

LES STRATÉGIES



L'atelier a élaboré 5 stratégies de développement de la Vallée de Seine à l'horizon 2040. Il l'a fait dans une posture prospective, c'est-à-dire en balayant les choix possibles, qui peuvent s'offrir aux acteurs publics. Chacune des 5 stratégies est, dans cette mesure, plausible et possible à mettre en oeuvre. Toutefois, avec toute l'honnêteté intellectuelle qui prévaut dans ce genre d'exercice, l'atelier n'exprime pas de préférence entre les stratégies et ne se prononce sur leur caractère souhaitable ou non.

Aucun des membres de l'atelier, ni individuellement ou collectivement, ne considère ces stratégies fictives, comme des propositions, aux divers acteurs, pour l'avenir du territoire

Dès lors, ces stratégies doivent être utilisées comme des guides et des aides à la réflexion, permettant aux acteurs concernés, d'une part de questionner les politiques en cours, d'autre part et surtout de mettre en évidence des enjeux prospectifs à traiter pour le développement de la Vallée de Seine.

Comme souvent, aucune des 5 stratégies n'est « idéale » et ne répond à tous les défis, enjeux et problèmes que rencontre la Vallée de Seine. Elles ont toutes leur intérêt, mais diffèrent nettement sur leurs finalités et objectifs, les moyens et trajectoires, les acteurs et la gouvernance, leur niveau d'ambition et le visage qu'elles veulent donner à la Vallée de Seine en 2040. Les conséquences spatiales de ces stratégies sont très contrastées et dessinent des modèles d'organisation du territoire - Vallée et Normandie - relativement exclusifs les uns des autres, même si il est parfaitement envisageable que certaines stratégies puissent s'articuler dans le temps, les unes ouvrant le pas aux autres.

La trame des stratégies (à imprimer en A3)

Le tableau suivant contient les variables stratégiques et leurs modalités associées. Il a servi de matériau de base pour construire les stratégies, avec la méthode suivante : ligne par ligne, choisir la modalité visée, puis au fur et à mesure, s'assurer de la cohérence de l'ensemble des choix stratégiques effectués.

Question-clé	Modalité 1	Modalité 2	Modalité 3	Modalité 4
Quelle prise en compte de l'individualisation des modes de vie dans les politiques territoriales ?	Les politiques territoriales se calent sur un modèle dominant	Les politiques territoriales sont différenciées pour s'adapter à la diversité des modes de vie	Les politiques territoriales proposent et portent un modèle de référence	Les politiques territoriales suivent le modèle de référence national
Quelle politique de structuration urbaine de la Vallée de Seine ?	Auto-mobilité libre fabrique ville continue, dense et organisée - Conurbation continue de Paris à Rouen; Caen et LH auto-centrées - Système de transports organisé autour de la voiture, qui reste financièrement accessible - Dessertes cadencées reliant les 10 pôles de la conurbation - peu de transports vers LH et Caen - Offre de services très centrée et localisée sur les villes (quartiers)	Grandes villes dans campagnes normandes demandent le Paris Express - Hyper-Centralité des agglomérations (Rouen, LH, Caen, Evreux, Mantes) - Périurbanisation des pôles secondaires (rentrent dans l'orbite des agglôs) - Droit à la mobilité pour tous (approche sociale) - Priorité aux dessertes vers Paris, plus qu'entre les villes normandes	Mobilité durable conforte le tripode au centre d'une armature urbaine multipolaire - Tripode normand, pôles secondaires et maillage de bourgs-relais - politique urbaine volontariste en faveur des modes alternatifs à l'automobile ; péage urbain - Dessertes express cadencées entre les pôles du tripode (train, car, covoiturage) - Equipement/Services : offre de proximité sur l'ensemble du territoire	Mobilité choisie, autonomie des pôles et poly-centralités linéaires - Un chapelet de villes à intervalle de 20 km desservi par des dessertes TC cadencées - Dématérialisation des activités, services, modes de vie : télétravail, e-commerce, télé-services - Autonomie des villes ET dessertes TC cadencées entre toutes les villes de plus 10 000 habitants - Télé-médecine, autodiagnostic, la santé comme les autres services est fortement dématérialisée
Quelle stratégie économique pour la sphère présente ?	Des Seniors à l'assaut d'un long fleuve tranquille - Pas de réelle volonté de faire du tourisme un moteur du développement économique - Pas de volonté particulière d'attirer les Seniors, mais ces derniers se regroupent et s'organisent - Dans le logiciol Vallée de Seine, seule l'industrie est portusee de développement, le résidentiel est une solution par défaut	Tout pour le développement de l'Economie résidentielle, patrimoniale et grise - Une politique touristique axée sur les très grands sites/destinations de la Vallée et du Littoral - Le Jardin des Seniors du BP et de l'Europe du Nord - Valorisation des aménités résidentielles pour attirer de nouveaux arrivants et alimenter l'économie locale (consommation)	L'argent des touristes et des retraités alimente le développement de la Vallée de Seine - Le secteur du tourisme, premier employeur de la Vallée - La Normandie, territoire reconnu pour sa qualité de vie, attire en masse des Seniors CSP+ qui ont du mal à s'intégrer à la population locale - Forte spécialisation économique des territoires : résidentiel vs industriel/productif	Travailleurs, travailleuses, la Vallée de Seine a besoin de vous - Le tourisme, un complément plus qu'un socle - Attirer de la main d'œuvre, pas des vieillards - Concentrer les moyens sur la relance des activités productives, pas sur la qualité du cadre de vie...
Quelle politique de structuration urbaine de la Vallée de Seine ?	Auto-mobilité libre fabrique ville continue, dense et organisée - Conurbation continue de Paris à Rouen; Caen et LH auto-centrées - Système de transports organisé autour de la voiture, qui reste financièrement accessible - Dessertes cadencées reliant les 10 pôles de la conurbation - peu de transports vers LH et Caen - Offre de services très centrée et localisée sur les villes (quartiers)	Grandes villes dans campagnes normandes demandent le Paris Express - Hyper-Centralité des agglomérations (Rouen, LH, Caen, Evreux, Mantes) - Périurbanisation des pôles secondaires (rentrent dans l'orbite des agglôs) - Droit à la mobilité pour tous (approche sociale) - Priorité aux dessertes vers Paris, plus qu'entre les villes normandes	Mobilité durable conforte le tripode au centre d'une armature urbaine multipolaire - Tripode normand, pôles secondaires et maillage de bourgs-relais - politique urbaine volontariste en faveur des modes alternatifs à l'automobile ; péage urbain - Dessertes express cadencées entre les pôles du tripode (train, car, covoiturage) - Equipement/Services : offre de proximité sur l'ensemble du territoire	Mobilité choisie, autonomie des pôles et poly-centralités linéaires - Un chapelet de villes à intervalle de 20 km desservi par des dessertes TC cadencées - Dématérialisation des activités, services, modes de vie : télétravail, e-commerce, télé-services - Autonomie des villes ET dessertes TC cadencées entre toutes les villes de plus 10 000 habitants - Télé-médecine, autodiagnostic, la santé comme les autres services est fortement dématérialisée
Quelle politique d'investissement pour le développement du territoire ?	La WORLD COMPANY - Les grands projets servent les intérêts économiques des parties prenantes du secteur privé - Le système de formation - enseignement supérieur et professionnel - est organisé pour fournir une main d'œuvre qualifiée pour l'économie locale (énergie, santé, logistique, motorisations, tourisme, etc.)	Un aménagement du territoire tourné vers la cohésion territoriale - Les solidarités territoriales et l'effet de levier financier des participations croisées sont deux principes structurants de la gouvernance territoriale et du financement des grands projets - Les grands projets visent surtout à réduire les disparités territoriales et doivent concerner le plus grand nombre de territoires	Diète et Service minimum - Assèchement du crédit et austérité financière; les grands projets ne sont plus financés - l'offre d'enseignement supérieur est recentrée sur un corpus standardisé obligatoire de base; les spécialisations pointues se font ailleurs qu'en Normandie	Priorité aux locomotives du développement - Les acteurs publics du territoire parviennent à s'entendre sur une stratégie d'investissement commune et partagée des grands projets - le système de formation supérieure s'aligne sur cette stratégie ciblée et oriente son offre de formation vers les secteurs prioritaires de l'économie
Quelle stratégie de réduction de la vulnérabilité aux risques climatiques dans la vallée et sur le littoral ?	On tient la ligne ! - Zones à enjeux humains, économiques, naturels protégées par des digues (littoral et vallée) - Travail sur la robustesse des installations et infrastructures industrielles, logistiques et portuaires - Maintien des activités en fond de Vallée et sur le littoral	Vers des nouveaux rivages - Acceptation et accompagnement de la mobilité du trait de côte - Retrait stratégique, gestion intégrée des zones côtières à l'échelle de la façade - Déplacements des sites industriels ailleurs dans la Vallée ou délocalisations - Relocalisation de l'habitat (stock et flux)	Une nouvelle culture du risque - Nouvelles formes d'urbanisme et de construction sur le littoral (pilots, habitat lacustre, bâtiment mobile, occupation provisoire) - la population et les entreprises apprennent à vivre avec le risque : robustesse du bâti, bonnes pratiques en cas d'aléa, moindre attractivité des zones très vulnérables	Une nouvelle conquête du littoral et de la mer - Le littoral, vitrine de l'attractivité résidentielle et économique de la Vallée : montée en puissance d'une nouvelle centralité - La Vallée de Seine: un corridor industriel, logistique, touristique et résidentiel à protéger
Quel positionnement géostratégique de la Vallée de Seine ?	Diffusion de la grande vitesse à toute la Vallée de Seine - L'LNPN mailleée Paris-Mantes-Evreux-Rouen-LH-Caen-Lisieux-Deauville - Une belle vitrine Vallée de Seine que les acteurs s'approprient et intègrent dans leur stratégie - L'UNESCO et d'autres reconnaissances internationales participent à la construction d'un sentiment identitaire "Vallée de Seine"	Unis et Normands avant tout, la Vallée de Seine est un mirage de Paris - Sans amélioration nette des transports vers Paris, la Normandie est restée un territoire à la périphérie du Bassin Parisien - LA Normandie - Pas de sentiment d'appartenance à un ensemble Vallée de Seine	Spécialisation des territoires à marche forcée dans la galaxie parisienne - LNPN devient LNVS / LH Paris en 1h15, pas d'amélioration pour la BN - Marketing territorial propre à chaque territoire, sans recherche d'image commune - Paris marque l'imaginaire et le quotidien des entreprises et de la population	Rouen choisit Paris - Rouen St Sever - La Défense en 45 mn, rien ne bouge pour LH et Caen - Rouen s'insère dans les réseaux métropolitains franciliens - LH et Caen en 2e division métropolitaine - Pas de sentiment d'appartenance à une identité Vallée de Seine
Quel modèle pour l'innovation en Vallée de Seine ?	Ecosystèmes d'innovation - Pôle universitaire normand (y compris grandes écoles) - Ecosystèmes R&D ens. sup./labos de recherche/acteurs économiques locaux	Dans l'ombre de Paris - Rattachement des Universités normandes à l'Université du Grand Paris - la recherche est laissée à la sphère privée en Normandie	Concurrence, compétition et ROI - Les universités et grandes écoles développent des stratégies indépendantes - Les programmes de recherche ont tous des objectifs de retour sur investissement à court moyen terme	
Quelle stratégie de soutien aux filières agro-industrielles ?	Les politiques soutiennent la compétitivité des filières agri-agro sur les marchés alimentaires d'échelle industrielle	La priorité est d'orienter la production agricole et agroalimentaire vers le marché local-régional (Vallée de Seine et Grand Bassin Parisien)	La stratégie se concentre sur la montée en puissance de filières agri-agro positionnées sur des marchés industriels et leurs produits dérivés	
Quelle politique de lutte contre la ségrégation socio-spatiale ?	Une politique volontariste de l'habitat est appliquée : toute nouvelle opération comporte une part de logements sociaux	Pas de volontarisme en faveur de la mixité...La spécialisation sociale des espaces s'accroît	Les politiques d'urbanisme, d'habitat et de déplacements font de la mixité sociale une priorité : pluralité de l'offre de logements dans un secteur, carte scolaire, équipements collectifs, liaisons inter-quartiers, etc.	

L'analyse morphologique en image (cf figure ci-dessous)

Thème	Sous scénario	Sous scénario	Sous scénario	Sous scénario	Sous scénario
Recherche Médicale	Traitement stabilisant	Statu quo: ni vaccin, ni traitement	Le vaccin sans traitement	Le traitement sans vaccin	Un vaccin et des traitements stabilisants
Ethique	Un climat général de solidarité	Un climat d'indifférence à l'épidémie	Une mobilisation forte à l'épidémie	Des problèmes lourds d'exclusion	
Enjeux sociaux	Pécarié et modèle sécuritaire	Paupérisme: état désengagé, usager acteur	L'échec de la prévention: débat prétexte; usager-malade	Modèle angélique: concertation, coopération avec l'usager	Ségrégation critique sans remède en cause: débat prétexte, concertation
Contexte mondial	Statu quo: épidémie croissante, coopération limitée	SIDA stabilisé, épidémie stabilisée, efficacité sans coopération limitée	SIDA et coopération se développent		
Protection plus acceptable que le préservatif	Inexistant	Une protection vagrante efficace	Efficace sans discrétion	Imparfait (mauvais rapport efficacité/coût)	
Un test rapide auto-administrable	Le test existe, mais non commercialisé	Le test est accessible sur prescription	Le test est accessible sans prescription		

Présentation des stratégies

Les cinq stratégies sont présentées sous 4 formes différentes :

- une introduction de 2 pages sur l'esprit et la philosophie de la stratégie
- les hypothèses détaillées sur un mode analytique
- une infographie visuelle qui reprend les principaux points
- une cartographie schématique accompagnée d'un récit synthétique

Elles sont présentées dans un ordre aléatoire, qui n'indiquent ni préférence, ni probabilité, ou quelconque message caché. Il appartiendra au lecteur de se faire sa propre idée et de nourrir sa réflexion sur le devenir de la Vallée de Seine et les politiques publiques associées.

Synoptique simplifié des stratégies

Variable	Stratégie C Autonomie des individus et des territoires	Stratégie E La Vallée de Seine, vitrine française de la transition écologique	Stratégie D La Vallée de Seine, tremplin pour un renouveau de la Normandie	Stratégie B La Vallée de Seine, l'atelier et la porte d'entrée de Paris	Stratégie A Un repli sur soi pour gérer la crise et la pénurie
Territorialisation des politiques publiques	Les politiques territoriales visent à rendre autant que possible pour chaque individu le choix de son mode de vie	Les politiques territoriales renforcent les fonctions économiques métropolitaines de la Vallée de Seine et déclinent le modèle national de manière générale	Les politiques publiques confortent le maillage territorial de la Normandie autour d'une dorsale urbaine séquanienne	Les politiques territoriales se calent sur un modèle dominant	Les politiques territoriales sont différenciées pour s'ajuster à la capacité financière très contrastée entre les territoires
Armature urbaine et mobilités	La structuration de l'armature urbaine s'appuiera sur la montée en puissance d'une vingtaine de pôles de vie autonomes le long d'axes de transports collectifs cadencés	La Vallée de Seine est structurée par des aires urbaines polarisées par de grandes agglomérations connectées à Paris et une distinction nette entre les espaces urbains et les zones rurales	Armature urbaine multipolaire et maillée : tripode, villes moyennes, petites villes et bourgs-relais	Auto-mobilité libre fabrique ville continue, dense et organisée	Les agglomérations privilégient les dessertes sur Paris sur les dessertes locales du quotidien
Sphère présentielle	Le territoire s'organise pour capter "l'argent des touristes et des retraités", qui alimente le développement de la Vallée de Seine	Les politiques d'attractivité résidentielle ciblent prioritairement les talents et les actifs nécessaires au fonctionnement et développement des filières productives locales	La Vallée de Seine mise sur son attractivité résidentielle pour stimuler et diversifier son économie	La priorité est le développement d'une économie productive	Pas de stratégie particulière, mais une gestion de la rente liée à l'installation des Seniors et au maintien d'une activité productive
Politique d'investissement	Les investissements portent sur les grands projets contribuant à renforcer la cohésion territoriale de la Vallée de Seine	La Priorité est de financer les locomotives du développement économique de la Vallée en lien avec l'économie française	Les financements sont concentrés sur les locomotives du développement situées en Vallée de Seine, avec un fort potentiel d'entraînement des territoires normands	la World Company	Diète et service minimum
Adaptation au CC	Face aux impacts du changement climatique, les pouvoirs publics promeuvent une nouvelle culture du risque (règle des 4A)	L'ouverture maritime de la Vallée de Seine est essentielle au développement du territoire, qui met à niveau les aménagements côtiers et des bords de Seine	Une nouvelle conquête du littoral et de la mer	Une nouvelle culture du risque "par défaut"	Une culture du risque au rabais
Positionnement géostratégique	Les acteurs se rassemblent sous une bannière commune Vallée de Seine et se mobilisent pour diffuser la grande vitesse sur toute la Vallée	Les acteurs du territoire jouent la carte du Grand Paris et s'affichent comme en étant l'espace Vallée de Seine	Le développement de la Vallée de Seine est tourné vers la cohésion de la Normandie	Spécialisation des territoires à marche forcée dans la galaxie parisienne	Un repli sur soi porté sur la défensive
Modèle d'innovation	Les acteurs publics et privés se fédèrent pour faire du pôle d'enseignement supérieur normand une plateforme R&D de rayonnement européen	Les wagons de la Seine se raccrochent à la locomotive parisienne	Tous les acteurs du territoire se mobilisent pour élever le niveau de formation de tous les actifs (formation initiale, continue, professionnelle, académique)	Concurrence, compétition et Retour sur Investissement	Dans l'ombre de Paris
Filières agri-agro	La priorité est d'orienter la production agricole et agroalimentaire vers le marché local-régional (Vallée de Seine et Grand Bassin Parisien)	L'appareil de production agri-agro est tourné tout entier vers les marchés industriels, alimentaires et non alimentaires, en France comme à l'international	La stratégie se concentre sur la montée en puissance de filières agri-agro positionnées sur des marchés industriels et leurs produits dérivés	Cap sur la diversification agro-industrielle	Production industrielle low-cost pour nourrir les masses
Mixité sociale	Les politiques d'urbanisme, d'habitat et de déplacements font de la une priorité	Les politiques de l'habitat se concentrent sur la réduction des barrières à l'emploi et trappes à la pauvreté, en faisant de la continuité des parcours résidentiels une priorité absolue, sur fond de très forte mobilité professionnelle et géographique	La priorité est de donner "un logement pour tous adapté son budget" puis de veiller à ne pas accentuer les sectorisations sociales déjà visibles	Pas de volontarisme en faveur de la mixité sociale	Programme par programme, quelques logements sociaux par-ci, par-là

Stratégie A - « Un repli sur soi pour gérer la crise et la pénurie »

Mots-clé : système D, austérité, chantage à l'emploi, aspiration parisienne, déclin

Cette stratégie A découle de l'échec de l'action publique. Celle-ci a failli sur tous les fronts, sur lesquels elle est engagée, ou justement elle a failli parce qu'elle a refusé d'affronter certaines batailles. Dans tous les cas, l'incapacité chronique à anticiper et à mener des réformes de fond, a plongé la Vallée de Seine dans le rouge.

Face à cette situation d'urgence sociale, économique et environnementale, un mouvement, les institutions auraient pu céder à la panique. Ce ne fut pas le cas. C'est important de le savoir, car cela permet de voir cette stratégie avec un tout autre regard. Les observateurs pourraient y voir un renoncement de l'action publique et un manque de volonté; c'est tout le contraire qui se joue.

L'assainissement des comptes publics est passé du stade l'injonction à celui d'une réalité imposée aux acteurs à toutes les échelles territoriales. Les caisses sont vides au sens propre et la poursuite de l'endettement n'est plus un levier actionnable, quand on voit les taux d'intérêt frôler les 10%. La stratégie A hérite de cette situation catastrophique et y répond vigoureusement et courageusement. L'enjeu, c'est d'éviter une faillite financière de la puissance publique, avec toutes les crises en cascade que cela entraînerait. Malheureusement, pas de recette miracle pour sortir du trou; la seule solution : des coupes budgétaires massives à tous les étages et dans tous les secteurs, pour alléger l'Administration, les collectivités territoriales et le secteur hospitalier.

Cette stratégie sonne également le glas de l'Etat-Providence tel qu'il a pensé après-guerre, puis amplifié avec les Trente Glorieuses. Le périmètre de l'Etat et des acteurs publics est resserré autour des

missions régaliennes et sur les enjeux de cohésion nationale. Le saupoudrage ou l'apparence d'un interventionnisme à tout va sont désormais des pratiques désuètes.

Une révolution budgétaire est en marche. Toute dépense est financée par une recette ; les investissements priment sur les charges de fonctionnement. Toutes les politiques sont réversibles et les structures publiques évolutives dans le temps. Cette stratégie, c'est rendre agile un colosse aux pieds d'argile, en l'obligeant à allouer ces ressources de manière dynamique à périmètre budgétaire constant. Les recommandations des organismes de contrôle, comme la Cour des Comptes ou les associations indépendantes de citoyens et d'usagers, ne sont certes pas toujours suivies, mais sont prises en compte dans les révisions périodiques des politiques publiques concernées.

Cette remise à plat de l'appareil public se traduit évidemment par une refonte de l'organisation territoriale d'un point de vue institutionnel : affirmation de l'échelon intercommunal et régional, comme étant les niveaux pertinents pour porter les politiques de développement et de cohérence territoriale. Le maillon départemental et le bloc communal sont cantonnés à une lecture stricte de leurs compétences dans le champ social et de proximité. Ce n'est pas le grand big bang territorial que certains réclamaient, mais d'aucuns n'avaient avancé sérieusement sur ce dossier. Cette clarification institutionnelle des rôles élimine beaucoup de doublons et de déperdition d'énergie pour « exister ».

Néanmoins, cet électrochoc n'efface pas les difficultés de la Vallée de Seine. La puissance publique se remet en ordre de marche et rétablit son autorité sur les

missions que personne ne lui conteste, mais elle reste totalement dépassée et submergée par l'ampleur de la crise économique et sociale. Les acteurs publics cherchent à gagner du temps, pour calmer la désespérance des populations d'ouvriers et d'employés, touchées de plein fouet par la désindustrialisation à toute vitesse de la France et la fin des politiques sociales. Du temps, pour que les politiques de fond, réforme du marché du travail, investissement dans l'éducation et la formation, soutien à la recherche, simplification administrative pour libérer les énergies, investissements dans l'autonomie énergétique, remise à niveau des grandes infrastructures. De l'argent public, il en reste peu, mais ce « peu » est mis dans la préparation de l'avenir et plus dans une perfusion sans fin de la société. Du temps, enfin, jusqu'à ce qu'à l'arrivée d'un nouveau cycle économique, qui coïnciderait avec une puissance publique renouant avec des marges de manoeuvre financières après cette période de vaches maigres. Et ce temps-là manque, cruellement, mais non moins factuellement. « La Rue gronde » et les populismes de tous bords menacent la cohésion nationale et les solidarités territoriales.

Pour éviter le pire, c'est-à-dire, le basculement dans une société du chacun pour soi et du rejet systématique de toute forme de collectivité, les pouvoirs publics prennent deux orientations cardinales, qui vont transformer en profondeur le pacte social; la Vallée de Seine est le premier territoire à préfigurer ce basculement et l'illustre parfaitement.

La première orientation cardinale se dirige vers le monde du travail. Dans une lutte effrénée sur les marchés internationaux, les partenaires sociaux consentent à des sacrifices pour faire baisser le coût du travail, seul levier de court terme pouvant restaurer les comptes des

entreprises et améliorer leur compétitivité-coût. Les principales mesures sont douloureuses mais décidées collégialement : baisse des rémunérations par un retour aux 40h payées 35, suppression de nombreux avantages sociaux (modulation des prestations familiales, jours de carence pour les maladies, contribution au comité d'entreprise), diminution de la couverture sociale (maladie, vieillesse), assouplissement des règles de licenciement, déplaçonnement des heures supplémentaires, allègement des charges patronales sans contrepartie, etc. Cela est vécu comme un déclassement par les salariés, mais la peur du chômage a suffi pour les persuader de signer pour cette fuite en avant. Cependant, les effets sur l'activité économique sont visibles, avec un retour d'une croissance dans le secteur industriel et celui des services à la personne. Le rythme des défaillances d'entreprises ralentit et la courbe de chômage se stabilise, sans toutefois décroître durablement (autour de 15% en Vallée de Seine). Enfin, la mesure sans doute la plus radicale, tout en étant la plus efficace, est celle de l'arrêt de tout subventionnement public à des activités qu'on sait « perdues ». La stratégie assume la dévitalisation des territoires frappés par la crise; elle encourage la mobilité des actifs, plus que ne cherche à réimplanter ex nihilo des activités dans les territoires en difficulté.

La 2e orientation cardinale, subie ou choisie, est d'encourager toutes les formes de résilience sociale, spontanées et organisées, prenant source et fondation dans la société civile. « Prenez votre vie en main », voici le message renvoyé aux populations par les acteurs publics, dont le rôle est de veiller aux grands équilibres, plus de se substituer aux acteurs privés, ou de palier la démission des individus.

La stratégie met la Vallée de Seine au régime sec, pour remettre tous les acteurs, collectifs et individuels, au travail et face à leurs responsabilités.

Les hypothèses détaillées de la stratégie A « Un repli sur soi pour gérer la crise et la pénurie »

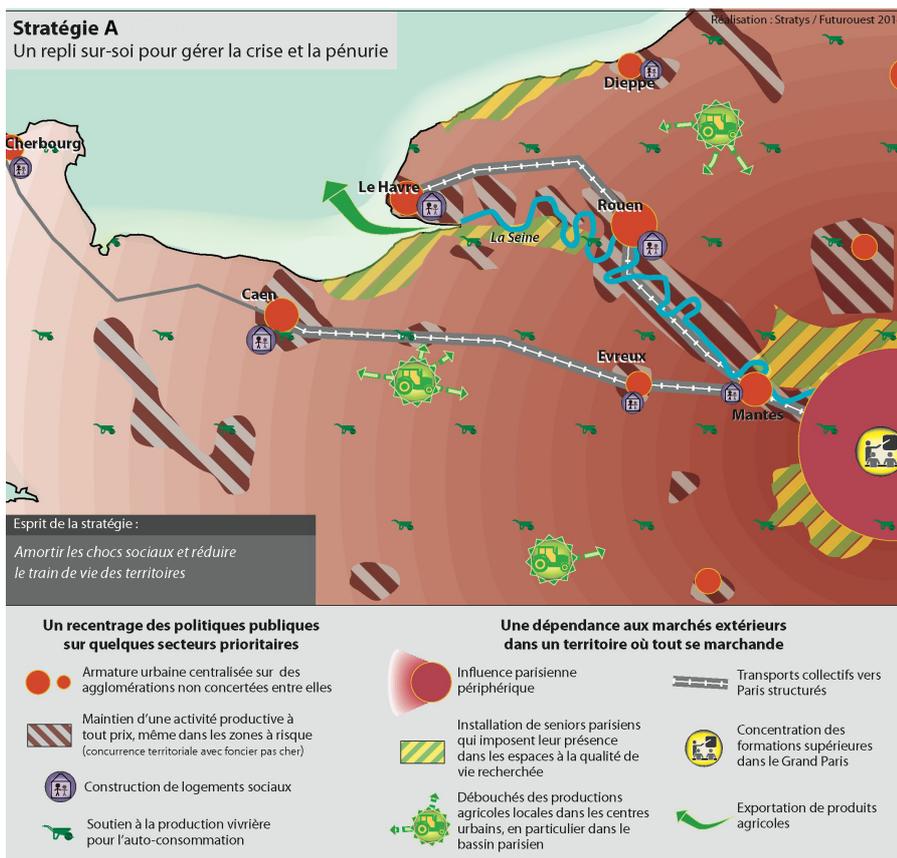
- ☀ **Approche globale/différenciée : les politiques territoriales sont différenciées pour s'ajuster à la capacité financière très contrastée entre les territoires**
 - Les politiques territoriales doivent être auto-financées, ce qui se traduit par un fléchage précis de l'action publique sur des catégories ciblées de bénéficiaires. Les dispositifs généraux sont caduques.
- ☀ **Armature territoriale & Mobilités: Les agglomérations privilégient les dessertes sur Paris sur les dessertes locales du quotidien**
 - En l'absence totale d'investissement sur les transports collectifs et d'accord, pour ne pas dire de concertation entre les agglomérations qui s'hypercentralisent, seuls les transports vers Paris restent structurés. Pour les autres, des bricolages sont mis en place pour des transports peu chers (mais peu efficaces) couverts par une logique d'offre sociale. Ceux qui en ont les moyens continuent d'utiliser leur auto,
- ☀ **Sphère présentielle : Pas de stratégie particulière, mais une gestion de la rente liée à l'installation des Seniors et au maintien d'une activité productive**
 - En l'absence de politiques publiques affirmées, pas de développement touristique. Et malgré l'absence d'action, compte-tenu du marasme ambiant, la vallée de Seine est malgré tout un débouché pour les seniors parisiens qui imposent leur présence. En l'absence de contreponds politique et devant l'enjeu "emploi", les industriels parviennent à maintenir leur présence dans les zones à risque,
- ☀ **Politique d'investissement : Diète et service minimum**
 - Les années de crise ont miné les capacités d'investissement des acteurs publics et leur accès au crédit. Les acteurs privés n'ont pas trouvé d'opportunité ou d'interlocuteur pour mettre en place des partenariats et jouent leur propre carte sans se soucier du territoire. L'offre de formation n'ayant plus ni moyen ni besoins se cantonne au minimum vital et ne trouve pas de modèle économique pour maintenir des spécialisations qui se font ailleurs,
- ☀ **Adaptation au changement climatique : Une culture du risque au rabais**
 - En l'absence de moyens pour déplacer les particuliers et entreprises, ou les mettre à l'abri, la culture du risque évolue. Dans une logique de souplesse propice aux économies, le droit de la construction évolue également pour permettre des constructions dans des zones à risque,
- ☀ **Positionnement géostratégique : Un repli sur soi porté sur la défensive**
 - Subissant la mainmise parisienne, les territoires se replient dans un réflexe identitaire normand et se condamnent à

n'être qu'un territoire périphérique de la capitale, sorte de confins du bassin parisien, condamnant l'idée d'une identité séquanienne plus large

- ☀ **Modèle d'innovation : Dans l'ombre de Paris**
 - Sans aucun élément de contreponds, les universités cèdent ainsi le pas à l'université de la métropole du Grand Paris qui concentre les formations supérieures. En Normandie, les seuls outils de recherche subsistant sont ceux qui sont maintenus par le secteur privé, moyens et orientations,
- ☀ **Filières agri-agro : Production industrielle low-cost pour nourrir les masses**
 - Sans dialogue entre les acteurs publics et privés, la construction d'une filière agro-industrielle est impossible. Par ailleurs, dans une logique cheap et local-made, la production agricole locale trouve ses débouchés alimentaires dans le grand bassin parisien
- ☀ **Mixité sociale : Programme par programme, quelques logements sociaux par-ci, par-là**
 - Afin de palier aux risques de paupérisation, et pour compenser l'absence de capacité des ménages, la législation évolue vers de plus fortes exigences pour la construction de logements sociaux dans les programmes d'habitat



La stratégie « A » en un coup d'oeil



Dos au mur et consciente d'une indispensable restructuration radicale et en profondeur de son modèle territorial, la Vallée de Seine a frappé au porte-monnaie des acteurs publics et des ménages, les entreprises bénéficiant elle d'un traitement à part. On disait la France et son Administration, incapable et par nature rétive à toute réforme structurelle ? Les cordons de la bourse en ont décidé autrement. **Une remise à plat systématique et généralisée de toutes les dépenses à caractère public s'est conclue par une réduction drastique de la voilure et du périmètre d'intervention.**

Les rôles de chaque institution sont redéfinis clairement et les missions de chacun, spécialisées et exclusives, les unes envers les autres. L'État sur ses missions régaliennes, la Région sur le développement du territoire, les Départements sur les solidarités entre les personnes, les Inter-communalités sur les enjeux de proximité. L'audit des missions et du fonctionnement des organismes publics a formulé une recommandation cadre, qui s'impose dans cette refonte de l'action publique : **une mission, un acteur, aucun doublon.**

Cette cure d'austérité publique et par ricochet privée provoque des conséquences sociales graves dans tous les territoires de la Vallée, en particulier, les espaces industriels, les zones périurbaines et rurales. Les territoires industriels s'enfoncent dans la crise et le chômage, alors que les banlieues et les campagnes sont privées progressivement de l'accès aux services et équipements publics des villes. En effet, **les agglomérations ont décidé de réserver leur offre de services à leurs seuls ressortissants** et de mettre un terme aux abus du phénomène de « passager clandestin », où les périurbains bénéficiaient des aménités urbaines sans y contribuer financièrement, via la fiscalité ou l'implication dans la vie de la Cité. Cette stratégie pousse tous les acteurs à coupler et équilibrer strictement dépenses et bénéfices; le niveau des services publics est d'ailleurs continuellement ajusté en fonction des résultats et bénéfices qu'ils génèrent pour la population et le développement territorial.

La discipline budgétaire des collectivités les amène à plus de raison dans leurs choix d'aménagement et perspectives de développement. L'habitat est mieux réparti sur l'ensemble des pôles de l'armature urbaine. On limite les effets de concentration urbaine,

qui génère des surcoûts d'aménagement pour les puissances publique, mais également une inflation des prix de l'immobilier pour les ménages. **Il devient difficile de vivre à la campagne, pour des raisons pratiques et financières : tout y est plus loin et la vie plus chère (hors accès au logement).**

Tous les gisements de croissance sont exploités: installations de Seniors dans les territoires encore agréables à vivre, alignement low-cost pour les industries, moins-disant social et environnemental pour les projets économiques, montée en puissance des activités logistiques, développement du secteur énergétique, structuration des filières agri-agro, diversification des formes touristiques et des destinations. La Vallée de Seine devient un territoire où tout se marchande, où tout a un prix, où les territoires vendent ce qu'ils peuvent pour rester à flots.

Les territoires de la Vallée ont appris à vivre différemment, plus modestement et surtout par leurs propres moyens. Les comportements individuels s'en ressentent avec **une résurgence des solidarités inter-personnelles, bricolées, spontanées ou plus organisées.** Ces pratiques système D contribuent à rendre plus résilientes les populations, devant la casse sociale qui sévit un peu partout en Normandie. L'alimentation est un domaine où les formes d'alter-organisation collective sont les plus abouties : circuits courts, productions vivrières, systèmes d'échanges locaux, monnaies locales, économie du don, économie circulaire. La puissance publique soutient ces initiatives, à défaut de proposer une solution publique viable à l'échelle globale. D'autres domaines d'intérêt général emboîtent le pas : le développement de la formation entre pairs, la démultiplication des opérations d'auto-construction pour le logement, la coordination des actions individuelles pour le cadre de vie et la qualité environnementale, la mise en place de réseaux locaux énergétiques... **La Vallée de Seine devient un territoire à la pointe de l'innovation sociale et sociétale, à l'origine par défaut, puis par choix stratégique.**

Il n'est de richesses que d'Hommes, cet aphorisme reflète parfaitement cette stratégie. La simplification d'un système devenu trop administratif et procédurier, asphyxiant toute initiative, a remis l'Homme, au cœur de la gouvernance territoriale. La gestion publique se positionne comme un facteur multiplicateur des bénéfices des actions du secteur privé et comme un agent régulateur

et protecteur des abus de ce même secteur privé. En parvenant à cette synthèse, la Vallée de Seine se redresse peu à peu et pose les bases d'un nouveau contrat social et d'un pacte territorial renouvelé..

Stratégie B - « la Vallée de Seine, l'atelier et la porte d'entrée de Paris »

Mots-clé : rentabilité, court-terme, intérêts privés, priorité à l'économie, assouplissement des règles, responsabilisation des individus, spécialisation territoriale

La crise des finances publiques des années 2010 a privé les acteurs normands et nationaux de toute marge de manoeuvre. Ceux qui tiennent des grands discours sur la cohésion territoriale, la solidarité entre les personnes et le partage des richesses sonnent creux, ou pire, se révèlent hypocrites et mensongers. Ce qui se joue en Vallée de Seine, c'est la survie d'un poumon industriel de la France et la sauvegarde du corridor logistique de la première région économique d'Europe. Dans ces conditions, la fin justifie les moyens et les bons sentiments ne résistent pas au pragmatisme des marchés et à l'exigence impérative et immédiate de réinjecter du cash pour relancer la machine Vallée de Seine. C'est le sens de cette stratégie dite « World Company ».

En effet, malgré la litanie de mauvaises nouvelles sur le front de l'emploi, la Vallée de Seine dispose encore de réels atouts productifs susceptibles d'intéresser les investisseurs, mais pas n'importe lesquels. Deux grands types se dégagent : les fonds privés spécialisés dans la restructuration d'entreprise et les fonds souverains.

Les premiers excellent dans le rachat de groupes industriels en difficulté, pour les « redresser », c'est-à-dire, vendre ou fermer toutes les activités non rentables ou hors du coeur de métier, couper drastiquement dans les charges de fonctionnement, assainir les comptes financiers, concentrer les efforts de développement sur activités qui tournent, pour in fine, présenter une belle mariée, prête à s'unir au plus offrant. C'est le genre de situations, qui vous arrive, quand vous êtes dos au mur et qu'aucun chevalier blanc ne vient vous secourir. Les pouvoirs publics cèdent à cette facilité, car malgré les

perspectives peu réjouissantes d'une restructuration à la hache et à marche forcée, elle apparaît toujours plus favorable au yeux de l'opinion, qu'une fermeture pure et simple. La stratégie World Company monétise tout ce qu'elle peut ; tous les euros récupérables sont bons à prendre, pour amortir les impacts sociaux et environnementaux des faillites en série d'entreprises dans la Vallée. Pour autant, si cette stratégie se montre très brutale, voire radicale, elle génère des résultats positifs pour les activités « sauvées » ; celles-ci se sont souvent repositionnées sur les segments où elles ont le plus de valeur ajoutée et gagnent par conséquent en compétitivité. Sur le plan de l'emploi, le volume global est certes en nette baisse, mais l'entreprise repart sur des bases solides et peut à nouveau envisager une trajectoire de développement à court et moyen terme. Pour les pouvoirs publics, cette rupture est difficile à avaler et digérer, car elle consacre, de manière implicite, leur incompétence sur les enjeux propres aux entreprises. Cependant, la puissance publique consent à ce transfert vers le secteur privé, compte tenu de l'urgence de la crise et de l'état déplorable des relations entre les acteurs publics, qui faute de se rassembler autour de cette cause commune de l'emploi, se déchirent et renvoient dos-à-dos les responsabilités sur le « comment on en est arrivé là ».

En ce qui concerne les fonds souverains, la problématique est plus complexe à appréhender. Autour pour les fonds spéculatifs, la donne est claire - ils cherchent à démultiplier leur mise de départ - autour pour les fonds souverains,

leurs motivations et leurs objectifs réels sont difficile à apprécier justement. Les secteurs dans lesquels ils ont pris des participations sont les seuls signes factuels et concrets de leur agenda. La China Investment Corporation va investir fortement dans les filières agi-agro de la Vallée de Seine et de la Normandie. Le secteur automobile intéresse également les acteurs chinois, pour ses brevets et pour accroître leur pénétration sur le marché européen. Le fonds d'Abu Dhabi s'est imposé comme un partenaire financier et stratégique des acteurs portuaires et maritimes de la Vallée. L'Etat reste majoritaire au capital des Ports, mais avec une participation de 35%, l'Emirat étend significativement son influence et son pouvoir sur l'économie française. Grâce à cet afflux d'investissement, les installations portuaires et fluviales rattrapent leur retard en termes de productivité et d'accessibilité, sur les ports de la mer du Nord : automatisation des opérations de déchargement/transbordement, spécialisation des terminaux et quais, remise à nouveau des réseaux ferroviaires, création d'un hub portuaire pour le transbordement en pleine mer, création d'un hub pour le transport combiné, création d'une écluse pour fluidifier l'itinéraire fluvial, investissements logistiques en amont pour dispatcher les marchandises. En contrepartie de ces investissements étrangers, l'Etat français s'est engagé à rendre prioritaire les flux fret sur la ligne LH-Paris, ainsi qu'à accélérer le contournement ferré de la petite couronne. Autre exemple d'investissement, le fonds norvégien a participé aux différents tours de table successifs dans les projets énergétiques en Baie de Seine : éolien offshore, hydrolien, nucléaire de nouvelle génération, énergies biomarines. La conséquence : l'énergie produite en Baie de Seine est distribuée à travers toute l'Europe et pas uniquement la France ou le Bassin Parisien, au gré des fluctuations du marché

(effacement de pointes, agrégateur énergétique, prix différencié selon les secteurs, etc.).

Ces quelques exemples, significatifs, sont symptomatiques d'un transfert de souveraineté nationale, vers des acteurs financiers mondiaux, privés et étatiques, dont les intérêts forment désormais une composante majeure des choix d'aménagement, de développement et d'investissement de la Vallée de Seine.

On dit souvent que « l'argent n'a pas d'odeur », c'est encore plus vrai, quand ces capitaux vous permettent de valoriser les atouts productifs que vous avez, mais faute justement de capitaux, êtes dans l'incapacité de les exploiter à la hauteur de leur potentiel. Le paradoxe de cette stratégie est qu'elle n'est pas si libérale que cela. Certes, elle fait appel au marché pour financer le développement économique, mais l'Etat reste omniprésent dans ces négociations permanentes avec ces acteurs d'un nouveau genre. Pour les territoires, le transfert de compétences est double : vers l'Etat pour les grandes décisions d'aménagement, vers le secteur privé pour le développement productif local.

Dans cette logique de laisser libre-cours aux initiatives privées, les politiques publiques se concentrent sur la levée des barrières administratives à l'innovation et aux projets économiques : assouplissement de la réglementation, règles minimalistes de compensation environnementale, flexibilisation du marché du travail, autorisation administrative tacite pour les projets (couplée à un contrôle a posteriori), libéralisation du secteur des transports, (...).

Tous les gisements de croissance sont exploités et toutes les barrières à la libre concurrence ont levées. La loi du marché...

Les hypothèses détaillées de la stratégie B - « La Vallée de Seine, l'atelier et la porte d'entrée de Paris »

- ☀ **Approche globale/différenciée : Les politiques territoriales se calent sur un modèle dominant**
 - Dans une logique de retour sur investissement maximal, les fonds privés se consacrent essentiellement à la satisfaction du modèle dominant / majoritaire. Toutefois, sur certains marchés de niche, ou dans une logique stratégique, certains groupes parient sur les modes de vie de quelques groupes de personnes qui leurs paraissent rentables (logique iPhone)
- ☀ **Armature territoriale & Mobilités : Auto-mobilité libre fabrique ville continue, dense et organisée**
 - Malgré le développement de quelques transports à rentabilité assurée notamment vers Paris, le système de transport reste essentiellement tourné vers l'automobile. Toutefois, compte-tenu de la perte de pouvoir d'achat et du renchérissement du pétrole, les distances parcourues tendent à se réduire et conduisent au développement d'une offre de service de proximité
- ☀ **Sphère présenteielle : La priorité est le développement d'une économie productive**
 - Dans ce contexte, la qualité du cadre de vie est un peu secondaire par rapport aux impératifs de la productivité, l'industrie prime sur le résidentiel, le tourisme n'est pas un objet d'investissement et la main d'oeuvre est le coeur de cible du marketing territorial
- ☀ **Politique d'investissement : la World Company**
 - Devant la pénurie d'argent public, et pour éviter un blocage de tous les projets, les acteurs publics se tournent vers les consortiums privés pour des cofinancements qui par contrecoup imposent une action sur les territoires orientée sur leurs besoins, ceux des filières économiques en particulier.
- ☀ **Adaptation au changement climatique : Une nouvelle culture du risque "par défaut"**
 - Compte-tenu des coûts et du manque d'intérêt pour les investisseurs, les particuliers sont amenés à apprendre à vivre avec le risque. Une vague de libéralisation permet toutefois d'envisager plus de souplesse pour la construction dans les zones à risques. Les mêmes "simplifications administratives" permettent aux industries de se maintenir dans les zones inondables à grand renfort de protection dans la logique du tout pour l'industrie
- ☀ **Positionnement géostratégique : Spécialisation des territoires à marche forcée dans la galaxie parisienne**
 - Les grands groupes sont restés massivement implantés en région parisienne et focalisent leur développement sur la vallée de Seine au détriment du reste du territoire normand, les territoires sont marqués par cette image parisienne et ne

développent leur propre image que dans un jeu de concurrence mis en évidence par le marketing territorial déjà évoqué,

☼ **Modèle d'innovation : Concurrence, compétition et Retour sur Investissement**

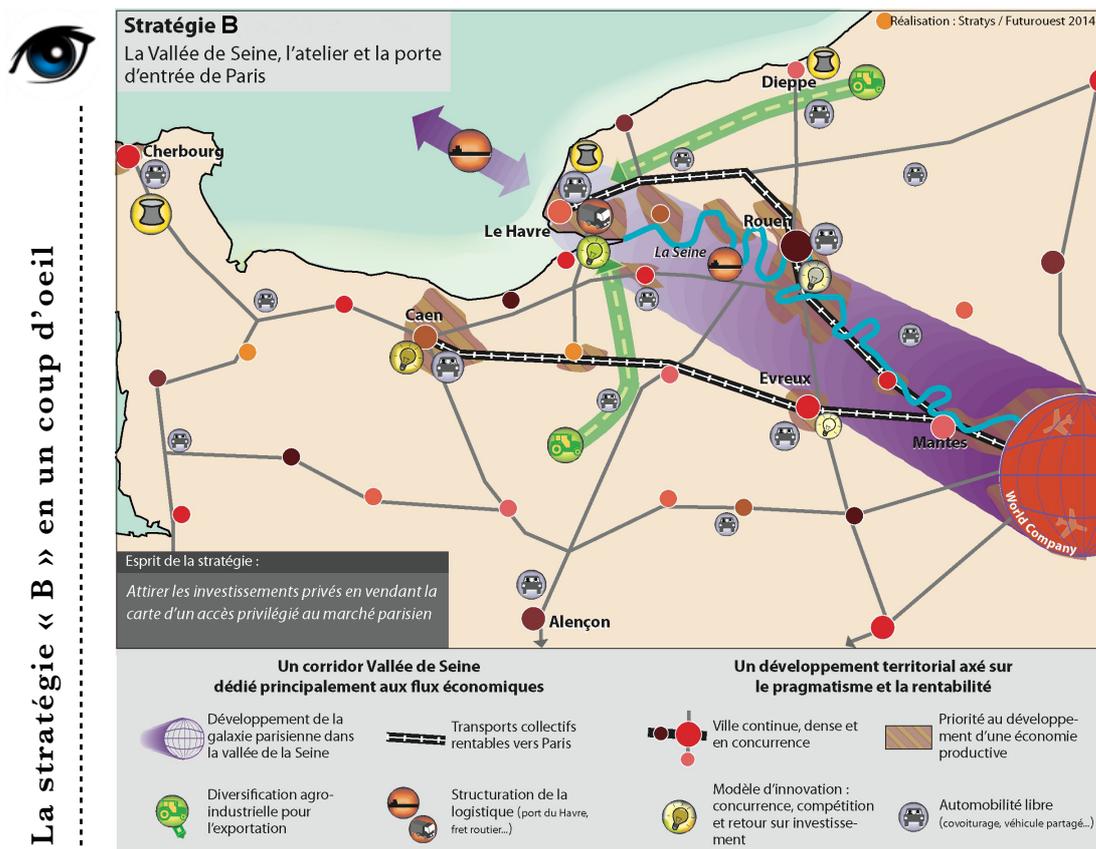
- Compte-tenu de ce choix, les systèmes de recherche et universités se plient à la règle d'un retour sur investissement rapide et construisent leurs objectifs de manière plus indépendante les uns des autres et plus subordonnée aux besoins des acteurs privés locaux,

☼ **Filières agri-agro : Cap sur la diversification agro-industrielle**

- Toujours dans une logique de rentabilité de court terme et en fonction de leurs besoins, les groupes privés favorisent l'émergence de l'agro-industrie par rapport au marché alimentaire,

☼ **Mixité sociale : Pas de volontarisme en faveur de la mixité sociale**

- sans surprise, aucun effort n'est fait pour la mixité sociale. La spécialisation et la ségrégation spatiales sont plutôt la règle



La vocation productive et logistique de la Vallée de Seine est la seule qui intéresse les investisseurs privés et étrangers. Pour les attirer et les satisfaire, les politiques territoriales accompagnent l'action du secteur privé et ne cherchent en aucun cas à porter un modèle normatif pour le territoire. La règle est celle du pragmatisme, de la rentabilité et du soutien à la croissance à tout prix. Les politiques territoriales adoptent un principe non interventionniste et se replient sur des fonctions d'autorité publique : contrôle, sécurité, sûreté, aide aux plus démunis, accès au droit. Les enjeux d'intérêt public sont définis selon une grille d'analyse très restrictive : les grandes menaces sur l'ordre public, les sujets transnationaux, la souveraineté nationale, les projets financièrement non rentables sans soutien du secteur public.

Cette dérégulation du marché provoque des effets directement visibles sur les formes urbaines et les mobilités. Avec l'assouplissement des règles d'urbanisme et de planification territoriale, on constate effectivement une relance du secteur de la construction, qui bénéficie aux entreprises locales du BTP et de manière connexe à l'ensemble de l'économie de la Vallée. Toutefois, les impacts environnementaux de cette politique sont loin d'être neutres, avec de fortes disparités territoriales, entre les territoires qui ont réussi à canaliser cette poussée urbaine pour alimenter un développement organisé le long de l'axe Seine et dans ses pôles, et des territoires complètement dépassés par les projets des promoteurs et la demande sociale, se traduisant par une diffusion spatiale de l'urbanisation.

Par conséquent, la conurbation entre Paris et Rouen est très inégalitaire à tout point de vue. Socialement d'abord avec les effets classiques de congruence spatiale de l'habitat selon les catégories sociales. Sur le cadre de vie ensuite, avec des paysages défigurés sur certaines portions du corridor et sur d'autres parties, des espaces avec des paysages emblématiques, voire préservés dans la mouvance d'une nature artificialisée et mise en scène pour le bien-être des populations résidentes. Enfin, sur le plan économique, il est difficile de dire qu'il existe encore une politique d'aménagement du territoire, tant le seul critère de décision qui prévaut dans l'analyse des projets, est celui de la rentabilité financière de ceux-ci.

Les territoires se suivent dans la Vallée mais ne se ressemblent pas. Ce corridor séquanien est l'archétype même d'un territoire qui

lance tout entier dans une compétition où la concurrence consacre les plus forts, les plus compétitifs, les plus puissants, mais qui en même temps, affiche sa vulnérabilité ultime, car les acteurs normands et français, ne possède ni la culture, ni les codes, ni les armes, et encore moins la volonté de vivre dans une société où l'argent est roi et où la violence des relations inter-personnelles est la règle. En somme, la Vallée de Seine, prototype moderne d'un territoire où coexistent quelques gagnants de la mondialisation, aux dépens du sacrifice d'une majorité de perdants.

Les grands groupes internationaux voient la Vallée de Seine comme un relais de croissance et un point d'entrée sur le marché européen. Dans ce contexte, toute la stratégie économique est axée sur les filières tournées vers l'exportation : industries, échanges commerciaux, énergie, denrées agricoles, matières premières. Cela entraîne un sous-investissement chronique dans les services de la sphère présente. L'enjeu réside dans la création de richesse économique, se traduisant par des gains financiers ou de gains commerciaux de part de marché ; l'emploi n'est qu'une variable secondaire est espéré comme un produit de ces gains. Les multinationales ne se soucient guère de la situation économique des territoires. Ces derniers, tout comme leurs actifs humains, matériels et patrimoniaux, sont considérés au mieux comme des placements, des outils, des instruments d'une stratégie de firme et d'État.

Par rapport à la gestion des risques naturels en Vallée et sur le littoral, les pouvoirs publics font le choix de transférer les mécanismes d'indemnisation au secteur privé, sous la pression du monde de l'assurance et des acteurs économiques. La ligne directrice est de rendre possible les implantations en bords de Seine, pour maximiser l'avantage compétitif logistique. Avec des causes différentes, mais des effets similaires, la construction littorale repart à toute vitesse pour répondre à une demande soutenue de résidences secondaires et de grands ensembles immobiliers. L'État se met en retrait de la gestion des risques et place les acteurs - entreprises, ménages et territoires - face à leurs responsabilités en cas d'aléa majeur entraînant des sinistres.

Cette stratégie, c'est une Vallée de Seine, mue par l'appât du gain et du pouvoir, de préférence pour le plus grand nombre, mais sans garantie aucune.

Stratégie C - « Autonomies des individus et des territoires »

Mots-clés : Politique de l'offre, autonomie, individualités, ville réticulaire, réappropriation citoyenne, diversité, liberté, mise en réseau, dématérialisation

A l'heure d'une mondialisation qui uniformise tous les territoires et les pousse à s'aligner sur un modèle unique de développement ultra-concurrentiel, la Vallée de Seine emprunte un autre chemin. Elle choisit d'affirmer sa différence et sa singularité, en cultivant les spécificités des territoires qui la composent. C'est le message principal à retenir de cette stratégie. Deux fondamentaux la caractérisent : les citoyens et les entreprises seront les premiers acteurs du changement; l'attractivité de la Vallée de Seine se puise dans sa capacité à proposer une offre territoriale à la fois large, diversifiée et ciblée. Autrement dit, tout l'inverse d'une approche opportuniste « attrape-tout ».

L'action publique opère plusieurs virages, voire des ruptures, dans ses modes d'intervention, tout comme dans ses finalités. Le premier virage, c'est celui de l'individualisation des politiques publiques, en organisant une prise en compte globale de l'individu et en proposant une solution adaptée à chaque cas particulier. Fini donc les dispositifs catégoriels, les segmentations par tranche de population, et la gestion par publics. L'individu, l'entreprise, le ménage, le groupe, doivent avoir la possibilité de composer un panier de services sur-mesure.

En réalité, la véritable rupture se situe dans ce basculement vers une politique de l'offre, qui se concentre sur le développement d'un portefeuille de services. Cette offre « à la carte » est proposée aux bénéficiaires. Ce choix de la puissance publique est motivé par une volonté politique de s'adapter à l'évolution des modes de vie et à leur diversité, pour des raisons familiales, culturelles, ethniques, professionnelles, territoriales, sociales ou culturelles. Ainsi, en jouant sur les leviers de l'offre, elle autonomise les bénéficiaires en

leur transférant la responsabilité de sélectionner, hiérarchiser et prioriser les services auxquels ils accèdent, en fonction de leurs besoins et attentes à court et moyen terme. La collectivité ne se substitue plus à l'individu; elle renforce sa capacité à construire le parcours qui lui correspondra de manière optimale. Ce mode d'intervention « ouvert » s'explique aussi par la maturité collective des acteurs, qui lucides, voient bien qu'il n'est plus possible de se mettre à la place des bénéficiaires et de leur dire ce qu'il est bien ou mauvais pour eux. Cette politique peut être perçue comme libérale, dans la mesure où elle s'appuie sur les actions individuelles de chacun, qui libre de ses choix, arbitre au mieux de ses intérêts. Cependant, cette politique est tout sauf un effacement de l'action publique, car celle-ci assume pleinement son rôle d'impulsion, d'orientation, de prescription, de régulation, de contrôle et de protection des populations; c'est la puissance publique qui est à l'origine de l'offre; en aucun cas, elle n'est passive.

Le parallèle avec les territoires est semblable. Comme pour les individus, il s'agit de faciliter une affirmation singulière de chaque territoire. En effet, cette stratégie soutient les territoires dans leur différenciation, les uns par rapport aux autres. Ce virage dans les politiques territoriales marque le choix de la Vallée de Seine, de fabriquer une « métropole » d'un nouveau genre, où la création de valeur, économique, sociale et environnementale, est générée par l'ensemble des territoires et pas uniquement par quelques pôles moteurs, qui concentreraient les activités et fonctions supérieures. Dans cette stratégie, on assiste à une spécialisation des territoires, en termes de cadre de vie, de profil économique, de rapport à l'environnement, de rayonnement et de relations avec les régions voisines et le Monde. Grâce à cette diversité territoriale,

la Vallée de Seine se positionne comme un espace où tout un chacun peut trouver sa place, vivre en accord avec ses valeurs et ses aspirations, entreprendre, s'impliquer dans la vie de la Cité, participer à un projet collectif. L'enjeu de cette stratégie réside dans la réussite de la mise en place d'une gouvernance des territoires, qui croisent efficacement les acteurs et articulent finement les échelles : politiques partenariales, initiatives public-privé, principe de subsidiarité, rayonnement métropolitain, gestion de proximité pour la vie quotidienne, démocratie participative, société civile motrice, cohérence Vallée de Seine et autonomie des territoires.

Pour relever cet enjeu d'une gouvernance renouvelée, rendant possible une co-construction des politiques - de la conception, à la mise en oeuvre et l'évaluation - la stratégie se focalise fortement sur la création des conditions de cette gouvernance : investissements dans les moyens facilitant le débat et la délibération citoyenne, soutien à l'émergence de leaders territoriaux pour en faire des interlocuteurs des pouvoirs publics, délégation de compétences et de pouvoirs aux opérateurs les mieux placés.

Cette stratégie déstabilise les acteurs publics dans un premier temps et sur plusieurs plans. Comme elle ne se traduit pas par un grand projet phare, une grande infrastructure ou un grand chantier de construction, elle ne fournit pas de signe « visible » de réalisation. Elle prive l' élu d'une trace matérielle dans l'Histoire. Dans cette stratégie, pas de nouveau franchissement de la Seine, ni de nouveau palais de congrès ou de mega-plateforme logistique quadrimodale. Si ces projets ont du sens, leur impact et l'effet de levier restent limités et ne concernent qu'une partie de la Vallée de Seine (territoire, acteur ou secteur).

La rupture stratégique consiste alors à « faire un travail de fond » pour rétablir ou créer les bases de la compétitivité de la Vallée de Seine et de ses territoires. Cette

politique de long terme agit sur plusieurs fronts. Tout d'abord, l'émancipation des individus par une stimulation et une émulation de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes : auto-entrepreneur, économie sociale et solidaire, TPE, PME-PMI, filiales de grands groupes, associations à but non lucratif. La Vallée de Seine se positionne comme une terre d'entreprises, où les créateurs sont les bienvenus et s'insèrent dans un écosystème favorable à l'entreprise et à la prise de risques. Ensuite, la Vallée de Seine structure une dorsale urbaine organisée autour d'un chapelet de villes reliées par un système de transports collectifs cadencés. Une politique d'aménagement spécifique à chaque pôle est menée, visant à développer les complémentarités de tout ordre entre les territoires. Enfin, cette stratégie ambitieuse de refonder un modèle alternatif de développement pour la Vallée, qui place les femmes et les hommes au coeur du projet, considère l'environnement comme un enjeu central et pas comme une variable d'ajustement ou une contrainte et qui fabrique pas à pas du lien entre les territoires, à la fois symbolique et identitaire, fonctionnel et sensible, politique et citoyen.

Cette stratégie, c'est une puissance publique centrée sur la fabrication et l'animation d'une matrice robuste et fertile, pour la liberté d'entreprendre, l'autonomie des individus, la cohésion territoriale, l'affirmation d'une identité Vallée de Seine. C'est le pari de la confiance dans les forces vives du territoire.

Les hypothèses détaillées de la stratégie C - « Autonomies des individus et des territoires »

☀ **Approche globale/différenciée: Les politiques territoriales visent à rendre autant que possible pour chaque individu le choix de son mode de vie**

- les politiques publiques auront à gérer une diversité et une hétérogénéité des modes de vie
- les territoires devront être en capacité d'apporter des solutions différenciées et ciblées selon les publics
- les territoires devront créer les conditions d'un nouveau "vivre-ensemble"

☀ **Armature urbaine et mobilités : La structuration de l'armature urbaine s'appuiera sur la montée en puissance d'une vingtaine de pôles de vie autonomes le long d'axes de transports collectifs cadencés**

- Le territoire se caractérise par des poly-centralités linéaires (vs exclusivement radioconcentrique) - Un chapelet de villes à intervalle de 20 km desservi par des dessertes TC cadencées (fer, car, covoiturage, navette fluviale)
- l'objectif est de réduire les déplacements "contraints, obligatoires et inutiles" pour les individus; idéalement, on doit pouvoir avoir le choix de ne pas se déplacer si on le souhaite
- les politiques se concentrent sur le développement des alternatives à la mobilité contrainte, en misant sur la dématérialisation des activités et des services: télé-travail, e-commerce, télé-services

☀ **Sphère présentielle : Le territoire s'organise pour capter "l'argent des touristes et des retraités", qui alimente le développement de la Vallée de Seine**

- Le secteur du tourisme et des loisirs devient le premier employeur de la Vallée (clientèle locale, francilienne, nationale et internationale)
- La Normandie est un territoire reconnu pour sa qualité de vie et attire en masse des Seniors CSP+ , mais ces derniers ont du mal à s'intégrer à la population locale
- Les politiques d'aménagement spécialisent économiquement les territoires, avec des zones à dominante résidentielle/ tourisme, d'autres à dominante productive

☀ **Politique d'investissement : Les investissements portent sur les grands projets contribuant à renforcer la cohésion territoriale de la Vallée de Seine**

- Les solidarités territoriales et l'effet de levier financier des participations croisées sont deux principes structurants de la gouvernance territoriale et du financement des grands projets
- Les grands projets visent surtout à réduire les disparités territoriales et doivent concerner le plus grand nombre de territoires, comme par exemple : la LNPN maillée de Paris à Caen/LH, une couverture THD et le développement des télé-services sur l'ensemble de la Vallée, un grand programme de

rénovation énergétique dans le secteur du bâtiment (tertiaire +résidentiel), le développement des systèmes décentralisés d'énergies nouvelles, la restauration/réhabilitation des grandes continuités écologiques, la gestion intégrée des zones côtières sur le littoral

☀ **Adaptation au changement climatique : Face aux impacts du changement climatique, les pouvoirs publics promeuvent une nouvelle culture du risque (règle des 4A)**

- Campagnes d'information et de sensibilisation pour l'acceptation et l'appropriation des risques climatiques (submersion, inondation, tempêtes)
- Vagues d'expérimentations sur de nouvelles formes d'urbanisme et de construction sur le littoral (pilotis, habitat lacustre, bâtiment mobile, occupation provisoire)
- Programme de formation auprès de la population et des entreprises pour apprendre à vivre avec le risque : robustesse du bâti, bonnes pratiques en cas d'aléa
- Responsabilisation de la société civile et de la population
- L'aménagement du trait de côte et des rives de la Seine assure la sauvegarde des enjeux humains et économiques majeurs, ainsi que la continuité de services des grandes infrastructures de transport et énergétiques

☀ **Positionnement géostratégique : Les acteurs se rassemblent sous une bannière commune Vallée de Seine et se mobilisent pour diffuser la grande vitesse sur toute la Vallée**

- Les acteurs militent collectivement pour une LNPN maillée Paris-Mantes-Evreux-Rouen-LH-Caen-Lisieux-Deauville
- La Vallée de Seine est une belle vitrine que les acteurs s'approprient et intègrent dans leur stratégie
- L'UNESCO et d'autres reconnaissances internationales participent à la construction d'un sentiment identitaire "Vallée de Seine"

☀ **Modèle d'innovation: Les acteurs publics et privés se fédèrent pour faire du pôle d'enseignement supérieur normand une plateforme R&D de rayonnement européen**

- Les universités normandes et les grandes écoles se regroupent au sein d'un pôle d'enseignement supérieur normand à la gouvernance unifiée et élargie au secteur privé
- La mise en réseau des sites, laboratoires, entreprises, acteurs économiques, acteurs associatifs dynamise les efforts de R&D et contribue à former des écosystèmes d'innovation sur des champs spécifiques à la Normandie : économie verte, gestion des risques, aménagement du littoral, exploration marine, énergies, tourisme/patrimoine, santé; économie portuaire/ logistique.

☀ **Filières agri-agro: La priorité est d'orienter la production agricole et agroalimentaire vers le marché local-régional (Vallée de Seine et Grand Bassin Parisien)**

- Les trames vertes et bleues, notamment les ceintures vertes auront une fonction de production alimentaire pour le marché local (circuits courts)
- Les politiques agricoles soutiennent le renforcement des collaborations entre l'amont agricole et la transformation agroalimentaire en Normandie
- Les activités agricoles et agroalimentaires participent au maintien de l'emploi en zone rurale
- L'effort est également mis sur la transition agri-agro-écologique : adaptation au changement climatique, permaculture, économie de la ressource en eau, réduction des externalités, contribution à la gestion des risques, ...



Mixité sociale : Les politiques d'urbanisme, d'habitat et de déplacements font de la mixité sociale une priorité

- pluralité de l'offre de logements dans un secteur, carte scolaire, équipements collectifs, liaisons inter-quartiers, etc.

Infographie de la stratégie C « Autonomies des individus et des territoires »

Les acteurs-clé



Les **citoyens** et ma société civile forment la clé de coûte du système. Ils sont les bénéficiaires et les gestionnaires de terrain des services de la vie quotidienne.



Les **intercommunalités** sont le maillon de base des politiques de proximité et l'acteur responsable de la cohérence et de la coordination avec le échelles supra-territoriales.



Les PME-PMI innovantes avec de nouveaux modèles économiques : économie sociale et solidaire, économie circulaire, économie de l'usage, économie du care, économie collaborative...

Les objectifs majeurs



Les leviers, la tactique

- * Spécialiser l'économie des territoires sur des **marchés de niches à valeur ajoutée**, fortement ouvertes sur l'extérieur et l'international
- * Créer un **climat favorable à l'innovation**, l'initiative, l'esprit d'entreprise
- * Jouer la **carte de la qualité de vie**, de la diversité, du bien-être et de l'authenticité

Les territoires à enjeu



Les **pôles de vie** sont l'originalité de cette stratégie. Autonomes dans leur fonctionnement, ils se connectent les uns aux autres et aux grands pôles urbains pour se projeter vers l'extérieur.



Le **chapelet de villes le long des axes Paris-Rouen-LH, Paris-Evreux-Caen et Rouen-Caen**. Ils donnent à la Seine une véritable dimension de Vallée dans toute son épaisseur et profondeur vs un corridor resserré autour de la Seine

Les résultats en 2040



La Vallée de Seine sur le **podium économique** des métropoles françaises (hors Paris)



ATTRACTIVITE

Un **solde migratoire très positif** sur toutes les catégories de population



Reconcilier Ville-Campagne

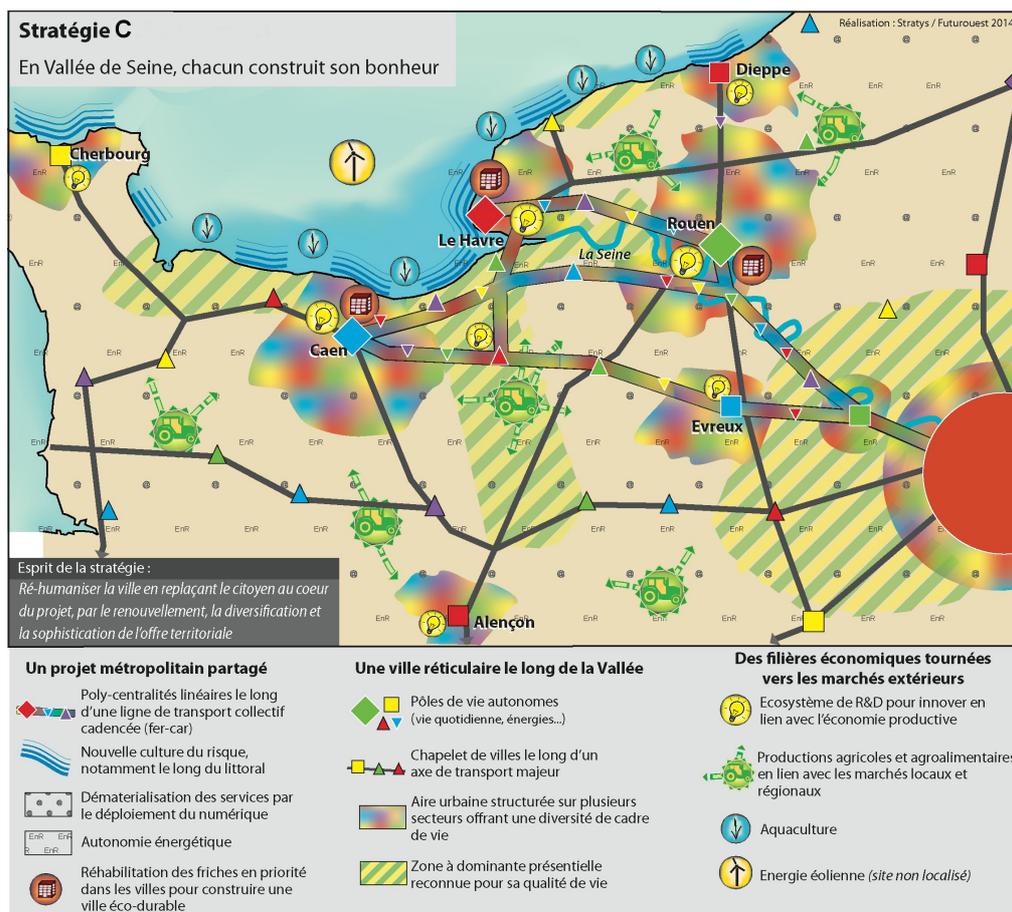
Une **relation apaisée** entre les villes et les campagnes



Sobre en carbone et résiliente



La stratégie « C » en un coup d'oeil



Les politiques territoriales en Vallée de Seine placent **le citoyen au cœur de la vie de la Cité** : il participe à la conception, s'implique dans la mise en œuvre et contribue à l'évaluation des politiques publiques. Ce renversement de gouvernance se traduit par une **multiplicité de modèles de développement pour les territoires de la Vallée**. Cette décentralisation de la gestion des territoires facilite le maintien d'une **diversité des cadres de vie**, ce qui fait de la Vallée de Seine, un territoire attractif à un très grand nombre d'individus, de ménages et d'entreprises, qui viennent y chercher, la possibilité de vivre en accord avec leurs aspirations et une terre favorable à l'esprit d'entreprise et l'innovation. Pour autant, cette liberté d'initiative des territoires, si elle autorise le foisonnement, **s'insère dans un projet métropolitain partagé par l'ensemble des acteurs de la Vallée**. Ce projet se décline en trois composantes.

Tout d'abord, une composante urbaine avec la structuration d'une **Ville réticulaire le long de la Vallée**, avec une vingtaine de pôles de vie - autonomes au quotidien - **reliés par des réseaux cadencés de transports collectifs**. Sur cette composante urbaine se greffe une politique d'attractivité envers les Seniors, dont les revenus vont venir alimenter le dynamisme de l'économie résidentielle. Sur cette composante urbaine s'appuie également une politique offensive en matière touristique, où les vingt pôles de vie constituent autant de destinations et de relais d'une offre touristique Vallée de Seine.

Ensuite, une composante de développement économique, axée sur la **croissance de filières à valeur ajoutée tournées vers les marchés extérieurs** (écologie industrielle, chimie verte, énergies nouvelles, automobile du futur, agro-ressources, logistique, pharmacie/cosmétique, économie de la création, économie de la fonctionnalité, imprimante 3D) et sur le **développement d'activités locales nécessaires à la construction de cette nouvelle ville éco-durable** (bâtiments intelligents, économie circulaire, smart grids, dématérialisation des activités et services, transports du futur, ...). **La capacité d'innovation de la Vallée est essentielle** dans ces nouveaux marchés très concurrentiels à l'échelle mondiale ; le fait que les territoires servent tous de terrain d'expérimentation pour ces nouvelles offres et ces nouveaux usages, constitue un atout premier de la Vallée de Seine. Ainsi, **le pôle normand est reconnu comme**

une plate-forme R&D de rayonnement européen sur cette thématique de la ville éco-durable du futur. Les nombreux partenariats entre les acteurs privés et publics montrent un territoire décloisonné, où transversalité et synergies sont recherchées en permanence.

Enfin, une composante symbolique et identitaire. Cette stratégie sert de révélateur à une communauté de destin entre les territoires et les populations de la Vallée. Il ne s'agit pas seulement d'un projet technique, visant à optimiser et exploiter les potentiels de développement. Il est question ici de la construction d'un territoire rassemblant ses parties constitutives, autour d'un avenir commun. Deux orientations illustrent cette volonté de s'unir et de parler d'une seule et même voix, dans le respect des spécificités de chacun. La première orientation, c'est celle de **se rassembler sous une bannière unique « Vallée de Seine »** et d'**opter pour une desserte ferroviaire maillée du territoire**, plutôt que le choix d'une grande vitesse réservée aux grandes agglomérations. La deuxième orientation, c'est celle d'une politique d'adaptation au changement climatique qui œuvre pour renforcer la résilience des territoires, en responsabilisant les acteurs face aux risques qu'ils acceptent de prendre.

Cette stratégie constitue justement une prise de risque importante, compte tenu de l'inertie des comportements individuels et des inerties institutionnelles. Les raisons d'y croire existent, car les germes de cette stratégie sont déjà présents dans les territoires et dans la société. Le chapelet de villes dans la Vallée se consolide et polarise progressivement les espaces alentours. La société civile devient mûre pour participer aux projets de mutation urbaine. La fragilité du tissu industriel traditionnel ne laisse pas d'autre choix que de **se lancer pleinement dans une nouvelle aventure industrielle**, aussi incertaine soit-elle. La richesse patrimoniale, tant naturelle, qu'historique et culturelle de la Vallée de Seine, est reconnue par tous et les projets foisonnent pour transformer ce potentiel en création de valeur pour le territoire. Ces quelques signes sont parcellaires, mais suffisants pour corroborer l'intérêt de cette stratégie.

Stratégie D - « L'espace Vallée de Seine, tremplin pour un renouveau de la Normandie »

Mots-clé : Armature territoriale, maillage, solidarité, inclusion, multipolaire, radioconcentrique, mutualisation, fusion, développement équilibré, réunification normande

En plein débat sur la simplification du millefeuille territorial à la française, cette stratégie intitulée Renouveau a des résonances particulières. Elle met en avant l'importance d'une union régionale cohérente et solidaire, dans la compétition nationale et internationale. Surtout, elle aborde cet enjeu de la puissance normande, non pas sous l'angle identitaire, politique et institutionnel, mais à partir de la mise en réseau des territoires vécus et d'une mutualisation ciblée des ressources pour porter des projets d'envergure métropolitaine.

C'est dans cette optique qu'intervient la Vallée de Seine, territoire commun aux deux Normandie et qui en concentre une grande partie des enjeux de positionnement à l'international (à ce titre, le Cotentin peut être inclus dans la Vallée de Seine). Ce trait d'union entre les deux rives et ce corridor qui traverse d'est en ouest la Normandie, reliant Paris à la mer, forme le coeur d'une nouvelle étape de la construction normande. En travaillant ensemble à la structuration et montée en puissance d'une Vallée de Seine sur la scène économique et métropolitaine nationale et européenne, les territoires normands partagent un même cheval de bataille, une feuille de route commune pour leur développement des 30 prochaines années. C'est ainsi que les observateurs extérieurs doivent lire cette stratégie; la Vallée de Seine fournit un support de collaboration régionale et territoriale, qui va amener, étape par étape, enjeu par enjeu, territoire par territoire, les acteurs à converger collectivement et progressivement vers un projet beaucoup plus large et ambitieux : le Renouveau de la Normandie et de ses territoires.

Trois lignes directrices soutiennent cette stratégie : puissance et rayonnement, équilibre et équité, spécialisation et diversification.

La Haute- et la Basse-Normandie présentent des profils urbains très contrastés, avec d'un côté des grands pôles urbains qui diffusent de l'habitat, de l'emploi, des services, en plusieurs vagues (couronnes) de périurbanisation; d'un autre côté, une diffusion à partir d'un semi de bourgs ruraux et de villes moyennes, même si l'agglomération caennaise est connue pour son étalement urbain. A partir de ce constat, le choix est fait de respecter ces différences et de ne pas « imposer » un modèle unique d'organisation spatiale du territoire, qui serait organisé autour d'une dorsale urbaine séquanienne. La stratégie d'aménagement s'appuie davantage sur la consolidation d'une armature urbaine multipolaire, qui maille l'ensemble des territoires, urbains, périurbains et ruraux.

L'application de la première ligne directrice « puissance et rayonnement » se traduit donc par une affirmation urbaine et métropolitaine du tripode Caen-Rouen-Le Havre; il concentre les fonctions supérieures de la Vallée de Seine et polarise un réseau de villes moyennes. C'est ce tripode qui tire la croissance économique du territoire dans son ensemble. Il ambitionne de devenir une métropole de rang européen et prétend entretenir un dialogue privilégié et équilibré avec Paris.

La deuxième ligne directrice, équilibre et équité, renvoie à la responsabilité de la métropole dans le partage de la création de richesse, avec les espaces périphériques aux trois grands pôles urbains. Dans ce cadre, les politiques d'aménagement se focalisent sur

le maillage des espaces périurbains et des zones rurales, en couplant une action de renforcement des villes moyennes et des bourgs-relais et un volontarisme en matière de dessertes de transports collectifs à haut niveau de service de l'ensemble des pôles de l'armature urbaine. Par conséquent, la hiérarchisation de l'armature urbaine accompagne le développement des polarités et centralités périurbaines et rurales, ce qui fait qu'aucune partie du territoire n'est mise à l'écart. Cette politique assume le passage d'un principe d'égalité des territoires à celui d'équité territoriale, c'est-à-dire une action politique volontariste sur les espaces intermédiaires, leur permettant de se connecter à cette armature urbaine.

La troisième ligne directrice, spécialisation et diversification, reflète parfaitement l'esprit de cette stratégie de Renouveau Normand. Les territoires investissent dans la Vallée de Seine, pour nourrir son développement, pour qu'en retour cette Vallée devienne un vecteur de développement pour eux. Ainsi, la Vallée de Seine poursuit clairement une stratégie de diversification économique, à partir de ressources endogènes aujourd'hui présentes sur le territoire et potentiels à actionner, acquérir ou mobiliser à travers les coopérations avec d'autres territoires, notamment l'Ile-de-France. Cette diversification économique prend plusieurs formes : le repositionnement de l'industrie normande sur de nouveaux marchés (chimie verte, véhicule électrique, nucléaire de nouvelle génération, cosmétologie bien-être), la structuration de filières locales (écomatériaux, circuits courts alimentaires, agroressources), la création ou relocalisation de nouvelles activités (énergies marines, industries manufacturières), la croissance des services aux entreprises (data center, bureaux d'étude, commerce maritime et négoce), la croissance du secteur des loisirs et du tourisme (clientèle locale, francilienne

française et internationale), la croissance d'une économie de la création et de la connaissance (R&D, imprimante 3D, numérique, start-up, activités culturelles-), enfin, la croissance de toute la sphère présente. Cette diversification est rendue possible par une spécialisation économique des territoires de la Vallée sur ces différents marchés en expansion.

Le Renouveau normand s'appuie sur une mise en réseau de ces différents pôles territoriaux spécialisés sur certaines thématiques économiques, pour construire un grand marché de l'emploi dynamique, attractif pour les cadres et talents de toute l'Europe. La combinaison entre des perspectives professionnelles intéressantes et les nombreuses aménités résidentielles de la Vallée de Seine et des territoires normands, fait de cette métropole, une des plus prisées en France.

Une des causes principales de ce regain d'attractivité s'explique un fort dynamisme des zones littorales et de l'ouverture de la Normandie vers les îles britanniques. Cette conquête de la mer et du littoral équilibre le développement de la Normandie, en le complétant par un axe nord-sud, qui s'intercroise avec l'axe Est-Ouest de la Seine. Les politiques régionales jouent la carte de la différenciation maritime et littorale avec les autres régions du Bassin Parisien : un chapelet de villes de Dieppe à Bayeux maille les côtes normandes et irrigue les arrières-pays littoraux.

La stratégie du Renouveau, c'est : un acte fondateur pour un rapprochement de deux Normandie, un consensus métropolitain et une inclusion de tous les territoires, le prolongement de la Vallée sur la mer, un dialogue équilibré avec Paris et la promesse d'un développement territorial bénéficiant aux Normands et à la Normandie.

Les hypothèses détaillées de la stratégie D « L'espace Vallée de Seine, tremplin pour un renouveau de la Normandie »

☀ Approche globale/différenciée : Les politiques publiques confortent le maillage territorial de la Normandie autour d'une dorsale urbaine séquanienne

- Les politiques hiérarchisent une armature urbaine multipolaire : 1er niveau - Tripode normand + Mantes ; 2e niveau : pôles secondaires - Evreux, Dieppe, Alençon, Mantes, Lisieux, Deauville-Trouville, Fécamp, Lillebonne, Bolbec, Yvetot, Pont-Audemer, Bernay, Val-de-Reuil, Vernon, Louviers, Gaillon, ... ; maillage de bourgs-relais - Goderville, Neufchâtel-en-Bray, Pacy-sur-Eure, Gisors, Beuzeville, ...
- Une politique urbaine volontariste en faveur des modes alternatifs à l'autosolisme est appliquée: péage urbain sur chaque pôle du tripode + Paris, stationnement payant, voirie réservée aux TC et usages collaboratifs, réduction des vitesses sur le réseau viaire et les pénétrantes d'agglos
- Mise en service de dessertes express cadencées entre les pôles du tripode et Mantes (train, car, covoiturage)
- Les fonctions supérieures et les grands équipements sont localisés progressivement dans les pôles du tripode ; "tous" les services de la vie quotidienne sont accessibles depuis les bourgs-relais; les pôles secondaires proposent une offre de services spécialisés selon leur profil économique et les spécificités territoriales (aménités particulières, accessibilité)

☀ Sphère présentielle : La Vallée de Seine mise sur son attractivité résidentielle pour stimuler et diversifier son économie

- La politique touristique axe la promotion et le développement de l'offre sur les très grands sites et destinations de la Vallée et du Littoral : Nord-Pays d'Auge, Plages du débarquement/ Mémorial de Caen, PNR, Etretat, Tourisme urbain (Caen, Rouen, LH), Vallée des Impressionnistes, ...
- Une politique d'attractivité à destination des Seniors est lancée, ciblant en particulier les CSP+ du Bassin Parisien et de l'Europe du Nord : offre d'habitat valorisant les aménités de la Vallée de Seine, développement d'une offre de services orientée Seniors.
- La Vallée de Seine cherche à capter une part des revenus résidentiels des actifs franciliens

☀ Politique d'investissement : Les financements sont concentrés sur les locomotives du développement situées en Vallée de Seine, avec un fort potentiel d'entraînement des territoires normands

- Les acteurs publics du territoire parviennent à s'entendre sur une stratégie d'investissement commune et partagée des grands projets

- Les grands projets prioritaires portent sur le renforcement des moteurs endogènes du développement : montée en puissance des activités d'écologie industrielle de l'estuaire, forte croissance du secteur touristique, émergence d'un cluster "chimie verte" avec un tissu dense de PME/PMI, compétitivité des filières agro-agri, croissance des activités de logistique industrielle, développement des énergies marines, mise en réseaux des pôles du tripode, ...
- le système de formation supérieure s'aligne sur cette stratégie ciblée et oriente son offre de formation vers les secteurs prioritaires de l'économie

☀ **Adaptation au changement climatique : Une nouvelle conquête du littoral et de la mer**

- Le développement d'une centralité linéaire sur le littoral équilibre le développement de la Normandie en faisant contrepoids à l'axe le long de la Seine vers Paris
- Les nouveaux usages de la mer et l'urbanisation littorale s'inscriront dans une gestion intégrée des zones côtières, plaçant la résilience climatique, au coeur des projets de territoire
- La Vallée de Seine: un corridor industriel, logistique, touristique et résidentiel à protéger

☀ **Positionnement géostratégique : Le développement de la Vallée de Seine est tourné vers la cohésion de la Normandie**

- Les fonctionnalités premières de la LNPN portent sur les dessertes à haut niveau de service entre les pôles du tripode, des dessertes cadencées entre tous les pôles de l'armature urbaine, un rabattement vers cette LNPN de tous les bourgs-relais structurants ; les dessertes vers Paris se font prioritairement depuis et vers les grandes agglomérations
- La Vallée de Seine ouvre un cadre d'opportunités communes aux territoires normands, qui se fédèrent sous cette bannière dans une logique de marketing territorial à l'échelle nationale et internationale

☀ **Modèles d'innovation : Tous les acteurs du territoire se mobilisent pour élever le niveau de formation de tous les actifs (formation initiale, continue, professionnelle, académique)**

- Les Universités et les Grandes écoles se fédèrent au sein d'un pôle d'enseignement supérieur et de recherche normand : répartition de la carte des formations sur l'ensemble des sites, investissements sur des filières d'excellence
- La formation professionnelle est un vecteur majeur de la compétitivité des entreprises (industries, services)
- Ecosystèmes R&D ens.sup./labos de recherche/acteurs économiques locaux

☀ **Filières agri-agro : La stratégie se concentre sur la montée en puissance de filières agri-agro positionnées sur des marchés industriels et leurs produits dérivés**

☀ **Mixité sociale: La priorité est de donner "un logement pour tous adapté son budget" puis de veiller à ne pas accentuer les sectorisations sociales déjà visibles**

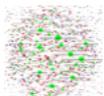
- La relance de la construction de logements sociaux et intermédiaires dans les pôles urbains renforce leur attractivité pour les ménages modestes et les classes moyennes
- Une attention particulière est portée sur les espaces périurbains et les 3e couronnes urbaines des agglomérations

Infographie de la stratégie D « L'espace Vallée de Seine, tremplin pour un renouveau de la Normandie »

Les acteurs-clé



La future grande Région issue de la réforme territoriale, responsable de l'intégration des dynamiques territoriales à celles de la Vallée de Seine



Les écosystèmes d'innovation - entreprises, laboratoires, collectivités, associations - en tant que créateur et catalyseur du développement économique



Les acteurs de la mer et du littoral, qui devront s'entendre pour exploiter, partager, réguler et préserver les nombreux usages maritimes et littoraux

Les intercommunalités, dont l'enjeu sera de se positionner intelligemment dans la mise en

Les objectifs majeurs



Les leviers, la tactique

- * Construire un projet métropolitain, qui s'appuie à la fois sur les atouts propres des agglomérations et sur les ressources des arrière-pays
- * Equilibrer la Vallée de Seine en investissant sur les moteurs littoraux de développement
- * Spécialiser les villes moyennes et consolider le réseau des petites villes et bourgs-relais
- * Porter un projet politique de rapprochement de deux Normandies, qui dépasse les enjeux économiques

Les territoires à enjeu



Le triangle métropolitain Caen-Rouen-Le Havre, qui concentre les grands projets urbains et économiques, dans une sorte de Randstadt à la française.



Le littoral normand, avec une gestion intégrée des zones côtières à l'échelle de la façade maritime



Les villes moyennes normandes, qui relaient les dynamiques de développement du tripode



Les pôles de proximité, qui maillent l'ensemble du territoire normand et garantissent une cohésion territoriale et un niveau homogène d'accès aux services de base



Les espaces ruraux, qui se reconcentrent sur la croissance des activités productives

Les résultats en 2040



Une Normandie, qui porte un projet métropolitain équilibré et inclusif pour tous les territoires



Un solde migratoire très positif sur toutes les catégories de populations



Un tissu économique diversifié PME/Grands groupes, positionné sur des filières à VA

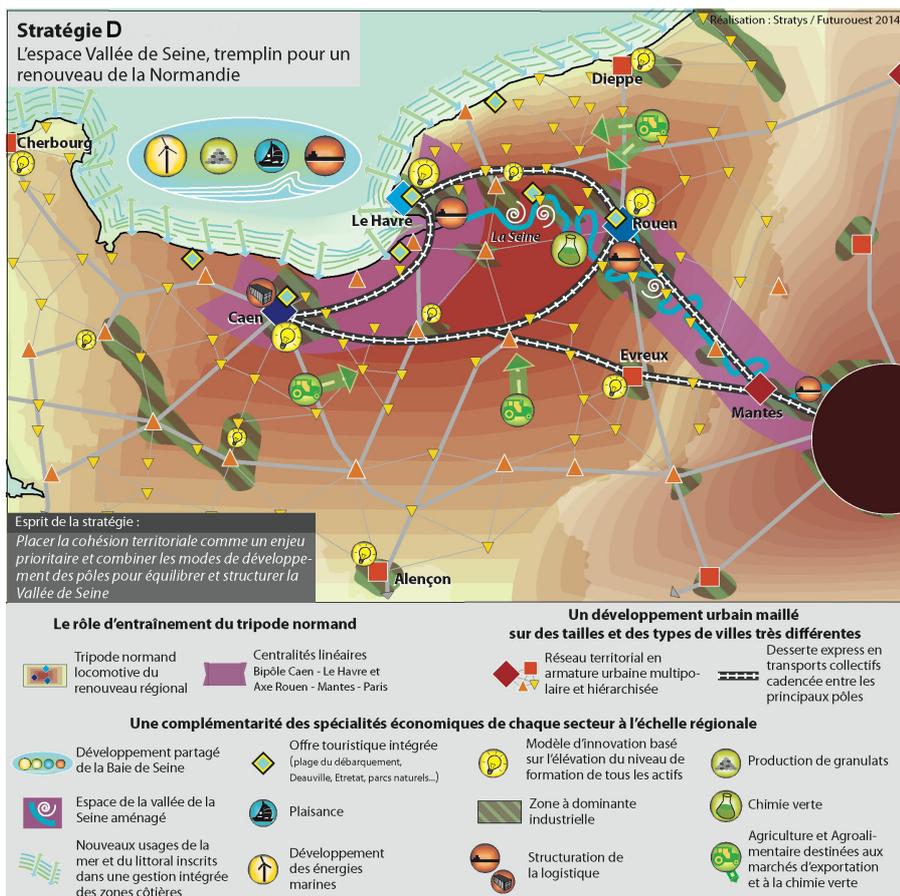
P.L.U.I

Une maîtrise de la répartition spatiale de l'habitat et des activités

100% TERRITOIRES À ÉNERGIE POSITIVE



La stratégie « D » en un coup d'oeil



Les politiques des acteurs normands convergent toutes vers un objectif commun : **le maillage et la mise en réseau des territoires normands**. Cet objectif se décline dans tous les domaines de la vie des territoires et de leur développement.

Ainsi, en matière d'aménagement du territoire, les politiques publiques se concentrent sur l'affirmation d'une **armature territoriale multi-polaire, qui s'appuie sur un triangle Rouen-Caen-Le Havre**, véritable locomotive du développement urbain régional. Ces 3 agglomérations approfondissent leur intégration (terme pouvant être mal interprété par la future métropole de la CREA) réciproque, par une **spécialisation thématique selon leurs profils** : Le Havre autour du complexe industrialo-portuaire et les filières industrielles, logistiques, énergétiques et commerciales associées ; Caen joue la carte du littoral, de la mer, de l'agroalimentaire et se positionne comme l'agglomération ressource de la plaine de Caen-Argentan et du Bocage bas-normand ; Rouen, sur les fonctions supérieures et une fonction d'interface avec l'Île-de-France. À l'intérieur de ce triangle, le développement résidentiel et économique s'accélère, au contact des trois pôles du tripode. **Ce triangle reliant les trois pôles d'une grande agglomération urbaine en devenir, équilibre la Vallée de Seine, en lui donnant un moteur occidental, en contrepoint du moteur francilien.**

Si la croissance et montée en puissance du tripode sont des enjeux majeurs du renouveau normand, l'originalité de cette stratégie s'explique surtout par le rôle d'entraînement de ce tripode sur le reste des territoires normands, à travers toute **une série de relais de développement, tant territoriaux que thématiques et sectoriels.**

En effet, dans le sillage des agglomérations, **un réseau maillé de villes moyennes reprend vie** et se replace dans une trajectoire de développement productif et résidentiel. Les villes comme Evreux, Dieppe, Fécamp, Lisieux, Lillebonne-ND de Gravenchon, Flers, Argentan, Val-de-Reuil ou Alençon, profitent du dynamisme du tripode, pour attirer des activités de sous-traitance, des fonctions support et des actifs à la recherche d'un cadre de vie propre aux villes moyennes. Ces pôles secondaires sont fortement polarisés par un des trois cœurs du tripode, tout en développant dans le même temps, les échanges latéraux avec leurs alter-égo territoriaux. En troisième niveau, **l'armature cible les petites villes et bourgs**

uraux, pour compléter un maillage de proximité : Falaise, Yvetot, Louviers, Vernon, l'Aigle, Deauville-Trouville, Caudebec, Pacy-sur-Eure, pour n'en citer que quelques-unes.

Preuve du volontarisme public sur la priorité accordée aux pôles de cette armature territoriale, **des dessertes cadencées de transports collectifs sont mises en place pour relier chacun de ces pôles**; en contrepartie, une régulation stricte de la circulation automobile est entreprise, avec la mise en place de péages urbains autour des grandes agglomérations (et de Paris). Les politiques d'urbanisme flèchent les flux de construction et la création des zones économiques, exclusivement sur cette armature. Dès lors, paradoxalement, alors que la Normandie sera plus que jamais maillée, son développement sera lui aussi plus que jamais urbain, certes, dans des tailles et types de villes très différents, mais **un mouvement de densification notable tout de même.**

La poursuite rigoureuse de cette vision d'aménagement très fonctionnelle et sobre rend possible une audace assumée sur trois sujets emblématiques de cette stratégie. Tout d'abord, **une offensive nette et coordonnée sur les marchés du tourisme, des loisirs, du bien-être et du bien-vivre.** Les acteurs normands misent sur leurs atouts résidentiels et leurs aménités territoriales, pour capter les flux économiques liés aux visiteurs et aux nouveaux arrivants. Plus qu'un appoint ou un complément à l'économie productive, la sphère présentielle constitue un enjeu économique de premier rang. Ensuite, **le littoral et la mer, comme espaces privilégiés de développement**, envers une certaine catégorie de publics français, européens et étrangers. Les risques de gentrification incontrôlée de la côte sont mis de côté et une politique d'attractivité ciblée est lancée envers les ménages à haut revenu, les investisseurs, les créateurs, les talents rares. La mer à 1h15 de Paris en train et à proximité immédiate d'une métropole de rang européen...les promoteurs vont en faire leurs choux gras. Enfin, **le défi de la formation, pour tous, à tout âge et pour tous les territoires.** Cet engagement d'une région solidaire et inclusive envers tous ces territoires n'est possible qu'en retrouvant les bases d'un développement économique - marchand et non marchand - solide et équitable. Et si la Normandie possède des richesses patrimoniales inestimables, elle n'a pas de pétrole, donc se doit d'avoir des idées.

Stratégie E - « La Vallée de Seine, vitrine française de la transition écologique »

Mots-clé : Fonctions, espaces et réseaux stratégiques, concentration, taille critique, champions nationaux et territoriaux, système parisien, emblèmes, visibilité, promotion à l'international

La Normandie se trouve à un moment charnière de son Histoire. Soit elle se résigne à l'enlèvement économique et social, provoqué par une poursuite de la désindustrialisation et un manque de vision stratégique des acteurs; soit elle assume pleinement son rôle dans la mondialisation et accepte les règles du jeu d'une compétition entre les territoires, en France, en Europe et à l'international.

Cette stratégie « Vitrine » résulte clairement de la seconde option. Elle est portée par plusieurs ruptures politiques, économiques et urbaines, tout en convergeant vers un modèle métropolitain, qu'on pourrait qualifier de traditionnel. La première rupture, qui est politique et économique et sans doute la plus importante pour les Normands, est le rattachement de la dynamique normande à celle de la métropole du Grand Paris. L'indépendance des territoires normands n'est plus. Les acteurs normands consentent à lier leur destinée, à celle de la ville-Monde, avec laquelle les relations ont toujours été ambivalentes à travers les siècles. Cependant, il ne s'agit guère d'une annexion de la Normandie par les Parisiens. La Normandie met dans la corbeille de la mariée, la Vallée de Seine, ce territoire imaginaire, où le pire et le meilleur de l'ère industrielle et post-industrielle, coexistent et se confrontent au fil des boucles du fleuve.

La deuxième rupture sied donc sur le fait que, cette Vallée de Seine, divisée politiquement, segmentée territorialement, avec une très forte spécialisation sectorielle des espaces, aux inégalités sociales criantes et un état de l'environnement totalement contrasté, soit érigée au rang de moteur du développement pour tous les territoires normands. Le raisonnement est limpide :

misons tout sur un champion territorial, qui serait la Vallée de Seine et les bénéfices générés seront redistribués plus largement à l'ensemble des territoires normands, pour alimenter leur développement. Le parallèle peut être fait avec la situation nationale, où la région parisienne contribue à 30% du PIB Français pour seulement 18% de sa population. Cette stratégie Vitrine signe un pacte entre la région Ile-de-France, les deux Normandie et l'Etat, pour faire de la Vallée de Seine, un territoire puissant, sous l'angle économique, sur la scène européenne. En effet, ce corridor naturel, industriel, logistique et urbain, forme l'interface et un bras armé, de Paris avec le Monde; dans cette histoire, Paris est la France, donc la Vallée de Seine devient la vitrine de la France, dans ce nouvel élan industriel et commercial, axé sur l'économie verte.

La partie normande de la Vallée de Seine présente des atouts incontestables pour relever les défis à la transition énergétique, au repositionnement des industries vers un modèle plus respectueux de l'environnement, à l'insertion dans les flux de la mondialisation. Or, si la Vallée de Seine dispose de ces atouts, qui forment les actifs de modèle économique, elle manque de capital, financier d'abord, humain, politique et relationnel. L'alliance avec l'Île-de-France lui ouvre l'accès à ces ressources, indispensables, dans une économie ouverte et exposée à une féroce concurrence internationale. Dans cet accord avec les parties normandes et l'Ile-de-France, seul l'avenir nous dira s'il est inégal ou non. Dans tous les cas, le statu quo d'un morcellement territorial des ressources publiques et privées n'est plus tenable. D'un côté, l'avantage géographique, de l'autre, la puissance

politique, économique, financière, culturelle et scientifique. L'appel du large est trop fort pour s'en détourner.

Ce qui rassemble les territoires séquanais est plus fort, que ce qui les sépare. Pour bien comprendre cette stratégie « Vitrine », il est essentiel de saisir le sens de cette maxime. La Vallée de Seine ressemble plus à une union de raison, qu'à un mariage d'amour. Nul place pour les sentiments. En levant ce malentendu possible dès l'origine, la feuille de route pour les acteurs est on ne peut plus claire : fabriquer des champions territoriaux et économiques, qui seront les fers de lance, de la France dans la transition post-carbone.

Une spécialisation économique de la Vallée est engagée sur cette ligne directrice : énergies nouvelles, chimie verte, agro-industries destinées à l'exportation et tournées vers la transformation industrielle en aval, cosmétologie-pharmacie, écologie industrielle, véhicule du futur. Les investissements portent uniquement sur les activités, secteurs et filière, où la Vallée de Seine est déjà présente et occupe des positions fortes sur le marché international. Les autres filières ne sont pas certes pas abandonnées, mais ne bénéficient pas du même soutien de la puissance publique.

La stratégie d'investissement se concentre également sur deux autres volets : la compétitivité logistique des filières industrielles et commerciales ; le tourisme. De grands travaux d'infrastructures sont menés pour développer les installations portuaires, les dessertes terrestres des Ports, avec des aménagements sur la Seine pour garantir une continuité de la navigation, des itinéraires ferroviaires à priorité fret, la massification des flux logistiques vers quelques grandes plateformes avec le système du Bassin Parisien. La Vallée de Seine est confortée dans sa fonction de grand corridor industriel et logistique du Bassin Parisien. Sur le volet touristique, il s'agit de passer à la vitesse supérieure et de

cibler de manière plus volontariste la clientèle internationale, en construisant une offre intégrée à l'échelle de la Vallée de Seine. Le développement touristique est considéré comme devant devenir un moteur essentiel de l'économie territoriale et le moyen d'équilibrer le développement vers des formes plus respectueuses de l'environnement.

La stratégie Vitrine constitue tout sauf un renoncement de l'identité normande. La Vallée de Seine ne se substitue pas, ni en pratique, ni dans l'imaginaire des normands, à la Normandie. La Vallée de Seine est avant tout une marque, qui doit rendre visible et lisible l'action territoriale. Elle forme l'étendard d'un rebond économique de la Normandie, qui rompt alors avec une posture d'attente et opportuniste. Tous les grands territoires mettent en avant des emblèmes pour se projeter vers l'extérieur. Dans notre cas, l'emblème de la Vallée de Seine, offre une richesse symbolique, fondée sur les multiples facettes du territoire, ses contradictions et ses singularités.

En conclusion, faire le choix de la stratégie Vitrine, c'est concentrer la puissance de feu des acteurs, sur quelques grands enjeux économiques et sur quelques pôles métropolitains connectés à Paris. Le positionnement de la Vallée de Seine se définit par rapport à l'extérieur; c'est parce qu'elle apporte aux autres territoires, que les autres territoires viennent à elles. Dès lors, paradoxalement, pour exister et se développer, la Vallée de Seine se transforme en vitrine du génie français, et reporte au second rang ses préoccupations territoriales propres. L'enjeu résidera donc dans la redistribution des richesses captées par les gagnants de cette métropolisation.

Les hypothèses détaillées de la stratégie « la Vallée de Seine, vitrine française de la transition écologique »

- ☀ **Approche globale/différenciée : Les politiques territoriales renforcent les fonctions économiques métropolitaines de la Vallée de Seine et déclinent le modèle national de manière générale**
 - Le mot d'ordre est de "parier **sur** les gagnants" ; les politiques investissent sur les territoires, les acteurs, les filières économiques qui sont le mieux positionnées face à la mondialisation
 - Les politiques territoriales préfèrent l'efficacité à l'équité et l'égalité (concentration des efforts sur quelques bénéficiaires vs prise en compte et traitement homogène des publics/acteurs)
 - Les acteurs publics se réfèrent autant que possible au cadre législatif, réglementaire et normatif ; les politiques déployées correspondent à des compétences obligatoires (vs facultatives)
- ☀ **Armature urbaine et mobilités : La Vallée de Seine est structurée par des aires urbaines polarisées par de grandes agglomérations connectées à Paris et une distinction nette entre les espaces urbains et les zones rurales**
 - Les agglomérations normandes privilégient les dessertes vers Paris plutôt que les liaisons entre elles
 - Les agglomérations (Rouen, LH, Caen, Evreux, Mantes) cherchent à capter la majeure part de la croissance (population, emplois) de l'aire urbaine (hyper-centralité, polarisation, taille critique)
 - Les pôles secondaires se péri-urbanisent et perdent leur autonomie sur le volet emploi (rentrent dans l'orbite des agglos)
 - Les politiques de mobilité mettent la priorité sur le développement de dessertes de "cohésion sociale" dans une logique de droit à la mobilité pour tous et moins de performance ou de haut niveau de service sur quelques axes
- ☀ **Sphère présentielle : Les politiques d'attractivité résidentielle ciblent prioritairement les talents et les actifs nécessaires au fonctionnement et développement des filières productives locales**
 - L'axe majeur du développement économique porte sur l'essor des activités productives ; agriculture, industries, logistique, tertiaire supérieur
 - Le développement touristique est centré sur la promotion des grands sites de la Vallée
- ☀ **Politique d'investissement : La Priorité est de financer les locomotives du développement économique de la Vallée en lien avec l'économie française**
 - Les acteurs publics mutualisent leurs investissements pour financer des grands projets de développement économique : grandes infrastructures de transports (dessertes terrestres

d'HAROPA, capacité portuaire; ligne ferroviaire nouvelle, contournement routier de Rouen), production d'énergies renouvelables (éolien offshore, hydrolien, nucléaire), développement industriel (chimie verte, véhicule du futur, agroalimentaire)

- La politique d'investissement a pour principal objectif d'accroître la compétitivité économique de la Vallée de Seine, en lien avec les dynamiques du Grand Paris
- le système de formation supérieure s'aligne sur cette stratégie ciblée et oriente son offre de formation vers les secteurs prioritaires de l'économie

☀ **Adaptation au changement climatique : L'ouverture maritime de la Vallée de Seine est essentielle au développement du territoire, qui met à niveau les aménagements côtiers et des bords de Seine**

- Les acteurs sont animés par un esprit de "conquête" de la mer et du littoral : diversification et augmentation des usages du domaine maritime (pêche, conchyliculture, énergies marines, plaisance/nautisme, aquaculture, granulats, routes maritimes, réserves naturelles)
- Le littoral devient une vitrine de l'attractivité résidentielle et économique de la Vallée, ce qui se traduit par la montée en puissance d'une nouvelle centralité le long de la côte de Bayeux à Dieppe. L'aménagement de la côte est pensé pour accueillir un fort développement résidentiel.
- Le corridor séquanien est lourdement "protégé" pour ses fonctions industrielle, logistique, touristique et résidentielle : consolidation des ouvrages de protection en fond de Vallée, robustesse des installations portuaires et industrielles, plan de prévention des risques sur l'ensemble de la Vallée

☀ **Positionnement géostratégique : Les acteurs du territoire jouent la carte du nouveau Grand Paris et s'affichent comme en étant l'espace Vallée de Seine**

- Les acteurs normands obtiennent la "diffusion de la grande vitesse à toute la Vallée de Seine" avec le projet de LNPN maillée Paris-Mantes-Evreux-Rouen-LH-Caen-Lisieux-Deauville
- Vu de Paris, le secteur à l'ouest de Mantes correspond à la Vallée de Seine
- Vu de Turin, Rotterdam et Shanghai, la Vallée de Seine est le poumon industriel, la grande zone logistique et le grand jardin de Paris

☀ **Modèle d'innovation: Les wagons de la Seine se raccrochent à la locomotive parisienne**

- Les Universités normandes sont rattachées à l'Université du Grand Paris
- Les activités de recherche sont pilotées par les centres de décision à Paris

- Le secteur privé occupe une place centrale dans le système d'innovation: financements des programmes de recherche, définition des priorités, valorisation de la recherche appliquée

☀ **Filières agri-agro : L'appareil de production agri-agro est tourné tout entier vers les marchés industriels, alimentaires et non alimentaires, en France comme à l'international**

- Les grandes cultures et cultures industrielles pour les marchés export captent la majeure partie des subventions, de la ressource en eau, des protections sur le foncier agricole
- Les acteurs économiques locaux investissent fortement sur la structuration d'une filière agroindustrielle, autour de la chimie verte et des biomatériaux : approvisionnement agricole en amont, 1^{ère} et 2^e transformation, valorisation industrielle en aval
- Les collectivités territoriales parient sur la réussite d'une filière biomasse-énergie comme une brique du mix énergétique de la Vallée de Seine: bio-carburants, chaufferie-bois, réseaux de chaleur, valorisation des déchets urbains et agricoles,

☀ **Mixité sociale : Les politiques de l'habitat se concentrent sur la réduction des barrière à l'emploi et trappes à la pauvreté , en faisant de la continuité des parcours résidentiels une priorité absolue, sur fond de très forte mobilité professionnelle et géographique**

- L'urgence est de donner un toit à chaque travailleur
- L'urgence est de lutter contre la précarité et la pauvreté liées aux coûts de l'habitat
- La ségrégation sociospatiale est contenue à cause d'une forte mobilité résidentielle dans les villes, ce qui renouvelle progressivement la population

Infographie de la stratégie E « la Vallée de Seine, vitrine française de la transition écologique »

Les acteurs-clé

Les **pôles métropolitains normands** jouent le rôle de locomotive du développement et de structuration des espaces sous influence



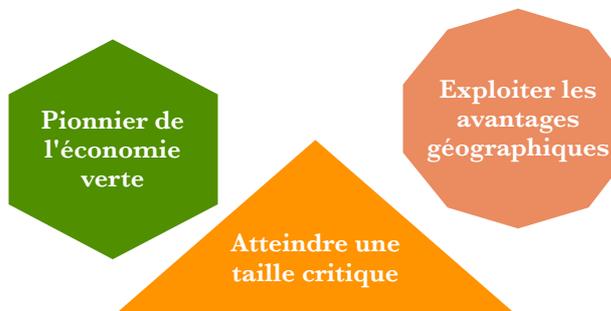
La métropole du **Grand Paris**, qui concentre les centres de décision et doit intégrer les dynamiques de la Vallée de Seine dans sa stratégie (rayonnement, économie verte) et son fonctionnement (logistique, urbain, industriel, récréatif et touristique)



Les **filières économiques** qui doivent s'organiser et se structurer, pour optimiser les chaînes de valeur et se projeter vers l'export



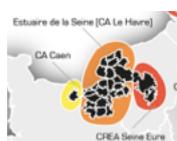
Les objectifs majeurs



Les leviers, la tactique

- * Miser sur la montée en puissance métropolitaine du tripode pour dialoguer, concurrencer, coopérer à l'international et avec la métropole du Grand Paris
- * Spécialiser l'économie de la Vallée sur des marchés connexes et/ou support du développement francilien
- * Mobiliser le foncier pour des usages économiques en priorité
- * Investir dans la marque « Vallée de Seine » et harmoniser le marketing territorial en fonction

Les territoires à enjeu



Les **trois pôles du tripode normand**, dont la coopération sincère et efficace est la clé du succès.



La **Baie de Seine**, avec une croissance et une diversification des usages marins et littoraux (énergie, granulats, biocultures, plaisance, pêche, préservation, routes maritimes, recherche et expérimentation)



Les **espaces à forte concentration d'activités en fonds de Vallée et sur l'Estuaire**, avec des enjeux de compétitivité, de logistique, de résilience, de maîtrise des impacts environnementaux

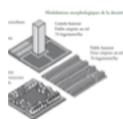
Les résultats en 2040



La Vallée de Seine, **premier territoire productif de France** (après IdF)



Un **solde migratoire très positif** nourri par les installations d'actifs et de cadres



Une **rationalisation du fonctionnement urbain**, grâce au tripode



Une **puissance agricole et agro-industrielle retrouvée**



Une **économie de la connaissance en plein boom**



La stratégie « E » en un coup d'oeil



À partir du moment où le redressement de la Vallée de Seine est devenu un enjeu national, les politiques territoriales ont été érigées en instruments du grand dessin français. La ligne politique, claire et limpide, consiste à pousser les champions économiques localisés dans la Vallée, dans une double direction : le renforcement des écosystèmes productifs en lien avec la Métropole du Grand Paris, la croissance des exportations françaises dans les secteurs et filières de l'économie verte. La feuille de route technique qui en découle est sans ambiguïté; structurer les fonctions métropolitaines de soutien à l'économie dans quelques pôles d'envergure internationale, et dans cette lignée, organiser le territoire autour des agglomérations urbaines de Rouen, Le Havre et Caen. Dans tous les secteurs, la taille critique est recherchée, ce qui entraîne une croissance beaucoup plus rapide des agglomérations, qui captent la création d'emploi et les nouveaux arrivants, majoritairement des actifs venus pour le travail. Par conséquent, les trajectoires entre les espaces urbains et les espaces ruraux divergent progressivement, alors que les espaces périurbains se transforment en profondeur; les zones bien connectées à l'agglomération-centre sont incluses dans le schéma métropolitain de développement, mais la métropole signale fermement aux zones diffuses leur vocation non urbaine.

La montée en puissance de l'institution métropolitaine lui donne les moyens d'agir pour parvenir à une cohérence de l'aménagement du territoire; les collectivités récalcitrantes, sans être mises au pas, sont soumises à des pressions pour ne pas trop s'écarter de la ligne définie et validée politiquement de manière collégiale. Les 3 grandes agglomérations normandes rentrent dans l'orbite de Paris dans une formule gagnant-gagnant. Elles bénéficient d'un accès à la grande vitesse ferroviaire, de synergies avec le système universitaire francilien, d'un accès aux ressources métropolitaines de l'ensemble de la Vallée. Paris, de son côté, élargit son aire d'influence et de commandement et exploite les gisements de valeur de la Vallée au profit de son économie et du bien-être de ses populations : écologie industrielle de l'estuaire, approvisionnement énergétique, recyclage des déchets franciliens, industries chimiques en amont des chaînes de valeur des industries franciliennes, hub logistique, portuaire et maritime, production et transformation des agro-ressources, tourisme, espaces récréatifs,

compensations environnementales en Vallée de Seine des projets urbains du Nouveau Grand Paris et en même temps disponibilité foncière pour les activités peu compatibles avec l'habitat (sites SEVESO, activités avec nuisances)

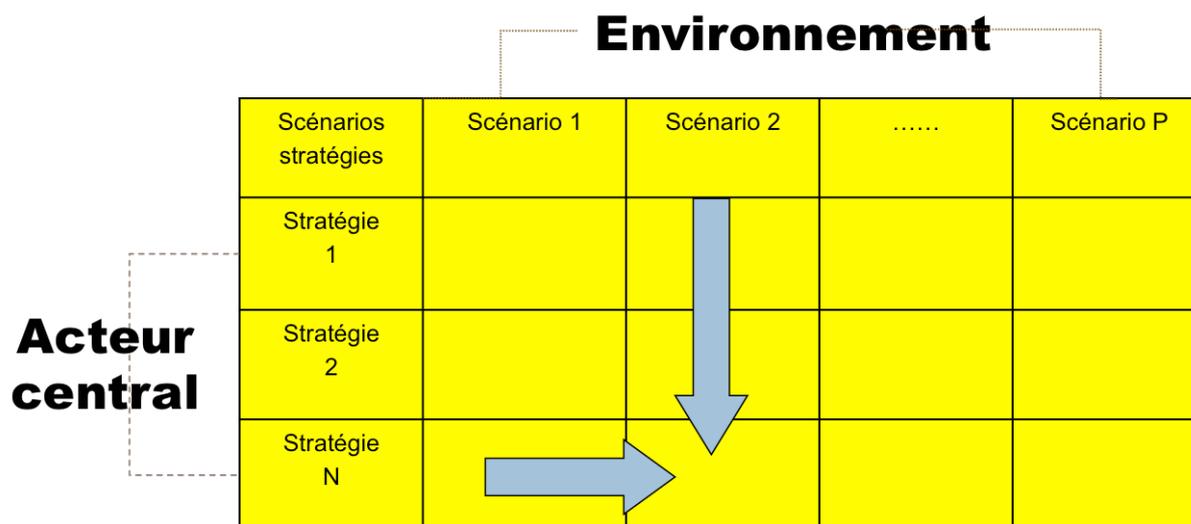
En même temps que la Vallée de Seine s'affirme comme le poumon industriel et logistique de Paris, la capitale se rapproche de la mer. Le littoral normand et la Baie de Seine font l'objet de toutes les convoitises : industries off-shore, énergies marines, usages liés au tourisme, à la pêche, extraction de matière premières, cultures en mer, etc. L'adaptation au changement climatique suit donc une doctrine de fixation du trait de côte, des berges de la Seine et de protection des enjeux humains en priorité. Une conquête de la mer et du littoral est en cours; la façade maritime de la Vallée la rend unique et incontournable pour Paris.

Cette stratégie poursuit la vision d'une France, organisée en grands pôles métropolitains, bien insérés dans les flux de la mondialisation et suffisamment puissants pour capter la valeur, la démultiplier, pour nourrir leur développement propre et celui des territoires sous leur influence. Pour ce faire, la Vallée de Seine choisit de se raccrocher à la locomotive parisienne et fait tout pour devenir son premier fournisseur industriel, énergétique, alimentaire, touristique et humain. Avec Londres, de l'autre côté du Channel, Paris est l'une des deux villes globales européennes et si cette stratégie arrime solidement la Vallée dans le sillage parisien, cela constitue une carte maîtresse pour la Normandie dans son ouverture à l'international. L'une des conditions de réussite réside dans la qualité de la force de travail normande et par ricochet, sa capacité à attirer encore et toujours les compétences et les talents nécessaires pour alimenter une croissance qualitative locale, c'est-à-dire une croissance de la valeur ajoutée se traduisant par des emplois bien rémunérés. Dès lors, l'issue de cette stratégie de rebond productif dépendra tout autant de l'attractivité résidentielle des territoires normands, qui présentent un cadre de vie apprécié, mais fragiles socialement et vulnérables en termes de risques. Du traitement de l'équation entre priorité aux investissements sur la compétitivité productive de la Vallée et amélioration de la qualité de vie des populations, découlera le visage de la Vallée en 2040.

LE CROISEMENT ENTRE SCÉNARIOS ET STRATÉGIES

Les scénarios dessinent des toiles de fond dans lesquelles les territoires vont évoluer et sur lesquelles la Vallée de Seine a peu de prise ni de capacité d'action. Les stratégies décrivent les objectifs et moyens que le territoire peut prendre pour provoquer son développement et construire son avenir. Le schéma mental de la prospective stratégique s'apparente alors à un jeu à deux acteurs. D'un côté la Vallée de Seine et les stratégies qu'elle peut entreprendre, de l'autre côté les scénarios mus par l'évolution du Monde et de la société. Cette partie présente les résultats du croisement entre scénarios et stratégies, c'est-à-dire, l'évaluation de la robustesse de chaque stratégie, au regard des évolutions du contexte.

Le choix est fait de présenter les résultats, stratégie par stratégie, étant donné que les scénarios sont avant tout des outils pour décaler la réflexion collective, alerter et sensibiliser les acteurs sur les menaces émergentes, signaler les opportunités à ne pas manquer ou les pistes à explorer. L'exercice n'a de réel intérêt que s'il met en évidence les apports relatifs d'une stratégie par rapport à une autre, les conditions de réussite et les facteurs de risques. Autrement dit, les scénarios nous servent à améliorer la pertinence des stratégies, à les rendre plus robustes, à clarifier les arbitrages, à faire des vrais choix, à prendre des orientations en connaissance de cause.



(1) Le modèle de jeu de la prospective stratégique

Evaluation prospective des stratégies

Les tableaux suivants présentent, stratégie par stratégie, les effets favorables d'un scénario sur une stratégie et les impacts négatifs du scénario sur la stratégie.

Ainsi, si on lit en colonne, on a une vue des grands impacts positifs et négatifs d'un scénario sur la stratégie analysée. Si on lit la tableau en ligne, on peut se faire une idée de la robustesse de la stratégie au regard des évolutions du contexte.

Stratégie C Autonomies	Scénario bleu Résilience sociale et Récession économique	Scénario vert Citoyen du Monde et Régulation publique	Scénario Jaune Grande Europe et Progrès technique
Effets favorables, opportunités	La gestion de la crise est plus souple grâce au niveau local et l'implication des citoyens. Les solidarités de proximité jouent un rôle d'amortisseur social.	La hausse progressive des coûts de l'énergie "incite" les ménages à une relocalisation dans les pôles urbains, donc favorise la structuration de l'armature urbaine sur le chapelet de villes.	Le nouveau modèle énergétique décentralisé dynamise l'économie locale et renforce l'autonomie du territoire
	L'économie territoriale se refonde sur des bases endogènes et sur des solutions qui répondent aux enjeux de la crise énergétique et industrielle.	La stratégie publique d'internationalisation de l'économie normande encourage et soutient le développement des entreprises locales à l'export	La "révolution numérique" permet d'industrialiser des solutions sur-mesure pour chaque individu et territoire. Avec cette rupture, chaque territoire redécouvre son potentiel productif.
	Le territoire est plus résilient face au choc énergétique grâce à une organisation de proximité. La généralisation des usages numériques offre une stabilité et une continuité de services.	L'implication des individus et de la société civile dans la vie locale rend possible un projet de territoire tourné vers les citoyens	La volonté de s'appuyer sur la société civile résonne avec l'accroissement du temps libre des individus et particulièrement des Seniors (allongement de la durée de la vie + attractivité Seniors)
Freins, risques, menaces	Les financements manquent pour le développement des TC cadencés ; la mise en réseau du chapelet de villes patine. Des isolats territoriaux se forment...les mobilités inter-territoriales chutent.	La très forte mobilité résidentielle et professionnelle exige un renouvellement continu des compétences et de la main d'oeuvre. La Vallée de Seine devient un territoire de passage; il devient plus difficile d'associer les individus à un projet de long terme.	Le choix d'intégrer les filières économiques au niveau territorial peut freiner le développement vers l'Europe et l'international. Attention à ne pas décourager les partenariats et échanges trans-nationaux entre les acteurs économiques (yc monde de la recherche)
	Les inégalités sociales se creusent et les disparités territoriales s'accroissent. Les grandes agglomérations résistent tant bien que mal, mais les petites villes et les campagnes sont coupées dans leur élan et plongées dans la crise.	La dématérialisation d'un grand nombre d'activités aggrave les phénomènes d'exclusion par la fracture numérique. Certains publics restent sur un mode relationnel classique et rejettent en bloc toute forme de dématérialisation.	Quelle compatibilité entre les systèmes centralisés nucléaire-hydrocarbures-éolien en mer et l'émergence d'un système décentralisé basé sur les EnR et l'hydrogène ?
	La crise économique et sociale démotive les acteurs et les retransche dans des stratégies défensives et de survie. Or, la stratégie Autonomie repose entièrement sur le pari audacieux d'un nouvel modèle de développement, qui n'a de chances de réussir que si tous s'y engagent ensemble et totalement.	L'interventionnisme public se frotte à des pratiques privées plus portées sur l'expérimentation, la prise de risque, la liberté. Les tensions entre l'autorité centrale (Etat, métropole) et les acteurs territoriaux (pôles de vie, ménages, entreprises) se multiplient; la gouvernance partenariale est enrayée.	La diffusion du progrès technique peut-elle se faire de manière homogène sur l'ensemble du territoire. Ne va-t-elle accentuer les disparités entre les territoires qui auront accès à la technologie et les autres ?

Stratégie D Renouveau	Scénario bleu Résilience sociale et Récession économique	Scénario vert Citoyen du Monde et Régulation publique	Scénario Jaune Grande Europe et Progrès technique
Effets favorables, opportunités	La stabilité des modes de vie et l'attachement au territoire des individus entraînent des parcours résidentiels à l'intérieur de la Vallée de Seine. Le maillage de l'armature territoriale rend cela possible	Le volontarisme politique sur les grands défis environnementaux appuie la stratégie de structuration urbaine et de maîtrise de la mobilité	Le nouveau système énergétique décentralisé autonomise l'armature territoriale normande et rend possible un maillage fin de tous les espaces (combiné à la révolution numérique)
	La résilience sociale des espaces intermédiaires et ruraux permet à la Vallée de Seine d'amortir la crise économique et de faire le dos rond. En outre, la diversité des profils économiques évite une faillite globale de la Normandie	La très forte mobilité résidentielle et professionnelle fluidifie les marchés immobiliers et de l'emploi de la Vallée de Seine. Par là-même, un sentiment d'appartenance à une même région Normandie se développe	Le progrès technique ouvre l'ère d'une re-industrialisation d'un nouveau genre, tirée par les PME-PMI, l'entrepreneuriat, les marchés de niche, les petites unités de production, les réseaux économiques; l'insertion dans le tissu urbain devient possible, de même que les localisations à l'extérieur des villes
	Les efforts de rationalisation et d'optimisation des finances publiques ont dégagé des marges de manoeuvre pour traverser la crise. La spécialisation des échelons territoriaux répond également à cet enjeu	Le rayonnement international du tripode et de la Vallée de Seine rejaillit sur l'ensemble de la Normandie, qui profite d'une insertion croissante dans l'économie mondiale	Les ruptures technologiques avec les véhicules propres et les routes intelligentes permettent une mobilité libre, fluide, accessible à tous, mais régulée, organisée et encadrée
Freins, risques, menaces	La crise économique et sociale accentue les phénomènes de repli sur soi, les stratégies individuelles (vs intérêt général) et ne facilite pas la structuration et l'implication de la société civile	Sur fond de globalisation galopante, l'identité normande apparaît comme un concept suranné et au mieux un gadget pour amuser les foules	Dans un contexte général très favorable, chaque territoire pourrait être tenté de jouer sa propre carte (un petit gâteau pour soi tout seul ou un très grand gâteau à partager?)
	Le positionnement économique low-cost et opportuniste de l'industrie normande contredit la stratégie de montée en gamme du tripode	La mondialisation économique accentue la mise en concurrence des territoires et les pousse à se spécialiser, d'où des complémentarités pas toujours évidentes à l'échelle de la Vallée de Seine	Le progrès technique et l'avènement d'une Europe des marchés accélèrent les mutations économiques - créatrices et destructrices d'emploi
	La faiblesse des transports collectifs (faute de financements) marginalise les espaces en dehors des agglomérations et mine par le maillage territorial assuré par les bourgs-relais et les pôles secondaires	La Vallée de Seine cherche à relever trop de défis à la fois, alors que les efforts à consentir pour chacun d'entre eux sont colossaux (risque d'épuisement et d'émiettement de l'action publique)	L'arrivée de Seniors aisés venant de toute l'Europe accentue la bulle spéculative de l'immobilier en Vallée de Seine, en particulier sur le littoral

Stratégie E Vitrine	Scénario bleu Résilience sociale et Récession économique	Scénario vert Citoyen du Monde et Régulation publique	Scénario Jaune Grande Europe et Progrès technique
Effets favorables, opportunités	Le contexte difficile pousse à se concentrer sur les atouts existants de la Vallée de Seine, qui sont plutôt localisés dans les aires d'influence des agglomérations, dans l'Estuaire et aux marges de l'espace métropolitain francilien	Le choix de la ville dense et compacte répond aux exigences de maîtrise de la consommation d'espace et de réduction des déplacements motorisés, dans une perspective de territoire « post-carbone »	Le positionnement de la Vallée comme un espace productif de l'économie européenne ouvre des opportunités aux filières industrielles locales
	Le renchérissement de l'énergie contraint un peu plus les ménages à se relocaliser en ville dense	La confirmation à l'international du corridor Paris-Vallée de Seine constitue un vecteur majeur de développement dans une économie de plus en plus ouverte et mondialisée	La montée en gamme des espaces métropolitains attirent les investissements publics et privés
	La stratégie métropolitaine s'appuie sur la locomotive parisienne, qui résiste mieux que les autres grandes villes françaises. Cette taille critique de la Vallée et de l'Estuaire génère un volume d'activité avec les économies d'échelles	L'évolution des modes de vie marquée par une plus grande mobilités sous tous ses aspects est en phase avec la constitution d'un grand territoire économique et résidentiel à l'échelle de la Vallée de Seine (marché de l'emploi, de l'habitat, filières économiques)	Les progrès techniques accélèrent l'expansion des agro-industries (alimentaires et non alimentaires) et enclenchent une rupture énergétique vers un système décentralisé; les campagnes tiennent un rôle et une place complémentaire aux métropoles
Freins, risques, menaces	Les espaces intermédiaires et ruraux hors de l'influence des pôles métropolitains sont livrés à eux-mêmes (ni solidarité ni inclusion)	La stratégie métropolitaine est surtout axée sur le développement économique et n'apparaît pas à la hauteur des défis environnementaux	La transition énergétique peut déstabiliser le système énergétique hérité basé un mix nucléaire-hydrocarbures, même si les énergies marines amorcent un changement
	La recherche de la taille critique suppose une concentration et une standardisation, marginalisant un peu plus les profils personnels et territoriaux hors de la norme	Un territoire à plusieurs vitesses qui marque la fracture entre les gagnants de la mondialisation et les perdants	L'attractivité envers les Seniors aisés venus de toute l'Europe alimente la bulle spéculative sur le marché immobilier des métropoles
	Les bases économiques sont fragiles et vulnérables à un retournement de cycle du fait d'une spécialisation sectorielle accrue aux deux extrémités de la chaîne de valeur (high-tech et low-cost)	Le volontarisme politique couplé à un pilotage global et centralisé de la stratégie, laisse peu de marges de manoeuvre aux acteurs de terrain, au risque qu'ils se sentent dépossédés de leur avenir (cela vient d'en haut)	La stratégie portuaire tournée vers les marchés hors Europe (Asie) est décalée par rapport à une relocalisation forte des activités productives en Europe et le développement des échanges commerciaux à l'intérieur du grand marché européen

Stratégie B World Company	Scénario bleu Résilience sociale et Récession économique	Scénario vert Citoyen du Monde et Régulation publique	Scénario Jaune Grande Europe et Progrès technique
Effets favorables, opportunités	Les secteurs économiques porteurs de la Vallée de Seine (activités portuaires et logistiques, chimie verte, énergie) attirent les investissements privés, mais avec des retombées minimales en termes d'emploi	L'internationalisation de l'économie normande s'effectue à vitesse grand V avec la poursuite de la mondialisation et une Vallée de Seine aux bras grands ouverts aux investisseurs privés du monde entier	La Vallée de Seine se sent à l'aise dans une Europe du grand marché, en utilisant une main d'œuvre bon marché, qualifiée et en exploitant une position géostratégique de premier plan aux portes de Paris
	L'assouplissement des règles en matière d'urbanisme, de gestion des risques, de préservation de l'environnement, donnent une bouffée d'air aux entreprises locales et des marges de manœuvre pour une adaptation spontanée des individus par leurs propres moyens	La responsabilisation des individus et des entreprises est un enjeu-clé pour relever les défis d'un développement durable de la Vallée de Seine	L'automatisation de la production dans de nombreux pans de l'industrie règle les problèmes de compétitivité du coût du travail pour la Vallée de Seine. L'intensité capitaliste du tissu économique régional est un atout
	Un front uni - Grand Paris, Grands Comptes Privés - gouverne de fait l'aménagement de la Vallée de Seine et organise le territoire efficacement pour maximiser ses atouts économiques	La spécialisation territoriale de la Vallée de Seine accroît la lisibilité et la visibilité de la Vallée de Seine pour les investisseurs français et étrangers, recherchant un point d'appui aux portes de la métropole parisienne	La révolution énergétique et numérique est largement financée par le secteur privé, qui y voit une opportunité économique majeure, en positionnant la Vallée de Seine comme le générateur et le réservoir énergétique du 1er espace métropolitain d'Europe
Freins, risques, menaces	Les phénomènes de banlieue-dortoir s'accroissent sur les franges franciliennes et le chapelet de villes à moins d'une heure de Paris par le fer	Les lobbies économiques se heurtent à la volonté politique de porter un projet normatif pour le territoire, d'où des tensions, voire des situations de blocages	La Grande Europe implique aussi une mise en concurrence très forte des territoires à l'intérieur du marché commun
	L'impératif de rendement à court terme aveugle les décideurs, plus enclins à panser les plaies qu'à consentir aux réformes de fond pour préparer l'avenir	La dépendance à l'automobile de l'ensemble des territoires de la Vallée de Seine handicape fortement les ménages, alors que la contribution climat-énergie est en vigueur	La mobilité très forte des individus anonymise la vie des territoires, où les personnes ne sont plus que de passage ; la révolution numérique participe à ce mouvement de banalisation et de standardisation
	La gestion concertée public-privé s'accompagne de couacs et d'incompréhensions, marquant une rupture avec un secteur public très présent par le passé et beaucoup plus libéral désormais	Le "libre" fonctionnement du marché foncier maintient le découplage entre habitat et activités et aggrave la ségrégation socio-spatiale, dans un scénario où les individus ont une mobilité résidentielle et professionnelle très élevée	La très forte croissance du nombre de Seniors repose la question des solidarités intergénérationnelles, dans une stratégie où c'est la loi de l'offre et de la demande, qui régule le fonctionnement de la société.

La 5e stratégie de rigueur budgétaire s'évalue différemment. Comme elle résulte d'une réaction face à un scénario de crise très forte, ne laissant plus d'autres choix aux acteurs, que de « tailler dans le vif » pour survivre, on imagine mal la Vallée de Seine se résoudre à se couper un bras pour avancer, si des alternatives existent. Or, ces alternatives peuvent venir d'un contexte général plus favorable, tel que les scénarios « vert » et « jaune » les décrivent.

Dès lors, non pas que cette stratégie soit invalidée dans une période de prospérité, bien au contraire, mais elle découle d'une posture de réactivité et d'adaptation à des contraintes extérieures. Contrairement aux 4 autres stratégies qui sont d'abord centrées sur les atouts de la Vallée de Seine et le projet de territoire qu'ils veulent porter, la stratégie A est surtout motivée par le rétablissement de règles de bonne gestion publique. Elle ne porte pas de projet, ni de vision pour le territoire et ses habitants; elle les sauve de la noyade, elle éteint le feu qui menace de brûler plusieurs siècles d'Histoire.

Pour voir de quel métal cette stratégie est faite, le croisement est fait avec le seul scénario « Récession économique et Résilience sociale ». Trois enseignements en sont tirés. Le premier est qu'en temps de crise, on attend beaucoup, voire trop de la puissance publique; celle-ci doit pourtant mieux choisir ses batailles et en l'occurrence pour la stratégie A, c'est celle de la restauration des comptes publics dans laquelle elle s'engage toute entière. Ainsi, l'anticipation de la crise des finances publiques fait que les territoires ont pu choisir les coupes budgétaires qu'ils étaient prêts à consentir pour préserver l'essentiel. Plus encore, il s'est agi de suppressions ciblées de missions qu'une réduction homogène sur l'ensemble du périmètre de l'action publique. Pour autant, ce redressement des comptes publics, s'il s'avère indispensable est mal accepté par la population, consciente de la situation, mais toujours prête à repousser les efforts sur d'autres, en particulier les générations qui suivent. Le divorce entre les citoyens et les gouvernants est en train de se consommer et un climat de défiance s'installe durablement. L'enjeu pour les décideurs politiques sera de donner du sens à cette restructuration générale des politiques publiques et de ne pas apparaître dans une seule posture de comptable et de gestionnaire financier.

Le deuxième enseignement, cynique mais réaliste, est que les territoires ont toujours quelque chose à vendre, quand bien même plusieurs piliers économiques traditionnels s'effondrent. Pour la Vallée de Seine, c'est du foncier dans un espace géostratégique collé à Paris. La proximité du grand marché francilien fait de la Vallée de Seine une arrière-cour fonctionnelle, logistique et bon marché. Cependant, ce type de croissance a un coût ; elle transforme le territoire en un vaste espace banalisé, abîmé, sur-exploité, comme une sorte de grande banlieue dortoir et logistique de Paris. On dit souvent que l'Histoire se répète.

Enfin, le troisième enseignement rappelle que le dernier mot revient toujours à la population. Les travailleurs de la Vallée de Seine se résignent à un déclassement et un alignement social vers le bas, qui leur permet de sauver les meubles dans cette crise d'une violence inédite. Le chantage à l'emploi marche toujours à merveille. Néanmoins, l'explosion sociale et le délitement de la société pointent leur nez si la puissance publique déserte et ne fait plus face sur le terrain. Les sacrifices peuvent être consentis, si l'espoir d'une vie meilleure existe et cette responsabilité, c'est aux pouvoirs publics qu'elle revient.

La stratégie de rigueur budgétaire est une stratégie extraordinairement simple dans sa conception et sa philosophie. Malheureusement, c'est certainement la politique la plus ardue à mettre en oeuvre et à mener jusqu'au bout, particulièrement en France et la Vallée de Seine n'y fait pas exception.

Pour chaque stratégie, les territoires « gagnants » ou « perdants » selon les scénarios en Vallée de Seine

Les stratégies favorisent ou désavantagent certains types de territoires, par rapport aux d'autres. La qualification de « perdants » ou de « gagnants » se comprend donc de manière relative. Les gagnants sont les territoires dont la trajectoire d'évolution s'améliore grâce à la stratégie; à l'inverse, les perdants voient leur trajectoire se détériorer. Le tableau suivant présente ces gagnants ou perdants pour chaque croisement scénario/stratégie.

Stratégie	Scénario bleu Résilience sociale et Récession économique	Scénario vert Citoyen du Monde et Régulation publique	Scénario Jaune Grande Europe et Progrès technique
Stratégie A	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires homogènes socialement * Les territoires dotés d'une gouvernance stable * Les territoires peu endettés <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires endettés * Les territoires « clientélistes » 		
Stratégie B	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les sites productifs et logistiques * L'Estuaire de la Seine <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires sans atout économique particulier 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les espaces « porté d'entrée » de la France et de l'Europe * Les espaces industriels à forte valeur ajoutée <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires exclus de la mondialisation 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les pôles technologiques * Les territoires ouverts sur l'Europe <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires à dominante résidentielle
Stratégie C	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * L'Estuaire Seine * Les Coeurs d'Agglomération <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les zones rurales (Bocage) * Les espaces périurbains diffus des agglos * les franges franciliennes euroises 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le chapelet de villes le long de la Seine * Les quartiers périurbains des agglomérations * Les espaces à fortes aménités (Littoral, Bocage, fonds de Vallée) <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pas de perdants, mais des profils différenciés 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les villes connectées aux grands réseaux de communication (agglos et villes moyennes) * Les territoires potentiellement à énergie positive <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pas de perdants, mais des profils différenciés de développement
Stratégie D	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le tripode et les espaces sous influence * les pôles de l'armature territoriale et les territoires normands connectés <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les territoires enclavés 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tous les territoires normands * La centralité littorale Caen-LH; le réseau urbain Paris-Rouen <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pas de perdants, mais une hiérarchisation des rythmes de croissance selon les niveaux de territoire 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tous les territoires normands * Les territoires avec des activités tournées vers le marché européen * La métropole du Tripode <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pas de perdants, mais une hiérarchisation des rythmes de croissance selon les niveaux de territoire
Stratégie E	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les 3 pôles du tripode * le corridor autour de la Seine * L'estuaire de la Seine * Le littoral <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les villes moyennes et petites en périphérie de l'axe (Évreux, Alençon, Bernay...) * Les espaces diffus 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Le tripode * Les espaces productifs à proximité de la Seine * Les zones touristiques <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les espaces mal desservis par les transports collectifs * Les territoires normands non connectés à la dynamique de la Vallée de Seine 	<p>Gagnants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les pôles tournées vers le marché européen * Les éco-systèmes productifs spécialisés * Les agglomérations * Le littoral <p>Perdants :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les espaces mal desservis par les réseaux numériques * Les banlieues dortoir