

Actes du 6^e rendez-vous de la Cornouaille

La Cornouaille existe-t-elle ?

3 juin 2016 - Fouesnant



Sommaire

Introduction.....	3
Le positionnement de Cornouaille 2030	5
Table ronde : Quel positionnement pour les territoires ?	6
I) Chefs d'entreprises et territoire. Quel ancrage ? Quelles représentations ?.....	6
II) Quel positionnement pour le territoire ?.....	7
III) Témoignage des 3V et de Vitré Communauté.....	9
IV) Echanges avec le public	10
Table ronde : Boîte à outils de l'attractivité.....	13
I) L'attractivité et le marketing territorial : de quoi parle-t-on ?	13
II) La démarche d'attractivité du département de la Manche	15
III) Quimper Cornouaille Développement : un outil au service de la Cornouaille.....	16
IV) Echanges avec le public	16
Restitution des ateliers.....	18
I) Conclusion de Roger LE GOFF	18
II) Synthèse de l'atelier : quel positionnement pour la Cornouaille ?.....	18
III) Synthèse de l'atelier : place aux jeunes.....	19
IV) Synthèse de l'atelier : silver économie : nos futurs ?.....	19
V) Synthèse de l'atelier : L'entreprise de demain.....	20
Conclusion.....	21

Introduction

Roger LE GOFF

Vice-Président de Quimper Cornouaille Développement, Président de la Communauté de Communes du Pays Fouesnantais

Ludovic JOLIVET

Président de Quimper Cornouaille Développement et Président de Quimper Communauté

Jean-Louis LE CORVOISIER

Animateur

Roger LE GOFF

Mes chers collègues, je vous souhaite la bienvenue dans cette salle de l'Archipel de Fouesnant.

Nous devons savoir nous adapter à un monde qui change, mais également anticiper, et non subir le changement. Nous sommes dans une période complexe, notamment sur le plan économique, mais également sécuritaire. Le monde agricole souffre. Des grèves sont organisées. La législation évolue, en particulier avec la loi NOTRe qui modifie l'organisation des territoires que ce soit au niveau de la région, du département ou des agglomérations.

Notre environnement a changé depuis que nous avons défini le projet Cornouaille 2030 et il changera encore. Quimper est resté une agglomération mais elle va absorber Briec. Concarneau et Quimperlé sont devenues des agglomérations. Le rôle de Quimper est prépondérant, mais cette ville doit savoir partager avec les autres territoires.

La Cornouaille a réussi à mettre en place la collecte et le recyclage des emballages ménagers et notre territoire est aujourd'hui exemplaire en la matière. Nous sommes en plein dans l'économie circulaire. Cette réussite montre que nous pouvons mener à bien des projets sur notre territoire et que nous ne devons pas tout attendre de Paris.

Je souhaite vous passer aujourd'hui un message de solidarité, de courage et sans doute de modification de notre façon de voir, de notre état d'esprit. Notre territoire a des atouts : nos entreprises sont belles, notre agriculture et notre agroalimentaire performants, les plus grands ports de pêche si on sait se réunir. Soyons solidaires pour peser au niveau de la région sur l'aménagement de notre territoire. Je pense à l'ouest du territoire au niveau du numérique, il faut que la région comprenne que c'est ici que le numérique doit arriver en premier en Bretagne et que l'administration donne les moyens.

Avec cette structure (*ndlr Quimper Cornouaille Développement*) On a une chance fantastique à condition qu'on se respecte les uns les autres et qu'on travaille différemment. Je sais que je peux compter sur vous et les équipes de Quimper Cornouaille Développement. Mais il faut que nous, élus, on soit aux côtés du nouveau directeur. Il a la volonté mais si on laisse seul ce sera de NOTRE faute si on ne réussit pas. On sera responsable de l'avenir de notre territoire. Quand on voit l'organisation de Brest et de Lorient... ne faisons pas de la Cornouaille un désert.

Soyons courageux, ayons le courage de nous dire les choses en face. La vérité n'est pas toujours facile à accepter mais ça permet d'avancer. Je compte sur vous élus de Cornouaille, du département, de la région pour développer, avec notre président, une Cornouaille forte et enviée et qu'en 2020 on soit une Cornouaille bien identifiée

Ludovic JOLIVET

La question que nous avons posée, « La Cornouaille existe-t-elle ? », est volontairement provocatrice. Évidemment, la Cornouaille existe. Elle existait avant nous, et son territoire englobait au XIX^e siècle plus de la moitié du département, ainsi qu'une partie des Côtes-d'Armor et du Morbihan. Je ne vois pas pourquoi elle ne continuerait pas à exister demain.

Beaucoup d'élus et de responsables politiques ou économiques, à l'extérieur de la Bretagne, sont envieux de notre territoire. Nous avons la chance d'avoir des contours connus, un drapeau, une langue, une culture et une forte créativité. La Bretagne est un vrai territoire. Nous sommes fiers d'être Bretons. Notre histoire commune nous permet de construire l'avenir. Or, l'attractivité d'un territoire est capitale, parce qu'elle influe sur l'économie, l'emploi, la culture et la vie quotidienne de ses habitants.

Néanmoins, les territoires sont aujourd'hui en concurrence. Nous devons donc développer une stratégie de territoire. Même si nous encensons la Cornouaille, elle présente une particularité : elle représente une grande surface et est composée d'une multitude d'îlots, ce qui constitue une force mais parfois une faiblesse. La force c'est d'avoir des îlots avec du vécu, de l'histoire. La faiblesse, quand il s'agit de défendre la Cornouaille, c'est qu'on ne sait pas trop ce que c'est. Avons-nous le sentiment d'être Cornouillais ? Nous sommes Douarnenistes, Bigoudens,

Quimpérois ou Fouesnantais... mais peu à nous dire Cornouaillais. En outre, les Français confondent les Cornouailles anglaises avec la Cornouaille française.

Nous devons par conséquent travailler sur la place de notre territoire par rapport aux autres entités. Pour ce faire, nous devons nous appuyer sur la notoriété de certaines marques du territoire. Les Français ne connaissent peut-être pas la Cornouaille en tant que telle mais connaissent des « bouts » de Cornouaille : ses marques patrimoniales (Pont-Aven et les peintres, Concarneau et la ville close, les plages de Fouesnant et Bénodet, la cathédrale et les assiettes de Quimper, Locronan, les coiffes du pays bigouden, la pointe du Raz, etc.) ainsi que certaines marques d'entreprises emblématiques qui communiquent aussi pour nous à l'extérieur de la Bretagne (Armor Lux, pâté Hénaff, Capitaine Cook, Guy Cotten, Bolloré, Saupiquet, Petit Navire et bien sûr j'en ai oublié). C'est une chance pour la Cornouaille car peu de régions ont autant de marques patrimoniales et d'entreprises emblématiques. L'enjeu d'aujourd'hui est de travailler à cette marque de territoire.

Aujourd'hui notre mission est de peaufiner et de travailler le positionnement de Cornouaille 2030 sur l'agroalimentaire, un secteur capital, générateur d'emplois et en pleine évolution. L'agroalimentaire jusqu'ici était plutôt un fils caché dont on disait pis que pendre, assimilé à la malbouffe, aux algues vertes. En revanche, il y a 4-5 ans quand il y a eu les problèmes chez Doux ou Gad dans le nord Finistère, on a vu que c'était générateur d'emplois et qu'il fallait revoir la copie. Le choix fait par les élus de positionner la Cornouaille sur l'agroalimentaire dans Cornouaille 2030, j'y souscris et nous l'avons réaffirmé en septembre 2014 ici à Fouesnant. Mais l'agroalimentaire tel qu'on le conçoit est différent de celui d'il y a 10 ans. **La Cornouaille doit inventer ce que nous allons manger en 2030.** C'est ça l'élément fédérateur. Aujourd'hui nous allons commencer un positionnement du territoire c'est-à-dire une spécialisation. D'ailleurs, ce positionnement commence à compter : Act Food va installer son siège en Cornouaille, le Campus de l'alimentaire piloté par Chaptal est labellisé. Nous serons accompagnés dans cette démarche qui va prendre du temps. Il n'est pas interdit de trouver un événement qui va faire parler de notre territoire car l'agroalimentaire ce n'est pas spécialement glamour mais ça nourrit la France. On a un savoir-faire qu'on doit assumer et revendiquer.

Nous devons dès à présent affirmer et affiner ce début de positionnement, et fédérer l'ensemble des élus la Cornouaille autour de ce projet, pour en faire des ambassadeurs. Et nous avons aussi besoin des chefs d'entreprises car sans l'économie on est rien. Nous nous sommes des acteurs économiques mais surtout des aménageurs du territoire.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Cornouaille 2030 est une démarche initiée en 2012. Depuis de nouveaux élus sont arrivés en responsabilité et la démarche a été affinée.

Le positionnement de Cornouaille 2030

Michel CANEVET

Elu référent ingénierie de projets (contractualisation), Président de la Communauté de Communes du Haut Pays Bigouden

La Cornouaille est un vaste territoire qui compte dix communautés de communes ou d'agglomérations, trois chambres consulaires et de nombreux acteurs économiques. La démarche Cornouaille 2030, mise en place en 2012, visait à définir des lignes directrices, de manière à fédérer ces acteurs et à améliorer la qualité de vie sur le territoire. Elle était basée sur un recensement des potentialités et un diagnostic partagés du territoire.

Consultez le scénario de référence, le diagnostic et les enjeux partagés complets sur www.quimper-cornouaille-developpement.fr>Projets-de-territoire>Cornouaille-2030

Un scénario de référence a été arrêté dans le cadre de Cornouaille 2030. Ce n'est pas un plan d'actions qui dit ce qu'il faut faire. Il définit des objectifs autour desquels les élus et les acteurs du territoire peuvent se fédérer. Nous souhaitons ainsi que la Cornouaille de 2030 soit un territoire de destination et non de périphérie, qui assume son potentiel et qui pèse dans l'environnement breton.

Trois axes de travail ont été identifiés :

- « un territoire de Bretagne qui existe par la richesse de ses diversités », qu'elles soient maritimes, paysagères, culturelles et touristiques ;
- « un territoire d'énergies », qui constitue une force motrice productive assise sur les activités primaires (et notamment la pêche) et sur l'alimentaire, et sur une stratégie d'impulsion publique autour des secteurs-clés de l'économie ;
- « un territoire qui se rassemble », au travers d'un urbanisme renouvelé, d'outils de mobilité et du développement de la solidarité.

Cornouaille 2030 a permis de donner des orientations de travail à l'action publique sur le territoire, de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'enjeux partagés, et de préparer la contractualisation, car nous comptons, pour mener à bien cette démarche, sur la solidarité d'autres collectivités comme le département ou la région. **Nous devons afficher des ambitions claires, afin de mobiliser les partenaires (y compris l'Etat).**

Table ronde : Quel positionnement pour les territoires ?

Clément MARINOS

Docteur en géographie/aménagement, auteur de la thèse « Réseaux d'entreprises et développement territorial en Bretagne Sud »

Pierre de SAINT-FERJEU

Cabinet Deloitte

Teddy REGNIER

Vice-Président de Vitré Communauté et Maire de Châteaubourg

1) Chefs d'entreprises et territoire. Quel ancrage ? Quelles représentations ?

Clément MARINOS

Je travaille dans un laboratoire de recherche de l'Université de Bretagne-Sud et j'ai eu l'occasion de réaliser une thèse en partenariat avec Quimper Cornouaille Développement, VIPE¹ et Audelor² sur les réseaux d'entreprises dans les villes moyennes de Quimper, Lorient et Vannes. Dans ce cadre, j'ai enquêté auprès d'entreprises et je les ai interrogées sur leur rapport au territoire.

1) Les différentes dimensions du territoire

D'une part, les territoires politico-administratifs ne peuvent être confondus avec les territoires des entreprises. D'autre part, au-delà d'un périmètre défini par des frontières, le territoire se définit par les interactions sociales qui se déroulent en son sein. Lorsque ce lien disparaît, les entreprises risquent de délocaliser leurs activités. Les entreprises sont dépendantes de leur territoire, parce qu'elles y ont leurs clients ou leurs fournisseurs, mais également parce qu'elles sont insérées dans des réseaux. Les interactions sociales apparaissent par conséquent essentielles à la bonne marche d'une entreprise. Dans ce contexte, le soutien des acteurs publics locaux apparaît fondamental.

Les entreprises se nourrissent des ressources humaines et économiques du territoire, mais elles sont le plus souvent elles-mêmes issues du réseau. La réussite des entreprises repose sur leur capital social, qui correspond à l'ensemble des ressources liées aux relations sociales dont l'entreprise dispose. En outre, même lorsque les chefs d'entreprise ne sont pas dépendants localement du territoire, ils souhaitent souvent prendre part aux projets qui y ont cours.

Le territoire doit également répondre au besoin de connectivité des entreprises, en mettant en place des liens forts (fréquents, de confiance) qui permettent de « faire communauté », mais également des liens faibles (ponctuels, moins durables).

Par ailleurs, la notion de proximité apparaît essentielle. Les entreprises sont, en premier lieu, proches géographiquement, mais d'autres types de proximité sont également en jeu, comme les proximités organisationnelles ou temporaires (capacité à sortir et revenir dans le territoire) et le partage d'une histoire et de valeurs communes.

2) Le point de vue des chefs d'entreprise sur leur territoire

La plupart des chefs d'entreprise, des « pépites », que j'ai rencontrés ont grandi sur le territoire et disposent d'un réseau de proximité (familial, amical...). Ils manifestent souvent un lien affectif, un sentiment d'appartenance, avec le territoire du quotidien. En plus, en Cornouaille le territoire du quotidien correspond avec la zone d'emploi. Autre facteur d'attractivité, ils apprécient la facilité d'insertion dans les réseaux et la qualité de vie. En revanche, ils font état de freins au développement en matière d'accessibilité du territoire et de recrutement pour des compétences pointues, et notamment le problème de l'emploi du conjoint.

Ils identifient deux enjeux principaux :

¹ VIPE : agence de développement et technopole à Vannes

² Audelor : agence de développement économique et d'urbanisme de Lorient

- le fait que l'attractivité ne suffit pas. Les entreprises, notamment les jeunes pousses, doivent également être en mesure de grandir ; et d'ailleurs, statistiquement, c'est dans les entreprises locales existantes que se créent la majorité des emplois.
- la nécessité de penser les interdépendances entre entreprises et entre territoires donc dépasser les frontières administratives pour l'action publique

3) Entreprises et marketing territorial : enquête Cap'Com

L'enquête Cap'Com a été réalisée en avril 2016 auprès de 204 entreprises en France. La majorité des entreprises interrogées estiment que la notoriété du territoire est importante, mais le nombre d'entreprises qui utilisent les labels et les marques de territoire reste limité. Leurs actions de développement et de rayonnement sont menées en premier lieu au niveau de l'agglomération, puis le département et enfin la région. L'échelle « pays » n'était pas proposée. Enfin, le marketing territorial permet, toujours selon les entreprises, d'attirer de nouvelles entreprises et de nouveaux consommateurs, mais surtout d'animer les réseaux d'acteurs -les actions comptent plus que la marque- et de se rassembler autour de valeurs communes.

4) Conclusion

Il apparaît que territoire et interactions sociales sont intimement liés. Le territoire cornouaillais peut émerger au travers de la fédération des dirigeants d'entreprises autour d'un projet, créer des liens de solidarité entre les acteurs et mobiliser des réseaux économiques existants, qui sont très nombreux sur le territoire. **Le marketing territorial doit associer les acteurs privés et publics.** Enfin, le travail sur le territoire doit être en mené en **cohérence avec les territoires voisins.**

Jean-Louis LE CORVOISIER

Les dirigeants d'entreprises estiment qu'il faut aider à faire grandir les entreprises. Cela signifie-t-il qu'il faut, dans un premier temps, renforcer les entreprises existantes avant d'aller chercher la poule aux œufs d'or à l'extérieur ?

Ludovic JOLIVET

Aucune stratégie ne permet de faire automatiquement grandir une structure. L'essentiel est que le territoire atteigne une taille critique sur le plan économique, d'autant que la Cornouaille représente une grande surface difficile à diriger car il n'y a pas toujours des points communs. Il s'agit donc d'attirer des entreprises extérieures et de les aider à s'installer, mais également d'aider les entreprises locales à se développer. Notre travail n'est pas de faire à la place des chefs d'entreprises. Notre travail c'est de leur faciliter la vie lorsqu'ils veulent venir s'implanter. C'est pour ça qu'il faut un positionnement de façon à ce que des entreprises, pourquoi pas de la France entière, se disent, tiens je vais venir en Cornouaille parce que je sais que, notamment sur l'agroalimentaire, mais pas que, je vais trouver des instituts de formation, des laboratoires de recherche, des stations de méthanisation... Il ne s'agit pas de prendre son bâton de pèlerin pour aller démarcher les entreprises mais d'être positionné clairement.

II) Quel positionnement pour le territoire ?

Pierre de SAINT-FERJEUX

1) Les villes moyennes en France, quelles tendances?

75 communes sont considérées comme « moyennes » en France. Elles présentent un dynamisme démographique qui ralentit, un vieillissement de la population en accélération et un déséquilibre entre l'économie productive et l'économie résidentielle. Les populations des centres de ces territoires ont de faibles revenus. Le nombre d'entreprises et d'emplois diminue, les emplois publics représentent une part de plus en plus importante des emplois disponibles. Néanmoins, Quimper apparaît dans une situation favorable par rapport aux autres villes moyennes.

2) Les territoires intermédiaires, quelles perspectives ?

Le dynamisme démographique des territoires intermédiaires se stabilise, mais dépend le plus souvent de l'environnement régional. Le rapport des seniors sur les actifs s'alourdit, mais la demande en services et la volonté d'implantation des entrepreneurs s'accroissent. Le risque de déséquilibre entre l'économie productive et l'économie résidentielle existe toujours, mais l'avenir de ces territoires intermédiaires dépend essentiellement des symbioses créées avec leur proche environnement. L'accélération des déplacements et des flux, la métropolisation

des régions et l'amélioration de l'offre de service à la population et aux acteurs économiques constituent des accélérateurs du développement.

3) Cornouaille, territoire intermédiaire : quelle ambition?

Le territoire peut choisir un *statu quo* (au risque de péricliter), prendre une position opportuniste (au risque d'être dépendant des choix des entreprises) ou développer une attitude volontariste, en identifiant des produits d'appel et en dynamisant les activités existantes, afin de se différencier et exister en complémentarité des métropoles. Les villes font ce choix en fonction de l'image qu'elles souhaitent présenter.

Les enjeux des territoires urbains sont à la fois économiques, sanitaires et urbains, mais sont également liés à l'accessibilité et au capital humain.

4) Un projet transversal pour le territoire centré sur l'entrepreneur

La stratégie du territoire doit permettre d'attirer l'entrepreneur, et, à travers lui, son entourage. L'entrepreneur doit être en mesure de recevoir ses clients et de s'épanouir dans sa vie personnelle, mais également disposer d'une « adresse » qui légitime son activité.

Il apparaît donc nécessaire de créer un « leadership territorial » qui se fonde sur des filières émergentes, comme l'agroalimentaire. La stratégie doit permettre de renforcer l'attractivité du territoire à l'échelle régionale et de mettre en perspective ses spécificités afin de les transformer en avantages concurrentiels et de développer une image positive du territoire.

Il s'agit donc pour le territoire de :

- se positionner en valorisant les leviers d'action ;
- s'appuyer sur ses forces et ses opportunités ;
- refuser une approche opportuniste ;
- s'engager sur un cap et l'assumer sur le long terme ;
- décliner un projet ambitieux et réaliste ;
- inventer de nouveaux schémas d'investissement publics et privés ;
- mobiliser les acteurs.

Pour ce faire, des objectifs et des ambitions doivent être clairement définis et les ressources et les capacités requises pour les atteindre doivent être identifiées. A l'heure actuelle, il n'est pas tant question de découvrir que d'inventer de nouvelles manières de travailler et de définir quel territoire vous souhaitez vendre. Des formes d'appartenances territoriales peuvent ainsi être promues dans un cadre entrepreneurial et économique.

Jean-Louis LE CORVOISIER

La Cornouaille n'est pas seule. Comment le travail entre Brest et Quimper doit-il être mis en place ?

Ludovic JOLIVET

Le Pays de Cornouaille n'existe plus officiellement, on a à présent une Agence. La notion de Pays est devenue plus diffuse. Nos collègues de Quimperlé travaillent beaucoup avec Lorient, ce qui semble légitime. Néanmoins, les métropoles ne doivent pas aspirer les actions des territoires. S'il y a danger pour la Cornouaille, il vient de Rennes et de Nantes, qui empêchent l'irrigation naturelle des moyens de l'Etat jusqu'à la pointe du Finistère. La métropolisation brestoïse constitue donc une opportunité. La totalité de la Bretagne occidentale, le nord et le sud du Finistère, doivent travailler ensemble. Brest n'y arrivera pas seul face à Rennes et Nantes, et Quimper encore moins. C'est l'Ouest breton qui doit faire équilibre. Nous devons augmenter les flux entre Brest et Quimper et aller plus loin dans l'aménagement du territoire. Nous disons à nos collègues brestoïses et à l'Etat : nous devons améliorer la voie de chemin de fer, imaginer un pont sur l'Elorn pour permettre aux Cornouaillais de rejoindre Brest et son aéroport plus rapidement, le tramway et la gare de Brest doivent aussi se rapprocher de l'aéroport. On est dans cette nécessité et cette volonté de travailler avec Brest, métropole d'équilibre qui rayonne.

Nous n'avons pas l'objectif de faire de Quimper une métropole. Quimper présente l'image d'une Bretagne dynamique, grâce à sa qualité de vie, à ses nombreux événements, et son activité économique, mais il ne faut pas nous reposer sur nos lauriers.

III) Témoignage des 3V et de Vitré Communauté

Une vidéo présentant le projet « 3V » est projetée. Visible sur : <http://www.les-3-v.com/>

Teddy REGNIER

1) Les 3V : Vitré, Vendôme, Valence

L'initiative d'associer Vitré, Vendôme et Valence est née avant tout d'une affinité politique entre nos présidents. Ces trois territoires ont ceci de commun qu'ils sont aspirés par des métropoles. Nous avons donc à cœur de construire une stratégie commune de mise en valeur du territoire. C'est également une stratégie de mutualisation des moyens, notamment en matière de communication.

Il a fallu se mettre d'accord sur le message commun de communication. Nous avons fait le choix de communiquer sur notre volontarisme. Ce qui nous rassemble aujourd'hui avant tout, c'est notre volonté d'attirer, d'accueillir et d'accompagner les entreprises. Nous avons aussi des secteurs d'activité communs, ou pour lesquels on pouvait créer des synergies : gastronomie, mécanique de précision et agroalimentaire. Vendôme et Valence disposent également de spécificités et de pôles d'excellences en matière d'image et d'aéronautique. En outre, Thalès est présent sur les trois territoires. Nous avons également mis en avant l'accessibilité par le TGV ainsi que le cadre et la qualité de vie dans trois villes moyennes. Notre communication a ciblé le bassin parisien. Notre message porte sur la possibilité d'inventer localement un nouveau modèle, sur le fait que, sur nos territoires, nous avons trouvé les clés de ce qui pourrait constituer la France de demain.

Certes, pour aller plus vite, nous avons communiqué avant de travailler sur le fond. Par conséquent, nous construisons seulement aujourd'hui des outils communs destinés à l'accueil des entreprises. Nous recensons également l'ensemble des entreprises présentes dans nos villes, afin de développer des filières entre les territoires : des entreprises de Vitré pourraient devenir fournisseurs pour celles de Vendôme et de Valence.

Chaque territoire a investi 50 000 euros dans ce projet. Nous nous sommes appuyés sur *Challenge* et *Les Echos* et avons organisé une conférence à Paris. Cette partie événementielle et print a été décevante, à l'inverse de la dimension numérique, qui montre que les décideurs économiques peuvent aujourd'hui être atteints au travers de sites internet, d'applications et d'emails qualifiés. Cette année, nous allons participer à des salons et travailler sur du marketing direct au travers de fichiers qualifiés.

Dans le cadre de ce projet coopératif, **nous recherchons la complémentarité plutôt que la concurrence.**

2) La marque de Vitré : l'effet Vitré

Nous avons travaillé en parallèle sur notre marque de territoire. Nous avons défini trois enjeux. Le premier est économique. Vitré a longtemps vécu sur l'aura de Pierre Méhaignerie. Nous devons aujourd'hui préparer l'avenir et trouver de nouveaux leviers pour attirer des entreprises. Le deuxième enjeu est touristique : faire émerger un tourisme de passage car de nombreux Parisiens passent par notre territoire sans s'y arrêter. Le troisième enjeu concerne le cadre et la qualité de vie, que nous devons valoriser.

Nos objectifs sont de structurer la communication, de développer une stratégie d'attractivité et de différencier le territoire en exprimant ses valeurs. C'est l'objet de la création de cette marque fondée sur notre patrimoine culturel et nos forces économiques : Vitré c'est 46 communes et 80 000 habitants, un taux de chômage de 5,5 %, 44% des emplois dans l'industrie dont la moitié dans l'agroalimentaire, un riche patrimoine culturel et médiéval.

Pour créer cette marque, nous sommes partis d'un diagnostic et du terrain. Nous avons diffusé des questionnaires dont les résultats ont servi de base pour organiser des groupes de travail intégrant des responsables associatifs, des chefs d'entreprise, des élus locaux, des habitants, etc. C'est avec ces groupes qu'on a construit la marque et défini des valeurs sur lesquelles nous nous sommes appuyés. C'est important car cela permet l'appropriation et le portage de la marque. Quatre valeurs ont fait l'unanimité : l'optimisme, le collectif et la fierté d'appartenir au territoire, le réalisme et l'exigence.

Nous avons défini à partir de ces valeurs un positionnement, nommé « l'effet Vitré » avec un jeu de mots sur « les faits », car chaque axe de communication s'accompagne d'arguments ou de chiffres. Notre objectif est maintenant de le décliner afin que tous les acteurs communiquent les mêmes valeurs au travers des mêmes outils. Cependant, **plus que la marque en elle-même ou le logo, l'important est que cette marque soit portée par les acteurs du territoire.** Nous avons eu la chance que la marque ait été tout de suite adoptée par les chefs d'entreprise et les associations : nous disposons aujourd'hui de 40 ambassadeurs. Par exemple, avec l'entreprise Mailou-Tradition de Châteaubourg, nous allons créer une peluche « l'effet Vitré ». Des produits similaires sont en cours de développement dans d'autres entreprises. Nous créons ainsi un réseau de portage de cette marque et notre stratégie de communication se déploie naturellement au travers des ambassadeurs.

C'est une démarche passionnante qui permet de rentrer dans les valeurs du territoire. Il faut prendre le temps du diagnostic. Il ne faut pas se disperser, définir ce qu'on veut mettre en avant. Définir des objectifs précis et ne communiquer que sur ces objectifs et valeurs. On les met en avant pour exister par rapport à la métropole rennaise. On est complémentaire mais être complémentaire ça ne veut pas dire être écrasé ou effacé. C'est tout l'enjeu des territoires ruraux comme les nôtres.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Ludovic Jolivet, serait-il pertinent de mettre en place une marque « Cornouaille » ?

Ludovic JOLIVET

Je l'ai déjà un peu développé tout à l'heure, la Cornouaille est peu connue. On la confond avec la Cornouaille anglaise. On connaît plus des sites célèbres de la Cornouaille qui sont des marqueurs forts. Faut-il dépenser de l'argent public pour communiquer sur une marque qui aurait une existence limitée ou qui engendrerait de la confusion ? Le problème c'est qu'il y a quantité de marques et de labels et, au final, on ne sait plus qui dit quoi. Par exemple entre Produit en Bretagne et Marque Bretagne, le breton lambda s'y perd parfois. Moi qui aime communiquer, qui aime bien l'esprit des marques, je ne suis donc pas persuadé de la nécessité de créer une marque « Cornouaille », quand des marques de territoire très parlantes existent déjà.

La difficulté en Cornouaille est de trouver le dénominateur commun entre un bigouden, quelqu'un de Briec ou de Quimperlé. Qu'est ce qui nous rassemble ? Certes il y a une histoire commune mais aujourd'hui, en juin 2016, comment on fait pour trouver cet ADN commun ? Les particularismes n'ont pas à être aseptisés dans une marque unique. Le plus important, à mon sens, est de présenter un territoire cohérent, qui communique un seul message.

IV)Echanges avec le public

Jacques GOUEROU, Maire de Cast, Conseiller départemental et Conseiller communautaire de la Communauté de Communes du Pays de Châteaulin et du Porzay

Je souscris à toutes les démarches visant la mise en valeur du territoire. Cependant, de nombreux élus de ma Communauté de communes ressentent un manque de reconnaissance du territoire situé au nord de Quimper. Par exemple cela a été le cas lors des propos liminaires du président. Il a évoqué à peu près tous les territoires de Cornouaille sauf le Porzay et Châteaulin seulement du bout des lèvres. Ou encore Doux n'a pas été nommé parmi les entreprises majeures du territoire alors que c'est une entreprise historique avec des milliers d'emplois. Un des intervenants tout à l'heure qui a dit qu'il fallait mobiliser tous les acteurs du territoire. Donc c'est un message que je fais passer : nous sommes partie prenante du territoire et nous avons aussi des atouts.

Ludovic JOLIVET

Bien évidemment le pays de Châteaulin-Porzay fait partie de la Cornouaille. J'ai évoqué tout à l'heure Gad et Doux à propos du rôle majeur et générateur d'emploi de l'agroalimentaire. C'est tout le problème des sites un peu excentrés. Nous devons en effet les évoquer plus souvent, mais nous devons également disposer de marqueurs forts.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Cette situation n'est-elle pas représentative de la Cornouaille et de ses multiples centralités ?

Ludovic JOLIVET

C'est toute la difficulté. Nous ne devons en effet oublier aucun site, et trouver des éléments déterminants pour chacun. C'est parfois plus complexe pour certains sites. C'est vrai pour Châteaulin et le Porzay mais c'est le cas aussi pour le pays Glazik noyé entre Châteaulin et Quimper. Nous ne pouvons malheureusement pas évoquer toutes les communes et tous les quartiers.

Jean-Michel GUILLOU, Président du Conseil de développement de Cornouaille

La question de l'intérêt de la Cornouaille me semble encore plus importante que celle de son existence. Si elle n'a aucun intérêt, elle disparaîtra rapidement. Au Conseil de développement, nous pensons que l'action publique a du sens pour mettre au jour cet intérêt. Les propos de Jacques Guerou nous devons les entendre car ils expriment un ressenti. Comment peut-on trouver un vrai projet cornouaillais qui allie à la fois Quimper et les autres villes, qui allie l'est et l'ouest ? Et ça c'est la vraie difficulté. Je vais utiliser une métaphore cynégétique : comment est-on capable de s'organiser pour chasser en meute. Aujourd'hui on a parfois plutôt des solistes, parfois virtuoses, mais rarement un

orchestre qui joue la même partition. Nous pensons au Conseil de développement que le plus grand enjeu de la Cornouaille est de trouver la capacité et l'organisation pour chasser en meute. Le reste découlera de ça.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Pierre de SAINT-FERJEUX, quel est le rôle des politiques pour travailler en cohérence au service du territoire ?

Pierre de SAINT-FERJEUX

La question est même : est-ce que la Cornouaille se met en marche autour de cet intérêt commun ? Et est-ce que l'intérêt commun de la Cornouaille sert tout le monde quelles que soient ses spécificités ? De quelle manière chaque territoire peut être complémentaire aux autres dans l'atteinte de cet intérêt commun ? La métropolisation videra à terme les territoires moyens de leurs ressources. Vous pouvez pourtant offrir des possibilités que les métropoles ne présentent pas.

Ludovic JOLIVET

Tout d'abord, je partage ce que vient de dire le Président du Conseil de développement. J'ai évoqué tout à l'heure les marques patrimoniales des sites connus de beaucoup de Français et les marques industrielles et commerciales. Elles constituent des marqueurs de la Cornouaille et nous devons les utiliser comme tels. Est-ce qu'on doit créer un slogan du type « ces marques qui font la Cornouaille » pour capitaliser dessus ? Est-ce qu'on doit y mettre toutes les marques ? Tous les sites ? Certains territoires sont plus faciles à vendre que d'autres.

Clément MARINOS

Il n'y a pas de recette magique. Il ne faut pas négliger l'intérêt des réseaux économiques, dans lesquels se construisent des projets et des liens de partenariats. Ces réseaux doivent être bien identifiés. L'inter-réseaux et les liens de solidarité doivent être renforcés. Nous serons alors capables de travailler ensemble et de chasser en meute. Le rôle des pouvoirs publics est peut-être de valoriser ces réseaux, de mieux identifier les flux d'informations qui transitent entre les entreprises et de mieux mobiliser les acteurs et partager l'image du territoire.

Pierre PLOUZENNEC, Maire de Plozévet et Vice-Président de la Communauté de Communes du Haut Pays Bigouden

Je trouve paradoxal que nous illustrions la recherche cornouaillaise par un exemple, au demeurant intéressant, qui porte sur un territoire de 46 communes et de 90 000 habitants, et qui ne peut être comparé avec un territoire excentré qui compte 350 000 habitants. La question de ce que nous attendons de la Cornouaille et de l'organisation pour trouver une dynamique commune se pose très différemment.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Qu'attendez-vous, justement, de la Cornouaille ?

Pierre PLOUZENNEC

J'attends que nous élaborions une stratégie commune, car la périphéricité constitue une problématique commune. Notre dénominateur commun, même si nous avons tous nos particularités, c'est le leadership nécessaire, ou la visibilité nécessaire, de Quimper. On se situe tous par rapport à Quimper. Car, qu'on le veuille ou non, c'est notre porte d'entrée. En tant que territoire périphérique, notre problème c'est celui de l'accessibilité, le TGV et, j'espère encore, l'avion. A défaut d'avoir un leadership de Quimper, il y a au moins une obligation pour Quimper à être visible.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Pourtant, à la différence de certains territoires, Quimper n'a pas d'hégémonie sur l'ensemble du territoire.

Ludovic JOLIVET

L'atout de la Cornouaille est de disposer de nombreux sites dynamiques, une pluralité de villes où il se passe quelque chose et qui ne sont pas dominées par Quimper. Si tel était le cas, ce serait plus facile pour la lisibilité : la Cornouaille ce serait Quimper et le roi Gradlon et c'est tout. Mais la Cornouaille ce n'est pas ça. La Cornouaille c'est plus d'une fois et demie le pays de Brest. Là est la difficulté. En revanche on a une image extraordinaire. Certes, Quimper est la ville-centre, mais elle n'a jamais voulu s'imposer. Il y a souvent des interventions, comme celle de Pierre Plouzennec, qui demandent à ce que Quimper soit leader. Mais la question est : est-ce qu'on doit imposer ? De plus, que peut-on imposer aux autres villes de Cornouaille ? Pas grand-chose ! Ce qu'on peut évoquer ensemble

c'est la dimension du territoire. C'est de situer la Cornouaille au sein d'un ensemble breton et de voir comment travailler avec nos voisins lorientais et autres... La stratégie et le positionnement on y travaille. L'objectif est de faire de la Cornouaille le pays qui inventera ce que nous mangerons demain. Ce positionnement est essentiellement économique, mais bien évidemment la Cornouaille dispose également d'autres atouts notamment pour attirer les touristes.

Par ailleurs, l'exemple de Vitré ne correspond pas, en effet, à la problématique de la Cornouaille et ce n'est pas un chemin à suivre pour nous. Nous avons pris cet exemple parce que nous renouvelons régulièrement notre questionnement sur notre positionnement, afin de nous assurer que les décisions que nous avons prises il y a cinq ans correspondent à la réalité d'aujourd'hui et à celle de demain.

Teddy REGNIER

En effet, aucun territoire ne peut constituer un territoire modèle. Il faut inventer par rapport à votre histoire. Cependant, on peut s'inspirer des innovations en matière de communication ou d'animation de réseau mises en œuvre par les collectivités sur d'autres territoires et ne pas hésiter à tenter et expérimenter.

André FRAVAL, Vice-Président chargé de l'économie à Quimperlé Communauté

Pour répondre à la question initiale, il me semble évident que nous sommes en Cornouaille, que Quimperlé est en Cornouaille. La géographie ne saurait mentir. Cependant, nous sommes également au milieu de la Bretagne sud et à proximité de Lorient. Nous suivons donc les activités de Lorient et discutons avec nos collègues lorientais, mais, en tout état de cause, nous sommes en Cornouaille.

Ludovic JOLIVET

J'en suis convaincu. Historiquement Landerneau, Plougastel-Daoulas, Carhaix ont été en pays de Cornouaille, ils ne le sont plus officiellement. Châteaulin avec la fusion de communautés avec Pleyben, vous allez être tournés vers où ? Vers le pays de Brest ou le pays de Cornouaille ? Vous êtes sur la crête. C'est des choix. J'aimerais entendre des gens sur le fait d'appartenir à la Cornouaille.

Table ronde : Boîte à outils de l'attractivité

Anne MIRIEL

Consultante et fondatrice d'INKIPIT, cabinet spécialité dans l'accompagnement et le suivi opérationnel des stratégies d'attractivité et de marketing territorial

Eric DUJARDIN (par visio-conférence)

Directeur du développement durable au département de la Manche

Emilie DESPLANCHES (par visio-conférence)

Chargée de mission « marketing territorial » au département de la Manche

Kim LAFLEUR

Directeur de Quimper Cornouaille Développement

I) L'attractivité et le marketing territorial : de quoi parle-t-on ?

Anne MIRIEL

1) La notion d'attractivité

Chaque territoire doit inventer son propre modèle territorial. Néanmoins, le marketing territorial offre aujourd'hui des techniques, des méthodes et des outils permettant travailler ensemble à l'élaboration de stratégies d'attractivité.

Pour les responsables territoriaux, lancer une démarche de marketing territorial consiste à mettre en place les éléments qui renforcent l'attractivité du territoire auprès des investisseurs, des touristes, des entrepreneurs, des habitants, des étudiants, etc. L'attractivité est une double notion qui regroupe les idées d'attraction et d'attrait, cette dernière renvoyant aux notions de promotion et de séduction. Aujourd'hui on parle aussi, au-delà de l'attractivité, de l'hospitalité³ des territoires c'est à dire la capacité à maintenir sur place les habitants.

L'attractivité a des retombées économiques, sociales, technologiques, qui permettent de créer une dynamique vertueuse pour le territoire et de renforcer la fierté d'appartenance. Le contexte de concurrence entre les territoires fait que l'attractivité constitue un défi prioritaire pour les responsables territoriaux à la fois politiques, publics et privés.

Il est parfois mal accepté par les acteurs publics parce qu'il fait référence à des notions liées au marché. Mais je fais le parallèle avec la communication publique mise en place il y a une vingtaine d'années et qui, au départ, n'était pas très bien vue car ne répondant pas à l'intérêt général. Pour autant, en vingt-cinq ans on a réussi à en faire une vraie discipline : la communication publique. Pour le marketing territorial, la même chose est en train de se passer.

2) Les quatre éléments clés de la démarche de marketing territorial⁴

Le premier est le diagnostic, qui doit révéler les avantages comparatifs du territoire. **Ce diagnostic est une étape primordiale et pour laquelle il faut prendre du temps.** Il doit porter à la fois sur l'offre du territoire, sur l'offre des concurrents et sur les besoins, perceptions et attentes des cibles. Trop souvent les territoires passent beaucoup de temps à se regarder eux et étudient peu la demande (attentes et perception) et la concurrence. L'analyse de l'offre repose aussi sur la détermination du territoire sur lequel travailler, sur son identité et sur l'analyse des données (on doit disposer d'informations fiables). On confronte ensuite cette offre à la réalité du marché et aux attentes des cibles déterminées pour l'améliorer, la rendre plus compétitive et apporter une valeur ajoutée au territoire.

Cornouaille 2030 avait ciblé les jeunes comme étant un public à maintenir et attirer pour offrir une main d'œuvre compétente aux entreprises du territoire. On va donc étudier les attentes et les perceptions de cette cible. La Cornouaille existe-t-elle ? Oui sans doute a-t-elle une forme de réalité à vous voir tous ensemble ici mais à l'extérieur ? Il est intéressant de savoir si elle existe auprès des publics qui vous intéressent. Les jeunes aujourd'hui comment veulent-ils vivre dans les villes ? À quoi ils s'attendent ? De quels services ont-ils besoin ? L'objectif est bien de faire évoluer l'offre pour être plus compétitif et apporter une vraie valeur ajoutée au territoire.

³ Camille Chamard, chercheur et directeur IAE de Pau-Bayonne

⁴ Vincent Gollain, responsable de l'économie à l'institut d'urbanisme d'Ile de France

Le deuxième élément clé est le **management de projet territorial**. Et en Cornouaille c'est peut-être là que se situe l'enjeu : rassembler les acteurs de la chaîne de valeur de l'attractivité autour d'un projet commun et d'objectifs partagés. Ces acteurs vont des collectivités, acteurs publics aux universités, centres de recherche, entreprises, habitants... Il faut leur offrir un **cadre de travail qui privilégie la transparence, la collaboration, la co-construction, la mutualisation et la coordination des plans d'actions**. Au sein de ce cadre de travail, il va y avoir des décideurs, qui valident, et des opérationnels (développeurs économiques, aménageurs, communicants).

Le troisième élément clé est l'articulation entre le marketing de l'offre (qui valorise les produits disponibles sur le territoire) et le marketing de la demande (les attentes et les perceptions des cibles retenues). Un équilibre entre ces deux aspects doit être trouvé.

Enfin, le dernier élément clé est la marque de territoire. Vitré, la Bretagne ont commencé par créer la marque et ensuite ont réfléchi à leur stratégie marketing. Aujourd'hui compte tenu des progrès en matière de marketing territorial, on a une boîte à outils pour mener des démarches plus pertinentes. La **marque de territoire arrive donc en quatrième position et ne constitue pas une fin en soi**. En effet, les travaux préalables peuvent montrer que certains territoires n'ont pas besoin de marque ou qu'ils peuvent capitaliser sur d'autres marques existantes. Ou alors la marque peut avoir pour vocation de rassembler les acteurs publics, privés et associatifs autour d'un projet commun, d'une identité commune, de changer la perception ou l'image du territoire. Une marque de territoire porte un sens, des valeurs, une proposition stratégique, une identité visuelle, un discours **partagés**. Mais également, et surtout, des actes c'est-à-dire un **plan d'actions marketing**. Elle constitue un levier d'action, elle permet de fédérer des équipes, de partager des outils de communication et d'animer un réseau d'ambassadeurs.

Pour lancer une démarche de marketing territorial et se donner toutes les chances de réussir -70% des marques créées récemment ont disparu ou sont en cours de disparition- il est nécessaire de préparer la démarche en amont :

- partager une connaissance commune sur l'attractivité et le marketing territorial ; c'est l'objet de ce Rendez-vous de la Cornouaille ;
- mobiliser plus largement que les acteurs institutionnels et responsables des collectivités publiques, mobiliser tous les acteurs de la chaîne de l'attractivité ;
- clarifier le besoin et partager les objectifs et ambitions de la démarche ;
- organiser le management du projet ;
- établir un état des lieux ;
- définir et prioriser des choix stratégiques ;
- élaborer un plan d'action ;
- définir des indicateurs d'évaluation de la démarche.

Une démarche de marketing territorial relève de l'amélioration continue de l'attractivité et n'a par conséquent pas de fin. Pour réussir, elle doit se fonder sur une gouvernance en mode collaboratif, un portage politique fort, pour rassembler à l'intérieur et convaincre à l'extérieur, et une adaptation de l'ambition aux moyens humains et financiers, car le marketing territorial est souvent porteur d'espoirs qui pourraient être déçus si les ambitions sont trop élevées.

En outre, le marketing territorial relève d'une forme de gestion des paradoxes. Il oblige à travailler sur le long terme de l'intérêt général à partir du court terme de l'économie, de la compétitivité et des échéances électorales. Autre paradoxe, porter politiquement un projet dont les élus devront se dessaisir, car il devra être partagé sur un territoire plus large ou être confié pour partie à d'autres institutions ou acteurs privés. Il impose de mettre en place des gouvernances spécifiques et originales sur des périmètres plus vastes ou qui parfois n'ont pas d'existence administrative, afin d'assurer une démarche collaborative.

Le marketing territorial est un sujet éminemment complexe car il suppose de faire évoluer les paradigmes et de se doter de nouvelles compétences (encore rares). Ce sont cependant des projets complexes mais passionnants car ils concernent l'avenir d'un territoire, la vie ensemble sur un territoire et la valorisation d'un territoire pour que ceux qui y habitent y vivent le mieux possible.

II) La démarche d'attractivité du département de la Manche

Emilie DESPLANCHES

La Manche est un département normand avant tout rural qui compte 500 000 habitants et qui constitue une porte de passage vers l'Angleterre. Elle est connue pour son littoral, pour son bocage et son patrimoine historique, dont le Mont-Saint-Michel. La Manche dispose de quatre grandes filières économiques : l'agroalimentaire, le tourisme et le nautisme, les énergies et le numérique. En l'absence de grand centre urbain, il est apparu pertinent de mettre en place une démarche d'attractivité au niveau départemental.

Eric DUJARDIN

En 2011, un portrait identitaire, réalisé dans le cadre d'une stratégie touristique, avait permis de construire un premier diagnostic. Il a abouti à la création d'une marque, qui existe encore, mais qui n'a pas eu l'écho recherché. En 2013, nous avons travaillé sur une nouvelle logique de gouvernance de la Manche, fondée sur l'attractivité, sans non plus rencontrer le succès. Nous nous sommes alors donnés plus de temps pour mener nos réflexions et avons réalisé des enquêtes sur le territoire. Nous avons abouti à une esquisse de stratégie. 80 % des élus départementaux ont changé entre-temps, mais le travail sur l'attractivité a été repris dans le projet de la nouvelle mandature. Dans ce cadre, il a été décidé que la marque ne serait travaillée qu'à la fin du projet, à partir du second semestre 2016.

Cette démarche mobilisera de 40 à 50 acteurs de la vie civile, qui seront en mesure de faire des propositions mais également de porter une impulsion.

Il ressort des enquêtes que les habitants ont un fort attachement au département et sont fiers d'y vivre. En outre, la Manche apparaît aux touristes comme une destination faite avant tout pour se ressourcer.

Les enjeux du programme d'action sont relatifs à la démographie médicale, à l'emploi des conjoints de cadres qui viennent travailler dans la Manche, aux porteurs de projets, aux nouveaux actifs qui s'installent dans le département et aux touristes.

Emilie DESPLANCHES

La stratégie est construite en parallèle du plan d'action, afin de ne pas faire attendre les entreprises. Notre première priorité est l'emploi. Nous souhaitons attirer de nouveaux actifs sur notre territoire. Ainsi, le département est présent depuis 2009 sur le salon « Parcours France », destiné aux Franciliens qui souhaitent quitter Paris. Depuis 2010, le Conseil départemental a également mis en place une politique d'attractivité de nouveaux médecins. Il cofinance des maisons de santé et des pôles pluridisciplinaires de santé. Nous signalons également tous les cabinets disponibles sur un site internet.

Eric DUJARDIN

Nous accompagnons également le conjoint, notamment dans sa recherche d'emploi, afin d'aider à la prise de décision de s'installer dans la Manche.

Emilie DESPLANCHES

Ce service personnalisé d'accompagnement sera bientôt étendu à toutes les entreprises. Nous avons également organisé des groupes de travail avec des chefs d'entreprise et des responsables des ressources humaines, qui ont conduit à la mise en place d'un *cloud* qui permet de partager les CV des conjoints, afin de faciliter la recherche d'emploi de ces derniers.

En outre, les touristes constituent de potentiels nouveaux actifs. Nous travaillons donc avec Manche Tourisme, qui a défini dans son nouveau schéma touristique des actions d'attractivité.

Eric DUJARDIN

Notre démarche est encore en cours de mise en œuvre. Il apparaît cependant qu'il n'est pas possible de construire seul un projet de ce type. Une institution seule ne peut le porter. Il faut également éviter de chercher à mettre en place tout de suite une marque, qui doit être avant tout le reflet d'un contenu.

Enfin, nous espérons que la démarche que nous portons aujourd'hui sera reprise à l'échelle de la région entière.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Kim Lafleur, que pouvons-nous attendre de Quimper Cornouaille Développement dans le cadre d'une phase opérationnelle ?

III) Quimper Cornouaille Développement : un outil au service de la Cornouaille

Kim LAFLEUR

L'objectif de cette journée est pour nous de réaliser que ce n'est pas tant les outils, mais une envie de travailler qui doit être mise en place. Pour moi c'est l'envie qui doit amener la stratégie et non l'inverse. En effet, une stratégie ne peut jamais donner envie à tous les acteurs. On le voit bien avec la situation que l'on connaît actuellement. Compte tenu de la diversité, les uns disent j'y vais et d'autres j'y vais pas.

L'enjeu de cette journée c'est de fédérer les idées, de déterminer quelles sont les priorités d'actions et on verra ensuite comment les travailler.

Certains se demandent quel est l'intérêt de consacrer une journée au marketing territorial ? Je vous invite à taper sur internet « Cornouaille the place to invest » ou la même chose en Allemand, Italien ou Espagnol. Vous verrez qu'on n'est pas toujours là. Or c'est indispensable. Il faut gommer ce qui peut apparaître comme des particularités et embrayer sur une démarche commune de marketing territorial. Le but du marketing territorial c'est de créer de la richesse et cela suppose de le faire avec les chefs d'entreprise.

Je veux rappeler ce sur quoi Quimper Cornouaille Développement travaille actuellement. Il y a les éléments phares de la Cornouaille : l'agri-agro –avec la marque ialys-, la Destination touristique, le maritime avec l'exploitation des ressources de la mer. Derrière ces « têtes de gondole », Quimper Cornouaille Développement travaille aussi à l'aménagement du territoire, à la transition énergétique et numérique. On a aussi la chance d'être « pays » et de pouvoir contractualiser et récupérer des fonds pour des projets stratégiques.

La démarche ne doit pas venir uniquement de Quimper Cornouaille Développement. L'agence est un outil pour la faire progresser et épauler les élus de Cornouaille, mais elle constitue avant tout un lieu de rencontres, notamment au sein des Commissions, qui permet de fédérer et de fixer des priorités et des plans d'actions.. Ceux et celles qui ont envie d'adhérer, qui ont des idées, il faut y venir !

Jean-Louis LE CORVOISIER

C'est pourquoi je vous posais la question des outils. L'essentiel c'est le travail de fond. Il ne faut pas tout attendre de l'Agence. Les élus sont là pour faire ce pour quoi ils ont été élus : de la politique. Eric Dujardin, des élus ont été réticents à votre démarche. Pourquoi ?

Eric DUJARDIN

Une telle démarche fait rarement l'unanimité. La réticence naissait soit du sentiment que la Manche était déjà suffisamment connue, soit du fait que certains sites avaient déjà une notoriété importante et n'avaient pas besoin de se rattacher à une action collective. De plus, la Manche ayant réussi bon an mal an à traverser toutes les crises, certains estimaient qu'il n'était pas nécessaire d'attirer de nouveaux projets et de nouveaux habitants dans le département.

IV) Echanges avec le public

Françoise LELANN, directrice d'Investir au Finistère

Avec la mise en place de la loi NOTRe, de quelle marge de manœuvre dispose le département ?

Eric DUJARDIN

Nous avons estimé que notre démarche pourrait perdurer si le département venait à disparaître. Certes, le département la porte et la coordonne aujourd'hui, mais l'objectif est qu'elle puisse vivre même si l'institution n'existait plus.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Quels indicateurs d'évaluation ont-été définis ?

Eric DUJARDIN

Nous avons mis en place des indicateurs chiffrés (nombre de médecins à attirer, nombre de familles accompagnées dans leur installation, etc.), mais l'évolution de l'image est plus difficile à évaluer.

Emilie DESPLANCHES

Plus nous fédérerons d'acteurs, plus notre pari sera réussi. Des indicateurs de ce type sont aussi à prendre en compte.

William CALVEZ, Commune de Gouesnach

Votre démarche a été mise en œuvre sur le territoire de la Manche : est-ce parce que cela correspond au département ou parce que c'est le territoire pertinent ? La Cornouaille n'est pas un territoire institutionnel. Elle a été créée surtout en fonction du bassin d'emplois.

Eric DUJARDIN

Nous avons, en effet, réfléchi au périmètre de notre démarche. Nous sommes convaincus que l'attractivité doit être travaillée à l'échelle de la Normandie, mais faute de pouvoir mettre en œuvre le projet au niveau de la région, nous avons tranché le débat en disant que si personne ne prend la main on n'avancera pas. Au niveau départemental les acteurs étaient prêts à s'engager, c'est pourquoi c'est le Département qui a lancé la démarche. Cependant nous gardons à l'esprit que, tôt ou tard, il faudra changer d'échelle et que la Normandie est la bonne échelle. Le périmètre n'est donc pas forcément institutionnel, il dépend grandement des volontés de chacun.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Vous aviez mis en place une marque « Ouest Normandie » en 2011.

Eric DUJARDIN

Une quarantaine d'acteurs ont utilisé cette marque dans leurs supports de communication, mais étant donné qu'elle n'avait pas été construite avec eux, cette démarche n'a pas eu de succès.

Anne MIRIEL

Les questions d'attractivité sont très liées aux stratégies de développement économique dont les régions sont chefs de file. Les métropoles contribuent également à ce développement au travers de stratégies métropolitaines. Pour autant, le développement économique ne s'effectue pas uniquement à ces échelles. Une vraie réflexion doit donc être menée à partir de la stratégie régionale. Les démarches fondées sur la fédération d'acteurs qui ont l'habitude de travailler ensemble apporteront à l'échelon supérieur, régional ou métropolitain, une organisation et des interlocuteurs valables.

Eric DUJARDIN

En effet, la mise en valeur de la filière laitière au niveau du département (La Manche pèse 40 % de la filière en Normandie) constituera donc un avantage lorsque nous travaillerons à l'échelle de la nouvelle région.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Cette politique d'attractivité est-elle pour vous fortement portée politiquement ?

Eric DUJARDIN

Elle l'est. Elle sera présentée à l'assemblée du département le 17 juin, et a déjà été débattue en commission et fait plutôt adhésion parmi les nouveaux élus.

Restitution des ateliers

Roger LE GOFF

Vice-Président de Quimper Cornouaille Développement, Président de la Communauté de Communes du Pays Fouesnantais

Florence CROM

Président de Quimper Cornouaille Développement et Président de Quimper Communauté

Florence CROM

Présidente du Syndicat Intercommunautaire Ouest Cornouaille Aménagement - SIOCA

Sébastien MIOSSEC

Président de Quimperlé Communauté

Hervé HERRY

Vice-Président délégué de Quimper Cornouaille Développement, Vice-Président de Quimper Communauté

I) Conclusion de Roger LE GOFF

Je suis certes chez moi mais je suis avec vous. On est **tous ensemble** pour cette journée.

Permettez-moi de vous livrer une réflexion personnelle. Cette journée était indispensable au moment où on est en train de se projeter dans l'avenir.

Je pense qu'on peut en tirer des choses positives. On a su écouter, essayer de comprendre les uns et les autres les messages très importants qui ont été passés. On n'était pas là pour engager la discussion de fond mais **je crois qu'il faut qu'on trouve cette confiance entre nous pour avancer. Il faut aussi trouver une méthode de travail qui associe l'ensemble des partenaires. Aujourd'hui élus, techniciens, chambres consulaires étaient présents. Il est indispensable de mettre les entreprises autour de la table et que le Conseil de développement trouve aussi sa place.**

En guise de conclusion, je voudrais vous dire « ayons confiance dans la Cornouaille. La Cornouaille a des forces. La Cornouaille est solide. Faisons en sorte que demain elle soit sur un piédestal, qu'elle soit encore plus solide ».

II) Synthèse de l'atelier : quel positionnement pour la Cornouaille ?

Animatrice : Betty ROBERT

Rapporteur : Roger LE GOFF

Trois thèmes ont fait l'objet d'une analyse « marketing territorial » en définissant : la cible, la dynamique économique existante, le cadre de vie, l'image/la renommée, le leadership.

- **Le maritime**

Navigation côtière importante, **pôle courses au large** reconnu, **technologies pointues**, image attractive

Pêche prépondérante, savoir-faire dans la **construction navale**, développer des partenariats avec d'autres territoires pour conquérir de nouveaux marchés

Filière recyclage des bateaux, formation des jeunes

- **La mobilité**

Ambition sur tout type de véhicules électriques, un transport multimodal et innovant, nécessité du très haut débit, le cabotage : **un transport intelligent et propre, « le bout de la terre près de chez vous »**

- **La destination touristique**

Terre d'expérience et de découverte d'activités diversifiées (culture, patrimoines, loisirs, etc.), **lumières** des paysages, leader sur l'organisation d'**évènementiels** et les **activités nautiques**

III) Synthèse de l'atelier : place aux jeunes

Animatrice : Mathilde PAILLOT

Rapporteur : Florence CROM

Les ambitions générales pour la Cornouaille

- Cornouaille rassemblée

Un territoire breton qui existe par la richesse de ses diversités. Agir en synergie et sur des projets concrets et de manière cohérente pour l'ensemble du territoire. Cornouaille proche, solidaire et connectée à vivre au quotidien. Rôle moteur et **fédérateur** de Quimper qui doit travailler conjointement avec les villes autour. Synergie des acteurs de l'économie.

- Cornouaille maritime et alimentaire avec de l'innovation

Développer la mobilité sur la mer, se positionner sur l'image des navigateurs. Développer recherche et innovation : énergie, agro-alimentaire, industrie.

- Cornouaille connectée à la Bretagne et accessible

Accessibilité interne et externe. Outils de mobilités et de connectivité (Très Haut Débit)

- Faire émerger la Cornouaille comme entité

Le mot Cornouaille n'est pas une fin en soi. Cornouaille connue et reconnue, appropriée par ses habitants.

Les ambitions concernant la place des jeunes

- **Territoire formateur : mieux former**

Lien avec les entreprises. Valoriser les métiers techniques et les filières courtes, et accompagnement des entreprises à accueillir les jeunes. Adéquation entre les formations et les besoins des professionnels (agri, agro, maritime, services). Renforcer le lien jeune-entreprise dans les 2 sens (flexibilité).

- **Mieux accueillir des jeunes**

Politiques jeunesse (distinctes des politiques enfances), structures culturelles, sociales, sportives, lieux de vie (convivialité). Améliorer l'offre de mobilités et de déplacements. Connecter le territoire.

- **Territoire attractif**

Développer les emplois dans l'innovation, le numérique.

Atouts actuels : cadre de vie, environnement culturel, sécurité, prix de l'immobilier, accueil

IV) Synthèse de l'atelier : silver économie : nos futurs ?

Animateur : Thibaut ALNET

Rapporteur : Sébastien MIOSSEC

Les ambitions générales pour la Cornouaille

- **Améliorer l'accessibilité du territoire cornouaillais.**

Compenser la périphéricité de la Cornouaille par des infrastructures numériques (très haut débit) et routières de qualité permettant notamment de désenclaver certaines parties du territoire.

- **Assurer la montée en compétences du territoire.**

Identifier les compétences de la Cornouaille dans l'agriculture, l'agroalimentaire et les activités maritimes et encourager l'innovation, la formation et la recherche dans ces domaines de compétences.

- **Garantir une qualité des services de proximité.**

Le « vivre ensemble » doit être une caractéristique forte de la qualité de vie en Cornouaille. Cela se caractérise en particulier par la présence d'équipements et la qualité des services à la population, tant sur leur localisation – dans les nombreux centres villes et bourgs – que sur leur positionnement – la thématique du bien-être.

Les ambitions concernant la silver économie

- **Le vieillissement de la population, des opportunités plutôt qu'une menace.**

Créer et valoriser des équipements collectifs, de nouveaux services, de nouveaux métiers (services à la personne, domotique, connectique) et en développer la formation professionnelle. Mobiliser les compétences et savoir-faire

des plus de 60 ans et en particulier via le canal de l'économie sociale et solidaire (plateforme d'échanges de services, label pour les artisans, etc.).

- **Une économie du « vivre ensemble » plutôt qu'une « silver économie » (« Tout sauf la Floride ! »).**

Favoriser le lien social intergénérationnel (seniors/jeunes, jeunes seniors/+ de 75 ans, personnes âgées « locales »/venant de l'extérieur) dans tous ses aspects (éducation, vie associative, insertion sociale et professionnelle, etc.). En particulier, adapter les principes d'aménagement du territoire pour favoriser ce lien social (parcours résidentiel, habitat intergénérationnel, amélioration des transports).

V) Synthèse de l'atelier : L'entreprise de demain

Animatrice : Dominique PENNEC

Rapporteur : Hervé HERRY

Les ambitions générales pour la Cornouaille, au regard de l'entreprise

- **La priorité n°1 :**

La connectivité des acteurs économiques cornouillais entre eux et avec l'extérieur de la Cornouaille : physiquement (route, train...) et socialement (interactions).

- **Dans l'entreprise**

Favoriser le numérique (débit, usages d'Internet) et la Recherche & Développement.

- **Macro-économie**

Valoriser la transformation des productions primaires agricoles et issues de la mer.

Priorité à l'économie maritime (pêche, énergies marines renouvelables, nautisme, algues).

Comment fédérer les entreprises autour d'un projet cornouillais ?

- **Première réponse**

Réaliser ce projet cornouillais avec les entreprises et leurs représentants.

- **Les réseaux**

Animation des réseaux existants, coordination des structures (Centres techniques, Chambres consulaires, Technopole...), favoriser les flux entre les entreprises du territoire en axant sur l'économie circulaire (qui ne se limite pas aux déchets).

- **Un leadership, un portage politique**

Pour réussir le projet de stratégie économique, il faut une vision incarnée par les politiques.

- **Elu facilitateur/aménageur du territoire et chef d'entreprise acteur**

Le politique a un rôle essentiel dans la définition de cette stratégie économique et dans sa mise en œuvre.

Conclusion

Ludovic JOLIVET

Trois choses pour clore cette journée.

Un. **Le positionnement** de Quimper Cornouaille Développement et **de la Cornouaille est indispensable**. On ne peut pas développer et parler d'un territoire sans avoir un positionnement précis. Aujourd'hui c'est un commencement, on va affiner et travailler ce positionnement. Nous allons aussi avoir besoin d'éléments de langage précis. Le positionnement de la Cornouaille -sur l'agri, l'agro, la pêche, la transformation, les matières premières de qualité, l'aliment de demain, le maritime, les énergies marines- est affirmé, confirmé et incontournable.

Deux. La difficulté pour Quimper Cornouaille Développement, c'est la relation avec les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) et les conseillers communautaires. Quimper Cornouaille Développement n'est pas un super EPCI. Au niveau de Quimper Cornouaille Développement, nous élaborons la stratégie de développement commune. Cela peut paraître nébuleux mais, par exemple, la rencontre d'aujourd'hui nourrit la réflexion des élus communautaires, fournit des arguments, des idées qui font que vous êtes ensuite en mesure de proposer des axes un peu novateurs. Quimper Cornouaille Développement n'est pas l'addition de tous les projets des EPCI. C'est le bien commun, l'intérêt général. **Quimper Cornouaille Développement** ce n'est pas le quotidien, **c'est la mise en perspective, avec une spécialisation l'aménagement du territoire et la stratégie commune de territoire**. C'est notre action commune parce que c'est ensemble que nous décidons de cette position et de l'action pour notre territoire.

Trois. **C'est l'heure de la mobilisation générale. La Cornouaille ne se fera pas sans vous**. Elle ne peut pas se faire avec quelques présidents d'EPCI, elle ne peut pas se faire avec une équipe animée par Kim Lafleur uniquement. La Cornouaille, c'est nous qui la faisons ! Nous devons y être impliqués. Quimper Cornouaille Développement n'est pas un service à la personne à chacun. **Il s'agit d'avoir une ambition commune**, de la porter et c'est nous qui décidons ensemble. Quimper Cornouaille Développement, ce n'est pas uniquement un droit de tirage. Il faut nous sortir cela de la tête. C'est un endroit de stratégie et de réflexion.

La Cornouaille a des valeurs et des atouts extraordinaires. Il faut les utiliser au maximum. **Nous avons un début de positionnement qui mérite d'être affiné**. C'est Kim Lafleur avec le bureau de Quimper Cornouaille Développement et les intervenants de ce matin qui vont peaufiner ce qu'on va travailler à la rentrée. Dans quelques jours il y a une rencontre du Conseil d'administration avec le Conseil de développement pour mettre en pratique tout cela. Nous avons un territoire équilibré et un équilibre auquel nous tenons. Il n'y a pas de volonté d'hégémonie d'une ville. C'est dans cette perspective que nous devons envisager notre action ensemble, main dans la main mais c'est important que chacun se sente concerné. Nous n'avons pas encore une connaissance pointue de toutes nos forces et faiblesses. Des études vont venir dans les prochaines semaines sur ce sujet pour être au clair dans nos projets futurs.

Je voudrais aussi clarifier sur la stratégie de marque. Il n'est pas prévu au jour d'aujourd'hui d'organiser une stratégie de marque, comme Anne Miriel a pu le faire pour la marque Bretagne il y a quelques années. En revanche, la Cornouaille est une marque par le simple fait d'exister. Nous allons donc travailler sur cette entité et ce label qui nous rassemble tous. Mais je ne pense pas opportun aujourd'hui ou dans quelques jours de choisir un cabinet pour travailler sur une stratégie de marque pour la Cornouaille.

Merci pour votre mobilisation. Je peux dès à présent confirmer le 7^e rendez-vous de la Cornouaille l'année prochaine car plus on se voit, plus on a de choses à se dire.

Pensons Cornouaille !

Kénavo !

6^e rendez-vous de la Cornouaille – 3 juin 2016 – Fouesnant

Le 6^e rendez-vous de la Cornouaille avait pour objectif principal de prendre conscience collectivement des atouts et de la diversité de la Cornouaille, de la nécessité de prioriser les ambitions afin de les valoriser dans le cadre d'une démarche de communication et de marketing territorial.

Près de 150 personnes -dont de nombreux élus cornouaillais, chefs d'entreprises, membres du Conseil de développement, chambres consulaires...- ont participé au 6^e rendez-vous de la Cornouaille. La majorité des participants considère très utiles ou utiles les informations et les échanges en atelier qui ont eu lieu le 3 juin 2016.

La matinée consacrée à des apports d'experts en matière de positionnement des territoires a permis de découvrir les outils et méthodes de l'attractivité et du marketing territorial. Les exemples des 3V (Vitré, Vendôme, Valence) et du département de la Manche sont venus enrichir la réflexion.

L'après-midi, 4 ateliers ont offert aux acteurs cornouaillais l'occasion de réfléchir et déterminer, ensemble, les ambitions prioritaires de Cornouaille 2030 et ainsi imaginer les axes majeurs pour le futur positionnement du territoire en général et, plus particulièrement, en direction des jeunes, des entreprises et des seniors. Les ateliers avaient pour but de prioriser des ambitions retenues dans le cadre des travaux de Cornouaille 2030. Trois ambitions sont ressorties :

- Une Cornouaille maritime (territoire de référence de la pêche, maritime, usage littoral)
- Un territoire qui se rassemble (des outils de mobilité qui connectent le territoire)
- Un territoire de destination (construction d'une Destination touristique)

En conclusion, la Cornouaille se lance dans une démarche de construction d'une stratégie marketing territorial et d'une communication territoriale. Ces actions s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie pour le développement de la Cornouaille et ont été actées le 4 juillet 2016 lors du Conseil d'administration qui a fait suite au 6^e rendez-vous.