

## Schéma stratégique de développement du pays de Saint Briec

L'objet de ce document est de présenter les démarches entreprises par le cabinet afin de préparer le schéma de développement du Pays de Saint-Briec et de préciser les rôles et fonctions de la Maison de l'Emploi dans ce contexte.

Son objectif est donc de présenter la démarche et quelques éléments clés, sachant qu'une présentation publique des résultats sera organisée en première partie du séminaire du 23 janvier. Ainsi sont repris :

- ▶ Le cadre méthodologique de la démarche ;
- ▶ Un rappel des faits caractéristiques du territoire ;
- ▶ La présentation des enjeux territoriaux ;
- ▶ Les principaux axes stratégiques ;
- ▶ Les principales orientations pour définir les programmes d'actions territoriaux.

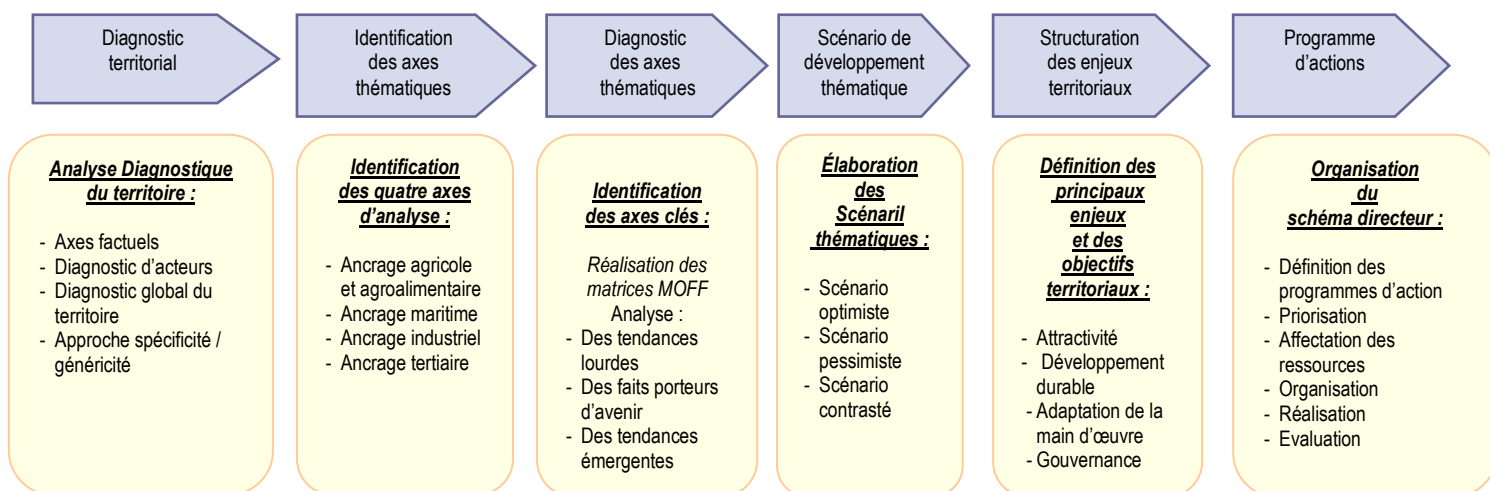
---

### ***Cadre méthodologique de la démarche engagée***

---

La démarche engagée, pour réaliser le schéma stratégique de développement du Pays de Saint-Briec et le positionnement de la Maison de l'Emploi dans ce contexte, repose sur une démarche fondamentalement participative, intégrant les acteurs locaux selon leurs différents niveaux d'expertise.

Cette démarche s'organise en six étapes donnant lieu à discussions et validations par le comité de pilotage, et se cristallise autour d'une phase diagnostique, d'une phase d'identification de scénarii et d'une phase de mise en exergue d'enjeux territoriaux qui doivent structurer le schéma stratégique de développement du Pays de Saint-Briec.



Le séminaire du 23 janvier a pour objectif de transformer la phase relative à la structuration des enjeux (cf. les intitulés des quatre ateliers proposés lors du séminaire) en véritable programme d'actions à partir duquel la Maison de l'Emploi devra vérifier sa pertinence et sa cohérence afin de définir son propre programme d'actions, à partir de ses champs de compétences.

## Rappel des faits caractéristiques du territoire

L'identification des faits caractéristiques du territoire s'est organisée à partir d'un diagnostic socio-économique général du pays. Celui-ci s'est articulé autour de sept points que sont :

- ▶ Les principaux points de repère du Pays de Saint-Brieuc ;
- ▶ Le tissu économique briochin : un pays « urbain tertiaire » ;
- ▶ Les principales mutations économiques, la création d'entreprises et le recrutement ;
- ▶ L'attractivité du Pays : principaux établissements et mobilité des actifs ;
- ▶ Les actifs du territoire ;
- ▶ La demande d'emploi ;
- ▶ La formation professionnelle : besoins et offres sur le territoire.

Partant du principe que les emplois et la formation sont des variables d'accompagnement du développement territorial, il importe, avant de se questionner sur les besoins en emploi/formation/compétence, d'identifier clairement les orientations futures et possibles des principaux secteurs économiques. C'est pourquoi quatre axes économiques ont été approfondis à partir de deux niveaux d'analyse : une approche diagnostique spécifique et l'élaboration de scénarii (un scénario pessimiste, un scénario médian et un scénario optimiste). Ce sont ces quatre approches qui sont synthétisées par la suite.

## Une agriculture et un secteur agroalimentaire en mutation

### Élément phare du diagnostic

Une agriculture dynamique, diversifiée qui porte l'économie briochine, mais qui connaît de véritables difficultés tant dans son développement, compte tenu des orientations politiques nationales et européennes, et des modifications des modes productifs, que dans son articulation avec les autres secteurs de développement du Pays Briochin. Un secteur agriculture et agroalimentaire qui doit donc s'adapter et assurer une mutation pour se maintenir comme secteur locomoteur du développement du Pays de Saint-Brieuc.

### Scénarii tendanciels

Concernant l'agriculture et l'agroalimentaire, les scénarii proposés sont les suivants :

- **Scénario optimiste** : Vers une agriculture raisonnée en cohérence avec le développement territorial et créatrice d'emplois et de qualifications
- **Scénario pessimiste** : L'agriculture et l'agroalimentaire, un secteur sinistré qui développe une image négative du Pays de Saint-Brieuc
- **Scénario contrasté** : Une agriculture qui assume sa mutation, se diversifie sur le territoire et se spécialise dans ses unités de production

## Une façade maritime en quête de développement

### Elément phare du diagnostic

La Baie de Saint-Brieuc constitue un environnement écologique et un cadre naturel privilégié pour le Pays de Saint-Brieuc. Fort de ses ports de pêche et de ses ports de plaisance, la façade maritime a la capacité d'articuler tant des activités productives pures avec des activités de plaisance et de tourisme. Toutefois, l'image de cette façade reste problématique, compte tenu de la question des algues vertes et de l'avenir de la pêche.

### Scénarii tendanciels

Concernant la façade maritime, les scénarii proposés sont les suivants :

- **Scénario optimiste** : Une façade maritime qui se qualifie et se diversifie, où tourisme, pêche et activités portuaires constituent les fondements du développement.
- **Scénario pessimiste** : La façade maritime devient une enclave sinistrée, au niveau écologique et économique, désertée par les touristes
- **Scénario contrasté** : les ports se spécialisent sur l'activité de plaisance en créant un pôle fondamental de développement et de qualification à partir de la création d'activités et d'emplois connexes

## Une industrie en voie de restructuration

### Eléments phares du diagnostic

Une industrie organisée autour d'un tissu de PME/PMI qui compte des secteurs stratégiques de performance tels que l'Industrie Agroalimentaire, le secteur automobile et le bâtiment, ces trois secteurs étant accompagnés de pôles de développement tels que le zoopôle, Bâtipôle ou Véhipôle. Toutefois le secteur industriel est fortement fragilisé et reste en perte de vitesse. Il connaît de graves crises liées à des « trains de licenciements » importants (Chaffotaux et Maury, Blanc Aéro...) ou des périodes de chômage technique (Joint Français...).

### Scénarii tendanciels

Concernant l'industrie, les scénarii proposés sont les suivants :

- ▶ **Scénario optimiste** : Une gouvernance industrielle et économique repensée sous le pilotage de l'agglomération, précisant la nécessité d'avoir un véritable projet de développement économique pour l'industrie.
- ▶ **Scénario pessimiste** : Une lente érosion des activités industrielles issue de délocalisations et consécutive de l'exode confirmé des jeunes diplômés. Cette érosion se traduit également par la fermeture de sites industriels emblématiques.
- ▶ **Scénario contrasté** : Un véritable projet industriel, structurant autour de l'industrie verte à partir de CLIMATPOLE.

## Un tertiaire qui n'affiche pas une ambition métropolitaine

### Eléments phares du diagnostic

L'économie du Pays de Saint-Brieuc est une économie qui se « tertiarise » et qui est inductrice d'emplois. Elle demeure fortement ancrée sur une économie résidentielle et sur la sphère publique. Toutefois, on constate un manque de tertiaire supérieur et une valorisation du domaine touristique qui repose essentiellement sur un tourisme d'étape. Mais de nombreux projets, réalisés ou en cours de réalisation, vont dans le sens d'une prise en compte croissante de ce secteur.

### Scénarii tendanciels

Concernant le tertiaire, les scénarii proposés sont les suivants :

- ▶ **Scénario optimiste** : Des projets à taille humaine mais qui atteignent des tailles critiques, c'est-à-dire qui fassent effet de levier, et qui s'appuient sur la valorisation des outils existants sur le territoire du Pays
- ▶ **Scénario pessimiste** : Une concurrence et un dispersément sur les projets dits structurants conduisant à des carences dans la prise de décision et à un manque d'anticipation
- ▶ **Scénario contrasté** : Des projets structurants, ambitieux, complémentaires de développement durable autour de la reconnaissance de leaders et de pilotes et à partir de projets volontaristes et mobilisateurs

---

## **Enjeux Territoriaux :**

---

De ces constats, quatre enjeux essentiels découlent en matière de développement durable du territoire et notamment dans le cadre de la construction d'un schéma directeur de développement territorial. Ces quatre enjeux sont les suivants :

- ▶ L'attractivité territoriale et le marketing territorial ;
- ▶ Le développement durable selon des pratiques de développement endogène ;
- ▶ L'adaptation de la main d'œuvre locale aux conditions économiques de demain ;
- ▶ L'organisation territoriale.

### *L'attractivité territoriale et le marketing territorial*

Les analyses diagnostiques et l'approche par les scénarii ont montré que le Pays de Saint-Brieuc disposait, au mieux, d'un déficit d'image, au pire d'une image négative non respectueuse de la réalité. Dans ce contexte, il est certain que ce territoire jouit d'une très faible attractivité et dispose malheureusement de nombreux attributs de communication négatifs (élevage intensif et agriculture non respectueux de l'environnement, problème des algues vertes,...). Ces visions négatives ne sont pas contredites par des approches de type marketing territorial qui permettrait de « redorer » une image trop fortement ternie par des images et des clichés véhiculés par les médias.

L'enjeu de l'attractivité est cependant fondamental à l'heure où le TGV doit rapprocher les territoires en limitant les temps de circulation et de déplacement. Cette attractivité doit être également perçue en matière d'attractivité tant économique que touristique, secteur économique à part entière et porteur d'avenir pour le Pays de Saint-Brieuc.

### *Le développement durable selon des pratiques de développement endogène*

Le territoire du Pays de Saint-Brieuc dispose d'un capital naturel et écologique certain qu'il convient de maintenir et de valoriser. Actuellement, ce capital est mis en péril par des problématiques environnementales qui se traduisent par des taux de pollution des eaux marines et de baignade, avec toutes les conséquences économique que cela peut avoir. Cependant, le Pays peut inverser cette tendance et se positionner comme acteur du développement durable en modifiant ses pratiques.

De même l'axe de l'Economie Sociale et Solidaire reste un axe peu développé qui mériterait une attention plus soutenue. Il en est de même pour ce qui concerne le développement de l'industrie verte. De fait le territoire, s'il doit assurer une mutation de l'agriculture et de l'agroalimentaire, doit également assurer une mutation environnementale en prenant en compte son capital écologique et en le valorisant au niveau économique.

## L'adaptation de la main d'œuvre locale aux conditions économique de demain

La main d'œuvre locale existe et est laborieuse, au sens noble du terme. Toutefois, elle reste sous qualifiée et souvent peu adaptée pour assurer les mutations de demain. La qualification et la formation sont donc à considérer comme de véritables enjeux pour assurer les mutations économiques territoriales et préparer les métiers de demain.

Cette action passe indubitablement par la prise en compte d'une GTEC (Gestion prévisionnelle Territoriale des emplois et des compétences). Dès lors, c'est toute une réflexion sur le système formatif et éducationnel qui doit se mettre en place pour répondre aux besoins futurs. Ce n'est pas parce que l'emploi est généralement considéré comme une variable de résultats qu'il ne faut pas agir sur cette variable. Bien au contraire, il faut que cette variable (Emploi, formation) soit considérée comme une véritable variable d'accompagnement.

## L'organisation territoriale

La question de la gouvernance territoriale est essentielle dans le contexte du pays de Saint-Brieuc. Ainsi, la gouvernance territoriale, ou plutôt le système de gouvernance territoriale doit s'inscrire selon une organisation territoriale qui affiche le triptyque : leadership / partenariat / transversalité. Leadership car il y a nécessité à définir des modes de décision qui couvrent la totalité du Pays. Partenariat, car les décisions doivent être construites en intégrant l'ensemble des parties prenantes territoriales. Transversalité, car la structure Urbaine/Rurale/Maritime du territoire multiplie les enjeux territoriaux.

Au-delà d'une gouvernance, c'est bien la mise en œuvre d'un système de gouvernance qu'il importe de développer afin de donner corps à des projets structurants multiples et complémentaires. C'est à partir de ce mode organisationnel et décisionnel que le Pays de Saint-Brieuc pourra afficher une véritable dimension métropolitaine, répondant, de fait, aux questions d'attractivité et de développement.

---

## **Axes stratégiques :**

---

Au cœur de chacun de ces enjeux territoriaux, des axes stratégiques peuvent être affichés et donner lieux à des programmes opérationnels :

### L'attractivité territoriale et le marketing territorial

- ▶ Développer des attributs de communication positifs ;
- ▶ Affirmer des spécificités territoriales ;
- ▶ Valoriser l'accessibilité du territoire.

*Le développement durable selon des pratiques de développement endogène*

- ▶ Accentuer le développement de l'Economie Sociale et Solidaire ;
- ▶ Ancrer le développement durable (économie, social, environnement) ;
- ▶ Affirmer un développement équilibré et durable de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

*L'adaptation de la main d'œuvre locale aux conditions économiques de demain*

- ▶ Définir les compétences de demain ;
- ▶ Affirmer une GTEC (Gestion Territoriale de Emplois et des Compétences) ;
- ▶ Organiser l'économie de la connaissance au niveau du territoire.

*Une organisation territoriale : la gouvernance territoriale*

- ▶ Définir les modalités d'une gouvernance territorialisée ;
- ▶ Organiser des projets structurants et collectifs selon des vocations territoriales de pays ;
- ▶ Structurer une organisation métropolitaine des activités économiques.

---

***Programmes d'actions territoriaux :***

---

Ces programmes d'actions seront à développer dans le cadre des ateliers prévus le 23 Janvier :

- ▶ Atelier attractivité ;
- ▶ Atelier développement durable ;
- ▶ Atelier GTEC ;
- ▶ Atelier Gouvernance.