

CONTRIBUTION DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT

au Schéma Directeur de l'Économie et de l'Emploi Durables d'Angers Loire Métropole

Juin 2012



Conseil de développement
de la région d'Angers

La société civile, force de propositions

Sommaire

1 – Introduction et cadrage de la contribution du Conseil de développement p.4

2 – Sur les principes généraux du SDEED p.6

3 – Mettre le territoire en mouvement à partir d'une gouvernance partagée p.9

4 – Propositions d'actions pour le SDEED p.10

5 – Conclusion p.18

Annexes p.20

1^{ère} partie –

Introduction et cadrage de la contribution du Conseil de développement

Le Conseil de développement se félicite de l'initiative d'Angers Loire Métropole, et apprécie d'être associé à la démarche d'élaboration du Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables (SDEED). Il est également conscient des limites de l'exercice proposé, très contraint dans ses objectifs (rendre lisible le projet économique d'Angers Loire Métropole (ALM) et en définir les priorités) et dans le temps qui est alloué à son écriture. Le temps alloué paraît d'autant plus court que le projet affiche l'ambition bien justifiée d'associer à la démarche les principaux acteurs économiques et institutionnels, démarche qui devrait comporter une étape longue d'appropriation du sujet et de la méthode.

Au cours des réunions organisées par ALM, il est apparu que la Communauté d'Agglomération souhaitait faire émerger des propositions opérationnelles nouvelles, ce qui aurait peut-être mérité d'être abordé avec une méthodologie différente.

Ces réserves faites, le Conseil de développement **a accepté pleinement de participer à la démarche**. Il s'est grandement impliqué dans les groupes de travail organisés par Angers Loire Métropole et en parallèle, a tenu ses propres réunions de commission. La contribution qui suit n'est donc par uniquement le fruit des échanges entre les membres du Conseil de développement, mais elle est, plus largement, enrichie de l'ensemble des productions – ateliers ALM compris – auxquelles les membres du Conseil de développement ont participé ces derniers mois.

Le Conseil de développement considère que la démarche en cours ne s'en tiendra pas à ce document mais qu'il s'agit au contraire de l'activation d'un processus permanent d'adaptation du dispositif économique de la Communauté d'Agglomération pour dynamiser le territoire. Le Conseil a entendu avec intérêt qu'ALM souhaitait s'engager dans une **démarche prospective**, dans laquelle les orientations stratégiques devront ultérieurement trouver leur justification.

Pour rendre lisible le projet économique d'Angers Loire Métropole, il faut afficher sa cohérence et sa hiérarchisation. La cohérence du projet procède d'une logique de construction interne, mais également de **choix politiques effectués dans un environnement appréhendé à différentes échelles**.

L'environnement est d'abord **géographique et territorial**. Le SDEED doit prendre en compte les territoires voisins (autres communautés de communes du Pays Loire Angers, communautés de communes limitrophes, villes voisines dans ou hors département, département et surtout Région qui a la compétence en matière d'économie et qui consacre un budget important à cette compétence. Les choix du territoire d'Angers Loire Métropole tireront le plus grand avantage à prendre en compte sinon à être coordonnés avec ces différentes entités, faisant jouer synergie au lieu de concurrence frontale.

L'environnement est aussi **économique**, à l'échelle nationale, européenne et mondiale. La situation économique instable que nous connaissons depuis plusieurs années est lourde de questions aux conséquences potentiellement graves : évolution du prix de l'énergie en fonction des réserves et de la demande croissante des pays émergents, nouvelles répartitions des centres de croissances mondiaux... Des ruptures sont certaines sans qu'on puisse savoir ni lesquelles, ni quand elles se produiront.

Dans ce contexte d'incertitude, il est donc nécessaire d'évaluer la **robustesse des propositions** d'actions face à l'occurrence de scénarios de crise faisant suite à des ruptures.

Les **choix politiques**, autre élément permettant de comprendre la cohérence du projet, doivent être explicités.

Pour le Conseil de développement, la **création d'emplois** est clairement la priorité. Elle passe par la création et le développement des entreprises, lesquelles doivent trouver sur le territoire les meilleures conditions de réalisation de leurs objectifs, notamment les réseaux dans lesquels elles peuvent s'insérer. Il serait juste de leur demander en retour une implication dans le territoire, dont les formes doivent faire l'objet de négociations avec les acteurs concernés.

Les emplois qualifiés ou hautement qualifiés sont l'expression du dynamisme du territoire, mais ils ne sont pas exclusifs de l'activité économique : la question de l'emploi concerne tous les habitants. L'insertion des publics en difficulté en fait également partie. Des initiatives naissantes de création de nouvelles formes d'emploi pour répondre aux attentes de publics exclus sont à accompagner. Ces emplois contribuent à la création de richesse, et d'autant plus que les interventions publiques seront envisagées suffisamment en amont.

L'emploi dans l'**industrie et l'artisanat** doit être soutenu, mais le principal gisement depuis plusieurs dizaines d'années est clairement dans le **tertiaire**, dont la majeure partie provient de l'économie présentielle.

La **dynamique territoriale** doit être entretenue et affichée, à toutes les échelles pertinentes selon les projets, sans omettre l'**échelle** régionale au sein de laquelle l'identité d'Angers doit être perçue clairement. La démarche métropolitaine qui a pour objectif d'attirer les activités d'encadrement de niveau supérieur, est essentielle à l'attractivité du territoire. Elle doit être conduite de façon intégrée dans un environnement territorial à l'échelle convenable : le SDEED doit intégrer la dimension du Pôle métropolitain Loire Bretagne¹, pour accéder à l'échelle internationale.

Le "**développement durable**" s'accompagne de nouvelles orientations en matière économique. Cette opportunité doit être clairement revendiquée, en mettant en exergue les domaines où Angers peut jouer un rôle de premier plan. Angers a une bonne image : il y a lieu de capitaliser au maximum sur ce plan.

Enfin, la **gouvernance économique** doit être cohérente et connue de tous les acteurs. Chaque grand projet doit être clairement identifié avec un chef de projet dédié. L'ensemble des orientations prioritaires doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation, et donc être conçues pour faciliter cette évaluation. Il faut notamment identifier les points sur lesquels ALM à la main et à quel niveau (organisation de son territoire, son action en terme de cohésion sociale, priorités de son budget, notamment sur le budget affectable aux actions du SDEED ...).

¹ Angers, Nantes, Rennes, St Nazaire et Brest

2^{ème} partie –

Sur les principes généraux du Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables

1. Sur le vocabulaire et sur les résultats attendus

- **Sur le vocabulaire**

Si le SDEED a parmi ses objectifs celui de rendre lisible la politique d'Angers Loire Métropole auprès des élus, partenaires d'ALM, acteurs du territoire, donc des personnes qui ne sont pas toutes spécialistes du développement économique, il est nécessaire d'utiliser un vocabulaire qui soit facilement compréhensible et dont la définition est claire pour tous. Ainsi, le contenu concret de termes comme « économie circulaire, économie résidentielle, économie de la connaissance, levier de croissance, fonction métropolitaine supérieure, etc. », n'est pas immédiat pour tous. Tout le monde ne met sans doute pas la même chose derrière des mots comme « identité du territoire ou attractivité ». Les rédacteurs du SDEED devront y être attentifs, s'ils veulent être bien compris.

- **Sur les résultats attendus**

Les réunions de travail avec Angers Loire Métropole ont été l'occasion de débattre d'axes stratégiques et de propositions d'orientations et d'actions. Mais il a été peu question d'objectifs de résultats. Or, **définir des objectifs de résultat est essentiel pour la clarté et la conduite de l'action**. Ils permettent de concrétiser le sens de l'action et constituent un critère de hiérarchisation (quelle contribution de l'action au résultat, avec quel risque de réussite /échec, pour quel coût - monétaire ou autre - ?), et ainsi de rendre lisible la stratégie économique en évitant les listes « à la Prévert ». Parmi ces résultats attendus, il semble important de bien faire apparaître ceux qui portent sur l'emploi (par exemple l'objectif est-il de faire qu'il se dégrade le moins possible ou de le maintenir à son niveau actuel ou encore de l'améliorer ?) et de fixer des objectifs mesurables atteignables (pas trop hauts) et stimulants (pas trop bas).

2. Les principes d'actions

- Pour qu'il y ait emploi, il faut des entreprises et donc des entrepreneurs (mais toute entreprise ne crée pas nécessairement de l'emploi).
 - ↳ **Le SDEED doit favoriser la création, l'installation ou le développement d'entreprises créatrices d'emploi.**
- L'emploi demande adéquation entre besoins des employeurs et capacités des employés, et adéquation sur le plan de l'organisation (mobilité, horaires). Cette adéquation peut être mieux organisée (y compris en recherchant, là où cela est possible, des profils de postes correspondant aux aspirations/capacités des employés). Ce point soulève toute la question de l'emploi non qualifié.

↳ **Le SDEED doit contribuer à ces adéquations.**

- Tout ce qui contribue à créer des liens entre les acteurs (établissements de formations, établissements de recherche, entreprises, associations, collectivités, etc.), entre les secteurs (végétal, santé, tourisme, électronique, construction, éco-activités, etc.), entre les disciplines (biologie, technologie, marketing, logistique, économie, etc.) est générateur d'idées et d'initiatives.

↳ **Le SDEED doit développer ces liens.**

- Le développement économique et l'emploi ne peuvent plus être basés sur une augmentation de la consommation de ressources non renouvelables et de l'effet de serre.

↳ **Le SDEED doit faire référence au Plan Climat Energie Territorial (PCET).**

Un renouvellement permanent de la réflexion sur le développement économique devient maintenant une nécessité pour préparer le moyen et long termes. Ainsi au-delà de la référence au PCET, un effort de réflexion est nécessaire pour aborder la question de la prospérité et du bien vivre sur notre territoire et l'adapter aux enjeux actuels. Cette réflexion ne peut dissocier activité économique (emploi et ressources d'une part, modes de production et de consommation d'autre part), lien social (solidarités et le « vivre ensemble ») et environnement (qualité du cadre de vie actuel, et durabilité). C'est là un chantier de réflexion qui va au-delà des échéances du SDEED.

De la même manière, le fonctionnement du système « recherche-innovation-économie » doit être vu aussi dans ses liens au territoire.

3. Les principes de hiérarchisation des actions du SDEED

Une difficulté de l'écriture du SDEED est de constituer essentiellement une liste d'actions peu hiérarchisées entre elles et dont on sait qu'elle dépasse les capacités d'intervention d'Angers Loire Métropole. Il est donc nécessaire de les hiérarchiser.

Cette hiérarchisation est fortement dépendante du contexte général. Sans présumer de son évolution, il est probable que ce contexte évoluera entre deux extrêmes : d'un côté, un retour progressif à la croissance (scénario souhaitable, ou scénario cible), d'un autre, une poursuite voire une accélération de la dégradation de l'économie et de l'emploi (ce qui peut constituer un scénario non souhaitable, mais à considérer de façon pragmatique).

- **Scénario A = scénario cible**

Il y a un retour progressif à la croissance sur le plan européen et national, et celui-ci entraîne la croissance à Angers. Il est possible de se concentrer moins sur les actions de court terme, et davantage sur du moyen et long termes (objectifs de recherche par exemple).

- **Scénario B = scénario pragmatique**

On entre dans un contexte de stagnation voire de récession, avec des fermetures d'entreprises et des répercussions sur l'emploi, avec leurs conséquences sociales en chaîne. Les ressources d'ALM sont très mobilisées pour faire face à l'urgence et « colmater les brèches ».

Même si toutes les volontés tendent vers le scénario A, le Conseil de développement pense qu' une évolution de la situation vers le scénario B ne doit pas du tout être écartée, et qu'ils doivent l'un comme l'autre être pris en compte dans la hiérarchisation et l'adaptation des actions du SDEED.

Une première clé de hiérarchisation procède des principes d'actions indiqués plus haut, c'est-à-dire : quelle est la contribution d'une action donnée à :

- la création / installation / développement d'entreprises créatrices d'emplois
- l'adéquation de l'emploi
- le développement des liens entre acteurs
- l'organisation du territoire
- la mise en place d'activités réduisant la consommation de ressources ?

Une seconde clé est la capacité d'Angers Loire Métropole à faire aboutir dans de bonnes conditions les actions qu'elle engage (actions sur lesquelles ALM « a la main »).

D'autres clés, classiques, existent aussi telles que :

- une appréciation du rapport coût-bénéfice, fondée de manière aussi objective que possible
- une appréciation du risque d'échec et de réussite de l'action
-

3^{ème} partie –

Mettre le territoire en mouvement à partir d'une gouvernance partagée

La notion de gouvernance est très souvent apparue dans les échanges de la commission comme une notion essentielle à faire figurer en priorité dans les principes du Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables. Pour cela, le Conseil de développement suggère quelques pistes / modalités :

- **Encourager une gouvernance partagée avec l'ensemble des forces vives** (publiques et privées), autrement dit renforcer les liens et les échanges entre Angers Loire Métropole et les acteurs du territoire.
- **Assumer la fonction de métropole.** Un territoire organisé (gouvernance, enjeux et projets partagés) est mieux à même de favoriser économie et emplois durables, et de coopérer à cet effet avec d'autres territoires. Le SDEED doit pousser à cette organisation, dans l'esprit de jouer, pour ALM, son rôle de métropole.

Il faut souligner ici qu'une métropole n'est pas d'abord une ville qui accumule pour elle, mais une ville qui est capable de **créer du lien avec les territoires autour d'elle et avec les autres métropoles**. Il est évident qu'une métropole désorganisée ne peut pas jouer correctement ce rôle. La gouvernance organisée d'ALM doit donc être vue comme une étape nécessaire pour qu'ALM joue son rôle de métropole, sans naïveté vis-à-vis des autres territoires, mais sachant que dans le contexte de mondialisation, si les métropoles ne sont pas capables de créer ces liens, elles seront toutes perdantes et avec elles les territoires qui les entourent.

- **Mettre en œuvre une stratégie d'alliances :**
 - **Avec d'autres métropoles.** Par exemple avec Nantes, confronter les Schémas directeurs d'Angers et de Nantes pour aboutir à des constructions positives (ex : convaincre les Nantais d'une cour d'appel Régionale à Angers, et vice-versa dans un autre domaine).
 - **Avec le Pays Loire Angers : la stratégie de développement économique d'ALM doit être élaborée en concertation avec le Pays.** Il serait inacceptable que le développement d'ALM ait pour résultat « d'assécher » le Pays et de donner lieu à une concurrence stérile entre les communautés du Pays. La meilleure des coordinations serait d'aller vers une gestion commune des parcs d'activités et une agence de développement commune aux 4 communautés.

4^{ème} partie –

Propositions d'actions pour le Schéma Directeur de l'Emploi et de l'Economie Durables

1. L'enjeu de l'emploi

- **La création d'emplois nouveaux, priorité absolue du schéma**

Un regard prospectif sur les besoins d'emplois nouveaux, pour les 5 années à venir, dans l'agglomération, conduit à une estimation de 9 000 emplois supplémentaires pour maintenir le chômage à son niveau actuel (trop élevé) et de 14 000 si l'on veut ramener le taux de chômage à 5 % en 2017, soit une moyenne annuelle de 1 800 à 2 800 selon l'objectif retenu. L'effort à engager est donc considérable si l'on estime que tout Angevin a droit à un emploi et que celui-ci est la finalité première de l'économie et non la simple résultante des ajustements économiques.

Cet objectif de création d'emplois est lié à un retour à la croissance au niveau national, mais il appelle aussi **une approche spécifique**, dépassant le stéréotype habituel : « ce qui est bon pour l'entreprise, la recherche, l'innovation, l'attractivité est automatiquement bon pour l'emploi », car nombre d'entreprises pensent leur développement sans emplois nouveaux, et des chercheurs, aidés par les collectivités, vendent souvent leurs brevets ailleurs sans la moindre création d'emplois sur place.

- **Quelles actions possibles ?**

- 1. Jouer à fond la carte du tertiaire**

Entre 1999 et 2007, 17 400 emplois ont été créés sur Angers Loire Métropole alors que dans le même temps l'industrie en perdait 2 200. Le gisement d'emplois nouveaux est donc à chercher d'abord dans le tertiaire, par exemple :

- **En intensifiant les actions externes de prospection des secteurs encore en expansion et créateurs d'emplois** (centres d'appel, services numériques, plateformes logistiques,...) et en s'appuyant sur des équipements d'accueil performants dans leur rapport qualité-prix (Arobases, Gare plus,...).
- **En explorant systématiquement les gisements de l'économie résidentielle**²: commerce, artisanat (l'artisanat constitue un gisement diversifié composé de 250 métiers différents), services à la personne, nouveaux besoins liés au vieillissement, besoins sociaux non satisfaits, etc.

Dans ces domaines, Angers Loire Métropole et ses « satellites » (ex : bailleurs sociaux) peuvent jouer un rôle moteur, **par des appels à projets**, susceptibles d'orienter l'offre de services en général et de stimuler l'économie sociale et solidaire en particulier.

² Cf glossaire

- **En accompagnant les entreprises tertiaires particulièrement celles des services à l'entreprise** qui ont un potentiel de création d'emplois, pour peu qu'elles élargissent leur aire de clientèle (plusieurs entreprises angevines d'expertise et de conseil ont connu un essor remarquable ces dernières années). Le développement des services dans les filières d'excellence d'ALM (végétal, santé, numérique,...) est encore un champ à défricher.
- **Le tourisme d'agrément** aussi, car Angers a des potentialités très supérieures à sa fréquentation actuelle dans ce secteur en croissance régulière.

2. Investir prioritairement les filières à fort potentiel de création d'emplois parmi lesquelles l'emploi industriel doit garder toute son importance

Par exemple les économies d'énergies dans l'habitat : Angers Loire Métropole pourrait lancer localement un véritable plan d'actions sur 5 ans, en appui des incitations nationales et en concertation avec tous les acteurs, incluant sensibilisation du public, mobilisation des aides, formation des opérateurs, etc.

3. Accompagner de façon privilégiée les PME angevines qui ont un potentiel de création d'emplois et qui ne rechignent pas à en créer

L'accompagnement peut prendre de multiples formes déjà utilisées dans la panoplie d'Angers Loire Développement (mise à disposition de locaux ou de terrains, soutien à des formations, mobilisation des aides pour l'emploi, la recherche, l'innovation, etc.). Un programme concerté avec la Région pourrait renforcer ce dispositif.

4. Mobiliser toutes les ressources de la formation et de l'insertion pour optimiser l'accès ou le retour à l'emploi

En ce domaine essentiel, Angers Loire Métropole a de nombreux champs d'initiatives possibles, en lien étroit avec la Région, le Département, les établissements de formation et les associations. (cf Axe n° 3 plus loin dédié à la formation et à l'insertion).

5. Renforcer le dispositif d'alerte, de prévention et d'intervention pour prévenir les sinistres économiques

Angers Loire Métropole n'a pas de pouvoir pour intervenir dans la vie des entreprises et influencer leur gestion, mais l'expérience montre qu'elle peut concourir à des solutions, permettant de franchir ou d'éviter des passes difficiles. C'est le rôle d'Angers Loire Développement. Dans la conjoncture difficile qui persiste, il paraît opportun de renforcer cette mission, en lien étroit avec la Région, dans le but de sauver ou de maintenir le maximum d'emplois sur le territoire.

6. Enrichir la gamme d'emplois

Il est évidemment souhaitable de diversifier et d'accroître la qualité des emplois offerts localement, pour élargir les possibilités offertes aux Angevins, et élever le niveau moyen des revenus. Cet objectif qui passe par un développement des fonctions supérieures, notamment métropolitaines, mériterait un chapitre spécifique.

Bien entendu, cette approche « emploi », axée sur le court et moyen termes ne signifie pas que les autres enjeux, d'entreprises, de filières, de ré-industrialisation, de recherche-innovation, de fonctions métropolitaines, d'attractivité ou de gouvernance ne sont pas également importants. Le propos de cette partie sur « l'enjeu de l'emploi » est de souligner la nécessité de faire de la création d'emplois, l'axe central du schéma directeur.

2. Axes de développement économique et actions associées

Si l'emploi constitue l'enjeu prioritaire du Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables, il existe également plusieurs axes de développement économique à explorer. Les membres du Conseil de développement qui se sont penchés sur le sujet ont fait émerger des idées d'actions, hiérarchisées ci-dessous selon les axes stratégiques retenus par Angers Loire Métropole pour son Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables. Ces axes stratégiques ont parfois été reformulés, selon les propositions de la commission, pour une meilleure compréhension.

Axe 1 – Affirmer l'identité économique du territoire pour renforcer son attractivité

Le Conseil de développement remarque que la notion **d'attractivité du territoire** manque dans l'intitulé de cet axe. Or cette notion d'attractivité mérite d'être étudiée de près voire d'être expliquée. Elle est en effet complexe et implique un certain nombre de questions préalables, par exemple :

- Quelles sont les cibles visées par cette attractivité ?
ex. : Les étudiants, les retraités, les cadres, les touristes (d'affaires et/ou de loisirs), etc.
- Quelle est l'échelle d'attractivité souhaitée ? Le département ? La région ? Le Pôle Métropolitain ? La France ? L'international ?
- ...

Les réponses à ces questions sont essentielles pour conduire un plan d'actions associé et définir les outils de communication ad hoc.

Pistes d'actions proposées

- **Valoriser le territoire angevin auprès de publics cibles**
 - **Auprès du tourisme d'affaires**
 - Conforter les salons professionnels existants (SIVAL, Salon des Vins de Loire, Salon du Végétal) et en mener de nouveaux.
 - Agrandir le Parc des Expositions pour accueillir plus d'exposants dans de meilleures conditions.
 - Développer l'offre hôtelière.
 - Inciter les commerces de bouche à être ouverts lors de ces événements (dimanche et lundi soir compris).
 - **Auprès du tourisme d'agrément : déployer l'offre d'hébergement** (notamment de grande taille en locatif à la semaine, type Pierre et Vacances)
 - Auprès des **étudiants et anciens étudiants** : ils constituent un **réseau potentiel d'ambassadeurs**. Exemple d'action : organiser un événement (tous les ans ou tous les deux ans) regroupant les étudiants et anciens étudiants qui ont passé du temps à Angers pendant leurs études (par le biais des réseaux et de fichiers d'anciens élèves).
 - Auprès **d'ambassadeurs de « talents »** : 1^{er} réseau d'ambassadeurs à bâtir s'appuyant sur les réussites angevines dans tous les domaines.

- Auprès des **chefs d'entreprises**, également ambassadeurs potentiels : développer pour eux des éléments de valorisation du territoire (type outil web).
- **Capitaliser sur « Angers = terre de qualité de vie »**
 - **Améliorer la qualité d'accueil des entreprises** sur les parcs d'activités actuels et futurs et viser un haut niveau d'exigence environnementale avec par exemple, la mise en œuvre d'une « charte de qualité environnementale ».
 - Susciter la mise en place d'une **animation/gestion collective des parcs d'activités** avec mutualisation de services (ex : crèches, restauration, gestion des déchets, etc.)
 - Communiquer sur des éléments simples comme « **l'accessibilité** » à Angers qui constitue un élément fort de qualité de vie, sans oublier des projets en cours qui vont encore améliorer la situation actuelle (ex: Ligne à Grande Vitesse → Paris-Angers en 1 h 17, virgule de Sablé → Rennes-Angers en 1 h 20 et Laval-Angers en 40 min).
- **Consolider la position d'Angers au niveau départemental et au niveau du Pôle Métropolitain**, et ne pas se focaliser uniquement sur l'image d'Angers au plan national et international. Construire et cultiver des relations avec ses voisins constitue une force pour Angers.

Axe 2 – Stimuler de nouvelles activités

- 1- **Renforcer les capacités d'innovation du territoire, ainsi que la visibilité des filières d'excellence, par la mise en réseau**
 - **Renforcer la coopération générale entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur**, entre eux d'une part, et **avec le territoire** d'autre part. Par exemple, **une conférence annuelle** pourrait rassembler ces établissements et des responsables économiques, culturels, sociaux et représentatifs de la société civile et être le siège d'une **réflexion conjointe sur les apports de ces établissements au développement territorial**, notamment par la formation professionnelle et par le système recherche-innovation (également sur d'autres plans : réseaux internationaux, préparation d'étudiants à la création d'entreprises, etc.).
 - **Soutenir l'émergence de « matrices d'excellence »** pour le développement territorial : il s'agit d'utiliser le potentiel Enseignement Supérieur/Recherche/Innovation (ESRI) pour **développer des dynamiques d'innovation en lien avec le tissu économique, social et culturel local**. Le potentiel ESRI angevin a une longueur d'avance dans ce domaine, car les collectivités ont œuvré de manière très volontaire et depuis longtemps à son développement. Un savoir-faire de coopération existe. Les collectivités territoriales ont toujours soutenu l'ESRI dans l'intérêt des dynamiques territoriales. Il semble opportun de poursuivre cette réflexion afin de toujours mieux cibler l'effort public.
 - Dans le contexte de la société de la connaissance qui se développe en Europe et dans le monde, les matrices d'excellence deviennent des priorités pour tout projet territorial et pour la construction de nouveaux réseaux y compris à une échelle internationale. Leur rôle est de cristalliser la croissance endogène et de renforcer

l'attractivité du territoire dans une perspective de réflexion et d'action de développement à des échelles variées.

- Ces matrices d'excellence doivent **permettre aux filières d'excellence angevines** (végétal, électronique, valorisation des « déchets » électroniques, etc.) **de gagner en visibilité**, notamment sur le plan de leur qualité (qualité et réactivité des acteurs, appui mutuel entreprises-formation-recherche). L'enjeu de la qualité est essentiel car Angers aura du mal à se démarquer par la quantité. Il s'agit de **développer des filières sur lesquelles elle possède une vraie plus-value**, sur lesquelles elle est qualitativement meilleure.
- Le financement des thèses - enjeu majeur pour le dispositif de recherche et d'innovation - pourrait être un élément fort de l'appui à cette mise en réseau, en combinant les efforts des collectivités locales angevines et des entreprises (notamment par une meilleure utilisation du système des bourses CIFRE³).
- Accompagner l'évolution des formations universitaires bien évidemment sur le volet recherche mais aussi sur l'ambition de **développer des formations professionnalisantes**. ALM pourrait ainsi apporter un appui à la réalisation de stages pour les étudiants, développer une culture d'appui sur l'ensemble du territoire de l'agglomération et mettre en place des dispositifs innovants favorisant par exemple l'intégration de la diversité dans les recrutements.

2- Renforcer la présence des Fonctions Métropolitaines Supérieures

Dans certains cas, les Fonctions Métropolitaines Supérieures (FMS) peuvent se développer à partir de la dynamique de croissance et de notoriété d'entreprises angevines exerçant ces fonctions (par exemple comptabilité-audit-conseil). Mais le plus souvent, la décision d'implanter à Angers une administration importante ou le siège social d'une grande entreprise est prise hors du territoire. La capacité de lobbying des acteurs angevins est ici essentielle. Outre les arguments connus pour promouvoir le site angevin, elle pourrait s'appuyer sur :

- **Une connaissance précise des différents types de fonctions métropolitaines** (type par type) à l'échelle d'Angers Loire Métropole. Cette analyse permettrait de savoir qu'elles sont nos ressources actuelles et nos capacités futures.
- La mise en place d'**une véritable stratégie de développement de ces fonctions métropolitaines supérieures**. Ce développement doit se faire une par une, en tenant compte des stratégies des métropoles voisines – souvent concurrentes dans ces domaines – et en recherchant la concertation avec elles pour construire des synergies et des complémentarités.
- **Un appui d'Angers Loire Métropole pour que les acteurs publics et privés des FMS se connectent entre eux**, accroissent individuellement leur rayonnement, ainsi que le rayonnement de l'ensemble (ex : encourager des connexions entre l'ADEME et les universités).
- **L'identification dans nos filières d'excellence de « services rares »** auxquels donner un rayonnement régional ou national (ex : Office Communautaire des variétés végétales à Angers). Il s'agit non seulement ici de faire connaître les « services rares » que nous avons déjà mais d'en créer de nouveaux à partir des

³ Le dispositif CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public (http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/accueil.jsp).

gisements que sont les filières d'excellence, en particulier le végétal, la santé et les TIC.

3- Stimuler les éco-activités

- **Accompagner et soutenir les démarches exemplaires** en matière de développement durable (environnement et emploi).
- Renforcer l'appui au développement des entreprises dans certains domaines comme le bâtiment / les travaux publics avec des clauses / spécifications écologiques.
- **Encourager la consommation responsable** sur le territoire : développer la consommation de produits alimentaires locaux de qualité (ex : créer un magasin de produits de proximité).

4- Développer l'économie sociale et solidaire

Le Conseil de développement préconise un plan concerté de développement avec le secteur de l'économie sociale et solidaire, dans lequel Angers Loire Métropole exprimerait ses attentes, les axes d'intervention souhaités pour ce secteur et les moyens qu'elle mettrait sur la table pour la mise en œuvre de ce plan (appels à projets, clauses sociales dans les marchés, reprise des entreprises sous forme de SCOP, etc.).

Axe 3 - Accompagner le potentiel humain du territoire

En complément de l'axe prioritaire sur l'emploi développé plus haut, voici plusieurs pistes d'actions proposées par le Conseil de développement sur le volet plus spécifique de l'insertion et de la formation :

- **Constituer une commission sur le thème de la réinsertion** avec comme objectif : prouver que le cercle vicieux de l'exclusion peut être évité. Cette commission pourrait réunir les représentants des différentes caisses de financement du chômage de longue durée ainsi que les structures d'insertion afin de réfléchir avec la Communauté d'agglomération sur une possible expérimentation (ex d'expérimentation déjà en place : distribution de filets solidaires sur Angers par des publics en difficulté).
- Il s'agit là d'innover en direction des publics en grave difficulté d'insertion sociale et professionnelle. Cette nouvelle conception du développement devrait **penser l'action préventive** pour éviter l'issue destructrice de l'exclusion très coûteuse dans la situation actuelle de réparation.

Précisions

- **L'insertion par l'Activité Economique** permet en premier lieu de développer de la valeur ajoutée humaine : développer le mieux vivre social de personnes mises sur le bas-côté du jeu économique. Cette formule renforce la cohésion sociale et économique du territoire.
- L'activité créée par les **Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)** permet également de dégager de la valeur ajoutée économique (exemple sur le territoire angevin : les Jardins de Cogne créent de la valeur ajoutée avec ce qu'étaient auparavant des déchets alimentaires en récupérant les fruits et légumes invendus sur le MIN).

- **Angers, candidate à une expérimentation en formation continue**
Dans le cadre d'une expérimentation portée par la Région des Pays de la Loire en faveur du développement de la formation continue, Angers pourrait se porter « ville candidate ».
- **Promouvoir un dialogue social territorial**
Cette idée avait déjà été évoquée dans le rapport du Conseil de développement « *Pour une politique locale ambitieuse de l'emploi* » - Février 2009. Ce dialogue doit permettre de proposer des actions nouvelles au plus près des actifs, futurs actifs et des entreprises grâce aux forces de proposition et compétences mobilisées. Dans ce rapport, le Conseil de développement préconisait dans ce sens de créer les 1ères Assises de l'Emploi.
Autre idée de ce rapport sur l'emploi qui mérite d'être rappelée ici : celle d'**une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) à l'échelle du Pays Loire Angers**. Ce projet ambitieux mérite en effet d'être encouragé. La gestion anticipative et préventive des ressources humaines doit permettre leur ajustement et une plus grande mobilité des salariés, notamment d'une filière à une autre, en évitant la phase chômage.

Axe 4 : Favoriser le développement des entreprises

Pistes d'actions proposées

- **Développer le rôle des réseaux et leur animation** : favoriser les échanges d'expériences, de savoir-faire, etc.
- **Encourager la venue d'entreprises étrangères** en développant un accueil personnalisé.
- **Développer la création d'entreprises**
 - Auprès des étudiants en fin de cursus : leur donner le goût de la création.
 - Auprès d'autres publics type techniciens ayant plusieurs années d'expériences (statistiquement les plus créateurs d'entreprises).
 - D'une manière générale, soutenir les envies de création d'entreprise par des structures d'aide/accompagnement à la création d'entreprise (ex : « Coup de Pouce 49 » qui sécurise la création d'entreprise par du portage salarial, fiscal et juridique).
- **Renforcer la vocation industrielle du territoire** et développer les filières stratégiques existantes (végétal, électronique, etc.) en pensant à cultiver le lien entre les acteurs de ces filières (le lien = facteur clé de succès).
Les membres de la commission souhaitent pointer **l'importance sur le territoire angevin, de l'emploi industriel et des productions industrielles associées**.
- **Développer les dispositifs d'accompagnement des entreprises** (amorçage, création, etc.) et renforcer les synergies et les complémentarités entre les structures d'accompagnement.
- **Attirer des entreprises non Angevines sur le territoire**.
Angers n'a pas la taille critique pour se contenter de faire de la croissance endogène, elle doit également attirer des entreprises extérieures sur son territoire.
- **Encourager l'ouverture des PME à l'international**. Pour pallier aux difficultés que constitue la barrière de la langue, les PME pourraient s'appuyer sur un réseau

d'étudiants présents à Angers et qui parlent souvent plusieurs langues. Plus largement, il y aurait aussi lieu d'examiner comment les très importants réseaux internationaux des établissements d'enseignement supérieur d'Angers ainsi que les flux élevés d'étudiants et de personnels en mobilité internationale pourraient contribuer au développement des entreprises du territoire.

Conclusion

En guise de conclusion, il faut jeter une lumière crue sur les réalités que le territoire d'Angers Loire Métropole devra affronter durant la prochaine décennie. Le Conseil de développement de la région d'Angers formule plusieurs observations majeures préalablement à l'élaboration du nouveau Schéma du développement économique du territoire. Ce court mais vigoureux constat doit beaucoup **au contexte de crise** d'adaptation qui affecte la majorité des territoires de l'Union européenne. Angers Loire Métropole n'y échappe pas. Ce constat repose aussi sur **le contexte géographique de l'Ouest de la France** confronté à une révision des bases de son développement économique (dans tous les champs d'activités) et de son organisation territoriale (à toutes les échelles). **La mobilisation affichée et réelle de tous les atouts du territoire métropolitain est urgente**, elle doit être au service de tous les habitants.

Alors que le taux de chômage augmente inexorablement en France, les entreprises du territoire d'Angers Loire Métropole fatiguent dans une compétition. Des pans entiers de leurs activités sont remis en cause. L'emploi ne se maintient pas et ne se crée pas par hasard. **Des situations d'urgence et de court terme s'imposent** dans le débat territorial. Maintenir et attirer les entreprises suppose d'anticiper la place des anciennes et des nouvelles entreprises dans le bassin d'emploi. La question de l'adéquation des emplois aux qualifications disponibles des hommes est cruciale. L'inverse de la relation hommes/entreprises se joue en termes de formation professionnelle face à l'avenir anticipé à 5 - 10 ans... Angers Loire Métropole ne peut fonder son avenir en accumulant les populations en précarité professionnelle et en situation de risque social.

Dans le cadre d'une hiérarchisation des engagements publics, et face à une aggravation prévisible de la situation économique, les vieux remèdes ne suffisent plus. **Il faut inventer de nouvelles dynamiques territoriales dans les champs de l'économie, du social et du culturel.**

Dans une temporalité plus longue, sur le plan de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur admis par tous comme des facteurs essentiels de la recomposition socio-territoriale, un nouveau souffle s'impose. La répartition des fonctions entre villes en France et en Europe, place Angers Loire Métropole dans une situation faible. Face à des recompositions auxquelles le territoire n'échappera pas, **des fonctions métropolitaines présentes sur le territoire sont en sursis.** Autant être clair sur les enjeux car ils sont cruciaux pour l'avenir des activités urbaines et leur développement au service de tous.

Dans tous ces champs de mobilisation collective, l'action d'Angers Loire Métropole requiert un vigoureux effort d'imagination et de mobilisation des moyens disponibles. Il s'agit d'ajuster au plus près, des modes d'actions renouvelés face aux enjeux les plus déterminants. Si le Schéma Directeur doit être **particulièrement clair dans son affichage**, il doit l'être aussi dans **l'affirmation des priorités** face à une situation de dix prochaines années délicates.

Les atouts du territoire existent. La qualité de vie angevine est aujourd'hui un élément reconnu positivement et ne s'oppose plus au dynamisme. La qualité des hommes sur le territoire est également reconnue. Angers, ville de qualité est une ville du « bien-vivre ». C'est une ville de culture, caractéristique essentielle dans l'attractivité.

Le développement de l'économie et de l'emploi, lesquels créent la richesse, est un des éléments du développement territorial, lequel s'appuie sur la richesse des hommes, leur dynamisme, la cohésion sociale, l'environnement... Et c'est ce qui fonde une politique durable de territoire au service des hommes.

Annexes

Les membres de la commission

AUDUREAU Henri	Maison de la Loire
BENARD Jean-Pierre	IRESA
BORON Laurent	Comité départemental du tourisme
BOURGEOIS Alain	Personne qualifiée
BOURGERIE Gérard	Racines
CAILLAT Jean-François	CHU
CHARBONNIER André	Chambre d'Agriculture
CHERET Daniel	Personnalité qualifiée
CORVEE Didier	ERDF - Direction Territoriale Anjou
DENIS Jean-Claude	Personnalité qualifiée
DEUTSCH Bruno	CFE-CGC
DOUGE Valérie	Familles rurales
DUMONT Ingrid	Personne qualifiée
FRADIN Jean-Paul	Personne qualifiée
FREMONT Jean-François	CDOS
GASNIER Annie	Personne qualifiée
GIBOIN Florence	Personne qualifiée
HUMEAU Jean Baptiste	Personne qualifiée
LEBOUC Jean-Yves	OMS
LEGRAIS Dominique	Chambre de Métiers et de l'Artisanat
LELIEVRE François	Office de Tourisme Brissac Loire Authion
MARCHAND Philippe	ESSCA
MARY Jacques	SOMINVAL
MENARD Claude	FSU
NIKIEMA Paul-Roger	Cinémas et Cultures d'Afrique
PAVIE Cristiana	Terre des Sciences
PINEAU Danièle	Personne qualifiée
PRESSELIN Jean	Jardins de Cocagne Angevin
PRUNIER Dominique	UNSA
RESZKA Marian	Personne qualifiée
RIVIERE Louis-Marie	Président du Conseil de développement
ROUX André	La Poste
THOMAS Gabriel	APTIRA
SEURAT Cyril	Centre des Jeunes Dirigeants
SINQUIN Jean-Luc	CCI
VINSONNEAU Bernard	CFTC

Rappel de la démarche menée par Angers Loire Métropole, associant le Conseil de développement

Le 16 janvier 2012, Angers Loire Métropole a organisé **une réunion de lancement** de la démarche d'élaboration devant conduire au Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables (SDEED). Cette réunion, conduite en présence du consultant d'Angers Loire Métropole (ALM) Thierry BRUHAT, a permis aux membres du Conseil de développement de comprendre les objectifs du SDEED pour Angers Loire Métropole et de connaître la méthodologie proposée.

Rappel des objectifs affichés

- Répondre aux enjeux du renforcement de l'attractivité du territoire par le développement des entreprises et la création de valeur ajoutée (économie de la connaissance, filières, économie numérique, ...).
- Accompagner les femmes et les hommes de notre territoire en termes d'accès à l'emploi par l'insertion et l'accompagnement individualisé des parcours professionnels.
- Contribuer à la transformation écologique de l'économie.
- Constituer un cadre de référence du territoire pour la période 2012/2016.
- Etre un élément de la mobilisation renforcée des acteurs publics et privés autour d'une dynamique partagée.
- Proposer un plan d'actions directement opérationnel sur les thématiques identifiées.

Au cours de cette réunion de lancement et à propos de la méthodologie, ALM a choisi de constitué **5 groupes de travail**, chacun étant assorti d'une thématique et constitué d'un certain nombre d'acteurs socio-économiques du territoire. Les membres du Conseil de développement ont été sollicités pour participer à ces groupes de travail (chaque groupe a donné lieu à deux réunions : une en mars et l'autre en mai, en présence de Thierry BRUHAT, consultant et de Daniel LOISEAU, Vice-Président d'ALM, en charge du développement économique et de l'emploi).

Rappel des groupes de travail constitués par ALM

- Groupe 1 : Marketing territorial et Grands équipements
- Groupe 2 : Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation, Filières, fonctions métropolitaines supérieures
- Groupe 3 : Développement des entreprises
- Groupe 4 : Emploi, formation, insertion
- Groupe 5 : Economie durable

Par ailleurs en marge de ces groupes de travail, un groupe de concertation institutionnelle a été mis en place auquel le Président du Conseil de développement Louis-Marie RIVIERE et le Président de la commission Alain BOURGEOIS ont été conviés.

Le 16 février, **un événement grand public** a été organisé au Centre des Congrès d'Angers dans le cadre de l'élaboration du Schéma. Animé par le journaliste Olivier SAMAIN, cet événement avait pour objectifs de mettre en évidence les enjeux du développement économique et de faire témoigner les acteurs du développement économique sur des

thématiques prioritaires d'Angers Loire Métropole (Emploi et formation, attractivité, internationalisation des PME, filières, recherche et innovation, etc.)

Méthode de travail de la commission

Les membres de la commission se sont réunis 6 fois entre le 26 janvier et le 11 juin.

Au cours de la 1^{ère} réunion, le 26 janvier 2012, il a été décidé de procéder ainsi :

1. La commission devra être éclairée sur :

- les documents stratégiques de développement économique et de l'emploi élaborés à d'autres échelles territoriales, notamment le schéma régional de développement économique
- des éléments de prospective sur la situation économique nationale / internationale, nécessaire à l'élaboration d'un schéma qui tienne compte du contexte dans lequel notre territoire risque d'évoluer dans les années à venir. Dans ce cadre, la réunion de commission du 25 avril a été organisée en présence de François de JOUVENEL, directeur d'études de l'association Futuribles. Son exposé avait pour thématique : *« Au regard des quatre scénarios/des quatre « histoires possibles » pour la France à l'horizon 2020, imaginés par Futuribles, quelles implications possibles pour un territoire comme le territoire angevin ? Pour ses entreprises, pour ses collectivités locales, ses acteurs sociaux, etc. ? »*

2. Pour répondre à la saisine d'ALM de reprise, de mise à jour et de mise en cohérence des contributions économiques du Conseil de développement depuis 2002* avec les axes proposés pour le SDEED les membres de la commission se sont répartis en 5 sous-groupes (les mêmes que ceux envisagés par Angers Loire Métropole) pour relire les 8 contributions au regard de leur thème. Chaque groupe a travaillé pendant 1 h 30 avant une mise en commun de 30 mn pour envisager un croisement des filières et veiller à ne pas enfermer l'apport du Conseil dans une approche cloisonnée.

* Les 8 contributions économiques du Conseil de développement depuis 2002 :

- Le projet d'agglomération 2015 – contribution du Conseil de développement
- Le pôle végétal angevin (2003)
- Le pôle électronique/informatique/télécommunications (2004)
- Le pôle Retraite (2005)
- Le pôle tourisme (2005)
- Le pôle santé (2008)
- Pour une politique locale ambitieuse de l'emploi (2009)
- Des éco-activités à l'économie verte (2009)
- L'identité (2011)
- Crises économiques (2011)

Pour rappel

Une rencontre a été organisée à mi-parcours entre Louis-Marie RIVIERE, Président du Conseil de développement, Alain BOURGEOIS, Président de la commission, Hélène AGUESSE, chargée de mission du Conseil de développement, Daniel LOISEAU, Vice-président d'ALM, en charge du développement économique et de l'emploi, Philippe BROIX, directeur du développement économique, de l'emploi, du tourisme et de l'innovation et Jérôme DUCUING, directeur du service du développement et de l'innovation économiques pour préciser les attentes d'ALM vis-à-vis du Conseil de développement et les axes stratégiques retenus par ALM pour son schéma.

Riches des échanges menés lors des réunions de commission et de ceux issus des groupes de travail ALM, les membres du Conseil de développement ont tenté de dégager des pistes d'actions préconisées pour le SDEED assortis de principes généraux pour son écriture, qu'ils ont rassemblés autour d'un avis. Cet avis a été rédigé par un sous-groupe de rédaction et mis en débat lors de la dernière réunion de la commission le 11 juin 2012.

Glossaire

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ALM : Angers Loire Métropole

FMS : Fonctions Métropolitaines Supérieures

L'emploi que chaque individu occupe dans la société est identifiable au moyen de plusieurs nomenclatures, notamment une nomenclature d'activités (par exemple la nomenclature d'activités françaises, la NAF) et une nomenclature de professions (par exemple la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles, la PCS). La nature de l'ensemble des tâches qu'exerce un individu dans son travail, qu'on désigne par « fonction », peut être similaire d'un secteur d'activité à l'autre. (...)

La grille qui a défini les fonctions métropolitaines supérieures a été construite de façon empirique, sans chercher l'exhaustivité. Elle sélectionne des fonctions selon trois critères : elles sont à la fois aisément identifiables, davantage présentes dans les villes (et d'autant plus que la ville est importante), et correspondent essentiellement au plus haut niveau de qualification, de type cadre ou ingénieur. C'est ainsi que onze fonctions métropolitaines supérieures ont été identifiées et quantifiées à l'aide du recensement de 1999. Le terme « métropolitain supérieur » fait implicitement référence à celles des fonctions dont le contenu décisionnel est élevé ou qui contribuent à l'image de marque de la ville où elles s'exercent. *Source : INSEE*

Economie résidentielle :

L'économie d'un territoire est structurée par deux grands types d'activité : celles essentiellement destinées à satisfaire les besoins des populations locales (qu'elles soient permanentes ou temporaires) et celles produisant ou contribuant à produire des biens et services destinés à un marché plus vaste que le seul marché local, que celui-là soit régional, national ou international. Les premières, qui constituent « l'économie résidentielle » sont beaucoup moins exposées que les secondes à la concurrence d'entreprises situées à l'extérieur du territoire considéré ; et, leur dynamique est davantage affectée par les évolutions démographiques locales. Cette distinction entre « économie résidentielle » et « économie exportatrice » est d'autant plus pertinente que le territoire considéré est de taille réduite. *Source : INSEE*

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

PCET : Plan Climat Energie Territorial

SDEED : Schéma Directeur de l'Economie et de l'Emploi Durables

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

SCOP : Société coopérative et participative



Conseil de développement
de la région d'Angers

10 rue de l'Aubrière, 49100 Angers

Tél : 02 41 05 51 81

Fax : 02 41 05 51 85

conseil-developpement@angersloiremetropole.fr

www.conseil-dev-loire.angers.fr