

Dossier spécial

de Quimper Cornouaille Développement

6^e RENDEZ-VOUS
DE LA CORNOUAILLE

SEPTEMBRE 2016

Construire ensemble
la Cornouaille de demain

“ Oui la Cornouaille existe,
c’est une évidence.
L’objectif aujourd’hui est de s’investir
collectivement dans la démarche
qui vise à promouvoir le potentiel
et l’attractivité de la Cornouaille.”

Ludovic Jolivet, Président de
Quimper Cornouaille Développement

Ville & Quimper Communauté



La Cornouaille existe-t-elle ?

Cette question volontairement provocatrice interpelle autant celles et ceux pour qui c’est une évidence, que ceux qui pouvaient s’interroger sur notre capacité à se doter d’une ambition partagée.

Oui la Cornouaille existe, c’est une évidence.

Cette fierté collective, cette terre de Cornouaille, est bien palpable. Fierté envers ces hommes et ces femmes qui nous ont transmis un héritage chargé de richesse. Un héritage qui est envié de tous, mais visiblement insuffisamment valorisé.

C’est pourquoi, le 6^e rendez-vous de la Cornouaille se veut être le point de départ d’une opération de valorisation des marques et des atouts qui caractérisent notre territoire, de même que de la mise en œuvre d’une stratégie de développement économique à laquelle je souhaite associer tous les acteurs.

Une vaste consultation avait été lancée en 2012-2014 dans le cadre de Cornouaille 2030. J’ai souhaité que les élus de la présente mandature s’approprient les chantiers prioritaires alors retenus.

L’objectif aujourd’hui c’est de s’investir collectivement dans la démarche qui vise à promouvoir le potentiel et l’attractivité de la Cornouaille.

ATTRACTIVE ET UNIE
OUI, LA CORNOUAILLE EXISTE !

Près de 150 acteurs (élus, chefs d’entreprises, Conseil de développement, chambres consulaires...) ont participé au 6^e rendez-vous de la Cornouaille organisé par Quimper Cornouaille Développement le 3 juin 2016.

Cette journée a permis de prioriser les ambitions et le positionnement souhaité pour la Cornouaille. L’objectif est d’en faire un territoire qui rayonne. Les réflexions menées lors du RDV serviront de matériel pour le lancement d’une campagne de communication et d’une stratégie d’attractivité.

Quimper
Cornouaille
Développement

www.quimper-cornouaille-developpement.fr



Positionner et promouvoir la Cornouaille

“ Soyons solidaires pour peser sur l'aménagement de notre territoire ”

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

Mes chers collègues, bienvenue à Fouesnant.

Nous devons savoir nous adapter à un monde qui change, mais également anticiper et non subir le changement. La législation évolue, en particulier avec la loi NOTRe qui modifie l'organisation des territoires. Notre environnement a changé depuis Cornouaille 2030 et il changera encore.

Je souhaite passer aujourd'hui un message de solidarité, de courage et de modification de notre état d'esprit. **Notre territoire a de nombreux atouts. Soyons solidaires pour peser au niveau de la Région et l'Etat sur l'aménagement de notre territoire.** Je pense à l'ouest du territoire, il faut que la Région comprenne que c'est ici que le numérique doit arriver en premier.

Avec Quimper Cornouaille Développement, on a une chance fantastique à condition de se respecter les uns les autres et de travailler différemment. Je sais que je peux compter sur les équipes de l'Agence. Mais **il faut que nous, élus, on soit aux côtés de l'Agence.** Si on la laisse seule, ce sera de notre faute si on ne réussit pas l'avenir de notre territoire.

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 une Cornouaille forte et bien identifiée en 2020.



“ L'attractivité d'un territoire est capitale ”

Ludovic JOLIVET, Président de Quimper Cornouaille Développement,
Président de Quimper Communauté

La question posée, « La Cornouaille existe-t-elle ? », est volontairement provocatrice. Évidemment, la Cornouaille existe ! Elle existait avant nous, son territoire englobait plus de la moitié du département, ainsi qu'une partie des Côtes-d'Armor et du Morbihan. Elle existera demain !

Beaucoup de responsables politiques ou économiques, hors de Bretagne, sont envieux de notre territoire. Nous avons la chance d'avoir des contours connus, un drapeau, une langue, une culture et une créativité, une histoire commune qui nous permettent de construire l'avenir. Or, **l'attractivité d'un territoire est capitale ; elle influe sur l'économie, l'emploi, la culture et la vie quotidienne des habitants.**

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 - une grande surface composée d'une multitude d'îlots - qui constitue une force mais parfois une faiblesse.** La force, ce sont ces îlots avec du vécu. La faiblesse, quand il s'agit de défendre la Cornouaille, c'est qu'on ne sait pas trop ce que c'est. Nous sommes Douarnenistes, Bigoudens, Quimpérois ou Fouesnantais... mais peu à nous dire Cornouaillais.

Nous devons 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 (Armor Lux, pâté Hénaff, Capitaine Cook, Guy Cotten, Bolloré, Saupiquet, Petit Navire et bien sûr j'en oublie).

Aujourd'hui notre mission est de peaufiner le positionnement de Cornouaille 2030 notamment sur l'agroalimentaire, un secteur capital, générateur d'emplois et en pleine évolution. La Cornouaille doit inventer ce que nous mangerons en 2030.

Nous devons dès à présent affirmer et affiner ce début de positionnement, et fédérer l'ensemble des élus de Cornouaille pour en faire des ambassadeurs. Et nous avons aussi besoin des chefs d'entreprises.

Animation :
J.-Louis LE CORVOISIER,
Journaliste,
Débats & tables rondes



Cornouaille 2030 : “ Des ambitions claires pour mobiliser tous les partenaires ”

Michel CANEVET, Elu référent ingénierie de projets,
Président de la Communauté de Communes du Haut Pays Bigouden

La Cornouaille est un vaste territoire qui compte de nombreux acteurs institutionnels et économiques. La démarche Cornouaille 2030, initiée en 2012, visait à définir des lignes

directrices, de manière à les fédérer et à améliorer la qualité de vie. Elle était basée sur un **recensement des potentiels et un diagnostic partagés**¹ du territoire.

Diagnostic partagé

Atouts

- Littoral attractif
- Nombreuses facettes et composantes identitaires
- Identités fortes, marques reconnues

Faiblesses

- Périphérique, excentré et vaste
- Quimper, centralité de poids limité
- Entouré de territoires peuplés aux centralités fortes

Opportunités

- Attractivité du littoral
- Affirmation environnementale
- Enjeu énergétique
- Nouvelles technologies
- Demande de produits alimentaires évoluant vers la santé et le bien-être
- Evolution des modes de consommation

Menaces

- Raréfaction des ressources publiques

■ Vieillesse de la population

■ Réforme territoriale

Enjeux partagés

- Evolution de l'agriculture
- Vitalité des centres-bourgs et centres-villes
- Economie productive ou présentielle ?
- Usages potentiels du littoral
- Place des jeunes
- Moyens de santé
- Place et développement des flux touristiques
- Cohésion du tissu territorial
- Adhésion de la population et des acteurs locaux
- Accès au Très Haut Débit

La différenciation ou la banalisation du territoire ?

La capacité à mettre en œuvre une action collective au service d'objectifs partagés

Un scénario de référence a été validé en 2014. Ce n'est pas un plan d'action qui dit ce qu'il faut faire. Il définit des objectifs autour desquels les élus et les acteurs du territoire peuvent se fédérer.

Trois axes de travail ont été identifiés :

1. « un territoire de Bretagne qui existe par la richesse de ses diversités », qu'elles soient maritimes, paysagères, culturelles ou touristiques ;
2. « 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 ;
3. « 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, de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'enjeux partagés et de préparer la contractualisation.

Depuis 2014 de nouveaux élus sont arrivés en responsabilité, le contexte a changé, la démarche a été affinée et des actions ont été engagées (Cf. encadré).

Nous devons afficher des ambitions claires, afin de mobiliser tous les partenaires.

10 actions de Cornouaille 2030 déjà mises en œuvre

1. Destination touristique « Quimper Cornouaille », e-tourisme...

2. Ialys-réseau de performance alimentaire, Campus des métiers et des qualifications « techniques et technologies alimentaires » de Bretagne...

3. Valorisation des ressources liées à la mer : pêche, nautisme, cultures marines...

4. Transition énergétique : Réseau TYNEO pour la rénovation de l'habitat, énergies marines renouvelables, filière bois-énergie...

5. Développement économique réparti : atlas des zones d'activités, réseau des développeurs économiques...

6. Mobilisation des fonds régionaux, nationaux et européens : contrat de partenariat, Leader, Feamp...

7. Déploiement de Bretagne Très Haut Débit...

8. Renforcement de l'accessibilité : Bretagne Grande Vitesse, pôles d'échanges multimodaux, aéroport...

9. Appui aux communes et aux intercommunalités dans leurs politiques d'aménagement du territoire : urbanisme, foncier, logement, énergie, InterSCoT, aménagement commercial, déplacements...

10. Quimper Cornouaille Développement réaffirmée en 2015 comme le lieu de réflexion et d'élaboration de la politique de développement économique et d'aménagement de la Cornouaille.

TABLE RONDE

Quel positionnement pour les territoires ?

Chefs d'entreprises et territoire : quel ancrage ? Quelles représentations ?

Clément MARINOS, Docteur en géographie/aménagement¹

Les différentes dimensions du territoire

Les territoires politico-administratifs ne peuvent être confondus avec les territoires des entreprises. Les entreprises sont dépendantes de leur territoire, parce qu'elles y ont leurs clients et fournisseurs, mais également parce qu'elles sont insérées dans des réseaux. **Les interactions sociales apparaissent essentielles à la bonne marche d'une entreprise. Lorsque celles-ci disparaissent, les entreprises risquent de délocaliser. Dans ce contexte, le soutien des acteurs publics locaux est fondamental.**

Les entreprises se nourrissent des ressources humaines et économiques du territoire, mais elles sont le plus

souvent elles-mêmes issues du réseau. Leur réussite repose sur leur capital social. En outre, même lorsque les chefs d'entreprise ne sont pas dépendants 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 qui permettent de « faire communauté », mais également des liens faibles. La notion de proximité apparaît essentielle -géographique, organisationnelle, temporaire- ainsi que le partage d'une histoire et de valeurs communes.

Le point de vue des chefs d'entreprise sur la Cornouaille

La plupart des chefs d'entreprise que j'ai rencontrés ont grandi sur le territoire et disposent d'un réseau de proximité. Ils manifestent souvent un **sentiment d'appartenance avec le territoire**. En plus, en Cornouaille, ce territoire 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, **l'accessibilité du territoire et le recrutement de compétences pointues**, et notamment le problème de l'emploi du conjoint, **sont des freins au développement**.

Ils identifient deux enjeux principaux :

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

Entreprises et marketing territorial

Une enquête Cap'Com a été réalisée en avril 2016 auprès de 204 entreprises en France. La majorité d'entre elles estiment que la notoriété du territoire est importante, mais un nombre limité utilisent les labels et les marques de territoire. **Le marketing territorial**

permet certes d'attirer de nouveaux consommateurs et entreprises, mais surtout **d'animer les réseaux** -les actions comptent plus que la marque- **et de se rassembler autour de valeurs communes**.

Le marketing territorial doit associer les acteurs privés et publics ainsi que les territoires voisins

Le territoire cornouaillais peut émerger en fédérant des dirigeants d'entreprises autour d'un projet commun, créer des liens de solidarité entre les acteurs et mobiliser des réseaux économiques existants, qui sont très nombreux sur le territoire.



¹ Thèse « Réseaux d'entreprises et développement territorial en Bretagne Sud » (2015) réalisée en partenariat avec QCD, VIPE (agence de développement et technopole de Vannes) et AUDELOR (agence de développement économique et d'urbanisme de Lorient).



Quel positionnement pour le territoire ?

Pierre de SAINT-FERJEU, Cabinet Deloitte

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.

Les territoires intermédiaires, quelles perspectives ?

Le dynamisme démographique des territoires intermédiaires se stabilise. 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. 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.**

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.

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

Il s'agit 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.**

TÉMOIGNAGE D'UN TERRITOIRE

Les 3V : Vitré, Vendôme, Valence

Teddy REGNIER, Vice-Président de Vitré Communauté, Maire de Châteaubourg

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 de communication.

Il a fallu se mettre d'accord sur le message commun. Nous avons fait le choix de communiquer sur notre volonté d'attirer, d'accueillir et d'accompagner les entreprises. Nous avons aussi des secteurs d'activité communs ou pour lesquels on peut créer des synergies. Notre communication a ciblé le bassin parisien.

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.

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

La marque de Vitré : l'effet Vitré

Nous avons travaillé en parallèle sur notre marque de territoire et avons défini trois enjeux : économie, tourisme, cadre et qualité de vie.

Nos objectifs sont de structurer la communication, de développer une stratégie d'attractivité et de différencier le territoire en exprimant ses valeurs.

Pour créer cette marque, nous sommes partis d'un diagnostic et du terrain. C'est avec des groupes de travail qu'on a construit la marque et défini des valeurs. **Plus que la marque elle-même, l'important est qu'elle soit portée par les acteurs du territoire.**

Il faut prendre le temps du diagnostic, définir des objectifs précis et ne communiquer que sur les valeurs identifiées. On les met en avant pour exister par rapport à la métropole rennais. On est complémentaire mais être complémentaire ça ne veut pas dire être effacé.

Échanges avec les acteurs cornouillais

Jean-Louis LE CORVOISIER

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 connaît plus des sites célèbres 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 ? Je ne suis pas persuadé de la nécessité de créer une marque « Cornouaille ».

La difficulté est de trouver ce qui nous rassemble. Certes il y a une histoire commune mais aujourd'hui, en juin 2016, comment on fait pour trouver l'ADN cornouillais ?

Le plus important, à mon sens, est de présenter un territoire cohérent, qui communique un seul message.

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

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 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. Doux n'a pas été nommé parmi les entreprises majeures du territoire. Un des intervenants a dit qu'il fallait mobiliser tous les acteurs du territoire... **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. **Nous devons évoquer les sites un peu excentrés plus souvent, mais nous devons également disposer de marqueurs forts.**

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 définir et mettre en lumière cet intérêt. Nous devons entendre les propos de Jacques Gouérou. **Comment peut-on trouver un projet cornouillais qui allie à la fois Quimper et les autres villes, l'est et l'ouest ? C'est la vraie difficulté. Pour le Conseil de développement le plus grand enjeu de la Cornouaille est de trouver la capacité et l'organisation pour chasser en meute.**

Ludovic JOLIVET

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. 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 ?

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

Je trouve paradoxal de comparer Vitry, un territoire de 46 communes et de 90 000 habitants, avec un territoire excentré qui compte 350 000 habitants. La question de l'organisation pour trouver une dynamique commune et de ce que nous attendons de la Cornouaille 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 a minima la visibilité nécessaire, de 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.**

Jean-Louis LE CORVOISIER

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

Ludovic JOLIVET

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 ? Que peut-on imposer aux autres villes de Cornouaille ? Ce qu'on peut évoquer ensemble c'est la stratégie et le positionnement.

Teddy REGNIER

Aucun territoire ne peut constituer un territoire modèle. Il faut inventer par rapport à votre histoire. Cependant, on peut s'inspirer des innovations mises en œuvre par 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. **Mais nous sommes également au milieu de la Bretagne sud et à proximité de Lorient.** Nous discutons donc avec nos collègues lorientais, mais, en tout état de cause, nous sommes en Cornouaille.

Jean-Louis LE CORVOISIER

Comment le travail entre Brest et Quimper doit-il être mis en place ?

Ludovic JOLIVET

Brest n'y arrivera pas seul face à Rennes et Nantes, et Quimper encore moins. C'est l'Ouest breton qui doit faire équilibre.



TABLE RONDE

Boîte à outils de l'attractivité

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

Anne MIRIEL, Consultante et fondatrice d'INKIPIT¹

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.

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... L'attractivité est

une double notion qui regroupe les idées d'attraction et d'attrait, cette dernière renvoyant aux notions de promotion. Aujourd'hui on parle aussi de l'hospitalité² des territoires, c'est-à-dire la capacité à maintenir sur place les habitants.

Le contexte de concurrence entre les territoires fait que l'attractivité constitue un défi prioritaire pour les responsables territoriaux publics et privés.

Les quatre éléments clés de la démarche de marketing territorial³

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 la détermination du périmètre, l'identité du territoire, l'offre du territoire, l'offre des concurrents et sur les besoins des cibles.

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, par exemple les jeunes.

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 aux universités, centres de recherche, entreprises, habitants... Il faut leur offrir un **cadre de travail qui privilégie la transparence, la co-construction, la mutualisation et la coordination des plans d'actions.**

Le troisième élément clé est l'équilibre entre l'offre (qui valorise les produits disponibles sur le territoire) et la demande (les attentes et les perceptions des cibles retenues).

Le dernier élément clé est la marque de territoire. Vitry ou 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 des marques existantes. Ou alors la marque peut avoir pour vocation de rassembler les acteurs publics, privés et associatifs autour d'un projet commun. **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'action marketing.**



¹ Cabinet spécialité dans l'accompagnement et le suivi opérationnel des stratégies d'attractivité et de marketing territorial

² Camille Chamard, chercheur et directeur IAE de Pau-Bayonne

³ Vincent Gollain, responsable de l'économie à l'institut d'urbanisme d'Ile de France

Les facteurs de réussite de la démarche de marketing territorial

Pour se donner toutes les chances de réussir une démarche de marketing territorial -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 ; et notamment les entreprises
- 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.

Pour réussir, la démarche doit se fonder sur une **gouvernance en mode collaboratif, un portage politique fort et une adaptation de l'ambition aux moyens humains et financiers.**

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 et des échéances électorales, à porter politiquement un projet dont l'élu devra se dessaisir, car il devra être partagé sur un territoire plus large voire sans existence administrative ou être confié pour partie à d'autres institutions ou acteurs privés. Il impose donc de mettre en place des gouvernances spécifiques et originales.



La démarche d'attractivité de la Manche

Emilie DESPLANCHES, Chargée de mission « marketing territorial » au département de la Manche

La Manche est un département normand rural qui compte 500 000 habitants. Elle est connue pour son littoral, son bocage et son patrimoine et 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, Directeur du développement durable au département de la Manche

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 n'a pas eu l'écho recherché. En 2013, nous avons travaillé sur une nouvelle logique de gouvernance fondée sur l'attractivité, sans non plus rencontrer le succès. Nous nous sommes alors donnés plus de temps pour mener nos réflexions et réaliser des enquêtes de terrain. Nous avons abouti à une esquisse de stratégie et décidé que la marque ne serait travaillée qu'à la fin du projet au second semestre 2016. 80 % des élus départementaux ont changé entre-temps, mais le travail sur l'attractivité a été repris par la nouvelle mandature.

Emilie DESPLANCHES

La stratégie est construite en parallèle du plan d'action, afin de ne pas faire attendre les entreprises. Notre première priorité est d'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.

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

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.



Quimper Cornouaille Développement : un outil au service de la Cornouaille

Jean-Louis LE CORVOISIER

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

Kim LAFLEUR,
Directeur de Quimper Cornouaille Développement

L'objectif de cette journée est de **réaliser que ce n'est pas tant les outils, mais une envie de travailler ensemble qui doit être mise en place**. Pour moi c'est l'envie qui doit amener la stratégie et non l'inverse. Une stratégie ne peut jamais donner envie à tous les acteurs, compte tenu de la diversité des situations. Ici en Cornouaille, l'enjeu 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 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 -agri-agro avec la marque Ialys-, Destination touristique, maritime avec l'exploitation des ressources de la mer- mais l'Agence travaille aussi à l'aménagement du territoire, aux transitions énergétique et numérique. De plus, on a la chance d'être « pays » et de pouvoir contractualiser et gérer des fonds pour des projets stratégiques sur tout le territoire.

La démarche ne doit pas venir uniquement de Quimper Cornouaille Développement, comme cela a déjà été dit. **L'Agence est un outil pour 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**. Celles et ceux et qui ont envie d'adhérer et 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.

Echanges avec les acteurs cornouaillais

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.

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 réfléchi au périmètre de la 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 prenait la main on n'avancerait pas. Au niveau départemental les acteurs étaient prêts à s'engager. Nous gardons à l'esprit que, tôt ou tard, il

faudra changer d'échelle. **Le périmètre n'est donc pas forcément institutionnel, il dépend grandement des volontés de chacun.**

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.**

Jean-Louis LE CORVOISIER

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

Eric DUJARDIN

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

ATELIERS

Les ambitions de la Cornouaille

Atelier « Quel positionnement pour la Cornouaille ? »

■ Le maritime

Priorité à l'économie maritime : pêche prépondérante, énergies marines renouvelables, nautisme, algues, construction navale, technologies pointues, recyclage des bateaux...

Développer des partenariats avec d'autres territoires pour conquérir de nouveaux marchés

■ La destination touristique

Terre d'expérience et de découverte d'activités diversifiées (culture, patrimoines, loisirs, etc.), lumières des paysages

Leader sur l'organisation d'événementiels et les activités nautiques, image attractive

■ Une Cornouaille rassemblée

Faire émerger la Cornouaille comme entité : le mot Cornouaille n'est pas une fin en soi. Cornouaille connue

et reconnue, appropriée par ses habitants et qui existe par la richesse de ses diversités

Le « vivre ensemble » doit être une caractéristique forte de la qualité de vie en Cornouaille : qualité des services de proximité, solidarité...

Agir en synergie sur des projets concrets et de manière cohérente pour l'ensemble du territoire. Rôle moteur et fédérateur de Quimper qui doit travailler conjointement avec les villes autour. Synergie des acteurs de l'économie.

■ L'innovation

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

Développer recherche et développement, innovation et formation dans ses domaines de compétences : énergie, agroalimentaire, mer

Assurer la montée en compétences du territoire

■ Améliorer l'accessibilité pour compenser la périphéricité de la Cornouaille

infrastructures numériques (Très Haut Débit) de qualité permettant de désenclaver certaines parties du territoire

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

La mobilité : ambition sur tout type de véhicules électriques, cabotage...

Atelier « Place aux jeunes »

■ Territoire formateur

Lien avec les entreprises. Accompagnement des entreprises à accueillir les jeunes. Renforcer le lien jeune-entreprise dans les 2 sens.

Valoriser les métiers techniques et les filières courtes. Adéquation entre les formations et les besoins des professionnels.

■ Mieux accueillir les jeunes

Politiques jeunesse (distinctes des politiques enfance), structures culturelles, sociales, sportives, lieux de vie (convivialité).

Améliorer l'offre de mobilités et de déplacements.

Connecter le territoire.

■ Territoire attractif

Cadre de vie, environnement culturel, sécurité, prix de l'immobilier, accueil.

Développer les emplois dans l'innovation, le numérique.

Atelier « Silver économie : nos futurs ? »

■ Le vieillissement : des opportunités plutôt qu'une menace

Créer et valoriser de nouveaux services, de nouveaux métiers (services à la personne, domotique, connectique) et 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.

■ Une économie du « vivre ensemble » plutôt qu'une « silver économie »

Favoriser le lien social intergénérationnel (seniors/jeunes, jeunes seniors/+ de 75 ans, personnes âgées « locale »/venant de l'extérieur) dans tous ses aspects (éducation, vie associative, insertion sociale et professionnelle, etc.).

Adapter les principes d'aménagement du territoire pour favoriser ce lien social.

Atelier « L'entreprise de demain »

■ L'implication des entreprises

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





Une ambition commune pour la Cornouaille

« Une méthode de travail qui associe l'ensemble des partenaires » Roger LE GOFF

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.

On peut en tirer des choses positives. On a su écouter, essayer de comprendre les messages très importants qui ont été passés. On n'était pas là pour engager la discussion de fond. **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 encore plus solide ».

« La Cornouaille ne se fera pas sans vous » Ludovic JOLIVET

Trois pistes 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.

Deux. Les relations entre Quimper Cornouaille Développement et 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. 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 uniquement avec une équipe animée par Kim Lafleur. La Cornouaille, c'est nous tous qui la faisons ! Nous devons y être impliqués. Quimper Cornouaille Développement n'est pas un service à la personne de chacun. **Il s'agit d'avoir cette 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.** 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. C'est important que chacun se sente concerné

Je voudrais aussi clarifier la question de la stratégie de marque. **Il n'est pas prévu, aujourd'hui, de construire et d'investir dans une marque, car la Cornouaille est une marque par le simple fait d'exister. Nous allons, en revanche, travailler sur cette entité et ce label qui nous rassemble tous.**

Merci pour votre mobilisation et pensons Cornouaille !



Les suites du 6^e rendez-vous de la Cornouaille

Les ambitions et les propositions recueillies lors des ateliers du 6^e rendez-vous de la Cornouaille militent en faveur de la construction et du déploiement de deux axes stratégiques, soit celui de la valorisation des atouts de la Cornouaille et celui de l'animation concertée du

projet de territoire. Ces chantiers visent à renforcer le rayonnement de la Cornouaille, à faire reconnaître ses pôles d'excellence, à faciliter le développement des entreprises existantes de même qu'à encourager l'accueil de nouveaux investisseurs.

Etape 1 : positionnement économique et stratégique de la Cornouaille

En lien avec l'arrivée du responsable marketing territorial et aménagement du territoire de Quimper Cornouaille Développement en septembre, des groupes de travail seront constitués afin d'associer les différents acteurs publics et privés en vue de la déclinaison de la **stratégie d'attractivité**. Il s'agira, à partir des filières économiques prioritaires déjà identifiées - l'agro, le tourisme, la maritimité (mer et nautisme) et la transition

énergétique- de valoriser les expertises et les métiers d'avenir pour la Cornouaille. La promotion de l'existant passera, entre autres, par une refonte du site internet de l'Agence en un portail web qui sera connecté aux EPCI. Dans l'optique de lever un des freins à l'installation de nouvelles recrues en Cornouaille, une plateforme dédiée à l'emploi des conjoints sera mise en place au niveau de la Bretagne sud.

Etape 2 : valorisation des atouts de la Cornouaille

Une première ébauche de plan d'action a été présentée lors du conseil d'administration de Quimper Cornouaille Développement le 4 juillet dernier. A l'instar de ce qui est pratiqué par de nombreuses villes en France et à l'étranger, le but est de stimuler, notamment auprès des jeunes et des dirigeants d'entreprises, l'appartenance

au territoire. Aussi il est prévu, au premier semestre 2017, de lancer une **action de communication territoriale** qui mette de l'avant les enseignes existantes ainsi que les lieux emblématiques, soit les marques qui font la fierté de la Cornouaille.

L'ensemble des actions qui seront menées par Quimper Cornouaille Développement tendent vers un même objectif : maintenir et développer l'emploi en Cornouaille.

Retrouvez ce dossier spécial et les Actes complets du 6^e rendez-vous sur www.quimper-cornouaille-developpement.fr > Cornouaille > Rdv de la Cornouaille > 6e RDV



71 % des participants satisfaits du rendez-vous de la Cornouaille

7 participants sur 10 considèrent que cette journée a été utile voire très utile. Le même nombre se déclare satisfait des échanges et de l'organisation de la journée.



www.quimper-cornouaille-developpement.fr



Directeur de la publication : Ludovic Jolivet
Rédaction : Quimper Cornouaille Développement | Ubiquis pour la synthèse de la matinée
Réalisation : GédéZ'ailes Communication - Quimper
Illustrations : Quimper Cornouaille Développement sauf mention contraire sur l'illustration
Imprimé à 400 exemplaires par Cloître imprimeurs (29800 St-Thonan)

Quimper
Cornouaille
Développement

Ce document est une publication de Quimper Cornouaille Développement (association loi 1901)
3 rue Pitre Chevalier - immeuble le Marygold - 29 018 Quimper Cedex
Tél : 02 98 10 34 00 - Mail : contact@quimper-cornouaille-developpement.fr
Site web : www.quimper-cornouaille-developpement.fr

Dossier spécial
de Quimper Cornouaille Développement

SEPTEMBRE 2016