

**Nathalie BASSALER**

## **DE LA PROSPECTIVE EXPLORATOIRE A LA STRATEGIE**

### **Le cadre général d'articulation prospective/stratégie<sup>©</sup>: les questions-clés**

**Que peut-il advenir ?**

Prospective exploratoire de l'environnement global, de l'écosystème et du système spécifique. Toile de fond et scénarios

**En quoi suis-je concerné en tant qu'acteur ?**

Enjeux

**Qui suis-je dans ce monde qui change ?**

Identité et valeurs  
Parties prenantes: hier, aujourd'hui, demain ...

**Quels sont les aspects que je veux mettre en avant / Quels défis à relever ?**

Fondamentaux. Socle stratégique, politique générale principes et règles d'action

**Pour quoi ?**

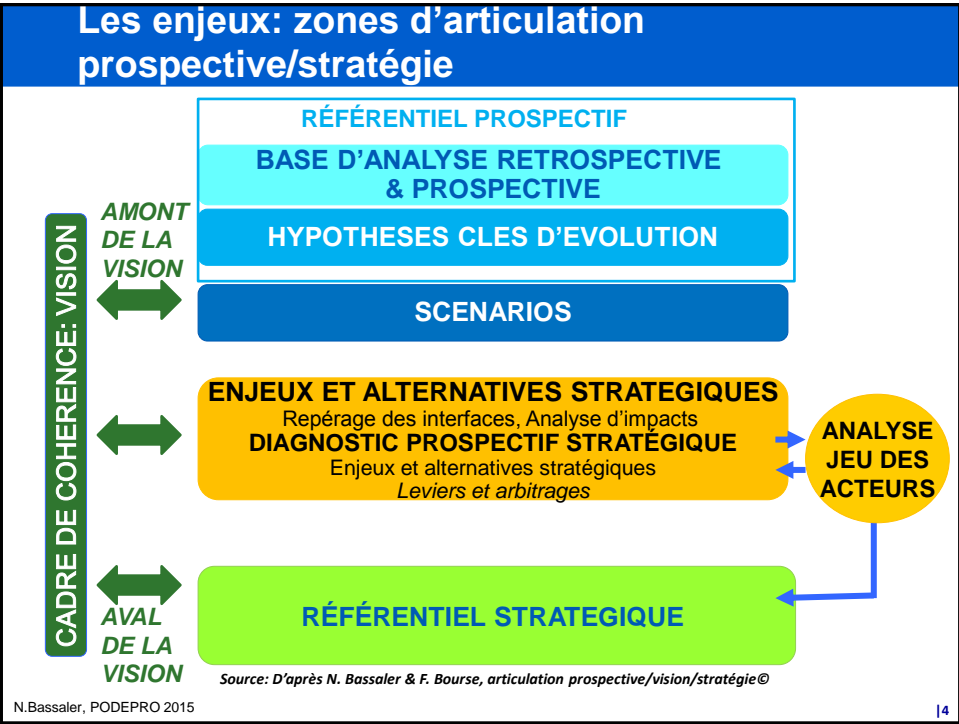
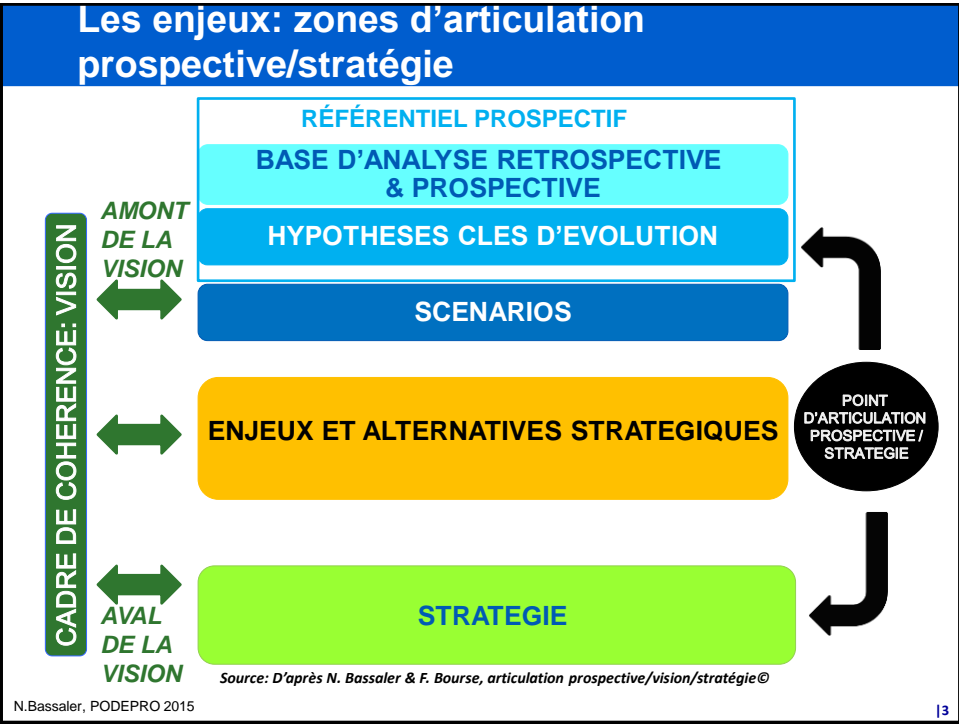
Raison d'être, dessein. Ambitions

**Que puis-je faire ?**

Marges de manoeuvre, potentiel, qualification et différenciation.  
Trajectoires possibles, leviers, risques et arbitrages

**Que vais-je faire ? Comment le faire ?**

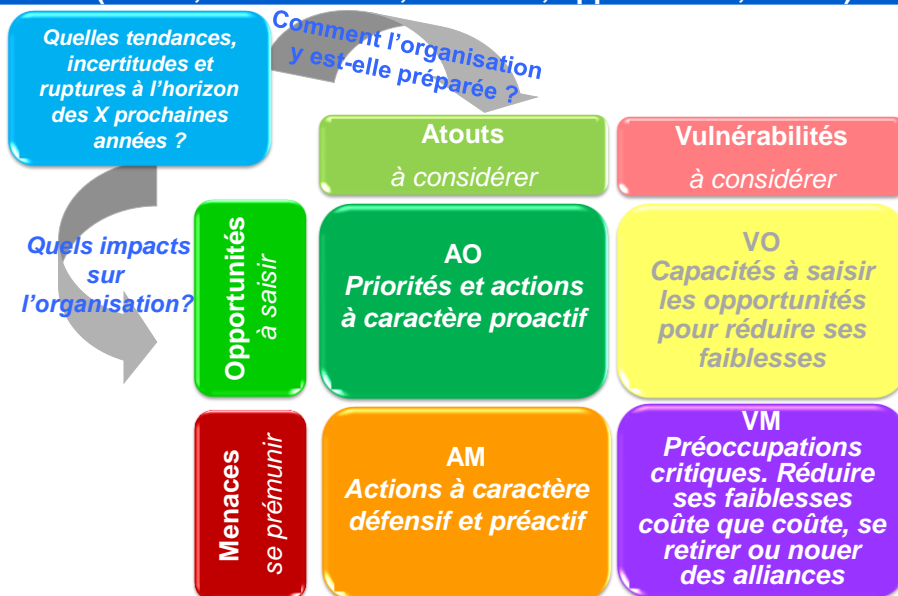
Stratégie et trajectoire  
Visées (objectifs/cibles) et vecteurs (moyens/ressources)



# Enjeux et alternatives stratégiques

## **DIAGNOSTIC PROSPECTIF ET STRATÉGIQUE**

### Le diagnostic prospectif et stratégique : le **SWOTT**® (atouts, vulnérabilités, menaces, opportunités, trends)



## Intérêts et limites du SWOTT

### Intérêts

Outil simple à caractère générique pour la plupart de la phase de préparation des décisions stratégiques

Structuration des débats. Un "pense intelligent".

Identification des enjeux, évaluation degré de préparation de l'organisation et suggestion de stratégies possibles

### Limites

N'est pas un outil d'arbitrages des choix stratégiques.

Compléter l'analyse (jeu concurrentiel, risques projets, évaluation multicritères)

Outil pertinent de réflexion stratégique seulement pour des horizons de court et moyen terme



Plusieurs matrices d'analyse stratégique sont construites autour de problématiques homogènes, correspondant souvent à des « domaines d'activités stratégiques » des objectifs fondamentaux de l'organisation, des fonctions... et non à partir de chaque facteur d'environnement



## Le diagnostic prospectif et stratégique et ses outils: le tableau d'interfaces

Contextes global et intermédiaire		Système spécifique étudié			
Champs prospectifs	Tendances lourdes, incertitudes majeures, ruptures possibles	composante 1	composante 2	composante 3	composante n

Dans chaque case: les enjeux, les préoccupations critiques ; les adaptations nécessaires/possibles à courte et moyenne échéance ; les alternatives et les possibles à moyen/long terme

**Exemple. composantes. Attributs du produit ou dimensions de sa conception et sa mise en marché. Lancement d'un nouveau produit phytosanitaire**

Produit  
(formulation,  
package,  
fonction)

Infos &  
services  
consom.

Infos &  
services distrib.

Supply chain

Com.  
Corporate

## Extraits du tableau d'interfaces. EDF et l'environnement à l'horizon 2015 (1994)

Champs prospectifs	Tendances, incertitudes, ruptures	Niveau d'impact pour EDF (de 0 à 4)	Acteurs	Réponses ou attitudes d'EDF / environnement								
				1/ Connaissance, vigilance, prévention	2/ Arbitrages sur modes de production électrique / envt	3/ Animation de réseaux, lobbying, réglementations	4/ Internationalisation des effets. Partage des responsabilités	7/ Communication	8/ Recherche & aspects techniques	9/ Stratégies concertées, partenariat, modes interventions		
B/ Europe	Emergence pol. europ. énergie	3 à 4	UE, DGs, Eurelectric, AIEA, RU/All, France, C <sup>tes</sup> prod. Elec., Industriels...		. Intégration de l'éco-taxe	. Définition europ. notion service public	. Débat européen sur passage des lignes THT		. Insertion calcul éco ds sphère env.	. Alliances indust. Européennes (horizontales / verticales)		
	Eco-taxe	3		. Mise en place système partagé suiv risques à l'Est		. Lobby aux diff. Echelons communautaires		. Electricité, énergie verte				
	Gestion risques à l'Est	2 à 3						. Pluies acides et choix énergétiques	. Recherche partagée avec énergéticiens Europe. Est	. Gestion risques à l'Est		
	Alliances industrielles globales	2										
	Réglementations europ. / environnement	2			. Veille stratégique réglementaire	. Partenariat / concertation avec régies territoriales	. Animation débat scientifique & technico-économique			. Dépollution à l'Est		
	Constitution réseau électrique. europ.	3										
Avantages comparatifs Production électrique	3											

## Enjeux et alternatives stratégiques *ANALYSE DU JEU DES ACTEURS*

# L'analyse des jeux des acteurs autour des enjeux cruciaux : La méthode MACTOR

## Pertinence de la méthode

- Pour l'analyse de domaines où les enjeux se situent dans la confrontation d'intérêts d'essences différentes: public/privé, producteurs/consommateurs, régulateurs/régulés, ...
- Pour des domaines soumis à des perspectives de changement importantes d'ordre réglementaire, technologique, ou dans lesquels des innovations créent de fortes incertitudes sur l'évolution des marchés futurs et donc les stratégies des acteurs

## OBJECTIFS

Analyser les influences et le rôle des acteurs dans la dynamique du système

Analyser la position (favorable, défavorable) des acteurs autour des enjeux/objectifs, apprécier l'équilibre des forces en présence

Repérer les convergences et divergences, les axes d'alliances et de conflits potentiels

Mettre à plat les règles du jeu et leurs évolutions; en délimiter les issues possibles

2 matrices: acteurs x acteurs et acteurs x objectifs à documenter

## La base du jeu: acteurs, enjeux, objectifs

### ACTEURS

Des **acteurs** ayant une identité, un projet et des moyens d'action propres (aussi faibles soient-ils), organisés dans une stratégie pour atteindre les buts et les objectifs qu'ils se sont fixés pour les faire aboutir.

### ENJEUX

- Des nœuds du futur, champs de bataille entre les acteurs.
- Des points de passage obligés pour les acteurs, aux issues incertaines et multiples.
- Des possibilités de perte ou de gain pour chaque acteur impliqué d'où le nom d'enjeu (« ce qui est en jeu »).

*L'identification des enjeux constituent une étape de travail intermédiaire vers la constitution de la liste des objectifs. Ils servent à structurer la réflexion, à « encadrer » la recherche d'objectifs pertinents et faciliter les arbitrages finaux sur le choix des objectifs*

### OBJECTIFS

Les **objectifs**, ou buts poursuivis par les acteurs autour d'un enjeu/ champ de bataille sont exprimés à l'aide d'un verbe d'action

## La base du jeu: acteurs, enjeux, objectifs

### ACTEURS

- **Des acteurs « polymorphes »**: les acteurs composants peuvent différer dans leurs objectifs, leurs comportements et leurs critères de décision (Ex1) ou des acteurs assurant plusieurs rôles fonctionnels dans le système (Ex2)
  - Ex1. Etat: Ministère des Finances et autres ministères sectoriels
  - Ex2. Ministère: différentes administrations / directions centrales
- Une 20aine d'acteurs

### OBJECTIFS

- Se concentrer sur des objectifs **structurants** pour la problématique étudiée et dont on estime qu'ils vont donner lieu à des **confrontations d'intérêts mettant en jeu un grand nombre d'acteurs**
- Choisir des objectifs dont on pense qu'ils sont déterminants de **grandes alternatives dans l'évolution du système**
- **Formuler de manière suffisamment précise et explicite les objectifs.** *Ce travail de formulation des objectifs est fondamental car il oriente de manière très sensible, voire détermine, les positions des acteurs (favorables, défavorables ou indifférentes à la réalisation de l'objectif)*
- Entre une 15zaine et 20aine objectifs environ rédigés de manière tranchée afin de de révéler les positions des acteurs

## Exemple: liste du jeu acteurs sur le transport aérien et l'aménagement du territoire en IDF (extraits)

### Aéroports

- ✓ ADP
- ✓ Aéroports d'Ile-de-France/proche région hors ADP

### Administrations compétentes en matière de transport aérien

- ✓ Ministère des Transports et DGAC
- ✓ Ministère des finances
- ✓ Direction de la navigation aérienne

### Compagnies aériennes

- ✓ Compagnie nationale
- ✓ Nouvelles compagnies
- ✓ Compagnies charters
- ✓ Compagnies régionales

### Constructeurs

### Opérateurs ferroviaires

- ✓ SNCF

### Opérateurs du transport aérien

- ✓ Transitaires, Groupeurs de fret
- ✓ Passagers
- ✓ Tours opérateurs, agences de voyages

### Acteurs de l'aménagement du territoire

- ✓ Décideurs d'aménagement (Conseil régional...)
- ✓ Bénéficiaires d'aménagement (Entreprises, CCI ...)
- ✓ Collectivités locales d'IDF

### Associations de riverains

## Exemple: le transport aérien et l'aménagement du territoire en IDF



ACTEURS X  
ACTEURS

## Le tableau qualitatif

### FICHE ACTEUR

- **Intitulé:**
- **Définition:**
- **Buts :**
  - Motivations
  - Objectifs poursuivis
- **Comportements antérieurs, Problèmes rencontrés**
- **Moyens d'action** (y compris alliances, coopérations, partenariats)
- **Repérage des évolutions futures** (tendances, ruptures, incertitudes, inerties)
  - Facteurs qui peuvent affecter les relations entre les acteurs
  - Emergence et disparition d'acteurs, changement de rôle d'un acteur dans le système
  - Règles du jeu possibles dans le futur

*Références / experts interrogés*

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Acteur 1	Fiche acteur 1	Moyens d'influence de l'acteur 1 sur l'acteur 2	Moyens d'influence de l'acteur 1 sur l'acteur 3
Acteur 2	Moyens d'influence de l'acteur 2 sur l'acteur 1	Fiche acteur 2	Moyens d'influence de l'acteur 2 sur l'acteur 3
Acteur 3	Moyens d'influence de l'acteur 3 sur l'acteur 1	Moyens d'influence de l'acteur 3 sur l'acteur 2	Fiche acteur 3



Action sur →			
de ↓	Constructeurs	Compagnies	Etat
Constructeurs	<p><b>But :</b> Vivre et éviter la crise.</p> <p><b>Problèmes :</b> Nouveaux projets d'avions plus performants par rapport aux normes de bruit et de consommation spécifiques.</p> <p><b>Moyens :</b> Association entre constructeurs. Baisse des commandes militaires. Diversification des activités.</p>	<p>Exercer une pression sur les compagnies pour l'achat d'avions neufs.</p> <p>Diversifier l'offre à travers une gamme renouvelée grâce à des progrès technologiques importants.</p>	<p>Faire du chantage à l'emploi.</p> <p>Réclamer le financement de nouveaux projets.</p>
Compagnies	<p>Réclamer des avions plus conformes à leurs besoins.</p> <p>Critère essentiel : le coût du passager au kilomètre ou à la tonne effectivement transportée.</p> <p>Etre réticent à l'emploi de gros avions.</p>	<p><b>Buts :</b> Maintenir leur part de marché.</p> <p><b>Problèmes :</b> Finances, investissements et salaires. Maintien d'une fréquence et d'un remplissage élevés.</p> <p><b>Moyens :</b> Coopération entre compagnies (ATLAS). Filiation des activités. Homogénéisation et simplification d'utilisation de la flotte. Développement du fret. Concentration de 3e niveau.</p>	<p>Chercher à être protégées de la concurrence par le biais des droits de trafic sur le long courrier.</p>
Etat	<p>Sauvegarder l'industrie aéronautique nationale par des commandes militaires et civiles.</p> <p>Financer de nouveaux projets.</p> <p>Faciliter le crédit à l'exportation.</p> <p>Démarcher auprès des gouvernements étrangers.</p> <p>Financement privé.</p>	<p>Développer le protectionnisme.</p> <p>Exercer des pressions sur les compagnies nationales pour l'achat de Mercure, Airbus, ... assorties d'aides financières.</p> <p>Protéger les compagnies à condition qu'elles se développent et améliorent leur gestion.</p>	<p><b>Buts :</b> Assurer le prestige et la présence française dans le monde.</p> <p><b>Problèmes :</b> Chantage et inflation.</p> <p><b>Moyens :</b> Croissance soutenue.</p>

N.Bassaler, POEPRO 2015

117

ACTEURS X ACTEURS
La matrice d'entrée

La matrice Acteurs x Acteurs, est un tableau où l'influence directe actuelle d'un acteur sur un autre est notée sur une échelle allant de 0 à 4, qui traduit l'intensité et la nature de cette influence

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur j	Influence $\Sigma$
Acteur 1					
Acteur 2					
Acteur i					
Acteur 4					
Dépendance $\Sigma$					

Convention de remplissage

l'acteur *j* peut remettre en cause/est indispensable à...

- 4: l'existence de l'acteur *j*
- 3: l'accomplissement des missions de l'acteur *j*
- 2: la réussite des projets de l'acteur *j*
- 1: les processus de gestion de l'acteur *j*

N.Bassaler, POEPRO 2015

118

## Exemple de remplissage d'une matrice acteurs x acteurs

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Inf.
A1 Constructeurs	0	1	1	3	0	2	7
A2 Cies régulières	2	0	3	2	1	1	9
A3 Cies charters	1	2	0	1	1	0	5
A4 Etat	2	3	3	0	3	2	13
A5 Aéroport de Paris	0	2	3	1	0	2	8
A6 Asso. de riverains	0	1	1	3	2	0	7
Dépendance	5	9	11	10	7	7	49

### a) Existence d'une influence directe :

- . Oui
- . Non

### b) Intensité :

- . Existence (4)
- . Missions (3)
- . Projets (2)
- . Gestion (1)

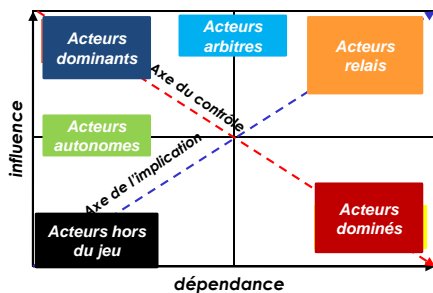
## ACTEURS X ACTEURS

## Analyse de la matrice (1/2)

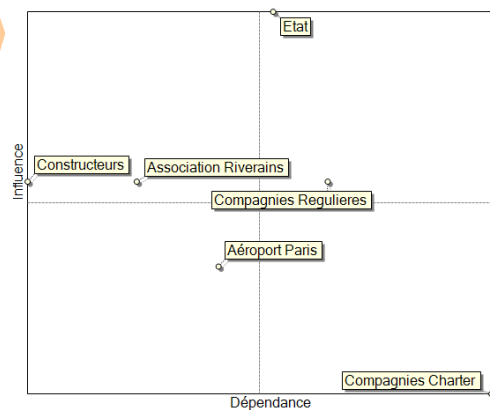
### Compréhension de la place des acteurs dans le système:

↳ Plan influence / dépendance directes et indirectes \*

\* un acteur pouvant limiter l'éventail des choix d'un second en agissant sur lui à travers un acteur relais



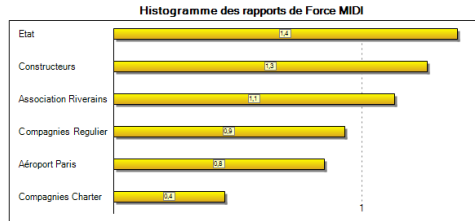
### Plan des influences et dépendances entre acteurs



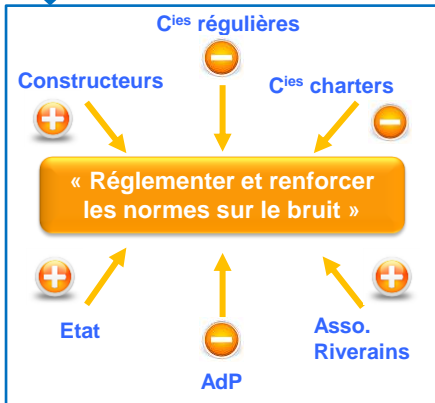
## Analyse du poids relatif de chaque acteur dans le système:

↳ Rapports de force\*

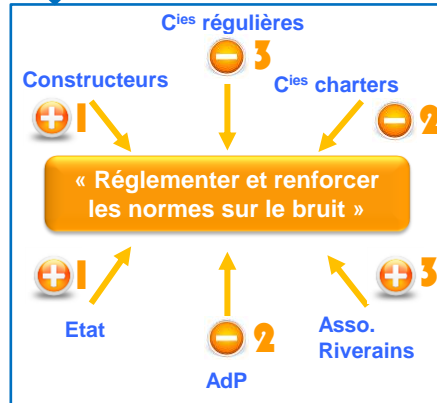
*\*influence relative d'un acteur dans la régulation du jeu déflaté par sa dépendance. Plus l'indicateur est faible, moins l'acteur est en position de défendre ses intérêts*



## ATTITUDE (matrice 1MAO)



## ATTITUDE & INTENSITE (matrice 2MAO)



- 1 Gestion
- 2 Projets
- 3 Missions
- 4 Existence

**ACTEURS X OBJECTIFS** **La matrice d'entrée**

**Une seule matrice mais deux types questionnements pour le remplissage**

**ATTITUDE DE L'ACTEUR (matrice 1MAO)**

(+) : l'acteur *k* est favorable à la réalisation de l'objectif *i* (accord)

(-) : l'acteur *k* est défavorable à la réalisation de l'objectif *i* (désaccord)

(0) : l'acteur *k* est indifférent à la réalisation de l'objectif *i*

**INTENSITE (Matrice 2MAO)**

La réalisation de l'objectif *i* a des conséquences sur

(4) : l'existence de l'acteur *k*

(3) : l'accomplissement des missions de l'acteur *k*

(2) : la réussite des projets de l'acteur *k*

(1) : les processus de gestion de l'acteur *k*

N.Bassaler, PODEPRO 2015 |23

**Matrice Acteurs / Objectifs : principes de lecture**

Renforcer les normes sur le bruit

		O1	O2	O3	O4	O5	Imp.
A1	Constructeurs	2	3	0	0	1	6
A2	Cies régulières	-2	0	3	-1	-3	9
A3	Cies charters	-1	0	-3	3	-2	9
A4	Etat	0	3	2	0	1	6
A5	Aéroport de Paris	-1	0	-2	2	-2	7
A6	Asso. de riverains	0	0	0	0	3	3
<b>Implication</b>		6	6	10	6	12	40
Σ des valeurs absolues							

**Objectif le plus impliquant**

**Acteurs les plus impliqués**

→ **Accords** Σ des (+)

→ **Désaccords** Σ des (-)

2	6	5	5	5
-4	0	-5	-1	-7

ENJEUX	OBJECTIFS
E1 - Définition des avions	O1 - Imposer les caractéristiques des avions
E2 - Marché des avions	O2 - Défendre et améliorer les parts de marché des constructeurs nationaux
E3 - Partage des droits de trafic	O3 - Maintenir le partage des droits de trafic
E4 - Marché des vols organisés	O4 - Développer les vols organisés
E5 - Bruits et nuisances autour des aéroports	O5 - Réglementer et renforcer les normes sur le bruit

N.Bassaler, PODEPRO 2015 |24

## Analyse de la matrice acteurs/objectifs

### IMPLICATION, MOBILISATION DES ACTEURS SUR LES OBJECTIFS

- ⇒ Acteurs les plus impliqués et les plus mobilisés
- ⇒ Objectifs les plus mobilisateurs

### EQUILIBRE DES FORCES

- ⇒ Objectifs conflictuels ou consensuels

### CONVERGENCES ET DIVERGENCES ENTRE ACTEURS

- ⇒ Jeux d'alliances et conflits possibles
- ⇒ Ambivalence des acteurs

### ET D'AUTRES ANALYSES POSSIBLES...

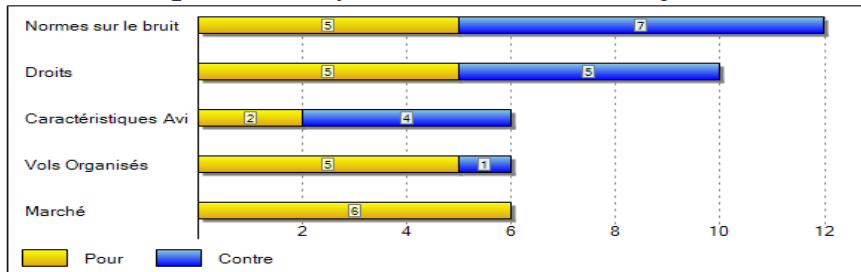
- ⇒ Les regroupements d'objectifs et les arbitrages globaux: le plan des distances nettes entre objectifs
- ⇒ Le plan AFC acteurs x objectifs

N.Bassaler, PODEPRO 2015

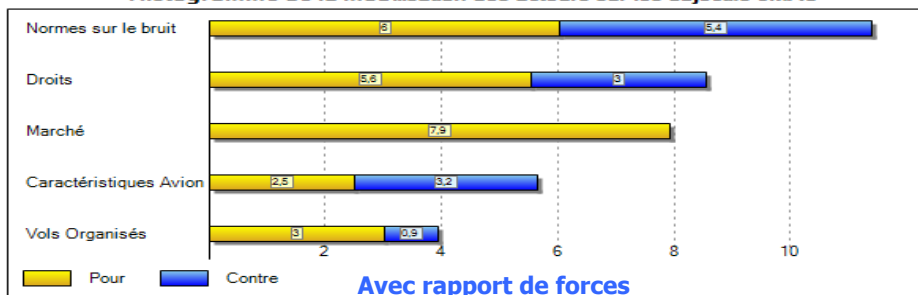
125

## Implication et mobilisation des acteurs

Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs 2MAO

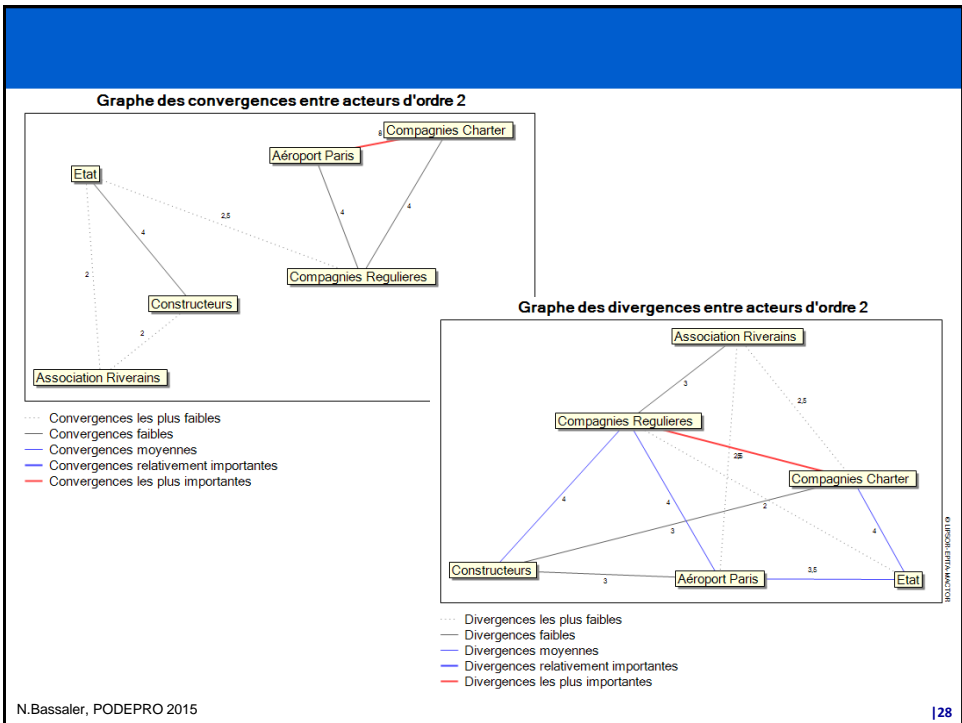
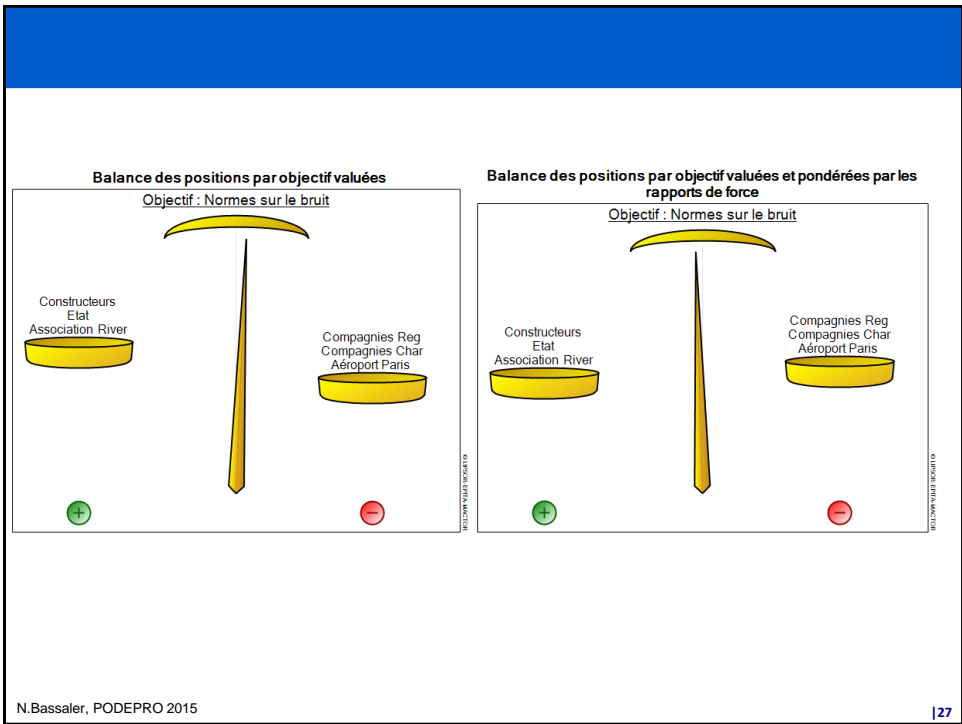


Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 3MAO



N.BASSALER, PODEPRO 2015

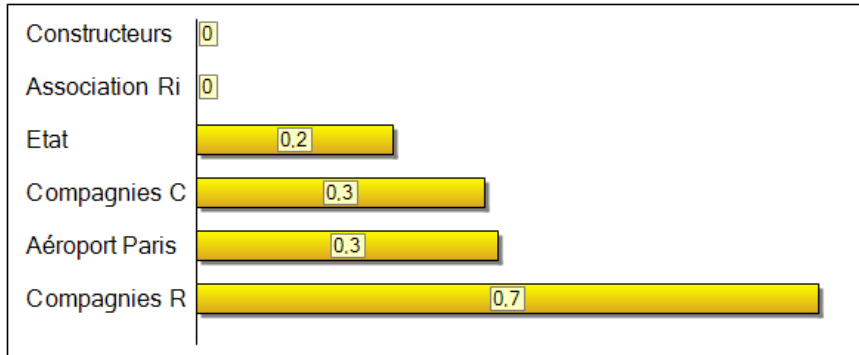
126



## L'ambivalence des acteurs

- Un acteur peut être à la fois en convergence avec un acteur sur certains objectifs et en divergence avec ce même acteur sur d'autres objectifs.
- L'indicateur d'ambivalence peut varier, par construction, de 0 (position non ambivalente) à 1 (acteur très ambivalent)

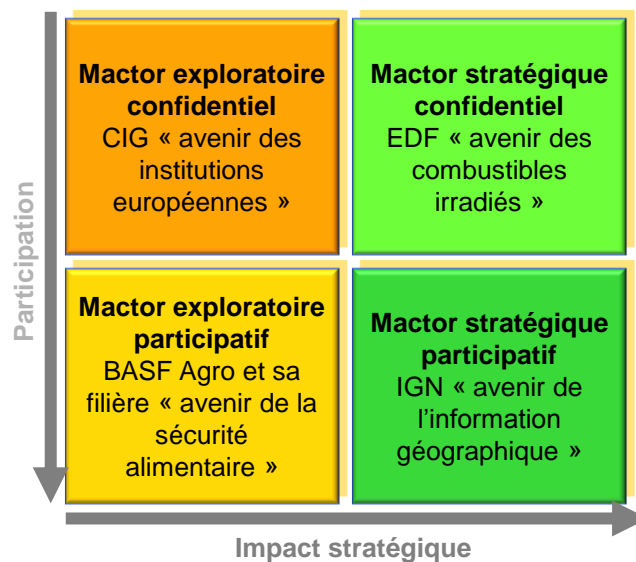
Histogramme de l'ambivalence des acteurs



N.Bassaler, PODEPRO 2015

129

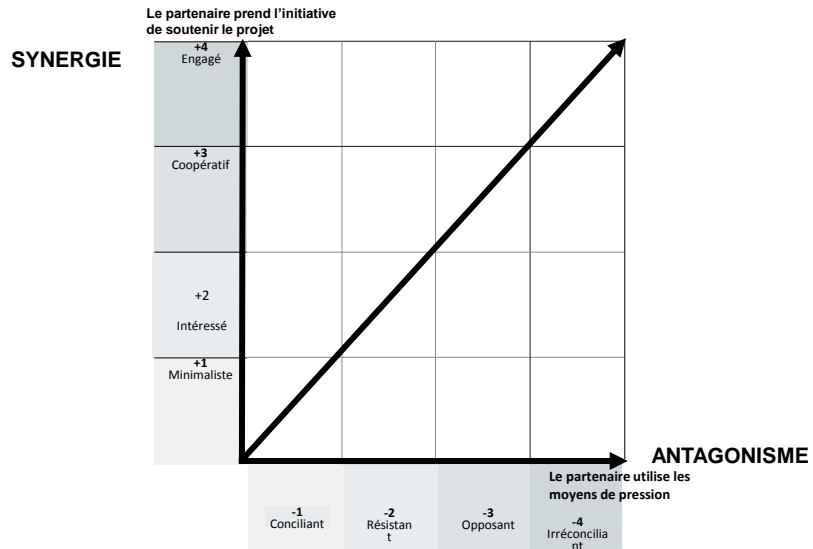
## Mactor: typologie des approches



N.Bassaler, PODEPRO 2015

130

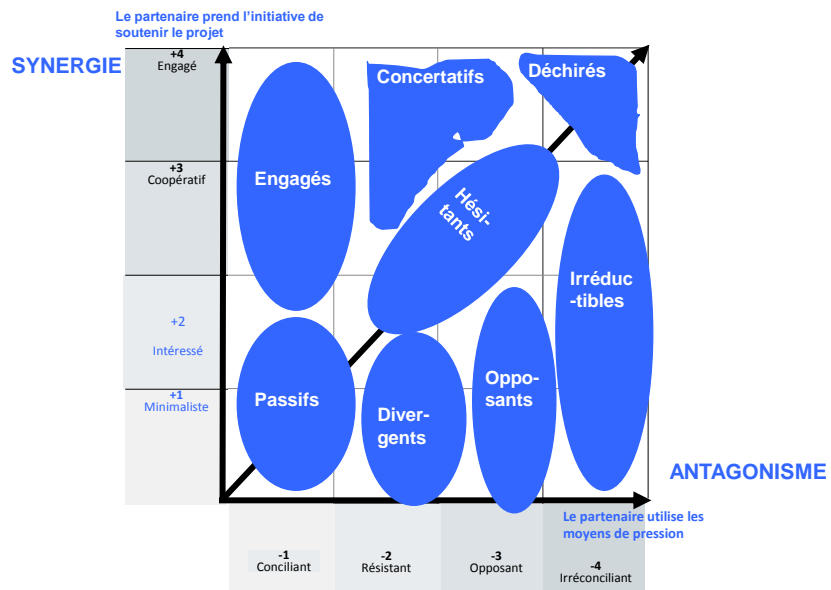
## Analyse des acteurs: la socio-dynamique



N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 31

## Carte socio-dynamique des acteurs

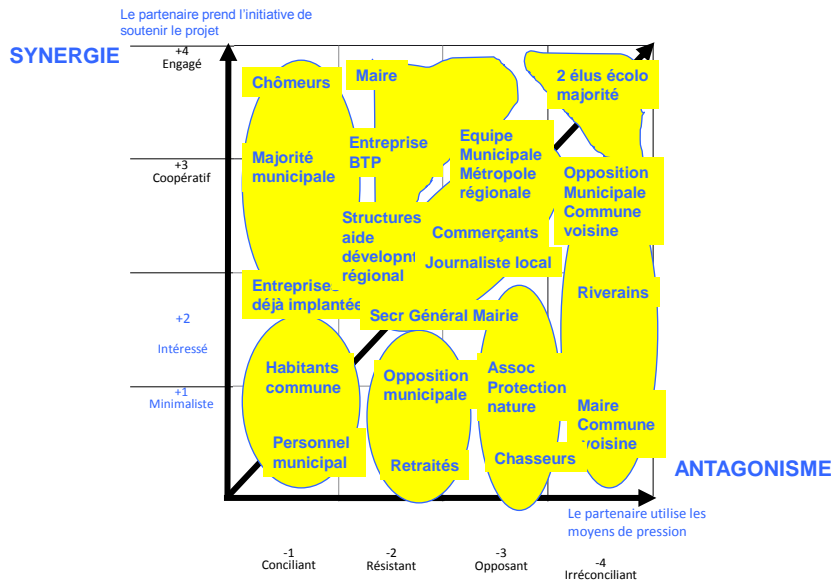


N.Bassaler, PODEPRO 2015

| 32



## Carte socio-dynamique Exemple création d'un parc d'affaire



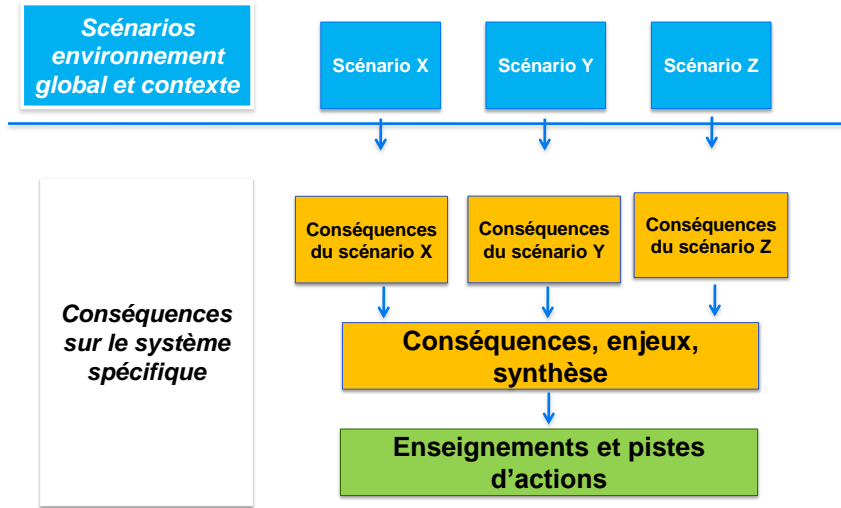
|33

## ARTICULATION PROSPECTIVE ET STRATÉGIE

N.Bassaler, PODEPRO 2015

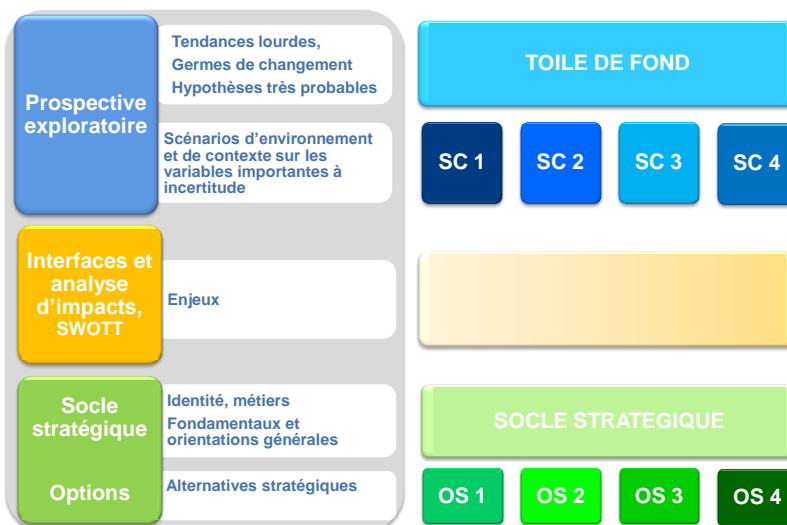
|34

## De la prospective à la stratégie: une approche fréquente...



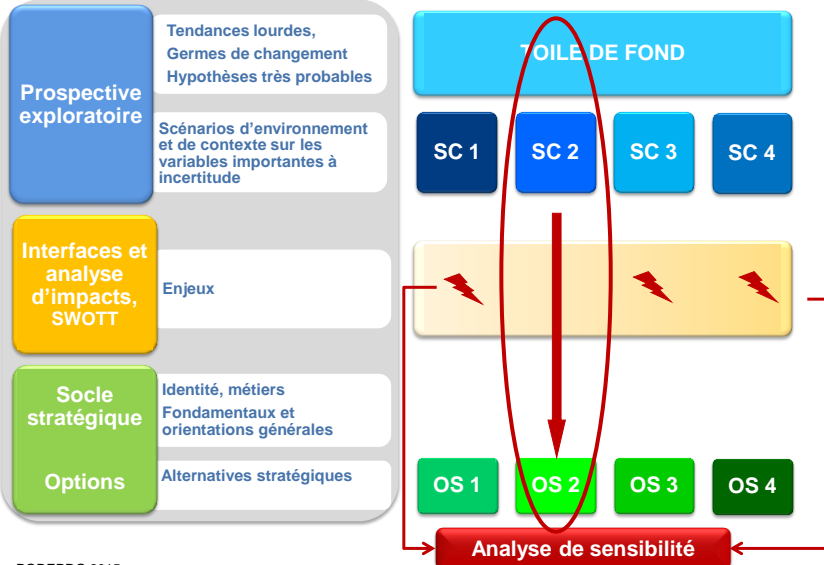
... Mais très contestable

## ARTICULATION PROSPECTIVE ET STRATÉGIE: LE CADRE



# ARTICULATION PROSPECTIVE ET STRATÉGIE: APPROCHES

## APPROCHE PLANIFICATION STRATEGIQUE: SCENARIO DE REFERENCE + CHOIX DE L'OPTION

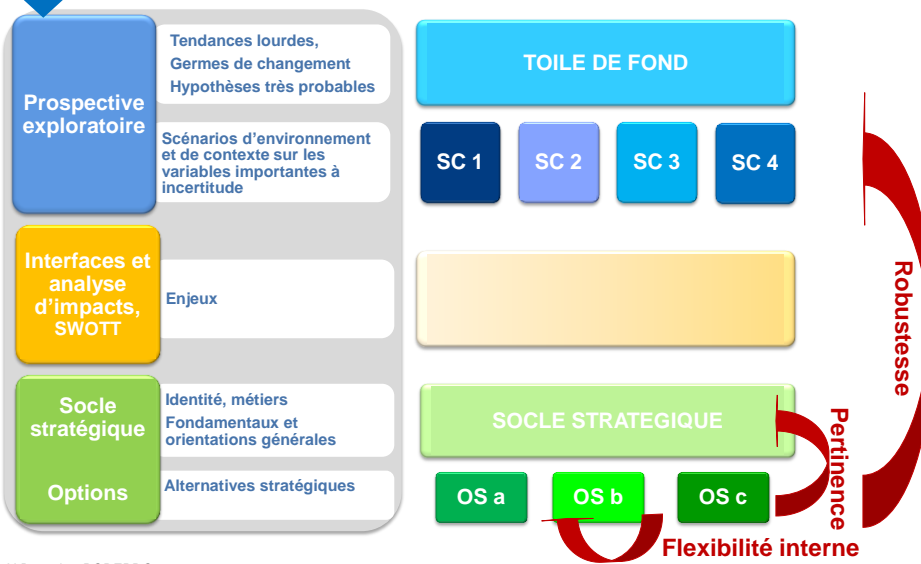


N.Bassaler, PODEPRO 2015

137

# ARTICULATION PROSPECTIVE ET STRATÉGIE: APPROCHES

## APPROCHE: SOCLE & OPTIONS STRATEGIQUES INDEPENDANTES (ROBUSTESSE + FLEXIBILITE)



N.Bassaler, PODEPRO 2015

138

# STRATÉGIE ET VISION

## De la prospective exploratoire à la stratégie



## La stratégie: une définition

**« La stratégie consiste (...), en permanence et chemin faisant, à créer et à maintenir les conditions de congruence économique, technique, sociale, politique, entre l'environnement perçu [et/ou construit] et l'organisation, pour que celle-ci dispose d'un potentiel de performance renouvelée »**

(A.-C. Martinet in « Revue française de gestion », n° 136, nov.- déc.2001, p12-25)

D'une manière générale; bien distinguer ce qui relève :

- **De l'adaptation et réponses aux enjeux (externes, internes)**
- **Des paris stratégiques**
- **Des possibles, options ouvertes et adaptables**

REACTIVITE

PREACTIVITE

PROACTIVITE

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|41

## Le référentiel stratégique

### Socle stratégique:

- Fondamentaux
- Principes d'engagement, règles d'action
- Orientations générales à la long terme
- Ambitions

### Identité

### Valeurs

### Parties prenantes visées

### Référentiel stratégique

### Ressources-clés:

compétences,  
processus,  
budget...

### Chantiers, options stratégiques ouvertes

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|42

## La vision

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

**Vision: ensemble formé par la description du futur, la raison d'être, les valeurs d'une organisation**

**Une représentation du monde + une position vis-à-vis de l'environnement, des parties prenantes et une perspective que l'on offre**



La vision n'est pas une simple ambition, elle doit contenir la véritable **raison d'être** de l'organisation pour le long terme.

*Raison d'être (ou dessein) : la (les) raison(s) fondamentale(s) pour laquelle (lesquelles) une organisation existe ; elle n'est pas limitée dans le temps et ne peut pas être traduite en un seul objectif chiffré. Elle est en interaction avec les apports (ou missions) de l'organisation auprès des parties prenantes*

### Articuler vision et culture

- Vision: un système de croyances, symboles, règles, rituels, assis sur une culture d'organisation
- Vision = une mise en tension entre présent/futur et identité/changement

## L'architecture de la vision ©

Niveau	Accroche	Contenu
1. La prospective exploratoire	<i>Dans un monde où...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éléments saillants de la toile de fond et des incertitudes majeures et ruptures possibles (ou scénario de référence)</li> </ul>
2. Les enjeux	<i>Notre secteur, activité, organisation, région sera interpellé...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences</li> <li>• Les champs de bataille à affronter</li> <li>• Les attentes des parties prenantes</li> </ul>
3. L'identité	<i>L'entreprise, l'organisation, le territoire, doté d'un passé s'affirme comme ...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les racines</li> <li>• Les valeurs collectives</li> <li>• L'essence identitaire</li> </ul>
4. Les acteurs de référence	<i>Et répond/satisfait aux attentes de...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parties prenantes visées (clients de référence, shareholders, stakeholders et partenaires)</li> </ul>
5. Le socle stratégique et le choix de politique générale	<i>En s'appuyant...(fondamentaux, principes règles)</i> <i>En choisissant ... (défis)</i> <i>En proposant ... (objectifs LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fondamentaux</li> <li>• Des principes, des règles d'action</li> <li>• les challenges, les dépassements</li> <li>• Les objectifs à LT</li> </ul>
6. La/les visées	<i>Et se fixe comme ambitions de...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ambitions</li> <li>• Cibles partagées</li> </ul>
7. Les vecteurs et leviers stratégiques	<i>Par les voies et moyens suivants ...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leviers stratégiques</li> <li>• Compétences clés</li> <li>• Ressources</li> </ul>

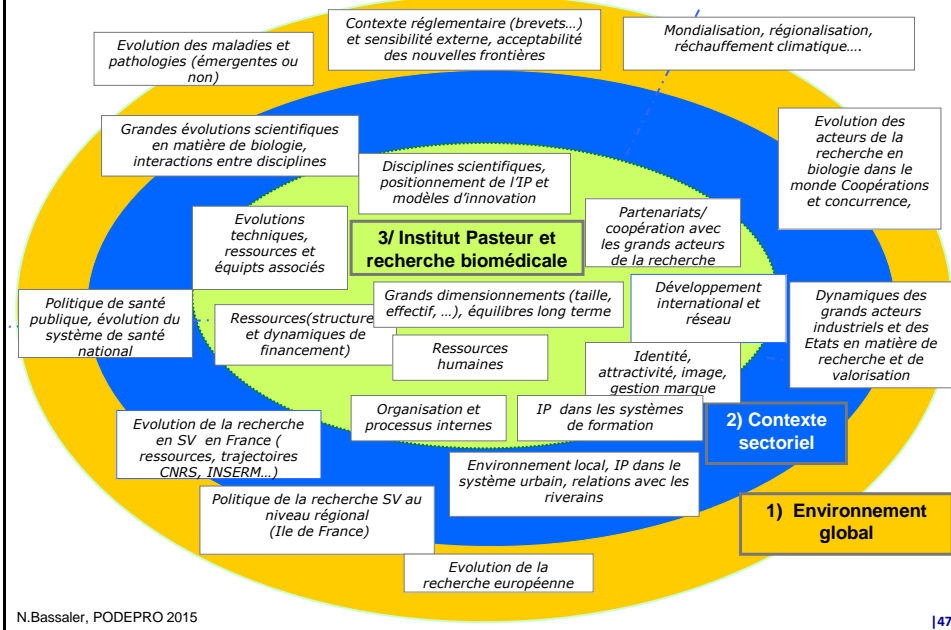
# Prospective sectorielle

## EX. INSTITUT PASTEUR ET AVENIR DE LA RECHERCHE BIOMÉDICALE

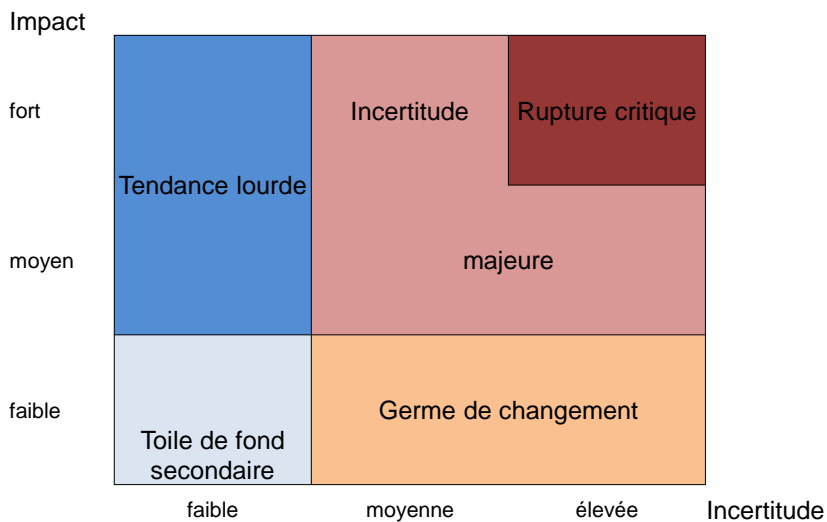
### 1. Le problème posé, les objectifs (*rappel*)

- **Identifier et créer les conditions favorables (humaines, techniques, économiques, organisationnelles...)** pour le développement de l'Institut Pasteur, de ses missions à moyen et long terme. Elle n'est pas une étude de prospective des domaines scientifiques.
- **2 fondamentaux sont posés :**
  - ✓ le statut de fondation privée de l'Institut
  - ✓ au service de la recherche et de la santé publique
- **En terme de processus, il s'agit de :**
  - ✓ se doter d'une **représentation partagée des enjeux pour l'avenir de l'Institut Pasteur** d'ici à 2020/2025,
  - ✓ identifier les **orientations et alternatives structurantes**, notamment en matière de modèles de production et de valorisation de la recherche, d'attractivité des chercheurs, d'organisation, de taille, de grands équipements, de partenariat...
  - ✓ construire les **profils institutionnels possibles à long terme** pour l'Institut Pasteur.
- **Deux problématiques**
  - ✓ **G1 : Evolutions de la recherche en biologie dans le monde (externe)**
  - ✓ **G2: Ressources stratégiques à moyen et long terme de l'IP (interne)**

## L'Institut Pasteur et l'avenir de la recherche biomédicale: les champs à étudier (rappel)

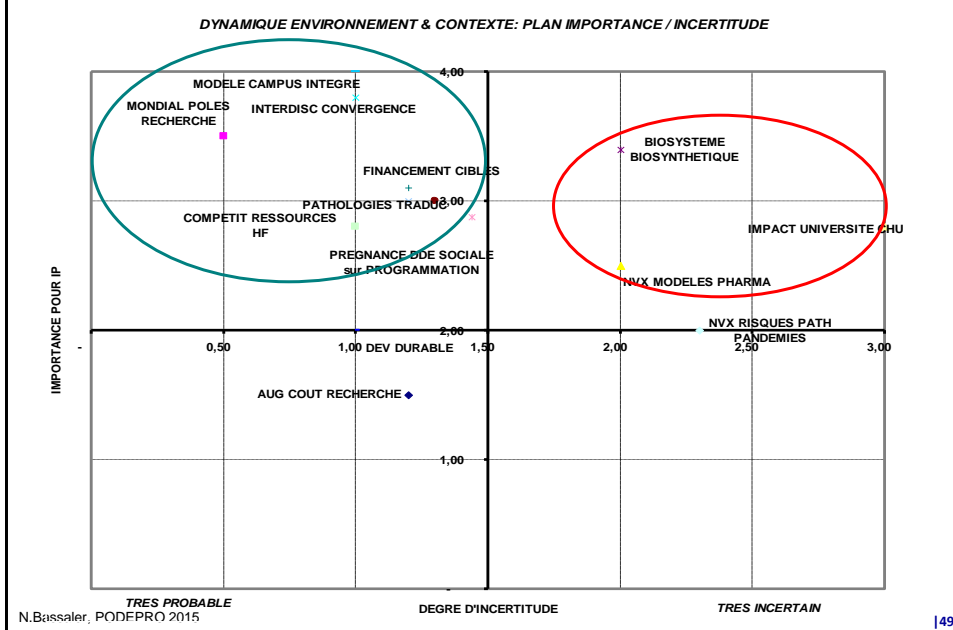


## 2. Base d'analyse prospective (rappel)





## Exemple Institut Pasteur : Plan Importance / Incertitude : Dynamiques externes



149

## Synthèse des facteurs de changements, inerties et questions stratégiques (extraits)

### Environnement global : évolution des maladies et pathologies

<i>Evolutions, phénomènes</i>	<i>Tendances lourdes (TL) incertitudes majeures (IM) inerties</i>	<i>Questions pour l'IP</i>
Impacts du réchauffement climatique, de la croissance des échanges, sur les écosystèmes, le déplacement des porteurs de virus, des insectes, les nouvelles résistances, etc.	IM	Vitesse et impact des transformations sur la diffusion des maladies infectieuses
Émergence de nouvelles maladies infectieuses, crises récurrentes	IM	Quel positionnement et réactivité de l'IP importance des CNR (réseaux mondiaux) ?
Le SIDA et cancers premières causes de mortalité en 2030	IM	Quel positionnement de l'IP à long terme (partenaires, ressources...)
Développement des zoonoses	TL	Quelle association entre les recherches sur l'humain et les recherches vétérinaires ?
Importance des maladies portées/associées aux insectes	TL	Quelle place de l'entomologie à l'IP ?
Importance des prions à long terme	IM	Quel positionnement de l'IP sur la thématique des prions ?
Asie du Sud Est et Afrique subsaharienne comme premiers foyers de développement des maladies infectieuses à diffusion globale (et réservoir de maladies)	TL	Rôle et place de l'IP (réseau, coopérations, relations avec WHO)

N.Bassaler, POEPRO 2015

150

## Synthèse des facteurs de changements, inerties et questions stratégiques (extraits)

Contexte sectoriel: Coopérations et concurrence , acteurs de la recherche en biologie

Evolutions, phénomènes		Questions pour l'IP
Sensibilité croissante autour de la "propriétisation" des souches: protection / conservation / accès / brevetabilité des souches (entre régions mondiales,...)	IM	Place de l'IP et de son réseau dans la problématique des souches (mise en place d'un système partagé ?)
Développement de la capacité de recherche en biologie dans les grandes régions mondiales émergentes, en particulier en Chine.	TL	Intensification de la concurrence et des coopérations internationale
Nouvelle concurrence "institutionnelle" dans le domaine de la recherche en biologie (biologie sèche en particulier) de la part des universités ou d'autres institutions	IM	Concurrence et coopérations de l'IP avec la recherche universitaire. Expansion de la biologie sèche versus recherche intra et/ou extra muros?
Rendements décroissants de l'innovation dans les laboratoires pharmaceutiques privés (rentabilité de la recherche, coût et temps long de la mise en marché, concurrence des régions émergentes)	TL	Quels partenaires demain pour la valorisation de la recherche ? (comment accompagner les phase 2 et 3 surtout pour les vaccins et médicaments?)
Impact croissant du niveau européen dans les programmes et les financements de la recherche, en particulier dans les sciences du vivant, avec une tendance à la complexification, à la finalisation et à la logique contractuelle du financement	TL	Positionnement IP + réseau IP européen. Poids durablement limité des financements européens au sein de l'IP ?
Ambivalence des rapports avec l'IP de Lille (concurrent potentiel sur des secteurs porteurs comme l'environnement et partenaire du réseau; utilisation du nom Pasteur et autonomie institutionnelle)	Exigence	Quelle relation à terme entre IP et IP Lille? Partenariats, fusion, droit des marques
Évolution des relation avec l'Institut Curie	IM	Rapprochement ? Partage d'équipement ?
Diversification des partenaires industriels (groupes pharmaceutiques,...) pour l'IP	TL	Modalité de gestion, positionnement de l'IP sur les pôles de compétitivité
Complexification des relations entre institutions dans le cadre des projets et contrats partagés (brevets, copropriété, consommation de ressources,...)	TL	Quel cadre de travail à moyen terme ?

N.Bassaler, PODEPRO 2015

|51

## Exemple Institut Pasteur : Plan Importance / Incertitude : Dynamiques internes

DYNAMIQUES INTERNES : PLAN IMPORTANCE / INCERTITUDE



N.Bassaler, PODEPRO 2015

|52

## Synthèse des facteurs de changements, inerties et questions stratégiques (extraits) par dimensions

<i>Evolutions, phénomènes</i>	<i>Tendances lourdes (TL) incertitudes majeures (IM) inerties</i>	<i>Questions pour l'IP</i>
<b>Environnement global : évolution des maladies et pathologies</b>		
Impacts du réchauffement climatique, de la croissance des échanges, sur les écosystèmes, le déplacement des porteurs de virus, des insectes, les nouvelles résistances, etc.	IM	<i>Vitesse et impact des transformations sur la diffusion des maladies infectieuses</i>
Émergence de nouvelles maladies infectieuses, crises récurrentes	IM	<i>Quel positionnement et réactivité de l'IP importance des CNR (réseaux mondiaux) ?</i>
<b>Contexte sectoriel: Coopérations et concurrence , acteurs de la recherche en biologie</b>		
Nouvelle concurrence "institutionnelle" dans le domaine de la recherche en biologie (biologie sèche en particulier) de la part des universités ou d'autres institutions	IM	<i>Concurrence et coopérations de l'IP avec la recherche universitaire. Expansion de la biologie sèche versus recherche intra et/ou extra muros?</i>
Rendements décroissants de l'innovation dans les laboratoires pharmaceutiques privés (rentabilité de la recherche, coût et temps long de la mise en marché, concurrence des régions émergentes)	TL	<i>Quels partenaires demain pour la valorisation de la recherche ? (comment accompagner les phase 2 et 3 surtout pour les vaccins et médicaments?)</i>
<b>Système spécifique: Ressources humaines, attractivité, recrutement</b>		
Évolution négative des conditions de vie des post-doctorants (prolongement de contrats précaires, rémunérations faibles, etc.)	TL	<i>Impact majeur de l'accueil de post doc pour le recrutement futur de l'IP : risques de découplage à long terme offre/besoin</i>
Mobilité relative faible des scientifiques au sein de l'IP	Inertie	<i>Benchmark, impact</i>

N.Bassaler, PODEPRO 2015

153

## Tendances lourdes et incertitudes majeures (exemples): messages-clés prospectifs

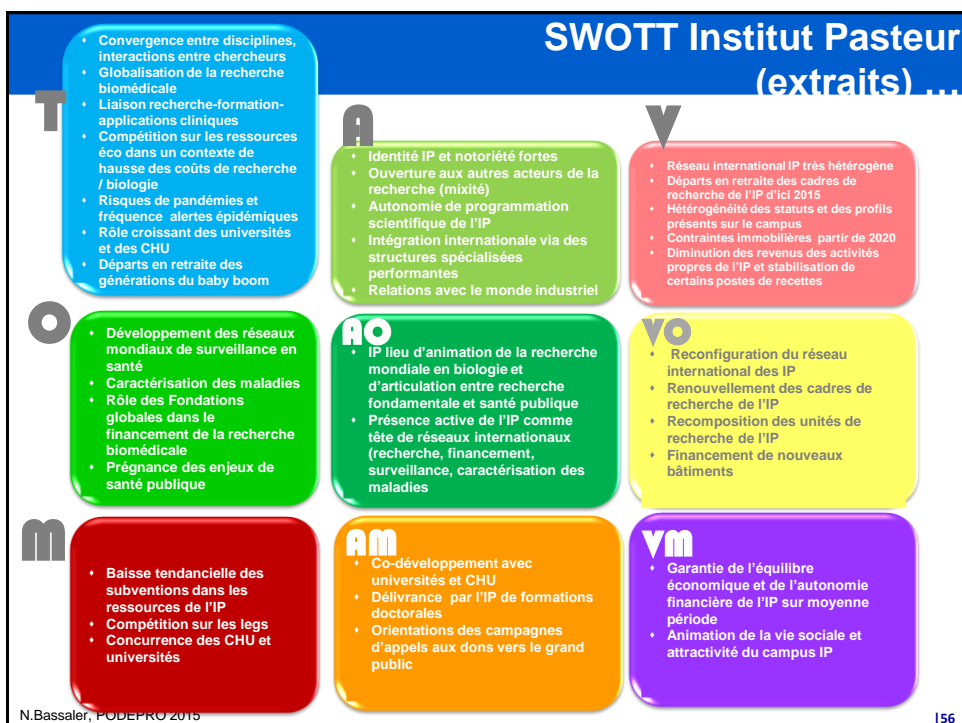
- **La croissance de la recherche en biologie va se poursuivre**
- **Les tendances en matière de pathologies**
  - ✓ résulteront à la fois des transformations socio-démographiques - vieillissement dans l'ensemble des pays, impact de la croissance sur les modes de vies et des effets de la diffusion des vaccins et des traitements.
  - ✓ En 2030, selon l'OMS, les maladies cardiovasculaires, le diabète, les cancers et le SIDA deviendront les premières causes de décès à l'échelle mondiale.
  - ✓ Les maladies infectieuses verraient au contraire leur importance se réduire (la malaria passerait du 10ème au 22ème rang des maladies mortelles). Cette analyse ne prend pas en compte les ruptures possibles dues à des pandémies. Elle ne peut en rien se traduire en termes de priorités de recherche, d'autant plus que la prise en compte de l'hôte dans les maladies infectieuses renvoie à un champ de discipline beaucoup plus large que celui des agents pathogènes au sens strict
- **Le financement public au sens large et hors entreprises restera essentiel pour la recherche et l'innovation en biologie.**
  - ✓ Dans ce contexte, les bailleurs de fonds internationaux auront un poids croissant dans le financement de la recherche et son organisation.
  - ✓ A l'avenir, les logiques d'intervention de ces fondations ne seront ni celles des acteurs de la santé publique, ni celles des industriels. Privilégiant les relations de long terme, elles auront probablement un rôle dans le choix des thématiques de recherche

N.Bassaler, PODEPRO 2015

154

## Tendances lourdes et incertitudes majeures (exemples): messages-clés prospectifs

- **Les tendances attendues du système français pour les dix prochaines années sont porteuses d'une situation dangereuse :**
  - ✓ L'âge moyen très élevé des chercheurs en France se traduit par 32 % de départ en retraite d'ici 2018 dans les grandes institutions (CNRS, INSERM, IP ...)
  - ✓ Les dynamiques de formation et d'intégration dans les institutions restent très insuffisantes, tant pour les jeunes que pour les seniors. Les rémunérations proposées aux doctorants et aux jeunes chercheurs sont trop faibles au regard du reste de l'industrie dans un contexte de pénurie à venir et sont souvent inférieures à celles offertes dans les autres pays européens. Par ailleurs, les conditions de vie des jeunes chercheurs (prolongement des contrats précaires, rémunérations faibles, etc.) se détériorent.
  - ✓ Les médecins sont trop peu intéressés par des carrières ou passage par la recherche.
  - ✓ La recherche biomédicale tirée par les industries en France reste faible.
  - ✓ L'attractivité de la France pour les chercheurs étrangers en biologie reste moyenne (langue, conditions d'accueil, rémunérations, en dépit de conditions de travail bonnes et d'avantages liés à la protection sociale et aux aspects associés).
  - ✓ A terme, compte tenu de la croissance des effectifs et unités de recherche en Europe hors France, aux Etats-Unis et dans les pays émergents, le poids de la recherche « française » en biologie s'affaiblira rapidement.



## Les profils exploratoires pour l'Institut Pasteur

- **Deux profils tendanciels**
  - ✓ 1A. Optimisation de l'existant sous contraintes
  - ✓ 1C. Adaptation dans un contexte national recomposé
- **Deux profils d'inflexion**
  - ✓ 2B. Campus de recherche ouvert
  - ✓ 3B. Alliance/partenariats renforcés avec l'Université
- **Trois profils volontaristes, dans un contexte de marges de manœuvres renouvelées**
  - ✓ 4D. Recherche au service de la santé
  - ✓ 5D. Redéploiement sur les approches innovantes de la biologie fondamentale
  - ✓ 6D. Institut Pasteur, acteur majeur de la recomposition de la recherche en biologie au niveau national

N.Bassaler, PODEPRO 2015

157

PROFILS INSTITUT PASTEUR- SYNOPSIS		
PROFIL 4 D	PROFIL 5 D	PROFIL 6 D
<b>RECHERCHE AU SERVICE DE LA SANTE</b>	<b>REDEPLOIEMENT SUR LES APPROCHES INNOVANTES DE LA BIOLOGIE FONDAMENTALE</b>	<b>ACTEUR MAJEUR DE LA RECOMPOSITION</b>
<p>Redéploiement de l'IP au niveau mondial sur le biomédical, et les articulations entre recherche fondamentale et santé publique sans concession sur l'excellence</p> <p>Recrutement des meilleurs seniors mondiaux et fort développement des G5</p> <p>Développement des écoles doctorales mixtes Pasteur-Universités, sélection des étudiants/médecins et délivrance de bourses</p> <p>Les problématiques biomédicales sont intégrées dans les thématiques de la recherche fondamentale.</p> <p>Dispositifs translationnels orientés vers le biomédical</p> <p>Présence active de l'IP dans les réseaux internationaux (recherche, financement, santé publique - surveillance, caractérisation maladies...)</p>	<p>IP Pôle d'excellence recherche fondamentale-enseignement-innovation</p> <p>Priorité à la biologie fondamentale et à ses nouvelles approches, sans privilégier de domaines d'applications</p> <p>Mobilité forte des chercheurs, recrutement très internationalisé, importance des contractuels (5 ans), et chercheurs détachés</p> <p>Ecoles doctorales "IP", sélection de doctorants + financements</p> <p>Dispositifs translationnels pour les applications potentielles avec les acteurs industriels</p> <p>Forte interaction entre disciplines</p> <p>Importance des financements contractualisés et acceptation de thèmes porteurs et risqués</p>	<p>IP participe pleinement au renouveau de l'organisation de la recherche à l'échelle nationale</p> <p>Augmentation forte des cadres de recherche par détachement de chercheurs du CNRS, de l'INSERM, et transfert des fonds publics associés</p> <p>Accroissement des financements publics (subventions et contrats)</p> <p>Elargissement des domaines de recherche couverts, grands départements avec moyens accrus</p> <p>Deux sites en bipôle</p> <p>Ecoles doctorales "IP", sélection de doctorants + financements bourses</p>

N.Bassaler, PODEPRO 2015

158

## Vision appliquée à l'Institut Pasteur

<b>1. La prospective exploratoire</b>	<p>La convergence entre disciplines, l'interaction entre chercheurs, la place croissante des outils informatiques seront déterminantes pour la dynamique scientifique en biologie</p> <p>L'augmentation des financements sur base contractuelle, la montée en puissance des universités, le renforcement de la compétition nationale pour les ressources économiques, L'augmentation des coûts de la recherche en biologie (RH, équipements, délais, processus) posent la question de l'équilibre économique et des partenariats de l'Institut Pasteur.</p> <p>La prégnance de la « demande sociétale» nationale et internationale sur les nouveaux agents pathogènes, le vieillissement, les changements environnementaux renforcent la pertinence de la recherche « motivée »</p> <p>Les situations d'alerte épidémique, voire pandémique, qui commandent des réactions immédiates.</p> <p>L'accélération du développement de nouveaux pôles majeurs de recherche en biologie dans les diverses régions du monde et la globalisation des réseaux en matière de santé publique</p> <p>Les départs en retraite des générations du « papy boom</p>
<b>2. Les enjeux</b>	<p>Les interactions entre recherche fondamentale, recherche clinique et applications, approche translationnelle</p> <p>La globalisation de la recherche biomédicale et jeux des acteurs, la compétition pour les chercheurs</p> <p>Les nouveaux équilibres économiques (logiques de valorisation, legs et donations, subventions)</p> <p>La place de la recherche « motivée », liaison entre recherche exploratoire et applications</p> <p>Le modèle des organismes de recherche (intégré, statut des personnels, place des jeunes chercheurs...)</p> <p>Les relations OPR-universités</p>
<b>3. L'identité</b>	<p>Deux piliers identitaires :</p> <p>L'Institut Pasteur est <u>un campus intégré de recherche et de formation</u>, ouvert, attractif internationalement, reposant sur une dynamique scientifique large à la pointe des nouvelles approches de la recherche en biologie.</p> <p>L'Institut Pasteur <u>est un acteur majeur</u> de la recherche biomédicale et de la santé publique notamment par sa contribution aux activités nationales, européennes et internationales de recherche, de surveillance et d'expertise sur les maladies infectieuses, leurs déterminants et les moyens de les contrôler.</p> <p>=&gt; La découverte scientifique au service de la santé et du développement humain</p>

## Exemple 1- Vision appliquée à l'Institut Pasteur

<b>4. Les acteurs de référence</b>	<p>Universités et CHU</p> <p>Réseau des IP</p> <p>Organismes publics de recherche (INSERM, Curie, Inra, ...)</p> <p>Fondations globales (Bill &amp; Melinda Gates) et leurs réseaux</p> <p>OMS et réseaux de surveillance des maladies</p> <p>Acteurs industriels</p>
<b>5. Le socle stratégique et le choix de politique générale</b>	<p>Principes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un statut de fondation privée à rayonnement international.</li> <li>•L'autonomie scientifique.</li> <li>•La prise de risque et la responsabilité.</li> <li>•L'ouverture et les partenariats.</li> <li>•Un institut compétitif et attractif pour tous les chercheurs, instigateur de programmes et initiateur de découvertes majeures.</li> <li>•L'équilibre économique et l'autonomie financière.</li> </ul> <p>Renouvellement du campus et de la dynamique scientifique</p> <p>Nouveau modèle de valorisation</p> <p>Renforcement du modèle économique</p> <p>...</p>
<b>6. La visée</b> <b>7. Les vecteurs ou axes et leviers stratégiques</b>	<p>Axe 1. Renouvellement de la dynamique scientifique</p> <p>Axe 2. L'affirmation et la consolidation des activités médicales et de santé publique en relation avec la recherche</p> <p>Axe 3. Une politique internationale en cohérence avec la stratégie</p> <p>Axe 4. De nouvelles relations avec le monde industriel</p> <p>Axe 5. Le développement des dons, legs et mécénat</p> <p>Axe 6. Une approche pragmatique des équilibres économiques, l'adaptation des organisations et de l'administration à la stratégie</p> <p>Axe 7. Une stratégie adaptée aux personnels travaillant à l'Institut Pasteur</p>

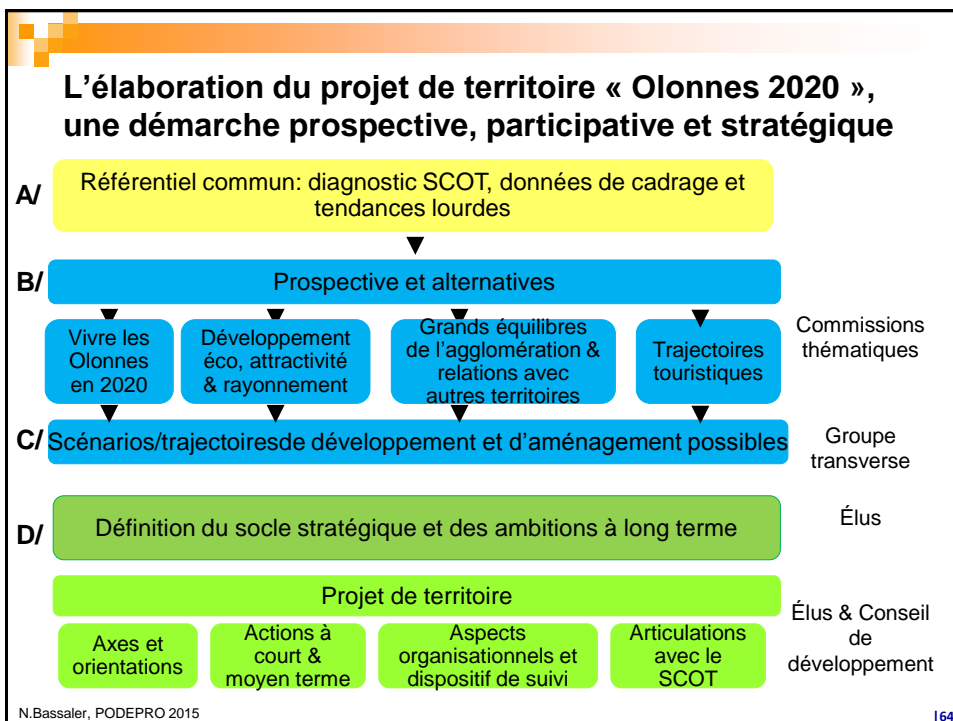
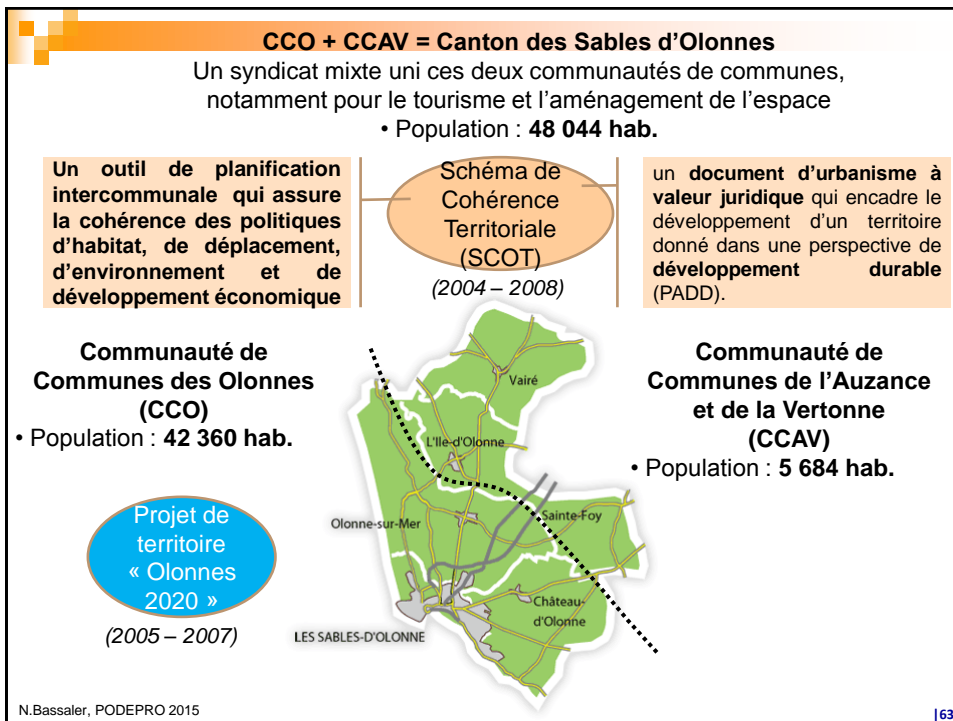
# Prospective territoriale

## EX 2. OLONNES 2020

### PROJET DE TERRITOIRE 2020 (2007)

## Situation géographique







## A/ Les hypothèses de cadrage

### 1. Les hypothèses démographiques

- Le probable : vieillissement rapide surtout après 2010 (taux de jeunesse canton : 0,73 en 1990, 0,56 en 1999, 0,37 en 2020 -idem SO actuel sur l'agglomération), baisse du poids des actifs résidents (double effet) - 2/3 de résidents inactifs.
- Le possible : croissance de l'ordre de 10 000 habitants sur la canton (supérieur sur le bassin de vie) essentiellement par l'apport de seniors.
- L'incertain : évolution de l'attractivité pour les cadres, les jeunes, les actifs.
- Sensibilité forte de la croissance démographique aux politiques d'urbanisme des communes et aux prix du foncier.

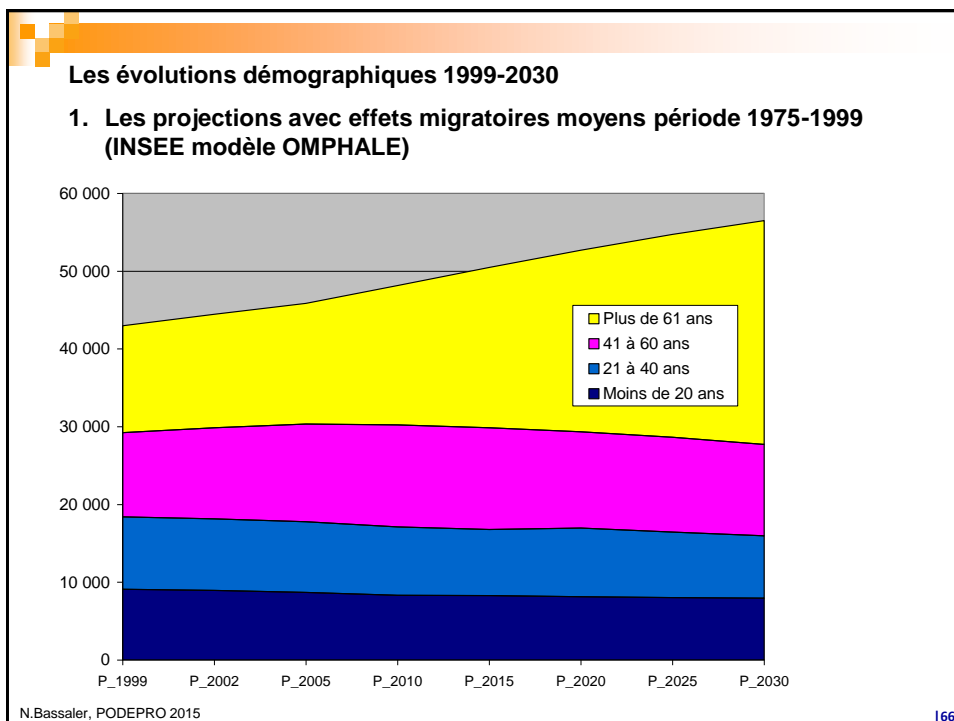
Hypothèses de travail :

- 6 000 à 8 000 ménages en plus à l'horizon 2020 selon les projections INSEE (+12 000 en 2030 dans l'hypothèse haute)

Echelle du canton	Taux de croissance annuelle	Croissance annuelle moyenne de la population	Croissance population 2006-2020	Nombre de ménages supplémentaires 2006-2020
Hypothèse basse	1%	500	7200	+ 3500 ménages
Hypothèse tendancielle	1,5%	800	11500	+ 5500 ménages
Hypothèse haute	2 %	1100	16000	+ 7500 ménages

Scot : 2%, PLU CO : 1%, Omphale : 1,5%

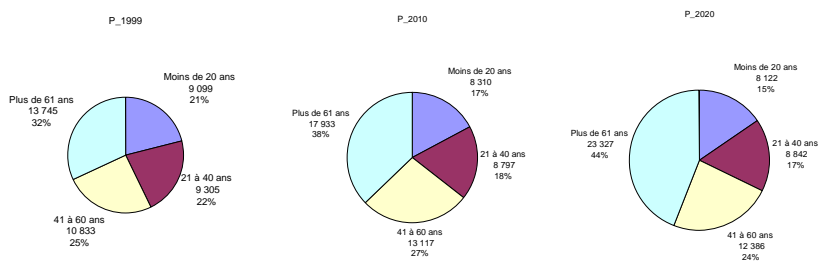
N.Bassaler, PODEPRO 2015 165



## Les évolutions démographiques 1999-2020

Evolution très rapide de l'indice de jeunesse (équivalent à celui de la commune des Sables d'Olonne en 1999 pour l'ensemble de l'agglomération en 2020)

Aire urbaine des Sables d'Olonne	P_1999		P_2010		P_2020	
Moins de 20 ans	9 099	21%	8 310	17%	8 122	15%
21 à 40 ans	9 305	22%	8 797	18%	8 842	17%
41 à 60 ans	10 833	25%	13 117	27%	12 386	24%
Plus de 61 ans	13 745	32%	17 933	37%	23 327	44%
Total	42 982		48 157		52 677	
indice de jeunesse	0,66		0,46		0,35	



Dont plus de 76 ans : de 11 % en 1999 à 18% en 2020, plus de 81 ans ; de 5,6 à 12%

N.Bassaler, PODEPRO 2015

167

## 2. Les projections en terme de population active

- Les projections en terme de population active (toutes choses égales par ailleurs – âge retraite, dynamique économique...)
- **Baisse du ratio actifs / population totale résidente (39% à 33% en 2020)**
- **Ratio actifs/inactifs de 65% à 49%**

Aire urbaine des Sables d'Olonne	A_1999	A_2005	A_2010	A_2015	A_2020	A_2025	A_2030
Moins de 20 ans	468	457	408	425	405	381	391
21 à 40 ans	8 186	7 991	7 735	7 516	7 802	7 434	7 096
41 à 60 ans	8 022	9 248	9 618	9 576	8 981	8 845	8 725
Plus de 61 ans	171	177	220	239	249	269	296
Total Aire Urbaine	16 847	17 873	17 981	17 756	17 437	16 929	16 508
<b>Ratio population active / poulation résidente</b>	<b>39,20%</b>	<b>38,98%</b>	<b>37,34%</b>	<b>35,18%</b>	<b>33,10%</b>	<b>30,94%</b>	<b>29,22%</b>

Source : INSEE - Omphale 2000

N.Bassaler, PODEPRO 2015

168

### 3. Les besoins en termes de logements

Les facteurs à prendre de compte :

1. **La baisse du nombre de personnes par ménages** (et par logement)

Exemple : sur Château d'Olonne (données PLU) :

- croissance de la population : + 1% par an sur les dernières années,
- nombre de ménages : + 2,4% par an (2,19 p par ménage en 2004 contre 2,6 en 1990)

2. **Dynamique de la croissance démographique** : 6000 ménages supplémentaires (prudent)

3. **Le rythme de construction de résidences secondaires** (<0,9% par an) et la transformation RP <->RS

4. **Le taux d'occupation des résidences secondaires**

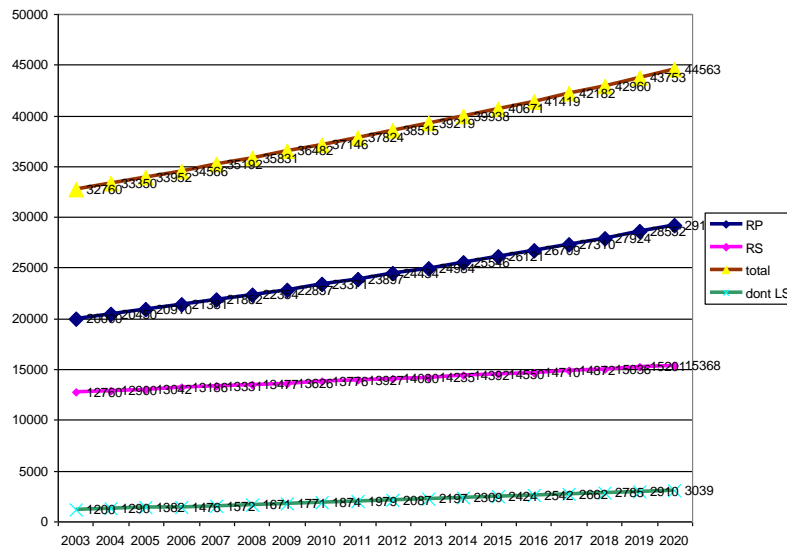
5. **Les besoins exprimés** (notamment par les actifs) **non satisfaits en qualité, prix**

- Taux de progression des RP : 1,8 à 2,4% par an (hypothèse de travail 1,9%), RS : +0,8%
- Besoin en logements supplémentaires à l'horizon 2020 : 9000 (80% RP)
  - 3000 pour les nouveaux résidents et birésidents
  - 3500 pour le desserrement
  - 2500 pour les actifs et le logement social
  - Soit +/- 600 par an sur l'agglomération (proche des hypothèses SCOT) si taux de vacances reste très faible.
- Une consommation d'espace de l'ordre de 450 hectares pour le logement seul (hyp 23 logement / ha), hors les équipements, infrastructures de l'ordre de 600 hectares au total.
- Logements sociaux (offre 1200 actuel, besoins non satisfaits 1000, hyp 3000 en 2020 soit 11% du parc – effort de l'ordre de 120 logements par an)

	Total logements	Résidences principales			Résidences secondaires		
		Nombre de RP	Poids dans le parc	Taux de croissance annuel 1997-2001	Nombre de RS	Poids dans le parc	Taux de croissance annuel 1997-2001
CC0	32096	19342	60,3%	2,0%	11493	35,8%	0,7%
Canton	34134	21028	61,6%	2,2%	11766	34,5%	0,7%
Bassin d'habitat	47237	27387	58,0%	2,5%	18069	38,3%	1,3%

FILOCOM 2001

## Logements : hypothèses de progression

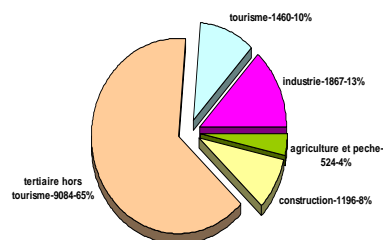


N.Bassaler, PODEPRO 2015

171

## 4. Dynamiques économiques et tendances

- Le nombre d'actifs résidents stagnerait de l'ordre de 15 000, pour une dynamique de l'ordre de 20 000 pour l'agglomération.
- Ne pas se tromper sur les secteurs porteurs et l'évolution de l'emploi :
  - Économie résidentielle restera le plus gros pourvoyeur de croissance en terme d'emploi (services à la personne, commerce, activité du bâtiment, artisanat) => enjeu de soutien à leur développement
  - Activités industrielles : évolutions contrastées en fonction de leur exposition concurrentielle, de la stratégie de localisation des entreprises y compris sur le bassin d'emploi => enjeu de maintien (foncier, coût du logement pour les actifs, relation formation-entreprise)
  - Agriculture, pêche : en décroissance, enjeu de repositionnement
  - Tourisme : dépendant de la trajectoire touristique, en tendance, stabilisation



N.Bassaler, PODEPRO 2015

172

## **B/ Les dynamiques et enjeux (extraits)**

### **1. Vivre les Olonnes en 2020**

- En tendance, découplage entre résidents et actifs, majorité de la population résidente qui n'est pas d'origine olonnaise, poids de la population âgée (1/8 plus de 80 ans) = déséquilibres dans la composition sociologique
  - Vivre ensemble demain devient une question majeure
  - Les sentiments d'appartenance se réduisent, tendance à l'affaiblissement de la vie de quartier, anomie sociale
  - Les aspirations des résidents qui peuvent s'opposer aux projets innovants.
- Le poids de l'économie résidentielle est prépondérant, il le restera
- Les revenus des actifs de l'économie locale resteront moyens à faibles
  - le coût du logement peut représenter 40% du budget
- La population sera plus âgée => il faudra accompagner dans tous les cas de figures.
- Une très forte valeur des espaces, milieux, éléments patrimoniaux pour certains peu ou mal exploités, avec une urbanisation mal maîtrisée, des espaces qui se banalisent qui ne sont pas propices à la vie sociale.

N.Bassaler, POEPRO 2015

173

### **2. Développement et promotion économique**

- L'attractivité naturelle des Olonnes est nécessaire mais ne sera pas suffisante pour maintenir et attirer les entreprises, les actifs, les touristes.
- L'éviction d'une partie de la population active et des entreprises de l'agglomération (prix du foncier et disponibilité) est une tendance lourde, qui doit être gérée à la bonne échelle (celle du bassin de vie et d'emploi, pas celle du canton).
- Le dynamisme des activités de production ainsi que le maintien/repositionnement des activités identitaires (agriculture et pêche) est une condition pour l'équilibre socioéconomique durable de l'agglomération.
- L'économie résidentielle est un des piliers de la vie économique des Olonnes, porteur de création d'emplois nouveaux dans les services à la personne, la santé, le bâtiment, mais aussi dans les activités de loisirs et la culture.
- Faiblesse des formations spécialisées sur l'agglomération en relation avec les activités à potentiel, difficultés à recruter sur les métiers rares et à fixer les actifs.
- Une promotion économique balbutiante (projet, cible, moyen, contenu ?)

N.Bassaler, POEPRO 2015

174

### 3. Grands équilibres de l'agglomération

- **Développement de la mobilité géographique** (professionnelle et au quotidien pour les services, le commerce, les loisirs)
  - ⇒ Des déplacements domicile-travail en développement (rendus possibles par l'amélioration des infrastructures)
  - ⇒ Elargissement du bassin de vie des Olonnes
  - ⇒ Rapprochement des bassins de vie de la Roche / Yon et des Olonnes (concurrence et/ou complémentarité)
- **Renforcement des ségrégations sociospatiales** et faible mixité dans les quartiers.
- **Déplacement du centre de gravité de l'agglomération plus au nord** (nécessitant de revitaliser le centre historique et de traiter spécifiquement le secteur de la Vannerie à la confluence des dynamiques de développement)
- Nécessité de trouver **des pôles d'appui** (bourgs centres) pour le développement de l'agglomération et faible degré de préparation des communes rétro littorales => Talmond, La Mothe comme pôles d'appui en interdépendance avec l'évolution de l'agglomération.
- **Contraintes fortes en terme de foncier disponible** dans le cas d'un scénario de maintien de l'attractivité, et arbitrage entre
  - une stratégie d'ouverture forte à la construction (avec densification) pour desserrer les contraintes et favoriser une baisse des prix
  - une stratégie de moindre ouverture, avec une politique foncière ambitieuse pour permettre aux actifs et aux populations ayant accès au logement social de se maintenir sur place dans un contexte de foncier très cher.

N.Bassaler, POEPRO 2015

176

### 4. Tourisme

- Une attractivité durable sur les clientèles de proximité, mais qui tendent à se paupériser (touristes, pas la clientèle des résidences secondaires)
- Perte de fréquentation globale de la station avec des séjours de plus en plus courts, et tourisme très centré sur l'été, une inadaptation de l'offre aux séjours courts.
- Migration des touristes vers d'autres destinations :
  - image « démodée », trop uniquement balnéaire, surfréquentée
  - concurrence des destinations étrangères (prix et prestations)
- Socle durable des loisirs nautiques malgré les contraintes au développement de Port Olona et la concurrence
- Capacité d'hébergement insuffisante en qualité et quantité (locations, résidence de tourisme, gîtes ruraux, capacité hôtelière)
- Contraste croissant avec les stations qui s'engagent dans des démarches de réhabilitation, d'animation, de valorisation de l'environnement.
- Une organisation touristique faiblement performante (multiplication des acteurs, recouvrement des compétences, absence de stratégie, dissolution des moyens...)
- Image tendancielle : mono industrie touristique pour personnes âgées et vacanciers régionaux

N.Bassaler, POEPRO 2015

177

## Questionnaire abaque sur les dynamiques et enjeux (extraits)

- Les caractéristiques démographiques d'ici 2020 (vieillesse, découplage populations résidentes/populations actives) vont entraîner de graves déséquilibres sur l'agglomération des Olonnes.

.....

- L'extension continue des déplacements (domicile, commerce, travail) sera freinée par les modes de vies et les coûts de transport

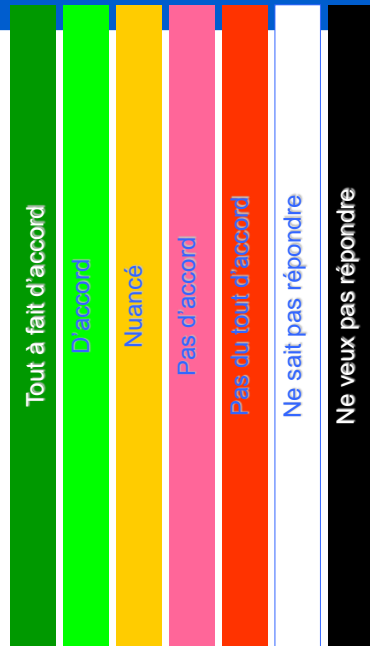
.....

- En 2020, 2/3 des résidents sur l'agglomération seront inactifs

.....

- Les emplois sur l'agglomération relèveront de plus en plus de l'économie résidentielle (activités commerciales, services aux personnes, construction/rénovation bâtiment, hôtellerie/séjour, santé)

.....



N.Bassaler, PODEPRO 2015

178

## Synthèse: Dynamiques et enjeux

- Une **attractivité** croissante, un élargissement du bassin de vie, des échanges croissants, un bi-pôle Sables d'Olonnes-La Roche s/Yon en émergence
- Ces tendances sont porteuses de **croissance** en terme de population, de développement de l'économie résidentielle,
- Mais présentent les **risques** d'un fort **découplage entre population résidente et population active** et de **concurrences avec les territoires proches**
  - 53 % des habitants arrivent de l'extérieur de la Vendée. *prévisions à l'horizon 2020 d'un haut niveau de croissance dans le canton avec une augmentation de l'ordre de 16 000 habitants*
  - Les seniors (40 % de la population) sont les premiers habitants du canton, avec une forte concentration aux Sables-d'Olonne (âge moyen: 62 ans). Ils arrivent de toute la France : 33 % des 60-74 ans ne vivaient pas sur le canton 9 ans plus tôt.
  - 40 % des actifs n'y résident pas localement
- Des acteurs économiques et sociaux qui ont de **fortes aspirations pour un projet collectif à l'échelle du bassin de vie** (« territoire vécu », au sein duquel les habitants organisent leur vie et leurs activités indépendamment des périmètres techniques et administratifs) **de 70 000 à 80 000 hab.**

N.Bassaler, PODEPRO 2015

179

## ■ Synthèse: Dynamiques et enjeux

- Une organisation institutionnelle complexe, qui n'est pas conforme au mode du fonctionnement réel du « bassin de vie » des Olonnes
- Ainsi de nombreuses compétences restent exercées par les communes sans vision intercommunale alors même que les populations s'affranchissent largement des « frontières territoriales » actuelles. Tel est notamment le cas :
  - De la compétence scolaire,
  - Des compétences relatives aux grands équipements culturels et sportifs,
  - Des compétences relatives à la programmation de l'aménagement (SCOT, CTU) qui sont exercées dans un cadre plus large (Syndicat mixte associant la CCO à la CCAV) ou ne sont pas totalement exercées.
  - En particulier, la compétence Habitat, enjeu stratégique majeur du territoire des Olonnes, de la prise en charge des problématiques liées à la gérontologie et structures médico-sociales
- L'impossible *statu quo*

N.Bassaler, POEPRO 2015 | 80

## ■ Synthèse: Dynamiques et enjeux

- Toutes les dimensions du développement durable sont interpellées:
- **économique**: menaces sur certains secteurs (construction nautique, pêche), dynamique des pôles de compétences et des emplois, revenus des actifs de l'économie locale qui sont moyens à faibles),
- **sociale**: découplage fort actifs/inactifs, difficultés d'accès au logement, de vie sociale, services aux personnes âgées,
- **environnemental**: consommation d'espace, respect des équilibres écologiques, paysagers, ruraux
- **identitaire** : une majorité de la population résidente ne sera pas d'origine olonnaise à l'horizon 2020
- **gouvernance du territoire**: doit prendre en compte l'enjeu du passage de territoires administrés aux territoires vécus

N.Bassaler, POEPRO 2015 | 81



## C/ Les scénarios (extraits)

### 2006-2012 : trois trajectoires différentes possibles

- 1. **Préparer une nouvelle dynamique économique et sociale** (inflexion aux tendances lourdes socioéconomiques) => le plus difficile (nécessite une sélectivité forte)
- 2. **Accompagner les tendances lourdes** (croissance démographique, vieillissement et trajectoire économique résidentielle assumés) => valoriser les points favorables, en maîtriser les menaces : le plus naturel
- 3. **Maîtriser l'attractivité résidentielle, développer la qualité de vie** (sociale) => développement mesuré, priorité aux résidents => le plus facile

*Avec des degrés de coordination plus ou moins fort à l'échelle du bassin de vie et d'emploi (échelle intercantonale).*

2006-2012

### 1. Un scénario visant à engager une nouvelle dynamique économique et sociale pour les Olonnes

**Le contexte** : risques d'affaiblissement économique, départ des jeunes, pas de fixation des actifs...

#### Des orientations fondamentales :

- Conforter trois piliers pour l'économie de l'agglomération : économie résidentielle, production, tourisme
- Viser la mixité sociale (actifs/inactifs, vieux/jeunes...) : fixation des actifs, accueil de jeunes, moindre vieillissement de la population ( population résidente+active)
- Développer l'attractivité/rayonnement pour les entreprises, les jeunes et les actifs (pas seulement pour les futurs résidents – essentiellement inactifs)

#### Des priorités :

- politique foncière ambitieuse et logements sociaux/en accession (>>20% des programmes),
- développement des enseignements supérieurs spécialisés (pour les métiers à forte demande locale et au-delà), rayonnement de l'enseignement (collèges, lycées) au-delà de l'agglomération,
- promotion économique, maintien des entreprises existantes et politique d'accueil des nouvelles entreprises ou des extensions des existantes (foncier, coût, environnement général)
- politique de transports privilégiant les actifs et les jeunes (TC, stationnement,...), les populations à faible revenu
- politiques de services orientés vers les jeunes, famille et les actifs, les ménages en difficultés
- politique et équipements culturel, sportif, de loisirs avec un rayonnement large
- Développement de nouvelles centralités (secondaires) et quartiers autour des zones d'activités et des zones commerciales.

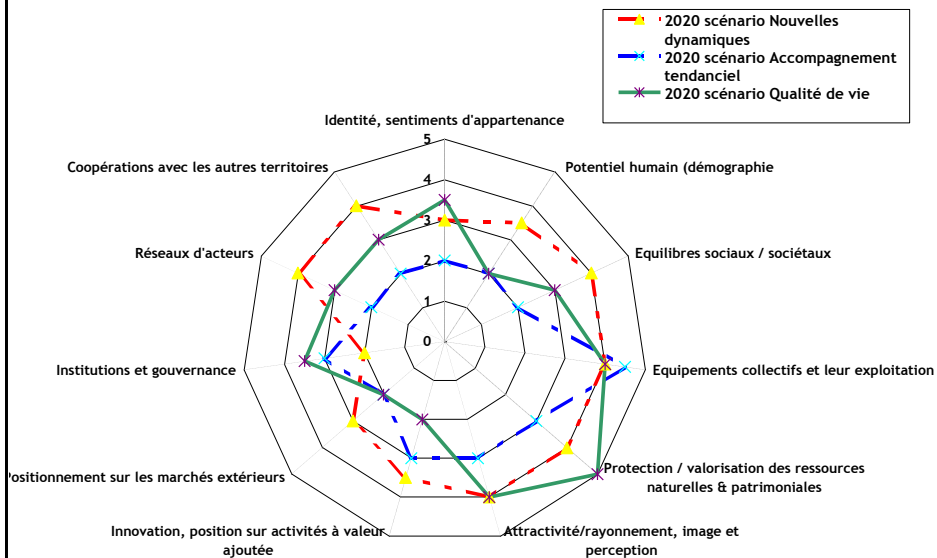
**Des projets emblématiques** : Vendéopole, Vannerie (aspect identitaire), offre et équipements touristiques renouvelés (extension port plaisance, projet de centre marin), centres de formations spécialisés.

Evolution des dispositifs et organisations : équation coût/bénéfice, efficacité des mesures,...échelle pertinente...rapprochement des acteurs sociaux des acteurs économiques.

## Mapping des caractéristiques territoriales

- Identité, sentiments d'appartenance
- Potentiel humain (démographie, actifs)
- Equilibres sociaux / sociétaux (aspects générationnels, spatiaux)
- Equipements collectifs et qualité de leur exploitation
- Protection / valorisation des ressources naturelles & patrimoniales
- Attractivité/rayonnement, image et perception
- Innovation, position sur activités à valeur ajoutée
- Positionnement sur les marchés extérieurs (et accès aux marchés)
- Institutions et gouvernance (efficience et adaptation aux enjeux et échelle)
- Réseaux d'acteurs (relations entre acteurs économiques, élus, acteurs sociaux, associations)
- Coopérations avec les autres territoires

## Mapping territorial des scénarios



### Eléments d'appréciation des scénarios

	<i>Importance des financements publics</i>	<i>Complexité organisationnelle</i>	<i>Acceptabilité sociale</i>	<i>Nécessité d'adapter les structures</i>
Scénario 1 Nouvelles dynamiques économiques et sociales	Forte (foncier habitat et entreprises), investissements projets phares (partenariats)	Elevée, risques coût/ efficacité	Contrastée	Evolution des compétences , promotion économique (agence développement ?)
Scénario 2 Accompagnement des tendances	Moyenne	Moyenne	Forte	Probable / évolution fiscale –
Scénario 3 Qualité de vie pour les résidents, développement limité	Limitée	Faible	Forte	Non

### 2012 /2020 : trajectoires qui se différencient en fonction de la gestion des dynamiques et projets à l'échelle du bassin de vie (coopération et coordination avec les autres territoires)

	<i>Coordination limitée avec les territoires voisins</i>	<i>Coordination forte avec les territoires de proximité</i>
Scénario 1 Nouvelles dynamiques économiques et sociales	A. Développement sélectif	B. Projet Grand Olonnes C. Bipôle avec La Roche
Scénario 2 Accompagnement des tendances	A. Tendancier non maîtrisé, baisse attractivité (spécialisation fonctionnelle : littoral dortoir...)	B. Déséquilibres dynamiques à gérer
Scénario 3 Qualité de vie pour les résidents,	A. Schéma Matusien	B. Développement multipolaire, pôles d'appui forts

2012-2020

**2012 /2020 : trajectoires qui se différencient en fonction de la gestion des dynamiques et projets à l'échelle du bassin de vie (coopération et coordination avec les autres territoires)**

- Evolution sur **le scénario des nouvelles dynamiques économiques et sociales** :
  - A. **Développement sélectif** rendu nécessaire par les capacités financières intercommunales dans le cas d'un degré de coopération limité avec les autres territoires :
    - Sélection des projets les plus structurants en terme de développement :
      - revitalisation du centre sablais et des centres bourgs,
      - tourisme : port Olona, centre de la Mer, parc naturel des Olonnes (par exemple),
      - pôles de compétences et développement des formations spécialisées.
    - Question sur les efforts à faire porter en matière de politique foncière et de logement social : coût, pertinence au regard des enjeux
    - Prédilection en terme d'aménagement sur les sites stratégiques dans une approche prudente : Vannerie.
    - Importance des partenariats privés/publics.

N.Bassaler, PODEPRO 2015

188

2012-2020

**2012 /2020 : trajectoires qui se différencient en fonction de la gestion des dynamiques et projets à l'échelle du bassin de vie (coopération et coordination avec les autres territoires)**

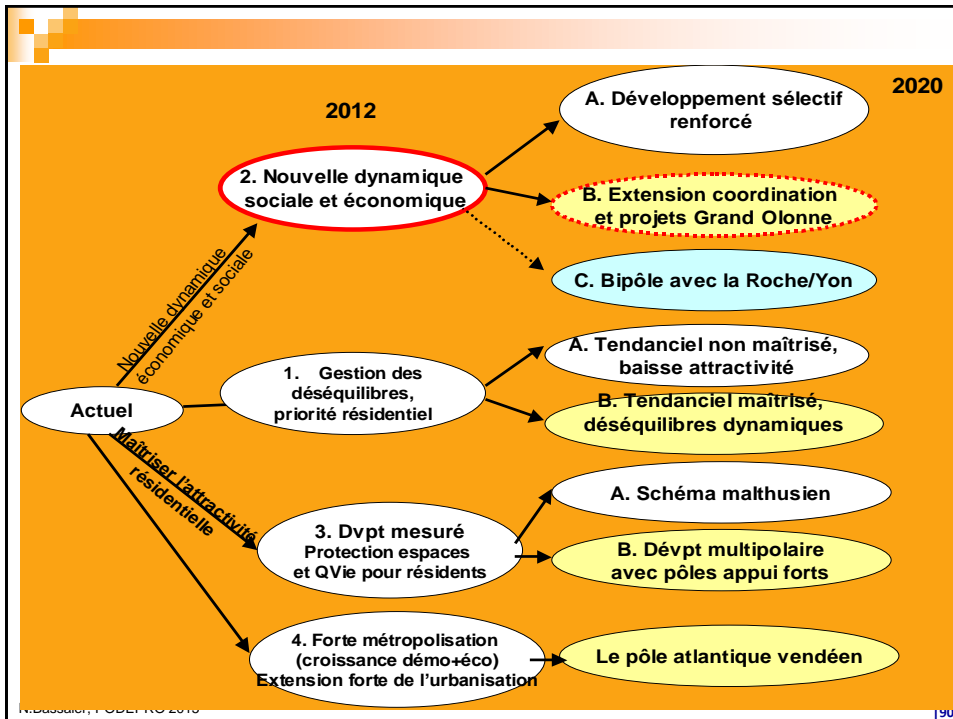
- Evolution sur **le scénario des nouvelles dynamiques économiques et sociales** :
  - B. **Gestion des dynamiques à une échelle supra-cantonale**, notamment avec les cantons du Talmondaïs et des Achards :
    - localisation des zones d'activités,
    - équilibres en terme de logements et d'équipement (pôles d'appuis)
    - nouveaux équilibres en terme de ressources et d'intercommunalité.

Positionnement des projets sur le site Vannerie comme porte d'entrée de l'agglomération assurant le lien avec les autres pôles d'appui (dans ce contexte, faible poids des zones d'activités sur le site).

  - C. **Développement des complémentarités et échanges avec la Roche / Yon : fonctionnement en bipôle.**

N.Bassaler, PODEPRO 2015

189



## D/ Le projet de territoire: exigences

### *Penser la vie de l'agglomération à l'échelle du bassin de vie et d'emploi*

**Le contexte :** élargissement du bassin de vie et d'emploi (au-delà des limites cantonales), découplage tendanciel entre actifs et résidents, complémentarité /concurrence en terme d'équipements et d'offre, distorsion associée en terme d'équilibres financiers.

**Des orientations fondamentales :** le projet de territoire doit s'inscrire dans une échelle plus large que le canton. Les équipements, zones d'activités, transports sont pensés et coordonnés à une échelle large.

#### **Des priorités :**

- définir les conditions des équilibres locaux dans le cadre d'une dynamique de développement et d'aménagement du bassin de vie.
- des pôles secondaires (communes rétrolittorales) et d'appui (bourgs centres) affirmés.
- systèmes de transports, notamment TC et train : approche intercantonale
- zones d'activités : trajectoires et offres concertées (ce qui ne signifie pas non concurrence, mais à minima information et coordination pour éviter les investissements inutiles)
- logement : cadrage des évolutions des communes situées à 15 minutes de l'agglomération centre (8 /10 km), dans le cadre du SCOT.
- enseignement, formation professionnelle : cadrage global.

## **Mettre en place un Conseil de développement**

### **Trois schémas possibles**

- 1. Minimal : Conseil territorial,**
  - donnant son avis sur la Charte et suivant la réalisation du CTU.
  - Statut association loi 1901,
  - Une réunion par an.
  - Pas de budget propre (ou très faible)
  - Une trentaine de membres (esprit du CEPO)
  
- 2. Conseil de développement des Olonnes :**
  - idem + organisation de travaux en commissions régulières sur des thèmes précis (pôle de compétences, trajectoires portuaires, ...). Possibilité d'auto-saisine sur certains sujets. Pas de réelle capacité d'engager et financer des études.
  - Statut association loi 1901 ou GIP.
  - 80 membres, un conseil de direction (25 membres). Composition par collège, avec un collège d'élus.
  - Budget de fonctionnement financé dans le cadre du CTU (réunions, publications occasionnelles).
  
- 3. Conseil de développement « agence de développement des Olonnes »**
  - Outil au service du développement économique et social. Budget propre, capacité d'engager des études. Acteur de la promotion économique.
  - Statut de type GIP ou SEM

## **Une nouvelle gouvernance à mettre en place**

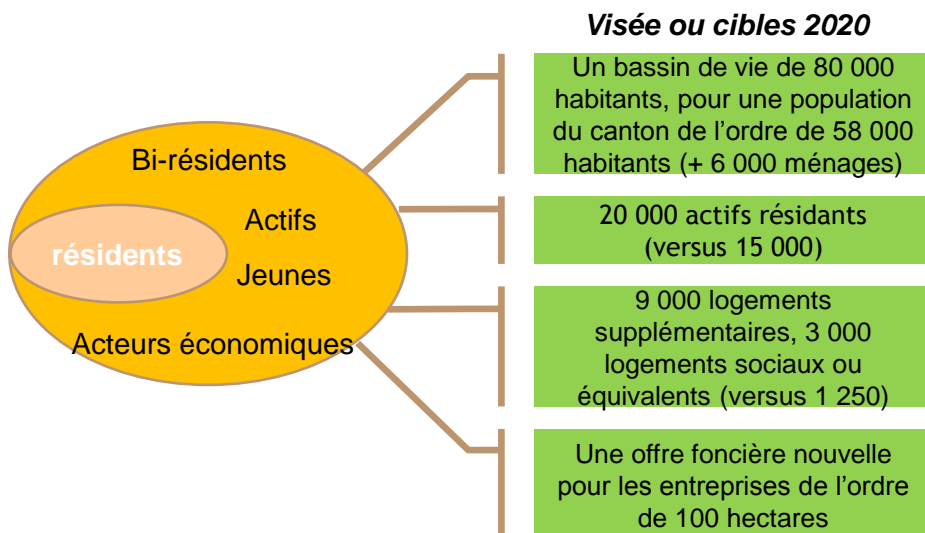
- **Mettre en œuvre des politiques partagées ou communes** de déplacement, l'économie du bassin de vie, la formation, la politique foncière, la programmation concertée de logements et de zones d'activités (compétitives en termes de prix et de qualité environnementale) et de grands équipements pour éviter les doublons, les trajectoires touristiques
- **Des compétences clés à renforcer/acquérir à l'échelle de l'agglomération et nécessitant des évolutions des structures et des organisations**
  - Renforcement des **compétences communautaires**: économie, aménagement, outils communs d'intervention et de maîtrise foncière (de type SEM + PLH)
  - De **travailler à la bonne échelle** en fonction des dossiers et de disposer des **leviers de financement** nécessaires: **renforcement des compétences et de la gestion des projets à l'échelle du canton** des Sables d'Olonne (syndicat mixte). **Transition à envisager vers une Communauté d'Agglomération**, à préparer pour 2009/2012. Elaboration d'un **contrat territorial unique (CTU)** sur le territoire du canton des Sables d'Olonne avec la Région, signé en 2007 (une aide régionale de plus de 2,8 millions d'euros sur trois ans)
  - **D'associer les acteurs économiques et sociaux** au projet de territoire à travers la création d'un **Conseil de développement**
  - Développer les synergies du bipôle Olonnes/ La-Roche-sur-Yon, par la **concertation entre les deux agglomérations** pour anticiper les évolutions (emploi-formation professionnelle, migrations domicile-travail, complémentarités de transport aérien, de programmation culturelle, de télécommunications, d'ouverture internationale commune)

## **Le projet de territoire**

### **Une transformation des représentations ...**

- Une nouvelle dynamique économique et sociale pour le Pays des Olonnes
- Une agglomération majeure et solidaire d'un bassin de vie de 70 000 à 80 000 habitants avec les birésidents
- associant attractivité et rayonnement : notamment pour les jeunes, les entreprises et les actifs
- visant la mixité sociale et générationnelle, ainsi que l'équilibre entre actifs et inactifs
- et s'appuyant sur des politiques structurées et pilotées à l'échelle de l'agglomération

## **Un élargissement des acteurs de référence**



## ***Une identité territoriale renouvelée***

- Une identité « olonnaise » affirmée à partir d'une agglomération fonctionnelle et animée, solidaire et responsable de son bassin de vie, constituant un pôle touristique, économique et urbain attractif sur la façade Atlantique : **plate-forme océane de la Vendée**
- Les piliers du développement économique : l'économie résidentielle, l'économie touristique et de loisirs, l'économie de production, le positionnement sur le tertiaire supérieur
- Trois espaces intégrés, avec leur propre dynamique : un espace urbain polarisé, un espace agricole, un espace naturel, participant de l'identité, du développement économique et touristique
- La création d'un axe métropolitain bi-polaire (bipôle Olonnes/ La-Roche-sur-Yon) de 200 000 habitants en 2020 et ayant rang dans la région Pays de la Loire:
  - Dans ce bi-pôle: les Olonnes assumeront les fonctions maritimes, l'aménagement du littoral, le développement touristique et culturel, une forte économie résidentielle, mais aussi le développement de nouvelles filières d'excellence à forte valeur ajoutée
  - Tandis que le bassin de vie de la Roche La Roche-sur-Yon privilégierait les activités industrielles et commerciales plus traditionnelles et ses fonctions administratives de capitale de la Vendée
- Penser les grands équilibres et la vie de l'agglomération à l'échelle du bassin de vie et d'emploi; inscrire le projet de territoire dans une échelle plus large que le canton

N.Bassaler, POEPRO 2015

196

## ***Appuyée sur des projets innovants et emblématiques de l'identité visée***

Leviers /dynamiques recherchée:

- valorisation du centre sablais et réaménagement du complexe portuaire,
- création du Parc naturel du Marais des Olonnes,
- aménagement du site de la Vannerie,
- le Vendéopole

N.Bassaler, POEPRO 2015

197

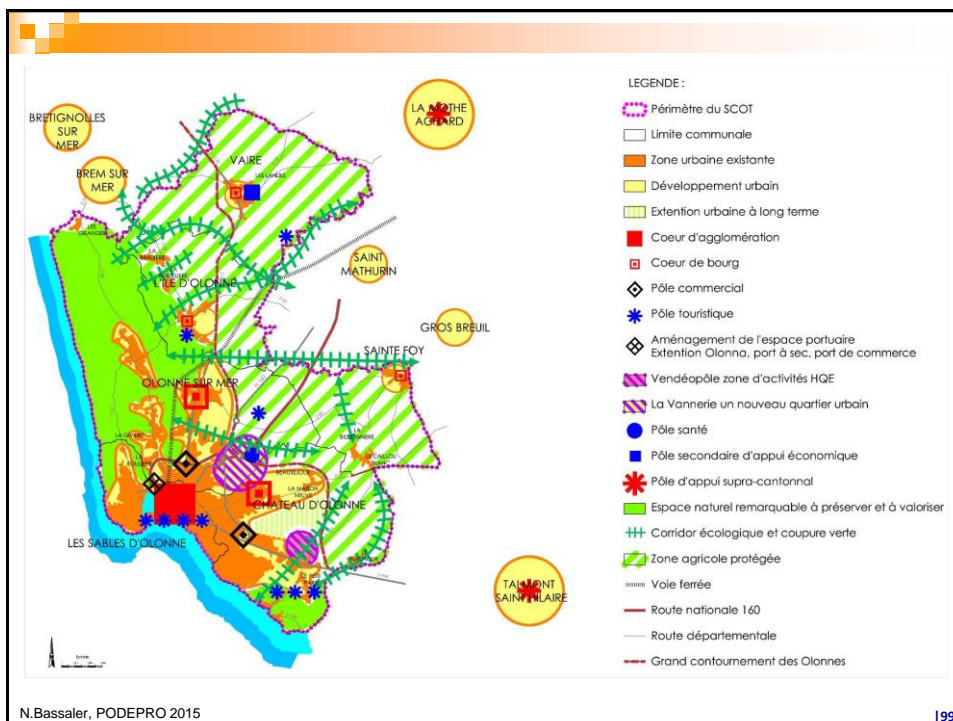


## Les fondamentaux en matière d'aménagement

- Valoriser qualitativement les espaces dans l'agglomération
- Organiser une véritable métropolisation
- Recréer des centralités secondaires et des quartiers de vie à l'intérieur de l'agglomération et sur les communes rétrolittorales
- Limiter la consommation d'espace
- Pérenniser le monde rural autour des bourgs de la CCAV, qui devront concilier la fonction résidentielle, le développement d'activités et services et le maintien de leur caractère identitaire de bourgs.
- Développer l'habitat collectif et intermédiaire, le logement social
- Coordonner l'offre foncière des zones d'activités à l'échelle du bassin d'emploi
- Développer le maillage de « corridors environnementaux et paysagers » structurant l'ensemble du territoire et prolongeant les espaces naturels déjà protégés.

N.Bassaler, POEPRO 2015

198



N.Bassaler, POEPRO 2015

199

<h2 style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">Vision appliquée au territoire des Olonnes</h2>	
<b>1. La prospective exploratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attractivité croissante, un élargissement du bassin de vie, des échanges croissants, un bipôle vendéen en émergence</li> <li>• Ces tendances sont porteuses de croissance en terme de population, de développement de l'économie résidentielle, mais présentent les risques d'un fort découplage entre population résidente et population active et de concurrences avec les territoires proches</li> </ul>
<b>2. Les enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dimensions du développement durable sont interpellées, qu'il s'agisse des questions               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ économiques (évolutions sectorielles, dynamique des pôles de compétences et des emplois, revenus des actifs de l'économie locale qui sont moyens à faibles),</li> <li>✓ sociales (notamment en terme de ratio actifs/inactifs, d'accès au logement, de vie sociale, de services aux personnes âgées),</li> <li>✓ environnementales (consommation d'espace, respect des équilibres écologiques, paysagers, ruraux)</li> <li>✓ et identitaire (majorité de la population résidente qui ne sera pas d'origine olonnaise)</li> </ul> </li> <li>• Une organisation institutionnelle compte, pas conforme au mode de fonctionnement réel du bassin de vie</li> <li>• Des acteurs économiques et sociaux qui ont de fortes aspirations pour un projet collectif à l'échelle du bassin de vie</li> </ul>
<b>3. L'identité</b>	<p><b>Les piliers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la variété des espaces et des ressources en mariant la vie d'une véritable ville, le monde maritime, dans un environnement naturel et patrimonial fortement intégré</li> <li>• Une identité affirmée à partir d'une agglomération fonctionnelle et animée, solidaire et responsable de son bassin de vie, constituant un pôle touristique, économique et urbain attractif sur la façade Atlantique</li> <li>• Trois piliers économiques : l'économie résidentielle, l'économie touristique et de loisirs, l'économie de production et le positionnement sur le tertiaire supérieur</li> <li>• Développement d'une politique foncière spécifique</li> <li>• Des centres de formations spécialisées (pour les jeunes locaux ou non) comme levier pour contrebalancer le départ des jeunes, répondre aux besoins des entreprises et fixer les compétences</li> <li>• Des équipements et services pour les résidents et les actifs, même s'ils ne sont pas résidents et l'intégration du vieillissement de la population dans les opérations d'aménagement, les équipements et services</li> </ul>

N.Bassaler, POEPRO 2013

100

<h2 style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">Vision appliquée au territoire des Olonnes</h2>	
<b>4. Les acteurs de référence</b>	<p>un territoire au service :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des actifs,</li> <li>• des résidents</li> <li>• et des acteurs économiques</li> </ul>
<b>5. Le socle stratégique et le choix de politique générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les fondamentaux en matière d'aménagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valoriser qualitativement les espaces dans l'agglomération</li> <li>✓ Organiser une véritable métropolisation</li> <li>✓ Recréer des centralités secondaires et des quartiers de vie à l'intérieur de l'agglomération et sur les communes rétro littorales</li> <li>✓ Limiter la consommation d'espace</li> <li>✓ Pérenniser le monde rural autour des bourgs de la CCAV, qui devront concilier la fonction résidentielle, le développement d'activités et services et le maintien de leur caractère identitaire de bourgs.</li> <li>✓ Développer l'habitat collectif et intermédiaire, le logement social</li> <li>✓ Coordonner l'offre foncière des zones d'activités à l'échelle du bassin d'emploi</li> <li>✓ Développer le maillage de « corridors environnementaux et paysagers » structurant l'ensemble du territoire et prolongeant les espaces naturels déjà protégés.</li> </ul> </li> <li>• <b>Le projet de territoire vise à mettre en place</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une nouvelle dynamique économique et sociale pour les Olonnes, agglomération majeure en Vendée (bassin de vie de 70 000 à 80 000 habitants avec les birésidents),</li> <li>- associant attractivité et rayonnement (notamment pour les jeunes, les entreprises et les actifs)</li> <li>- visant la mixité sociale et générationnelle, l'équilibre entre actifs et inactifs</li> </ul> </li> <li>• En s'appuyant sur des politiques structurées et pilotées à l'échelle de l'agglomération</li> </ul>

N.Bassaler, POEPRO 2013

101

## Vision appliquée au territoire des Olonnes

<p>6. La visée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bassin de vie de 80 000 habitants, pour une population du canton de l'ordre de 58 000 habitants (+ 6000 ménages)</li> <li>• 20 000 actifs résidents (versus 15 000)</li> <li>• 9000 logements supplémentaires, 3000 logements sociaux ou équivalents en 2020 (versus 1250)</li> <li>• Une reconnaissance de l'agglomération à l'échelle nationale</li> <li>• Une attractivité réorientée vers les jeunes, les entreprises et les cadres</li> <li>• Des centres de formations spécialisés (métiers du bâtiment, filières nautiques et services)</li> <li>• L'implantation de centres de recherche et le développement du tertiaire supérieur</li> <li>• Une offre touristique associant offre de loisirs permanentes et offre pour les clientèles de plus haut de gamme, un positionnement sur les activités de congrès</li> <li>• Une offre foncière nouvelle pour les entreprises de l'ordre de 100 hectares d'ici 2020</li> <li>• Trois espaces intégrés, avec leur propre dynamique : un espace urbain polarisé, un espace agricole, un espace naturel, participant de l'identité, du développement économique et touristique</li> </ul>
<p>7. Les vecteurs et leviers stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par des projets innovants</b> et emblématiques de l'identité visée, leviers / dynamiques recherchée:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valorisation du centre sablais et réaménagement du complexe portuaire,</li> <li>✓ création du Parc naturel du Marais des Olonnes,</li> <li>✓ aménagement du site de la Vannerie,</li> <li>✓ le Vendéopole</li> </ul> </li> <li>• <b>Par des coopérations et des partenariats stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Associer les composantes territoriales nécessaires pour l'équilibre en terme d'aménagement et de développement : espaces agricoles, naturels et urbanisés, centralités et pôles d'appui.</li> <li>✓ Valorisant les identités spécifiques des communes de la CCAV</li> <li>✓ Des coordinations intercantionales en matière d'aménagement (transports, foncier entreprises, logement)</li> <li>✓ Des partenariats publics/privés qui devront se développer sur un grand nombre de projets</li> </ul> </li> <li>• <b>Des compétences clés à renforcer/acquérir à l'échelle de l'agglomération et nécessitant des évolutions des structures et des organisations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement des compétences communautaires (économie et aménagement - intervention foncière / outils type SEM possible + PLH)</li> <li>✓ Agence de développement des Olonnes</li> <li>✓ Conseil de développement</li> <li>✓ Transition à envisager vers une Communauté d'Agglomération à préparer pour 2009/2012</li> </ul> </li> </ul>