

# **nantes-citoyennete.com**

**Le Conseil de développement de Nantes Métropole**

---

**Délégation**

**"Développement, rayonnement et attractivité du territoire"**

---

24 fév. 09

**Contribution de Michel JOUVET**

**Construire la métropole nantaise : un projet incantatoire ou en devenir ?  
Quels projets et ambitions pour Nantes Métropole ?**

# Construire la métropole nantaise : un projet incantatoire ou en devenir ? Quels projets et ambitions pour Nantes Métropole ?

*Nantes, la belle endormie des années 1970 a connu un développement prodigieux reconnu bien au-delà de son territoire et a construit une communauté urbaine cohérente. Plus récemment Nantes s'est engagée dans la construction d'un SCOT métropolitain de Nantes à Saint-Nazaire. Nantes peut être fière des résultats obtenus.*

*Pourtant dans un monde incertain, Nantes est aujourd'hui confrontée à une nouvelle donne qui nécessite une vision nouvelle pour assurer à la fois sa cohésion sociale et ses développements futurs*

*Alors Nantes Métropole veut-elle regarder, comme elle a su le faire dans le passé, vers son avenir et prendre en compte les défis du futur qui exigent de définir des stratégies nouvelles au-delà de ses « frontières » actuelles ?*

*Nantes veut-elle s'ouvrir à son aire urbaine afin de construire au niveau de ce grand bassin de vie une politique cohérente pour assurer sa cohésion sociale ?*

*Nantes n'est-elle pas une métropole inachevée, éloignée du centre de gravité de l'Europe qui se déplace vers l'Est, avec des fonctions métropolitaines insuffisamment développées ? Veut-elle développer des coopérations métropolitaines à bénéfice mutuel avec les autres grandes villes de son environnement, et en premier lieu Rennes et Angers ?*

*Si oui cela exigera des décideurs audace anticipatrice et courage politique pour oser poser les premières pierres de ces nouvelles orientations, si besoin en rupture avec les stratégies actuelles.*

*Ce questionnement prend une importance accrue avec l'impact de la crise actuelle pour notre territoire qui s'annonce lourde et violente mais cette crise n'est que la partie visible de tendances lourdes marquées par la mondialisation de nos sociétés.*

*Il en est de même du questionnement consécutif à la restructuration en cours de l'État et à l'éventuelle réforme institutionnelle des collectivités envisagées par le gouvernement qui constituerait là aussi une donne radicalement nouvelle. Enfin interrogeons-nous sur la stabilité de l'Union Européenne, et en particulier de l'euro, menacée par l'absence d'une politique commune cohérente face à la crise ?*

*Pour contribuer aux débats du conseil de développement de Nantes Métropole je vous livre quelques extraits des premières réflexions de l'atelier stratégie de territoires que j'anime à l'institut Kervégan et qui ont fait l'objet d'une trentaine de contributions de ses membres. Nos travaux qui se poursuivent concernent notamment l'analyse du positionnement d'autres grandes métropoles françaises et européennes et la gouvernance économique territoriale. Nos réflexions en sont à une première phase et n'engagent pas l'institut Kervégan. Un rapport d'étape plus complet de nos travaux peut être mis à la disposition de ceux qui le souhaiteraient, en faire la demande auprès du secrétariat général de l'institut Kervégan : [contact@institut-kervegan.com](mailto:contact@institut-kervegan.com)*

Michel Jouvét le 10 février 2009

**Cette note est à l'attention des membres du Conseil de développement de Nantes Métropole. Elle comprend 4 grandes parties :**

- 1- Nantes Métropole : un territoire en questionnement- pages 1-2 et 3**
- 2- Nantes : valeurs et ambitions- pages 3 et 4**
- 3- De l'anticipation à l'action ; 5 stratégies possibles :**
  - « Protégeons notre jardin » - pages 4 et 5**
  - « Nantes métropole d'abord » - pages 5**
  - « La métropole Nantes-Saint-Nazaire »- pages 5**
  - « Le grand Nantes » - pages 5 et 6**
  - « Réseau Atlantique Euro Métropole » - pages 5 et 6**
- 4- Organiser le débat citoyen : un objectif impératif et urgent- pages 6**

# 1- Nantes Métropole, un territoire en questionnement

## 1- Des atouts à protéger et à consolider

**1-1 La Loire-Atlantique regroupe des atouts structurels uniques en France** : façade maritime, tourisme, espaces naturels, port à vocation internationale, industries diversifiées, agriculture et agroalimentaire performants, équipements routier-ferroviaire et aéroportuaires, métropole à vocation européenne avec des centres urbains et ruraux attractifs.

**1-2 L'industrie et le tertiaire sont devenus indissociables.** La perte importante d'emplois industriels est en grande partie liée à une externalisation massive vers le secteur tertiaire.

**Les PMI et les PME resteront un facteur essentiel de ce socle productif et leur capital humain est un déterminant majeur de leurs performances. Les arbitrages mondiaux de localisation par les grands groupes privilégieront les territoires disposant d'un tissu de PME et PMI dense et performant.**

**1-3 La capacité des décideurs politiques et économiques à partager des valeurs communes et à se regrouper** pour construire un projet d'intérêt général et accompagner des projets innovants est un atout décisif.

## 2- Des faiblesses à compenser et des menaces à contrecarrer

**2-1 Le développement insuffisant de l'enseignement supérieur, des centres de recherche et d'innovation est une faiblesse notoire de même que celui des pôles de compétitivité,** outils d'une politique accompagnant l'innovation. Cependant Nantes bénéficie d'une technopole dynamique. **Notre territoire a aussi un retard important dans le développement de clusters d'entreprise,** groupement d'entreprises, centré sur la performance et pas nécessairement sur l'innovation, collaborant pour attaquer un marché ou renforcer leur compétitivité.

**2-2 La forte croissance de la population** prévue par le Scot métropolitain est un facteur de développement mais aussi une menace. **La métropolisation induit une concentration de la « richesse économique et fiscale » sur un territoire « centralisé » dont les territoires « périphériques » sont peu bénéficiaires. Cette tendance lourde peut menacer notre sociale mais aussi peut générer une fracture territoriale au niveau de l'aire urbaine.**

**2-3 L'aéroport de Notre-Dame des Landes : un projet inachevé ?** Une liaison ferroviaire rapide Nantes-Rennes et un franchissement routier de la Loire en aval de Nantes sont nécessaires pour assurer les liaisons avec les territoires du grand Ouest. Par ailleurs une politique commune de développement avec Rennes Saint Jacques est indispensable... d'autant plus que Rennes sera désormais à 1 heure 27 de Paris avec la future liaison TGV.

## 3- Défis et enjeux du futur pour notre territoire

**3-1 La crise actuelle n'est pas conjoncturelle ni strictement financière. C'est un profond bouleversement systémique dont les conséquences s'annoncent violentes.** Les bouleversements constatés : cataclysme financier et boursier, krach immobilier, économie en berne et récession ou dépression, choc et yoyo pétrolier, détérioration des déficits publics, chômage et précarité accrus,...sont des accélérateurs de tendances lourdes qui nous imposent de comprendre les enjeux du futur porteurs de ruptures importantes. Une cellule de veille devrait être rapidement organisée pour en détecter les signaux précurseurs pour notre territoire.

**3-2 L'union européenne menacée ?** Face à cette crise l'union européenne n'a pas la volonté politique de définir, contrairement aux autres grandes puissances, une stratégie commune et chaque État définit son propre plan de relance avec une tendance au repli sur soi et à l'aggravation de ses déficits budgétaires. C'est contre-productif et à terme ceci peut fragiliser la cohésion de l'union européenne voir menacer l'euro, d'autant plus que la situation budgétaire dans certains Etats (Espagne, Hongrie, ...) est dès à présent dramatique.

**3-3 Avec les multiples réformes sectorielles engagées (hôtelière, hospitalière, judiciaire, militaire, scolaire et universitaire,...) et les mises en concurrence territoriale (pôle de compétitivité, plan campus,...) l'État signe la fin d'une politique nationale d'aménagement.** Cette tendance lourde pourrait demain être accentuée par la **réforme institutionnelle des collectivités territoriales** envisagée par le gouvernement. Ce sont de vraies ruptures qui doit interpellent directement notre vision du développement de notre territoire.

**3-4 L'économie résidentielle et publique est un atout** mais le **développement du tissu industriel et tertiaire, générateur de fiscalité locale, est nécessaire** pour offrir des emplois à l'ensemble de la population, au-delà des cadres et des chercheurs. **La recherche, les transferts de technologie et l'innovation conditionnent le développement des entreprises. Les collectivités**, confrontées à la limitation des ressources budgétaires, **pourront-elles accompagner l'ensemble de ces priorités ainsi que celles de cohésion sociale et de solidarité ?**

**3-5 La coopération territoriale est un impératif pour** éviter une concurrence exacerbée stérile entre les collectivités. La profusion et l'enchevêtrement de leurs instances induit de multiples « technostructures » jalouses de leurs prérogatives et dont les charges de structure redondantes gagneraient à être mises au service de l'action commune. **L'insuffisance des coopérations interdépartementales et interrégionales** est une menace certaine alors que **la mise en réseau de nos ressources est impérative** d'autant que les financements publics de plus en plus limités imposeront des choix draconiens de plus en plus sélectifs.

**3-6 Une nouvelle donne sociétale s'impose** avec l'éloignement du travail, l'éclatement familial et le développement des familles monoparentales, l'augmentation du quatrième âge et de la grande dépendance... C'est une nouvelle transversalité des modes de vie qui suppose de nouvelles politiques publiques d'équipement et de transport.

**3-8 La mondialisation : une onde de choc en cours et à venir**

➤ La mondialisation c'est **la généralisation et l'accélération des flux** de toute nature qui n'ont plus de frontières. L'économie territoriale est menacée par **l'internationalisation et la fragmentation des marchés** qui éloignent les entreprises de leur territoire d'implantation. La capacité des territoires à organiser une **nouvelle gouvernance territoriale économique** pour capter les flux bénéfiques à leurs développements futurs, mobiliser en réseau leurs ressources en les connectant avec d'autres centres internationaux, constitue un avantage concurrentiel pour leurs entreprises et le maintien des emplois. Nous disposons en ce domaine d'un réel savoir-faire.

➤ La mondialisation c'est l'impact de **la révolution numérique** qui permet une accessibilité immédiate planétaire à l'information. C'est l'opportunité d'une plus grande ouverture sur le monde. C'est aussi une menace conduisant à un enfermement sur soi dans un environnement virtuel.

➤ **Un capitalisme financier spéculatif et la financiarisation de l'économie.** La libéralisation des échanges est aussi conditionnée par des pays ou des fonds financiers internationaux, disposant de masse considérable de capitaux investis selon des objectifs de rentabilité financière à court terme, strictement spéculative, qui menacent la pérennité de nos entreprises.

➤ **Des matières alimentaires, minières rares ; le partage de l'eau : un enjeu majeur pour notre territoire ?** Avec 9 milliards d'êtres humains en 2050 et, 60 millions de plus à nourrir chaque année, le monde supportera-t-il des milliards d'affamés confrontés à l'image d'une société d'abondance relayée par une information en permanence accessible à tous les niveaux de la planète ? Le partage des ressources de notre planète, y compris de l'eau, est aussi une question cruciale qui pourrait bouleverser profondément demain notre économie territoriale.

➤ **La « date » de la fin d'un pétrole abondant** n'est pas connue et des fluctuations importantes sont prévisibles à l'image du « yo-yo » constaté en 2008. Pourtant tôt ou tard la demande dépassera durablement l'offre et le prix du baril restera orienté à la hausse si de nouvelles sources d'énergie abordables ne sont pas massivement développées. Avec un pétrole cher le prix des déplacements pour les ménages sera de plus en plus insupportable. C'est toute une politique d'implantation des zones d'habitation et des transports publics qui est à repenser très vite avec ses conséquences très directes sur les SCOT, les PLU, PLH, PDU,...

## 2- Nantes : valeurs et ambitions

### 1- Des valeurs fondatrices en questionnement

**4 valeurs fondatrices ont marqué le développement de notre territoire. L'ouverture** : c'est la capacité à dépasser les oppositions existantes, la volonté à regarder au-delà de nos prés carrés. **La tempérance** : c'est la capacité à rechercher, au-delà des intérêts catégoriels, l'intérêt général. **L'esprit entrepreneurial** : c'est la volonté de prendre son devenir en main pour ne pas subir les évolutions et les maux qui nous accablent. **La solidarité** : C'est la volonté de laisser le moins de monde possible au bord du chemin qui se manifeste auprès des personnes et des territoires les plus fragiles mais aussi à travers la vitalité du tissu associatif et mutualiste.

Les valeurs qui ont fondé le développement de Nantes Métropole sont-elles adaptées au monde de demain et appropriées par les nouvelles générations ? Dans un monde où l'incertitude domine, l'égoïsme catégoriel se renforce et s'accompagne du **développement de la précarité et de l'exclusion sociale ou territoriale. La diminution des politiques d'intervention et de régulation publique** fragilise les valeurs de solidarité. L'esprit entrepreneurial est

menacé le développement d'un capitalisme financier international spéculatif avec un nombre accru d'entreprises qui ne sont plus maîtres d'un destin dépendant de fonds financiers soucieux de leur rentabilité financière à court terme.

**Alors quelle confiance aura le citoyen dans la capacité des collectivités à conduire des politiques territoriales pour accompagner les développements futurs ?**

## 2- Ambitions et questions

**2-1 Nantes Métropole : fantasme ou façade, réalité ou projet en devenir ?** Notre économie est diversifiée et performante mais insuffisamment innovante ; notre territoire est très équilibré mais peu « métropolisé » compte tenu en particulier de la faiblesse de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nantes Métropole peut alors apparaître comme une appellation incantatoire. **Nantes Métropole : une vision nantaise ?** Nantes ne peut pas décider toute seule d'être reconnue comme la métropole européenne pour l'Ouest en imposant sa stratégie aux autres territoires.

**2-2 Quel territoire pour le développement métropolitain ?** Le territoire sera toujours un « construit social » recouvrant des conceptions variées. Le territoire pertinent sera celui des acteurs qui partagent une ambition commune pour son développement. **Le territoire métropolitain est en devenir au-delà des territoires institutionnels actuels** gérés par des instances en grande partie soucieuses de leur pré carré et des voix de leurs électeurs.

**2-3 Développement métropolitain et qualité de vie ?** La population actuelle qui veut conserver l'acquis d'une ville dynamique où il fait bon vivre pèse dans les choix des élus concernant par exemple la croissance urbaine, le projet d'aéroport de Notre-Dame des Landes, les zones portuaires et environnementales...Faut-il écouter en priorité ces attentes ou, oser si les développements futurs l'exigent aller à contre-courant ?

**2-4 Quel développement économique ?** Nantes doit continuer à **développer ses fonctions métropolitaines**, c'est un de ses atouts majeurs. Pour autant **le développement d'un socle productif industriel et tertiaire est une priorité**, notamment pour le maintien des emplois au-delà de ceux des cadres et des chercheurs.

**2-5 Développement territorial, promotion et attractivité européenne ?** C'est d'abord la fixation d'activité qui génère l'arrivée de population nécessitant le développement de services et d'équipements. Puis c'est l'attractivité externe qui constitue le moteur du développement territorial. Ces deux logiques sont à reconstruire pour développer l'attractivité européenne insuffisante de Nantes Métropole.

**2-6 Quel projet politique ambitieux pour Nantes Métropole ?** C'est la responsabilité des élus de proposer un projet ambitieux reposant sur une vision anticipatrice d'un futur voulu. C'est ce projet qui déterminera le ou les territoires pertinents pour le mettre en œuvre. Constatons que la dernière campagne aux élections municipales des territoires des 5 EPCI concernés par le Scot métropolitain n'a pas apporté beaucoup d'éclairages nouveaux dans ce domaine.

## 3- De l'anticipation à l'action : 5 stratégies possibles

### 1- Débattre de cinq projets stratégiques possibles : un pari audacieux

**5 projets possibles d'évolution stratégique sont soumis au débat.** La définition de différents projets relève d'une réflexion approfondie et le choix d'un projet repose sur une ambition et une prise de risque pour oser faire les changements générateurs de développements futurs et ne pas subir une nouvelle donne : c'est la responsabilité des élus. Les choix effectués dans les années 1960 -1970 en faveur du développement d'une métropole d'équilibre Nantes-Saint-Nazaire en ont montré l'importance. Il en est de même pour la politique volontariste engagée dans les années 1980 qui a assuré le développement actuel de Nantes.

### 2- « Protégeons notre jardin »

**2-1 « L'endormissement progressif » ?** Nantes, assuré de son succès, se contente de ses acquis et retombe dans le repli sur soi et une léthargie douce. Ce scénario correspond à une attente d'une partie de l'électorat qui veut conserver la qualité de son cadre de vie et qui a peur des conséquences négatives de la métropolisation, du développement de l'insécurité ou encore d'une augmentation de la pression fiscale. Il peut correspondre aussi à une volonté des élus de faire une pause pour des raisons budgétaires.

**2-2 «Small is beautiful » : un bon choix ?** Protéger son jardin serait-il au contraire un bon choix ? Pour s'adapter à une nouvelle donne il faut préserver la qualité de notre environnement et se différencier sur des créneaux de haute valeur

ajoutée générateurs d'emplois qualifiés et de fiscalité locale. Pour ce faire il faut investir en priorité sur l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche, les hautes technologies. La poursuite de la métropolisation est une course à un développement intenable consommateur de crédits publics improductifs. C'est aussi une concentration urbaine insupportable menaçant la cohésion sociale, ou la « richesse » cohabite avec la « pauvreté ». Cette conception, à l'inverse de la pensée métropolitaine dominante, mérite d'être sérieusement débattue sans a priori.

### **3-« Nantes métropole d'abord » et « la métropole Nantes-Saint-Nazaire » : deux projets relativement proches qui prolongent les politiques actuelles**

**3-1 « Nantes Métropole d'abord »** se consacre au développement de son attractivité territoriale « intra-muros » et développe des partenariats avec des pôles européens. C'est une stratégie de croissance sur un territoire « contracté ».

**3-2 « La Métropole Nantes- Saint-Nazaire » ou « priorité à l'estuaire ».** Cette stratégie repose sur les priorités du SCOT métropolitain et de Nantes-Saint-Nazaire comme métropole d'équilibre pour l'Ouest.

**3-3 « Les projets « Nantes Métropole d'abord » et « La Métropole Nantes-Saint-Nazaire » sont proches**

➤ **Ils prolongent les politiques engagées dans les années 1970-1980** et s'appuient sur un accroissement important de la population reposant en grande partie sur le **développement de l'économie résidentielle**. L'absence des territoires concernés du sud de la Loire et du développement important des activités de trafic portuaire, à ce jour hypothétique en limitent l'impact. Par ailleurs les chantiers navals de Saint-Nazaire n'ont pas un besoin impératif du trafic portuaire maritime pour se développer. Entre l'estuaire avec Saint-Nazaire et la Métropole avec Nantes la boucle est bouclée : aujourd'hui c'est la dynamique de métropolisation qui façonne l'estuaire et, au-delà de l'estuaire le développement de l'aire urbaine nantaise.

➤ **Le grand écart avec le bassin de vie nantais ?** Ces deux projets n'assurent pas la cohésion sociale et territoriale du bassin de vie nantais qui se développe sur un axe nord-sud. Ils n'assurent pas non plus le développement des fonctions métropolitaines à un niveau satisfaisant. Aussi et en conclusion Nantes continuera à s'affirmer comme une **métropole d'équilibre à dimension régionale pour l'ouest** mais une métropole inachevée au niveau européen et international.

### **4- Le « grand Nantes » et « Réseau Atlantique Euro Métropole » : deux projets novateurs en rupture avec les politiques actuelles**

Ces deux projets sont distincts mais complémentaires car ils ne relèvent pas des mêmes priorités ni des mêmes gouvernances ; pour autant ils s'enrichissent mutuellement. Au delà des convictions politiques de chacun, **seul un engagement moral audacieux et un courage anticipateur des grands acteurs des collectivités permettra leurs mises en œuvre ; les développements futurs de nos territoires en dépendent.**

Ces 2 projets s'appuient sur l'analyse des atouts et des faiblesses, des défis du futur. **Ils reposent sur une nouvelle vision de nos territoires qui ne s'opposent pas aux deux projets précédents mais qui les englobent car le développement de Nantes Métropole repose sur un double axe.** L'axe historique Est-Ouest est lié à l'estuaire. L'axe de développement actuel Nord-Sud est lié à l'aire urbaine nantaise. C'est un changement de nature de la ville en rupture avec son passé de ville insulaire isolée des territoires de son environnement géographique.

**Ce sont 2 projets fédérateurs** qui privilégient une **mutualisation importante des ressources budgétaires et humaines** des collectivités favorisant la réduction des coûts cachés résultant de l'enchevêtrement des structures actuelles. Ils permettent de **focaliser les ressources budgétaires disponibles sur les priorités stratégiques.**

**4-1 « Le grand Nantes » ou « priorité à l'aire urbaine »**

➤ **C'est une politique anticipatrice de cohésion sociale et territoriale pour le bassin de vie** qui s'appuie sur l'aire urbaine nantaise comprenant plus d'une centaine de communes en expansion sur un axe nord-sud. Ce projet repose sur des politiques cohérentes d'urbanisme et d'équipements publics.

➤ Ce projet suppose **une nouvelle instance de gouvernance territoriale** qui ne se limite pas à la seule mise en cohérence des SCOT. Dans un premier temps l'association des communes de la région nantaise (ACRN) pourrait la constituer puis se prolonger par une conférence consultative des maires accompagnée de la création d'un conseil de développement à l'échelle de l'aire urbaine.

➤ C'est une **gouvernance économique à promouvoir** au niveau de l'aire urbaine avec les acteurs publics et privés pour **consolider les emplois, accompagner le développement des PME et PMI et la constitution de cluster d'entreprise.** À ce titre une instance légère sous la forme d'un groupement d'intérêt économique territorial de développement local pourrait réunir les compétences existantes des acteurs publics et privés.

#### 4-2 « Réseau Atlantique Euro Métropole » : un pôle européen de villes en réseau

➤ Ce projet s'appuie sur la construction d'une **métropole de ville en réseau à vocation européenne et internationale** pour constituer une masse critique métropolitaine territoriale suffisante prenant en compte la mondialisation de nos sociétés et la restructuration de l'État. Il repose sur un fort partenariat entre Nantes, Rennes et Angers associant les centres urbains et ruraux de notre environnement. Nantes, Rennes et Angers ont en effet une réelle complémentarité de leurs grandes fonctions métropolitaines.

Ce réseau de villes pourrait être animé par une instance légère à présidence tournante. Dans un premier temps un groupe projet constitué à l'initiative commune des trois agglomérations pourrait identifier les priorités concrètes à retenir. Dans un deuxième temps la création d'un groupement transrégional Euro Atlantique de coopération territoriale, à l'exemple des groupements transfrontaliers de coopération européenne, pourrait être envisagée et accompagnée de la création d'un conseil de développement métropolitain.

➤ Cette coopération métropolitaine repose sur **la promotion et l'animation d'un nombre limité de grands projets structurants ambitieux et lisibles et construits autour de quatre grands piliers :**

- les transports et les communications pour ouvrir l'accès de nos territoires aux grands centres européens
- l'enseignement supérieur, la recherche et les transferts de technologie avec la constitution d'une université polytechnique Atlantique en réseau pour regrouper nos ressources sur quelques grands domaines d'excellence.
- le développement international de la compétitivité des entreprises et de notre capacité à attirer de nouveaux investisseurs en s'appuyant sur nos pôles de compétitivité et la constitution de clusters d'entreprise
- enfin une politique commune et lisible d'événements culturels majeurs pour développer le sentiment d'appartenance des citoyens à un même territoire métropolitain et donner au projet une lisibilité nationale et européenne.

➤ **Ces deux projets sont-ils utopiques ou à contre courant ?** Sont-ils compatibles avec l'enchevêtrement des compétences des collectivités et des prétentions de leurs chapelles ? Sont-ils à contre-courant des attentes à court terme des électeurs ? **Pouvons-nous innover sans tabou et construire un système territorial multipolaire hiérarchisé reposant sur un réseau de villes ?** Plusieurs métropoles françaises et européennes sont déjà dès à présent engagées dans cette direction ; un échange des réflexions existantes serait grandement profitable.

#### 4-3 Pour réussir ces deux projets une double impérieuse nécessité s'impose :

➤ **Apprendre à faire travailler ensemble les acteurs territoriaux.** C'est en réunissant les acteurs publics et privés dans une démarche de formation et d'anticipation ancrée sur le concret que sera initiée la mobilisation de l'ensemble des ressources nécessaires à la réussite de ces deux projets. C'est un exercice participatif concret pour apprendre ensemble à changer notre vision du territoire et penser son devenir.

À ce titre une université citoyenne métropolitaine d'été pourrait être organisée tous les deux ans. Enfin cette démarche de formation-action pourrait s'appuyer sur la constitution, à côté de l'institut des études avancées, d'un institut des métiers de la ville et du développement territorial, instance légère au service de l'action comparable à un GIE rassemblant les chercheurs, universitaires et personnes ressources concernés.

➤ **Déployer des outils de pilotage stratégique.** Un outil de marketing territorial stratégique et de promotion tant au niveau national qu'euro-péen, réunissant tous les acteurs concernés, est indispensable pour accompagner la mise en œuvre des stratégies retenues. Sa mission pourrait être élargie à la veille stratégique territoriale et à l'analyse des initiatives innovantes prises par d'autres territoires. Il s'agit de constituer une structure légère reposant sur la mobilisation des compétences existantes à ce jour sur nos territoires, là aussi, dans une sorte de groupement d'intérêt métropolitain commun comparable à un GIE.

## 4 - organiser le débat citoyen : un objectif impératif et urgent

Il est urgent que les citoyens mesurent les défis en cours et à venir ; s'approprient les enjeux des développements futurs. Cet objectif impératif suppose une forte politique d'information et de formation auprès de l'ensemble des citoyens dont l'organisation pourrait être confiée aux conseils de développement.

Les débats sur les stratégies territoriales sont trop limités aux élus et aux experts d'autant plus que les élus des intercommunalités ne relèvent pas du suffrage direct. C'est une situation grave qui éloigne les citoyens des choix les concernant alors qu'ils engagent leurs enfants et les générations futures. Par ailleurs l'adhésion des citoyens à un projet est une condition indispensable de sa réussite. Enfin la démocratie ne se limite pas à l'implication éphémère des citoyens dans les consultations électorales. Bien au contraire les citoyens sont des acteurs à part entière de l'élaboration des stratégies territoriales.

Aussi il est capital d'organiser un large débat citoyen sur les stratégies possibles. Ces débats pourraient être organisés par les conseils de développement et donner lieu à une publication tous les deux ans. C'est une condition pour que des citoyens majeurs comprennent la complexité du monde où ils vivent et la nécessité de choix anticipateurs qui ne se limitent pas à la gestion de nos pré-carrés.