- **Axe 2** : Créer un environnement favorable à l'innovation
- **Axe 3** : Accompagner les entreprises à l'innovation
- **Axe 4** : Faciliter l'accès à l'information et la lisibilité
- **Axe 5** : En transversalité, établir la percolation : rapprocher la recherche de l'innovation

**Une analyse reprenant les points principaux de ces propositions est présentée ci-après.** Elle aborde successivement : l'innovation en entreprise (points A à D), le soutien à l'innovation (point E) et les liens entre la recherche et l'innovation (point F).

### 1/ LES ENTREPRISES, L'ENTREPRENEURIAT ET L'INNOVATION

#### • Diagnostic

*Dans le temps imparti, le groupe de travail s'est basé sur une enquête réalisée auprès de 50 entreprises réunionnaises, sur des entretiens qualitatifs réalisés avec des entrepreneurs et enfin sur des réflexions mixtes exprimées par des accompagnateurs, innovateurs, laboratoires, etc. Les porteurs de projets sont considérés comme entreprises en création.*

Les propositions qui ont émergé doivent être mises en perspective avec la nature du tissu économique local. L'analyse du contexte pose les constats suivants :

- Les entreprises réunionnaises sont très dynamiques, mais forment un tissu économique fragile qui repose sur de petites, voire très petites entreprises (85 % des entreprises ont moins de 10 salariés, 66 % des entreprises sont des travailleurs indépendants sans salariés).
- Le renouvellement est rapide (faible taux de survie) et l'ancienneté des entreprises est faible. Certains facteurs ne favorisent pas l'innovation en entreprise particulièrement à La Réunion.

→ Les forces et faiblesses sont les suivantes :

|                                       | Faiblesses   | Forces   |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>Au niveau commercial-marketing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La taille réduite du marché insulaire</li> <li>• Le jeu de la concurrence qui est limité</li> <li>• Les difficultés ressenties ou réelles pour l'ouverture des marchés</li> <li>• Le manque de références ou d'exemples d'innovations probantes</li> <li>• Le suivi des nouvelles tendances marché ou technologique</li> <li>• Le manque de placement marketing ou de stratégie de développement</li> </ul>   | <p>Les entreprises réunionnaises ont développé une compétence multidisciplinaire et une forte capacité d'adaptation, de dimensionnement ou de « réponse » spécifique favorable, liées soit à une diversification de leur offre, soit à l'adaptation au marché local (tropicalisation, habitudes de consommation...).</p> |
| <b>Au niveau technique</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distance vis-à-vis : des hauts lieux de R&amp;D, des lieux de conception (prototype) ou d'achats, des lieux d'homologation</li> <li>• Les difficultés à instaurer des partenariats techniques et de confiance à distance</li> <li>• Pour les projets techniques : les longues durées d'amortissement des matériels et les difficultés de conception de chaînes de fabrication rentables</li> <li>• En lien avec le marché, les faibles capacités d'investissement qui font stagner les entreprises (effectifs, équipements..)</li> </ul>   | <p>La Réunion bénéficie de forts soutiens financiers européens pour moderniser et développer son économie (investissement matériel et TIC notamment). Une attractivité et une meilleure connaissance des compétences réunionnaises doivent permettre de rétablir la confiance.</p>                                       |
| <b>Au niveau juridique</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut souligner la peur, dans un microcosme insulaire et fermé, de faire confiance à autrui, alors qu'il est souvent nécessaire pour faire « avancer » son projet et le rendre économiquement viable, de partager les risques et d'établir des partenariats.</li> <li>• À noter également, le manque de réflexe, de savoir-faire et de gestion des éléments de protection intellectuelle (réflexe manquant mais aussi absence du lien avec la stratégie et les moyens financiers de l'entrepreneur).</li> <li>• Le manque de savoir-faire en terme de droit commercial pour davantage valoriser l'innovation réunionnaise localement et à l'extérieur.</li> </ul> | <p>Des partenariats ont été établis ces dernières années avec des professionnels pour traiter ces problèmes et vulgariser ces domaines (propriété intellectuelle, droit).</p>  |

→ Les forces et faiblesses (suite) :

|                            | Faiblesses   | Forces   |
|----------------------------|--|--|
| <b>Au niveau humain</b>    | <p>Ont été mis en exergue pour établir la percolation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la faiblesse de la disponibilité locale des ressources de R&amp;D (chercheurs)</li> <li>• la faible présence et disponibilité des cadres intermédiaires ou des décideurs pour manager les projets (établir les choix et la vision moyen-long terme du projet)</li> <li>• la difficulté d'attractivité et de maintien des « cerveaux » dans les entreprises faute de masse critique de projets de développement (peu voire pas de « service de R&amp;D » dans les TPE/PME réunionnaises, peu d'embauche de docteurs ou chercheurs)</li> <li>• la difficulté à trouver des profils adéquats pour la R&amp;D (pluridisciplinaire) à un niveau financier acceptable par l'entreprise</li> <li>• la méconnaissance et/ou la crainte du dispositif Crédit d'Impôt Recherche notamment par crainte de contrôle fiscal mais aussi de par la difficulté de positionnement de docteurs au sein des TPE/PME</li> <li>• Particulièrement pour les créateurs d'entreprise, la longueur et la difficulté de la gestion d'un projet innovant, qui peut amener à un découragement voire une certaine fragilité psychologique, pour mener de front l'entrepreneuriat et la vie quotidienne.</li> </ul> | <p>Les points positifs actuels sont notre qualité de vie, la recherche facilitée de profils spécifiques pour les entreprises (diaspora réunionnaise).</p>  |
| <b>Au niveau financier</b> | <p>Les difficultés portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le choix des modèles économiques et l'établissement de prévisionnels et business plan maîtrisés par les entreprises ou porteurs de projets, et leur actualisation</li> <li>• le financement du temps passé par le porteur de projet lors du portage de l'idée</li> <li>• l'éloignement de fonds importants d'investissements (amorçage, capital risque), les difficultés de financement des phases de démarrage/faisabilité et de la phase de pré-lancement commercial.</li> </ul>   | <p>Même si les professionnels financiers et conseillers en innovation sont encore peu nombreux, ils se développent et La Réunion dispose depuis peu d'un ensemble d'outils : capital risque, Business Angels, garanties bancaires...</p> |

→ Il ressort du constat général que :

- **L'innovation nécessite une gestion de projet adaptée et professionnelle** menant de front : des aspects spécifiques sur les plans commerciaux/marketing (nouveaux modèles économiques notamment), les aspects techniques (phase de mise au point nécessaire), la partie organisationnelle/management humain (avec souvent la nécessité de collaboration ou de complémentarité nécessaire), des aspects juridiques particuliers (avec une composante forte liée à la protection de l'idée et donc à **la confidentialité** nécessitant la mise en confiance) et enfin les aspects financiers indispensables à la réussite du projet innovant.
- La phase de diagnostic ébauchée ci-dessus nécessiterait, en lien avec la définition de l'innovation locale arrêtée par le Comité Régional pour l'Innovation, le lancement d'études approfondies en partenariat avec un organisme statistique pour permettre de fixer localement les indicateurs adéquats de la mesure de l'innovation, plus particulièrement en entreprise, et permettre une actualisation des constats. En marge des propositions du groupe de travail, la préconisation est de mettre en place **un observatoire chiffré de l'innovation à La Réunion**.
- **Les comportements des entreprises vis-à-vis d'un développement par l'innovation sont très hétérogènes**. L'institution dans une entreprise, d'un « vouloir -savoir - pouvoir innover » est difficile et de longue haleine.
- **Vouloir innover** : l'envie doit en préalable être impulsée par un acteur : or, il s'agit essentiellement aujourd'hui des chefs d'entreprise eux-mêmes. Mais ces derniers sont peu disponibles pour gérer le/les projets alors que les raisons d'innover sont liées au tempérament du décideur. Ceci est à mettre en lien avec le contexte de crise mais aussi avec la tendance, encore trop présente, au repli sur soi d'une partie des entrepreneurs réunionnais<sup>1</sup> et qui constitue un élément défavorable à l'innovation.
- **Savoir innover** : ce thème fait écho non seulement au domaine de la formation initiale, continue et à la professionnalisation mais aussi à l'environnement d'accompagnement privé ou public. Les méthodes à l'innovation sont encore peu connues<sup>2</sup> et mériteraient d'être développées et diffusées par l'expérimentation ou l'exemple.
- **Pouvoir innover** : en lien avec les moyens dont se dote l'entreprise. Pour améliorer le potentiel d'innovation en fonction de ces catégories, la constitution de trois types ou groupes d'entreprises a été réalisée selon leur positionnement actuel vis-à-vis de l'innovation. Ces catégories ont chacune des besoins spécifiques :
  - A. Les entreprises non engagées dans une dynamique d'innovation,
  - B. Les entreprises à potentiel d'innovation, celles qui innovent sans l'afficher, voire même sans le savoir
  - C. Les entreprises innovantes et qui s'affichent comme telles.

<sup>1</sup> Cf. Etudes de l'IPSOS Réunion 2009

<sup>2</sup> Cf. Enquête CCIR-CRITT sur l'innovation juillet 2008

• Propositions

→ Cartographie des propositions par cible d'entreprise et nature des idées :

|  | <b>Cible A</b><br>Entrepreneurs, ou entreprises non engagés dans une dynamique d'innovation  | <b>Cible B</b><br>Entreprises à potentiel, entreprises qui innover sans le valoriser   | <b>Cible C</b><br>Entreprises déjà innovantes, porteurs de projets innovants   |
|--|--|--|--|
| <b>Stratégie d'accès ou propositions de principe</b> | <b>Priorités : le vouloir innover</b><br>- Agir sur la perception de l'innovation<br>- Persuader par le cas par cas<br>- Utiliser les réseaux<br>- Donner envie  | <b>Priorités : le savoir et pouvoir innover</b><br>- Accompagner-conseiller<br>- Rendre plus simple<br>- Rendre plus lisible<br>- Rendre plus rapide   | <b>Priorités :</b><br>- Aider la mise en marché<br>- Gérer le suivi moyen et long termes des projets<br>- Faire savoir : reconnaître et valoriser ces projets  |
| <b>Vouloir innover</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter le territoire d'une véritable stratégie de communication pour inciter à l'innovation. Le public cible est « l'entreprise » mais il faut aussi toucher un public plus large : pour insuffler une « culture de l'innovation ». Le constat est qu'il faut toucher les chefs d'entreprise en premier lieu, mais il faut aller au-delà et impliquer aussi les salariés sans oublier les jeunes diplômés.<br/><u>Constat</u> : trop de « coup par coup » à l'occasion d'un événement par l'une ou l'autre des structures existantes, trop d'acteurs, pas de mesure d'impact territorial. Donner envie par l'exemple (utilité du portail de l'innovation, à compléter avec d'autres actions).</li> <li>• Organiser une prospection active vers les entreprises et convaincre le chef d'entreprise (donner envie, apporter des idées innovantes...)<br/><u>Constat</u> : peu de prospection sur le terrain du secteur public et ayant un discours orienté vers l'innovation.</li> <li>• Organiser des sensibilisations par croisement de réseaux d'innovateurs avec des non innovateurs, au niveau local.<br/><u>Constat</u> : difficulté à toucher certaines entreprises, pas de croisement de réseaux. Utiliser le bouche à oreille pour convaincre.</li> </ul> | <p>Entreprises déjà sensibilisées ou engagées dans la démarche d'innovation</p> <p>Consolidation par les accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une aide à la décision : démonstration du gain potentiel, analyse du risque du projet innovant.<br/><u>Constat</u> : formalisation nécessaire.</li> <li>• Conscientisation, valorisation par l'exemple ou le label.</li> </ul>   | <p>Entreprises déjà sensibilisées ou engagées dans la démarche d'innovation</p> <p>Consolidation par les accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi du porteur de projet en transversalité des financements/ accompagnants pour une mesure de l'impact territorial.<br/><u>Constat</u> : les porteurs de projets accompagnés et financés peuvent partir de l'île, ils ont besoin d'un suivi régulier pour continuer s'ils veulent innover sur l'île.</li> </ul>    |
| <b>Savoir innover</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès au portail de l'innovation :<br/>- favoriser la prise d'information,<br/>- favoriser la mise en relation avec un accompagnant.<br/>Objectif : passer dans la catégorie B, accompagnement régulier.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management : former à l'innovation, à la gestion de projet, au marketing suite à un diagnostic accompagnant à l'innovation.<br/><u>Constat</u> : peu de méthode des porteurs de projets. Utiliser le marketing stratégique comme source d'innovation.</li> <li>• Aspect juridique : davantage protéger l'idée, en continuant à former à la propriété intellectuelle et en finançant davantage le dépôt de brevet, dessins et modèles si une stratégie d'exploitation est en place.<br/><u>Constat</u> : le nombre de dépôt de brevet est encore trop faible à La Réunion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial : Favoriser l'accompagnement business, en aidant, avec une démarche marketing, à l'accès au marché et à la communication/vente de l'innovation</li> <li>• Management :<br/>• mettre en place une « task force » ou réseau exceptionnel d'accompagnants, pour les projets jugés comme étant prioritaires ou d'enjeux significatifs. Faire le lien/ mobiliser les politiques ?</li> <li>• Mettre en place un réseau d'échanges.</li> </ul> |

|  | <b>Cible A</b><br>Entrepreneurs, ou entreprises non engagés dans une dynamique d'innovation  | <b>Cible B</b><br>Entreprises à potentiel, entreprises qui innovent sans le valoriser  | <b>Cible C</b><br>Entreprises déjà innovantes, porteurs de projets innovants  |
|--|--|--|---|
| <b>Stratégie d'accès ou propositions de principe</b> | <b>Priorités : le vouloir innover</b><br>- Agir sur la perception de l'innovation<br>- Persuader par le cas par cas<br>- Utiliser les réseaux<br>- Donner envie                        | <b>Priorités : le savoir et pouvoir innover</b><br>- Accompagner-conseiller<br>- Rendre plus simple<br>- Rendre plus lisible<br>- Rendre plus rapide   | <b>Priorités :</b><br>- Aider la mise en marché<br>- Gérer le suivi moyen et long termes des projets<br>- Faire savoir : reconnaître et valoriser ces projets |
| <b>Pouvoir innover</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la mise en place de système de management de l'innovation en interne (source d'idée et schéma de management associé prêt).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Management :</b><br/>               • créer une ressource humaine disponible dans l'entreprise ou à travers les accompagnants non financeurs (pool de monteurs de dossier, ou bien financer le montage des dossiers : acter le temps passé par l'entreprise avant ou pendant le dépôt du dossier)<br/> <u>Constat :</u> peu d'encadrement, durée de montage du dossier non financée, délais de financement longs.<br/>               • Faire gagner du temps par le développement d'outils pratiques (accès à l'information, cartographie, appel aux stagiaires)</li> <li><b>Financier :</b> mettre en place des outils financiers lors de la phase de démarrage du projet et mobilisables rapidement (étude de faisabilité : aide à la prestation technique, financière, etc.).<br/> <u>Constat :</u> peu d'aides rapidement et facilement mobilisables entre 1 000 € et 15 000 €. Mise en place de la Prestation Technologique Réseau ou aide similaire ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Financier :</b> Financement du court terme, de la trésorerie de départ, des porteurs de projets.</li> </ul>         |

À noter : les propositions pour favoriser l'innovation en entreprise peuvent être organisées selon cette typologie d'entreprise et selon leur rapport à l'innovation (cible A, B et C). Toutefois, une autre approche pourrait également consister à établir une typologie selon le positionnement stratégique et marketing de l'entreprise, l'innovation étant entendue comme moyen de développement. Pour cette approche, il conviendrait de mener une étude approfondie sur les stratégies d'entreprises et de développement à La Réunion pour pouvoir établir des propositions selon différentes cibles et dégager de ce diagnostic des actions concrètes pour favoriser ce moyen qu'est l'innovation.

## 2/ LE SOUTIEN À L'INNOVATION

### • Diagnostic

Il ressort des groupes de travail les constats suivants :

#### a) Un décalage existe entre les attentes des entreprises innovantes et les réponses du secteur public

- Dans le langage utilisé : un effort didactique et de lisibilité est nécessaire.
  - Le terme « innovation » n'est pas harmonisé entre les structures ni entre le public de l'innovation (innovation technologique, innovation-recherche, innovation de tous les jours...)
  - Sont à expliciter les termes d'accompagnement, de conseil ou d'instruction. La séparation de l'accompagnement du financement d'un projet innovant (être juge et partie) est mal interprétée alors que les porteurs de projets ou les très petites entreprises attendent un accompagnement et un soutien complets.
- Dans le temps : les porteurs de projets souhaiteraient un suivi depuis le démarrage jusqu'à la réussite commerciale de leur projet alors que du point de vue de la puissance publique, l'accompagnement au jour le jour des porteurs de projet ou des entreprises est difficilement envisageable (moyens humains et financiers). L'instruction d'un dossier de demande d'aide financière au temps T n'induit pas un accompagnement et un suivi précis notamment de l'impact économique qui résulte de l'aide. Les particularités d'un projet innovant qui portent sur des réorientations, des notions nouvelles, des prévisionnels mal appréhendables et une prise de risque, peut dérouter et impliquer des décisions trop longues dans un contexte où la rapidité de mise en œuvre de l'idée est primordiale.
- Dans l'espace : les problématiques de déplacements et difficultés d'accès à l'information / dossier de demande d'aide sont ressorties. La multiplicité des acteurs (considérations sectorielles, considérations financières, sociales ou autres) ne facilite pas le parcours d'accueil territorial. Le lien entre soutien public-accompagnement et aménagement du territoire est à prendre en considération, tenant compte des potentialités mais aussi des limites de la dématérialisation (dépendant du public cible et de son taux d'équipement). La chaîne d'accompagnement et de soutien financier n'est pas toujours complètement présente sur place pour chaque type de projet innovant.
- Dans les moyens, ont été pointées : les exigences administratives qui peuvent être en décalage avec les moyens des entreprises ou des porteurs de projets ; les difficultés d'explication ou de rédaction des dossiers de demande d'aide ; la nécessité de prendre en compte les différentes composantes de la gestion du projet (dont l'aspect juridique et financier), la gestion du court, moyen et long terme, et enfin, l'intégration d'un volume important de connaissances nouvelles et la nécessaire et difficile prise de décisions.

#### b) L'organisation de l'accueil des porteurs de projet n'est pas structurée et la réponse publique est floue pour l'extérieur

- Non seulement il existe **une méconnaissance par les innovateurs des structures de soutien en place**, mais il existe aussi **une véritable méconnaissance des structures d'accompagnement entre elles** due au fait que l'innovation touche non seulement des domaines sectoriels variés mais aussi des phases de développement différentes dans le temps.
- La multiplicité des acteurs du fait de leur installation historique et l'arrivée de nouveaux entrants (Qualitropic, Témergie, Gerri) n'a jamais remis en cause l'échiquier en place ni instauré une prise de conscience de **l'évolution nécessaire des rôles**. Même si des partenariats bilatéraux le plus souvent se sont construits au sein des organismes locaux, **des recoupements dans les champs d'intervention persistent** (traitement sectoriel notamment : agroalimentaire, environnement par exemple), **et certaines actions ne sont pas menées suffisamment** : prospection à l'innovation, suivi des projets innovants par exemple.
- **Pas de suivi territorial** en termes d'impact de l'ensemble des structures de soutien sur le domaine de l'innovation, pas d'évaluation harmonisée (indicateurs communs). Il n'y a pas de mise en réseaux des entreprises innovantes ou de percolation organisée sur le territoire.
- **Enfin**, le management de l'innovation étant un métier nécessitant de l'expérience, le niveau de **formation** des accompagnants à l'innovation semble hétérogène, malgré le lancement d'initiatives locales ; position de formation en commun sur la propriété intellectuelle par exemple.

**c) Le secteur privé (consultant)** est peu présent sur l'accompagnement des entreprises à l'innovation (question de rentabilité et de masse critique du nombre de projets, mais aussi d'expériences concrètes à succès, d'exemples accompagnés en innovation). Les quelques sociétés en place ne sont pas ou peu en lien avec le secteur public et semblent agir au coup par coup.

**d) La masse critique de projets innovants** sur le territoire est globalement insuffisante pour assumer la rentabilité de structures accompagnatrices de qualité.

### • Propositions

1. L'augmentation du **nombre de projets innovants** sur le territoire est primordiale, le financement associé étant sous-entendu et nécessaire.

2. Un **portail de l'innovation** est une réponse concrète à l'amélioration de l'organisation du territoire et peut contenir les cartographies demandées : l'établissement de la cartographie des acteurs est une priorité. Elle nécessite une construction en commun par les acteurs et plusieurs clés d'entrées pour sa lisibilité (il est entendu de séparer l'accès « création d'entreprise », de l'accès « entreprise existante »). Une lecture et une communication appropriées doivent être mises en place. Elles nécessitent des moyens humains et financiers.

3. **La gouvernance de l'innovation** (groupe de travail spécifique et en cours) devrait aboutir à une organisation concertée et un pilotage opérationnel répondant aux constats et difficultés énoncés ci-dessus. La gouvernance prendra en compte les éléments stratégiques et opérationnels, et abordera la relation entre acteurs [pour la détection, l'accompagnement, le financement, le suivi des projets innovants mais aussi pour les mesures d'impact et l'évaluation (mise en place d'un contrat d'objectif territorial par exemple), la formation et la communication territoriale à l'innovation]. Dans ce cadre, L'Agence Régionale de Développement Durable et d'Innovation créée par le Conseil Régional en juillet 2007 constitue un outil dont la structuration et la consolidation peuvent se préciser en concertation.

### 3/ PERCOLATION ENTRE RECHERCHE ET INNOVATION

La percolation de l'innovation dans le tissu des TPE/PME peut passer par l'axe de la recherche (académique)-innovation. Cette dynamique doit être insufflée aux différents étages du tissu économique et par une mobilisation différenciée des entreprises réunionnaises au regard de leur rapport à l'innovation (cf. tableau précédent : typologie des entreprises A, B ou C).

### • Diagnostic

La mobilisation des organismes de recherche a été relativement faible au démarrage de la démarche, toutefois l'implication de l'Université de La Réunion mérite d'être soulignée. Partant de ce groupe et des discussions menées à travers l'ensemble de la SRI et avec les partenaires universitaires, accompagnateurs de l'innovation, le diagnostic que l'on peut dresser du lien TPE/PME et laboratoires de R&D (laboratoires de recherche universitaires, associations, organismes de recherche privés) est le suivant :

1. La Réunion compte depuis quelques années quelques essaimages d'entreprises provenant directement du secteur de la R&D du secteur public (Laboratoire Universitaire de biologie, de chimie, de biochimie et génétique moléculaire) ou associatif (l'ARVAM, l'ARDA). Cette dynamique positive reste encore marginale et le « vouloir innover » reste un état d'esprit qui se heurte à une nécessaire prise de conscience et valorisation de la notion d'entrepreneuriat. Les chercheurs, docteurs et jeunes étudiants ne se dirigent pas facilement vers cette voie malgré les efforts notables en cours.

2. Du côté de l'entreprise, les porteurs de projets désireux de partenariat sont confrontés à la nécessité de correspondre aux axes stratégiques des laboratoires de recherche qui sont parfois en décalage avec les problématiques ou besoins du marché local (la problématique du rattachement métropolitain se pose et plus encore celle des critères de reconnaissance très académiques choisis et reconnus par les tutelles en charge de l'évaluation de la recherche comme l'AERES, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche).

3. Comme indiqué plus haut, la faiblesse de la disponibilité locale des ressources humaines de R&D (nombre de chercheurs) est à souligner, la R&D privée étant quant à elle, à un stade embryonnaire dans la majorité des entreprises réunionnaises.

4. En conséquence et compte tenu du calendrier décalé entre le secteur public et privé, la faible réactivité de la réponse publique à des analyses ou à des travaux techniques (décalage d'espace temps) peut être néfaste pour le porteur de projet ce qui ne permet pas la fertilisation croisée. De même, le coût de mobilisation des équipes de chercheurs qui est parfois en décalage avec les moyens financiers des porteurs de projet ou des financeurs publics.

5. Enfin, les difficultés juridiques sont présentes (délai, coût) pour l'élaboration de partenariats qui sous-entend pour le porteur de projet, un partage de l'innovation (propriété intellectuelle, difficultés et délais de rédaction d'accords juridiques).

6. La problématique des déplacements difficiles couplée à des logiques de localisation différenciées qui ne favorisent pas les échanges entreprises-laboratoires de recherche.

#### • Propositions

Le rapprochement des deux milieux a été qualifié comme étant important par ce groupe de travail. Les quelques pistes proposées doivent être approfondies par une vision complète et en transversalité avec le groupe de travail sur « l'attractivité du système de formation » qui comporte également des propositions rejoignant les préoccupations de ce groupe.

Aussi, de manière partielle pour ce groupe, les propositions concernent d'une part la valorisation économique des projets de recherche et d'autre part le rapprochement des mondes de la recherche et de l'innovation.

#### **Valorisation économique des projets de recherche :**

Il a surtout été mis en évidence la nécessité de renforcer les moyens humains au sein des organismes de recherche (dont l'Université) pour détecter et faire aboutir la valorisation des idées ou brevets (besoins technico-commerciaux). L'idée de créer une junior entreprise à l'Université de La Réunion a été évoquée ainsi que la meilleure orientation des thèmes de recherches académiques sur les préoccupations des entreprises réunionnaises.

#### **Rapprochement des mondes de la recherche et de l'innovation :**

Les idées ont porté sur :

- des outils communs et d'échanges (plateforme d'échanges sur les offres matérielles ou humaines ou des plateaux techniques de matériels communs)
- l'accueil de stagiaires en entreprise et une meilleure communication entre services représentant économique et représentant de la R&D ou de l'insertion.
- Le portage d'actions en commun, avec notamment l'initiation de véritables axes de recherche propre au thème innovation en entreprise avec sites d'expérimentation de méthode d'innovation.

#### **4/ PROPOSITIONS COMPLÈTES**

En écho aux constats et difficultés évoqués ci-dessus, et en transversalité, les actions proposées en application du thème stratégique « Percolation de l'innovation dans les TPE/PME » sont organisées selon cinq objectifs prioritaires et détaillées dans le tableau annexé.

- **Axe 1** : augmenter le nombre d'innovateurs sur le territoire
- **Axe 2** : créer un environnement favorable à l'innovation (lien de structuration avec l'axe 1)
- **Axe 3** : accompagner les entreprises à l'innovation
- **Axe 4** : faciliter l'accès à l'information et la lisibilité
- **Axe 5** : établir la percolation : rapprocher la recherche de l'innovation  
(Cet axe transversal est traité par ailleurs car il a fait l'objet de propositions en dehors de ce groupe)

Après priorisation, chaque proposition devrait faire l'objet d'une répartition entre partenaire et d'une fiche-action spécifique donnant les éléments de moyens humains, matériels et financiers associés pour sa mise en œuvre. Les fiches-actions devront également comporter les indicateurs d'évaluation de l'action.

### **Axe 1 Augmenter le nombre d'innovateurs sur le territoire**

#### **→ Voie A : agir sur la perception de l'innovation**

1. Diffuser largement la définition de l'innovation auprès des partenaires accompagnateurs, porteurs de projets, tous types d'entreprises. Mener une politique de communication spécifique (communiquer par l'exemple). L'innovation étant entendue au sens large, il va de soi que les très petites entreprises ou travailleurs indépendants doivent également se sentir concernés.

2. Prévoir dans les lignes budgétaires POE, un soutien financier spécifique à l'innovation et une ligne « blanche » pour permettre de financer au coup par coup des projets innovants répondant à un cadre d'intervention très ouvert (anticiper l'originalité par une détection très précoce des projets innovants).

3. Faciliter le transfert de technologies comme source d'innovation (pour les entreprises à potentiels d'innovation en valorisant le transfert des savoir-faire).

4. Promouvoir une culture de l'innovation, encourager la culture du risque. Mettre en valeur les entreprises innovantes (crédibiliser et se décomplexer : nous savons innover). Lien avec les actions de communication sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

### Voie B : avoir une démarche proactive vers le tissu local

1. Prospecter activement les entreprises et particulièrement les entreprises non innovantes (pour conscientiser-sensibiliser en tête à tête), en donnant envie (cible A) et en confortant (cible B). Armer les prospecteurs en outils et argumentaires adaptés.
2. Lancer sur le budget régional, des appels à projets (thématiques ou non) ou des concours à composition variable (cible entreprises existantes et menant seules un projet innovant, cible jeunes étudiants, etc.).

### Voie C : augmenter le potentiel d'innovation de pointe

1. Viser l'innovation de haute technologie / de rupture : en attirant les grands groupes sur le marché local pour augmenter le potentiel R&D et en médiatisant le couple « fort potentiel R&D » et « position géostratégique et cadre de vie uniques »
2. Favoriser les contacts avec des innovations de hautes technologies (salons, visites thématiques d'entreprises, création de réseaux).

### → Voie A : sur le plan technique « au sein même de l'entreprise »

1. Aider à la mise en place de systèmes de management de l'innovation pour favoriser l'émergence d'innovation à tous les étages de l'entreprise : salariés, cadres, chef d'entreprise. Cela permet une mise en valeur et une motivation des salariés. Utiliser la gestion des emplois et des compétences pour analyser la capacité d'innovation (savoir innover) de l'entreprise (cibles A et B principalement).
2. Aider à la formalisation de la stratégie de l'entreprise voire de démarche qualité (la stratégie de l'entreprise : l'existence d'un positionnement marketing est facteur d'innovation, or peu d'entreprises suivent une stratégie formalisée comme levier).
3. Renforcer la formation du personnel de management à l'innovation (module spécifique à construire avec les organismes de formation). Cibles entreprise A et B notamment, cible cadre intermédiaire, DRH et chef d'entreprise.
4. Continuer à augmenter le niveau technologique des entreprises : utiliser les TIC pour organiser-structurer et aider à l'investissement de matériel de pointe (sans pénaliser la concurrence ni créer des monopoles).

### Voie B : sur le plan technique « ouvrir l'entreprise »

1. Mettre en réseau : inciter les entreprises à faire partie de réseaux pour favoriser les échanges, l'accès à des services de proximité, et les témoignages (cibles entreprise A et B). Créer des réseaux locaux et externes à une autre échelle internationale.
2. Favoriser la présence des entreprises réunionnaises dans les salons professionnels sectoriels voire dédiés à l'innovation pour sensibiliser aux tendances marketing ou technologiques (Cibles A, B et C).
3. Aider au rapprochement entreprises-laboratoires lors de travaux de recherche ou par l'instauration de projet d'études spécifiques (impulsion par le secteur public : expérimentation financée par le secteur public, impulsion par le privé : projet porté par l'entreprise, solution de sous-traitance du management du lien laboratoire, etc.)
4. Renforcer l'accueil et le financement de jeunes en entreprise en médiatisant largement les dispositifs existants : bourses CIFRE, Post-Doc, CIR, JEI...auprès des entreprises cibles avec un point de contact identifié et mobilisable.

### Voie C : créer un environnement politique général favorable

1. Ouvrir les marchés locaux à la concurrence, profiter de notre positionnement géographique, favoriser l'ouverture des marchés dans la zone OI : Afrique, Asie, Inde, Chine.
2. Sensibiliser les élus à l'innovation (aide politique), cible C. Instaurer le critère « innovation » comme critère de choix pour l'attribution des financements européens ou de certains marchés publics.

→ **Voie A : actions pour les entreprises**

**Structuration par type d'Entreprise : entreprises innovantes phase de l'idée au projet (cible C)**

(Phasage : de l'idée innovante, à la vérification de sa faisabilité, à son développement, au lancement commercial et enfin à la gestion du projet)

1. Créer un fonds local d'amorçage
2. Améliorer le cautionnement des porteurs de projets innovants
3. Aider l'avance de trésorerie pour les porteurs de projets en difficulté (phase faisabilité et développement)
4. Renforcer l'accompagnement marketing des entreprises innovantes (aide en phase de faisabilité, développement mais aussi lors de la première mise en marché, aider à renforcer la communication des projets innovants a posteriori de la protection : aide financière spécifique ou accès à un service « pack communication régional et national avec des partenariats presse spécialisée : participer à la réussite du projet»
5. Renforcer l'accompagnement et le conseil financier (établissement des prévisionnels et lien avec le Business Plan)
6. Faire le lien avec le domaine de l'aménagement des projets innovants en phase de faisabilité : accompagner à l'installation (en lien avec la libération de foncier et l'aménagement de zones d'activités)

**Structuration par type d'Entreprise : entreprises à potentiel (cible B)**

1. Mettre en place une aide entre 1 000 € et 15 000 € rapide à débloquer et pour démontrer la faisabilité de l'idée innovante sur le modèle du Réseau de Développement Technologique pour la prescription par l'ensemble des partenaires d'une aide à l'innovation (Prestation Technologique Réseau mais ouverte à l'innovation sociale ou culturelle). Lien avec un fonds unique d'innovation régional ?
2. Renforcer les aides à la protection intellectuelle dans le cadre d'une stratégie de valorisation établie et un accompagnement professionnel associé (entreprise cibles A, B et C).

**Voie B : actions pour le soutien à l'innovation (accompagnants)**

1. Mise en réseau des structures : nécessité d'organiser plusieurs réseaux et de les faire vivre et connaître (réseau de bonnes pratiques, réseau d'acteurs pour résoudre un problème donné, réseau d'accompagnement à l'innovation)
2. Cartographie des acteurs (identification, champ d'intervention délimité) : mettre en place un schéma d'accompagnement par public et donner aussi une cartographie des aides financières associées. Créer un service Web pour une orientation automatique selon différents critères déclarés par le porteur de projet. Prévoir un schéma pour les entreprises et pour les créateurs (au besoin séparer aussi les cibles A, B et C via des critères).
3. Désigner un chef de file dans l'accompagnement long terme des entreprises innovantes pour mesurer le suivi de l'impact sur le territoire des projets innovants soutenus.
4. Créer une « task force » pour certains projets innovants : mise en place d'efforts spécifiques de tous les acteurs via un « comité spécial d'accompagnement » constitué spécifiquement pour certains projets (désignation de personnes adaptées au domaine ou appel à un « avis des structures d'accompagnement existantes » sur un projet). Au besoin y associer le financement de l'accompagnement (et non du projet) associé par une ligne budgétaire destinée aux accompagnateurs.
5. Renforcer les capacités des organismes d'aide à l'innovation (association) en moyens humains (pour la prospection, pour le montage de dossier pour les TPE/PME ponctuellement : cibles A et B, pour le suivi des projets innovants : cible ???) mais aussi en moyens matériels (locaux pour les entreprises dont l'activité est jugée prioritaire) voire en financement.
6. Professionnaliser les accompagnateurs : renforcer la formation en management de l'innovation et en gestion de projet (véritable expérience : accueil d'accompagnateurs seniors, créer un réseau d'échange public-privé, instaurer davantage d'implication des accompagnants dans le projet accompagné).
7. Établir des liens plus étroits avec des cabinets/consultants privés spécialisés.

**Axe 4**  
**Faciliter l'accès**  
**à l'information /**  
**lisibilité**

1. Création d'un portail de l'innovation territorial en web 2 ou 3.0

Constitution d'une banque de données métiers, création d'un guichet d'information unique virtuel et 24h/24. Donner accès à des outils pratiques comme les cartographies, voire des outils de veille en fonction des besoins des innovateurs et partenaires accompagnateurs. Prévoir la possibilité d'expression des besoins des porteurs de projet, de réseaux sociaux. Afficher l'argumentaire nécessaire pour mettre en valeur l'esprit d'innovation, travailler sur l'image. Cibles : innovateurs tout public, entreprises A, B, C, jeunes, chercheurs, public local mais aussi créer une vitrine pour l'extérieur (attractivité).

2. Créer une ou des Maisons de l'Innovation en réfléchissant précisément sur la ou les localisation(s) optimales : lieu physique de rapprochement de compétences liées à la gestion de projet : compétences techniques, financières, juridiques, lieu de la task force par exemple. Cette proposition fait l'objet de débat et n'est pas partagée à l'unanimité.

**Axe 5**  
**Rapprocher**  
**la recherche**  
**de l'innovation :**  
**percolation**

→ 1. Valoriser économiquement les projets de recherche

A. S'approprier et valoriser l'exploitation des résultats de la recherche locale

1. Mieux communiquer sur les projets de recherche «aboutis»
2. Valoriser en mettant à disposition des moyens humains à composante marketing ou technico-commerciale pour les structures de recherche (service de valorisation de l'Université notamment ou autres structures de recherche demandeuses)

B. Valoriser les résultats de la recherche locale à l'extérieur :  
en utilisant le réseau Europe Entreprise Network pour la recherche de partenaires

2. Rapprocher les mondes de la recherche et de l'innovation en entreprise

A. Organiser et rendre opérationnels les liens par des outils

1. Mettre en place une plateforme d'échanges et de mutualisation (toutes structures de recherche) : listant les ressources humaines et matérielles (équipements, plateforme), des laboratoires de recherche publique pour les entreprises
2. Financer le développement de plateaux techniques mutualisés et accessibles aux entreprises (Université)
3. Renforcer une structure pérenne à l'échelle réunionnaise du type «bureau des stages» associant les milieux professionnels et l'Université notamment
4. Au sein de l'Université : rapprocher les fédérations de recherche, des services en charge de la formation permanente et de l'insertion professionnelle (SUIP, SCAOIP, vice-présidence...), des besoins des entreprises

B. Rendre opérationnels les liens par des projets ou actions

1. Initier des projets de recherche sur l'innovation en entreprise avec des sites d'expérimentation (système de management des idées)
2. Organiser des évènementiels entreprises-laboratoires de recherche-Université (salons, portes ouvertes), multiplier les visites organisées des laboratoires par les chefs d'entreprises (cibler par secteurs thématiques), portage d'actions en commun
3. (salons extérieurs) ou sponsoring



## PRÉSENTATION DE L'AXE 3 DE LA SRI :

### « AMÉNAGEMENT, ORGANISATION ET ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE »

→ Le choix de ce thème stratégique, de plain-pied avec les thèmes traitant de la percolation de l'innovation dans le tissu d'entreprises et avec l'attractivité du système de formation réunionnais, tient à plusieurs constats de départ :

- **Le territoire réunionnais**

De par ses contraintes, il régit l'efficacité du système économique et social local : celui-ci est extrêmement vulnérable aux dysfonctionnements ou handicaps tenant à son accessibilité, son exposition aux risques, sa constructibilité, sa mobilité interne qui peuvent réduire une grande partie des gains de performance attendus de l'intégration d'innovation dans le système socio-économique.

- **La complexité**

Les problèmes posés par la nécessité d'organiser constamment un territoire « difficile » pour l'accueil d'une population et d'activités en forte croissance et désormais en présence dense, ont engendré des savoir-faire, des compétences, qui relèvent parfois de « l'innover sans le savoir » mis en exergue par ailleurs ; autant de « capital social » à valoriser dans une démarche d'innovation.

- **L'ampleur de l'action d'équipement**

Dans tous les domaines, elle correspond à des flux d'investissement et de fonctionnement considérables, qui constituent une des principales composantes de l'économie réunionnaise. Il serait donc inopportun que la Stratégie Régionale d'Innovation laisse de côté ce volet essentiel dans le développement de La Réunion.

**Au-delà de ces enjeux, le choix du thème d'innovation présente deux caractéristiques importantes :**

- Il met au cœur de l'effort d'innovation les acteurs publics, les collectivités publiques et leurs outils, plus encore que les acteurs privés. Cela signifie que l'impératif d'innovation ne se limite pas au monde de l'entreprise et des structures qui en encadrent le développement, il concerne également la sphère publique. D'une manière générale, les pistes d'innovation mises en évidence par le groupe de travail ramènent à la question de la pénétration et de l'exercice de la culture de projet dans les organisations publiques ou « mixtes » : c'est la transposition de la notion d'entrepreneuriat dans l'action publique.

- La grande majorité des actions présentées dans les fiches relèvent de l'innovation organisationnelle.

Cet aspect appelle deux observations :

- La réflexion du groupe de travail procède d'une restauration de la notion d'aménagement du territoire comme composante essentielle du développement local, et non plus dans sa seule dimension équipementière. L'approche synthétique, intégrée de la problématique d'aménagement est le fil conducteur des réflexions.

- C'est bien la dimension d'organisation qui est opérationnellement la plus importante. On aurait pu envisager d'étendre encore la réflexion stratégique à l'ensemble de la problématique d'organisation des collectivités publiques. C'eût sans doute dépasser le cadre de l'exercice SRI, en abordant non plus seulement les compétences et leur articulation, mais leur répartition même, ce qui relève du champ de la réforme institutionnelle.

Les actions proposées en application du thème stratégique « Aménagement, organisation et attractivité du territoire » sont réparties selon six axes :

- **Axe 1** : Outils d'aide à la décision, à l'information et à l'évaluation
- **Axe 2** : Organiser et qualifier la conduite de projet
- **Axe 3** : Nouveaux outils opérationnels et financiers
- **Axe 4** : Facteurs de l'attractivité interne
- **Axe 5** : Attractivité des structures économiques de La Réunion
- **Axe 6** : Créer un « cluster » aménagement du territoire

Les trois premiers axes correspondent plutôt à la logique de « l'innovation dans l'aménagement du territoire », les axes 4 à 6 relevant plus de celle de « l'aménagement au service de l'innovation et de l'attractivité de La Réunion ».

## Axe 1 Outils d'aide à la décision d'information et d'évaluation

- Les outils de planification, d'étude et d'évaluation relevant du domaine de l'aménagement du territoire sont actuellement « formatés » dans une optique d'outillage technique adaptée à la sphère administrative. L'objectif de l'axe 1 est de donner à ces outils une utilité plus large, d'information du citoyen sur les cadres qui régissent le devenir de son espace de vie, d'aide à la décision pour l'ensemble des responsables relevant de la sphère publique et privée. Il vise également à créer un appareil d'analyse puis d'évaluation plus adapté aux paramètres d'évolution socio-économique de La Réunion, en recalant plus directement la mesure des résultats de l'action d'aménagement en vue de l'objectif de compétitivité réunionnaise, intégrant performance économique et cohésion sociale.

Les mesures proposées font appel au potentiel de création d' « outils conversationnels » permises par la numérisation des données, mais également par la mise en place d'une véritable gouvernance de l'ensemble des outils de connaissance et leur consolidation en réseau.

La révision du SAR et sa « mise en service » constituent bien sûr l'occasion de cette « mise à jour » des dispositifs d'aide à la décision et d'évaluation.

## Axe 2 Organiser et qualifier la conduite de projet

- **Les actions proposées ont pour visée commune de remédier aux cloisonnements caractérisant le processus de décision et de réalisation de l'aménagement :**
- entre la conception amont des projets et les phases opérationnelles
  - entre la maîtrise d'ouvrage institutionnelle et les opérateurs
  - entre les différents niveaux de compétence d'aménagement.

Ces cloisonnements nuisent à la réalisation de projets intégrant l'ensemble des dimensions de l'aménagement durable, qu'elles répondent aux fondamentaux du développement durable (économique, social, environnemental) ou aux objectifs majeurs du SAR révisé (structuration de l'armature urbaine par la mobilité et les centralités). Ils amènent à négliger la « dimension temps » du projet, soit dans l'anticipation des contraintes opérationnelles et financières dans la phase de conception, soit par l'intégration de la dimension gestion urbaine.

### **Les actions présentées comportent plusieurs enjeux importants :**

- Celui de la qualification des décideurs, politiques ou administratifs, à la démarche de projet
- Celui d'une requalification des opérateurs de l'aménagement en matière de conduite de projet, dont l'application de la réglementation européenne les a « mécaniquement » dessaisis
- La nécessité d'une maîtrise dans la conduite de projet opérationnelle ensemblière pour mener à bien les projets structurants
- l'inclusion d'une évaluation régulière des projets structurants dans leur conduite dans le temps
- Celui d'un effort généralisé de formation adaptée à la démarche de projet
- Celui enfin d'une gouvernance régionale dans l'esprit d'un « AGILE » de l'aménagement, indispensable à la mise en œuvre opérationnelle du SAR.

## Axe 3 Nouveaux outils opérationnels et financiers

- En premier lieu, l'objectif d'un exercice coordonné des compétences dans la conduite de projet doit trouver son pendant dans le processus de financement de l'aménagement, cohérent avec son caractère global et non plus segmenté par « lots techniques » : c'est le volet financier d'un « AGILE de l'aménagement ».
- En second lieu, les impératifs de structuration-densification ressortant du SAR révisé nécessitent de renforcer l'outillage opérationnel, juridique et financier, à la mesure de cet enjeu, à partir des dispositifs existants ou par la création de nouveaux (notamment en utilisant la voie de l'expérimentation).

## Axe 4 Facteurs de l'attractivité interne

- Le groupe de travail a posé comme principe fort que le préalable à toute stratégie d'attractivité de La Réunion vers l'extérieur, et même sa condition essentielle, était d'assurer les conditions d'habitat et d'activités pour les gens qui y vivent : la « compétitivité réunionnaise » doit d'abord être ressentie par la société locale, au niveau notamment de l'élaboration de son espace de proximité. Elle passe nécessairement par le fait de redonner toute sa valeur à une gestion participative des quartiers, voire en l'amplifiant, notamment en faisant place à la gestion par les usages.

C'est dans ce sens large que s'inscrit la volonté de mettre en œuvre un dispositif intégré de réduction de l'illettrisme. Le risque du maintien, voire du renforcement d'un « trop fort volant » d'illettrisme, est celui d'une dégradation des relations sociales, notamment par la création, aujourd'hui contenue, de ghettos urbains si ce n'est également ruraux, et d'un handicap au développement social, sociétal et économique. Son « traitement » a relevé jusqu'à aujourd'hui d'interventions sectorielles et cloisonnées. L'innovation aujourd'hui consiste, dans l'ambition d'une grande cause régionale, à l'aborder selon une approche intégrée et territoriale.

À partir de ce préalable peut être déployée la valorisation des avancées de La Réunion dans le champ des techniques d'aménagement, pour optimiser leur valeur ajoutée induite, qu'il s'agisse

des grands équipements de liaison, de la mise en œuvre du grand projet régional d'énergies alternatives et de production décentralisée d'énergie, mais aussi de l'application des TIC pour de nouveaux usages de l'espace et du temps.

Enfin, le Grenelle de la Mer a mis l'accent sur la valorisation de l'interface terre-mer. Pour La Réunion, cette notion prend une dimension très forte, transformant un facteur considéré par beaucoup, sinon tous, d'enclavement en vecteur d'expansion, à l'échelle de l'ensemble du Sud océan Indien et des Terres Australes.

## Axe 5 Attractivité des structures économiques de La Réunion

→ **Le terme de « structures économiques » doit être ici entendu selon deux aspects :**

- Au sens immatériel, c'est l'organisation des acteurs économiques valorisant leurs atouts d'innovation au niveau d'un environnement géographique qui doit être considéré comme son nouveau territoire d'épanouissement par la voie du co-développement : la mise en réseau à la dimension internationale en est le vecteur.
- Au sens des structures d'accueil d'activités, l'innovation réside essentiellement dans des stratégies de gestion de ces aménagements :
  - En faisant des Pôles d'Intérêt Régional (PIR), des foyers de développement de DAS par la gestion qualitative et la promotion de ces espaces vers l'extérieur, ce qui implique la mutation des opérateurs vers un rôle de direction de projets économiques
  - Par une stratégie de promotion mutuelle des PIR au niveau régional
  - Par l'optimisation des effets induits du développement des PIR en mettant en réseau des zones d'activité de rang secondaire.

## Axe 6 Créer un « cluster » de l'aménagement du territoire

→ Un cluster est le rassemblement et le fonctionnement interactif, sur un territoire donné, d'une capacité productive, d'un appareil de formation, enfin d'un potentiel d'ingénierie et d'innovation.

À La Réunion, la sphère de l'aménagement présente l'ensemble de ces composantes, sans qu'elle ait été appréhendée aujourd'hui comme une entité globale et cohérente, faisant l'objet d'une stratégie d'ensemble. Sa réalité apparaît surtout « en creux » à l'occasion de crises subies par le secteur « productif » (BTP), où le rôle de la commande publique est mis en relief. Cette mobilisation ne se fait alors que pour des actions palliatives et de court terme, et non dans une dimension anticipatrice et stratégique, dont la construction est l'objectif de cet axe.

La construction du cluster, intégrant les avancées technologiques de La Réunion dans l'optique de la tropicalité des processus d'aménagement, sera à concevoir dans une optique d'« export » ou plutôt de codéveloppement. Elle donnera lieu également à une déclinaison en filières particulières, relevant du développement endogène.

# innovons

# La Réunion

Secrétariat Technique SRI : [secretariat\\_sri@sr21.re](mailto:secretariat_sri@sr21.re)  
Site : [www.innovonslareunion.org](http://www.innovonslareunion.org)

