

Creative Place

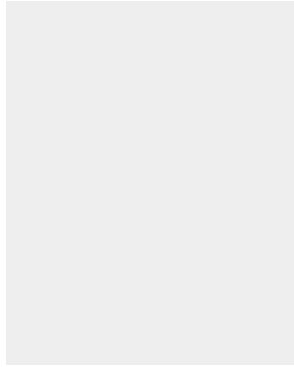
Le pôle des futurs de Deauville

11-12 juin 2009

La prospective territoriale au cœur de l'action des élus

*Point d'étape de l'initiative
«Côtes d'Armor 2mille20»
Démarche et méthodes*

Monique LE CLEZIO



Monique LE CLEZIO

Sommaire



Introduction	4
1. Dutch spatial planning system	4
2. Foresight	5
3. Randstad2040, the case	5
3.1. Context: why a long term vision for the Randstad?	5
3.2. Process	6

L'initiative de prospective territoriale «Côtes d'Armor 2mille20» vient de franchir une nouvelle étape. La phase analyse prospective se conclue et l'initiative entre aujourd'hui dans sa phase «actions». L'heure n'est donc pas encore à l'évaluation, la contribution proposée ici, qui concerne uniquement la démarche et les méthodes, situera simplement le cadre et le déroulement de l'initiative en pointant plusieurs points méthodologiques qui ont fait débat. Enfin, quelques hypothèses quant aux enseignements de ces trois années seront proposées.

1. «Côtes d'Armor 2mille20» : une ambition

«Savoir se dégager des contraintes de l'urgence et prendre le temps de la réflexion collective prospective nécessaire à la prise de décision». Cette volonté, affichée par les conseillers généraux des Côtes d'Armor et leur président Claudy LEBRETON, est à l'origine de "Côtes d'Armor 2mille20". Le projet a l'ambition de faire entrer la prospective dans la boîte à outils des responsables costarmoricains, qu'ils soient femmes ou hommes politiques, qu'ils soient responsables socioéconomiques, culturels ou associatifs. Ce projet veut introduire de nouvelles références, de nouvelles pratiques. Ainsi, dès son origine "Côtes d'Armor 2mille20" se distingue d'opérations «coup de poing» où la communication l'emporte sur les autres considérants. Certes, il faut faire connaître l'initiative, mais en construisant pour le long terme.

Ce point de départ implique également de dépasser le seul Conseil général pour s'adresser à ceux qui font la vie du département¹. Le comité de pilotage témoigne de cette ouverture. Il est composé des représentants des quatre Chambres consulaires du département, de l'Association Départementale des Maires (AMF22), du comité d'expansion des Côtes d'Armor (Côtes d'Armor Développement) et de conseillers généraux de la majorité ainsi que de l'opposition départementale².

Enfin, cette initiative doit prendre le temps de la réflexion. Se dégager du quotidien, « regarder au dessus du talus », c'est s'arrêter ! Cela paraît simple, mais la réflexion prospective dénote dans un monde de l'immédiateté.

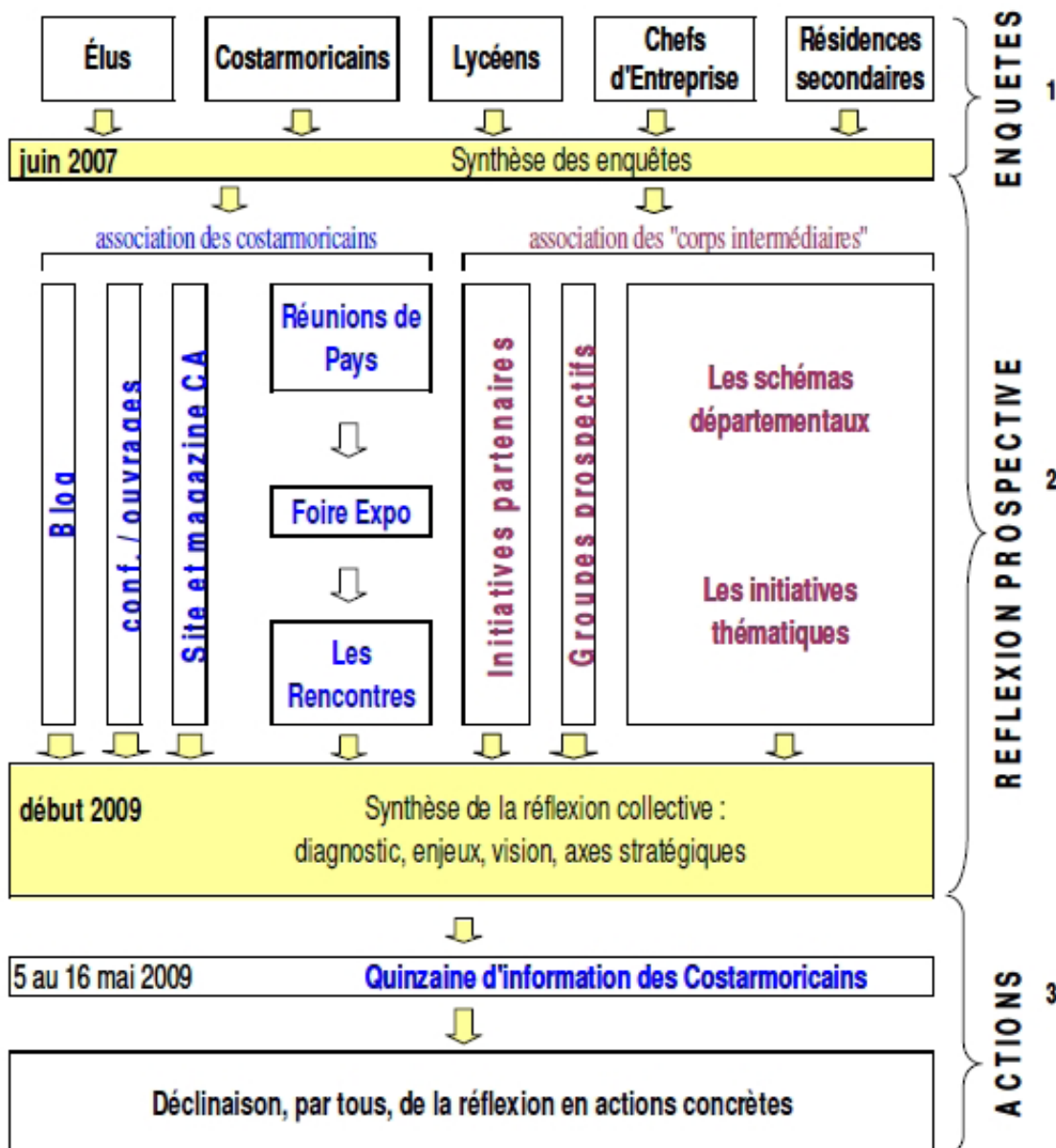
Trois autres idées forces charpentent l'initiative. La première clarifie l'utilisation du terme prospective. "Côtes d'Armor 2mille20" s'inscrit dans cette volonté d'un avenir choisi. Ainsi, la prospective consiste à discuter les prévisions des experts, des spécialistes, ... en les confrontant aux débats noués aux trois niveaux de notre démocratie : débats des élus, débats des corps intermédiaires (institutions, associations, syndicats, ...) et débats directs avec

1. «tous ceux qui font la vie du département», « les forces vives », «les représentants du monde socioéconomique, environnemental, culturel, associatif», «les corps intermédiaires» ... le vocabulaire n'est pas stabilisé et les nuances entre ces expressions peuvent prêter à interprétation. L'expression «les corps intermédiaires» est ici utilisée, comme générique de substitution à l'ensemble de ces expressions. Et pour être clair, cette expression comprend l'ensemble des élus.

2. Les 52 conseillers généraux se répartissent ainsi 37 PS, 5 PC et 10 de l'opposition départementale.

les citoyens. Il n'y a évidemment pas une seule méthode qui permette de réaliser ces croisements de regards, d'avis, de propositions ... ainsi, la piste tracée par le comité de pilotage a consisté à multiplier les formes de rencontres pour tenter de capter l'expression du plus grand nombre de Costarmoricains.

juin 2006 Les étapes de Côtes d'Armor 2mille20





La deuxième idée veut prendre en compte la forte conviction des promoteurs de l'initiative de défis à relever dans les années à venir :

- > les inégalités à corriger par l'aménagement du territoire et la solidarité ;
- > la construction d'un vivre ensemble sans exclusion ;
- > la progression de l'égalité femmes hommes ;
- > la priorisation absolue d'un environnement durable ;
- > l'expression des citoyens pour faire face au désenchantement du politique.

Ces défis représentent le socle à partir duquel l'opération s'est construite. Ils traduisent les motivations politiques des promoteurs et il aurait été artificiel de nier ces attendus. Cependant l'option a été prise de ne pas traiter ces questions isolément³, mais d'en souligner le caractère transversal afin qu'ils soient des outils de questionnement de tous les thèmes traités. Ces derniers ont embrassé toutes les questions sur lesquelles il y a une possibilité d'action sur le territoire.

La troisième idée dote le projet "Côtes d'Armor 2mille20" d'une étape complémentaire après les enquêtes et la réflexion prospective : celle de la mise en pratique. Si les Costarmoricains peuvent se mettre d'accord sur ce que doivent être les Côtes d'Armor de demain, dans le même mouvement, ils peuvent se mettre d'accord sur les chemins pour y parvenir, sur les actions indispensables à mettre en place. La réflexion prospective entreprise comprend donc un "volet actions" dans laquelle elle entre aujourd'hui

3. L'intuition étant que ces défis, pris isolément, sont des thèmes de programme politique. Dans ce cadre ils sont pertinents mais se prêtent peu au présent exercice prospective.

2. «Côtes d'Armor 2mille20» : une démarche

“Côtes d'Armor 2mille20” s'est organisée en trois étapes (schéma ci-contre). Celle des enquêtes qui a permis à la fois de recueillir de nombreux éléments de diagnostic et de mesurer les attentes des Costarmoricains quant à l'avenir de leur territoire. Celle de la réflexion prospective, étape centrale qui a multiplié les modes de réflexion pour les Costarmoricains et les corps intermédiaires du département. Enfin, actuellement en cours, l'étape des actions concrètes..

Cinq grandes enquêtes

L'initiative “Côtes d'Armor 2mille20” a débuté par l'organisation de quatre grandes enquêtes auprès :

- > des Costarmoricains, par l'intermédiaire du magazine du Conseil général “Côtes d'Armor Magazine” (7 705 réponses recueillies),
- > des élus du département : conseillers municipaux, conseillers généraux et régionaux, parlementaires (1 500 réponses),
- > des chefs d'entreprise du département (2 000 réponses). Cette enquête a été organisée par les quatre Chambres consulaires du département, membres du comité de pilotage de “Côtes d'Armor 2mille20”,
- > des lycéens de Terminale avec l'appui de l'Inspection Académique (2 000 réponses).

La construction similaire⁴ de ces enquêtes permet de comparer des réponses des différentes populations. Une cinquième enquête réalisée auprès des propriétaires de résidence secondaire (1 800 réponses) était en construction avant le démarrage de “Côtes d'Armor 2mille20”. Elle a été intégrée à l'initiative pour ses apports quant à l'image des Côtes d'Armor et à l'accessibilité du territoire.

4.

Neuf grands résultats des enquêtes de «Côtes d'Armor 2020»

> Une homogénéité des attitudes des différentes populations enquêtées

(Costarmoricains, élus, lycéens, chefs d'entreprise, résidents secondaires)

Au-delà de contradictions relevées, ayant trait pour l'essentiel aux sujets économiques, des attitudes communes à tous les publics contactés ont été mises en évidence. Il s'agit de l'attachement au territoire, de la volonté de cohésion sociale, des enjeux de formation, des inquiétudes face aux évolutions démographiques et sociales. Certains nomment cette réalité «l'esprit breton». Ces quatre enquêtes ont été construites avec l'assistance technique de TMO Région de Rennes.

> Un attachement, extrêmement fort, aux Côtes d'Armor et à la Bretagne

Sentiment d'appartenance, attachement aux paysages, volonté de protection de l'environnement, de très nombreux aspects des enquêtes témoignent de cet attachement des Costarmoricains à leur territoire. Cette relation forte est considérée par les Costarmoricains comme l'un des atouts essentiels pour l'avenir du département.

> Une perception limitée des enjeux et réussites économiques

Le tourisme et l'agriculture sont considérés par les Costarmoricains comme les atouts économiques du département. Cette vision trop simplifiée de l'avenir économique du département sous-estime les activités industrielles, hors agroalimentaires, et les activités tertiaires. Les mutations à entreprendre et à l'oeuvre aujourd'hui ont également peu perçues.

> Une prégnance des questions sociales.

La difficulté des jeunes à trouver un emploi et un logement, l'apparition de nouvelles pauvretés et de nouvelles précarités inquiètent les Costarmoricains. La conscience d'une identité forte et d'un vouloir vivre ensemble tempèrent ce pessimisme.

> Une grande attention au vieillissement de la population et à l'exode des jeunes.

Le vieillissement de la population est perçu essentiellement sous l'angle du déclin du département. Ceci est renforcé par l'idée d'un exode massif des jeunes en raison de la difficulté à trouver un emploi et un logement.

> Une adéquation formation /emploi discutée. Les réponses se divisent en deux parties, l'une pour qui la priorité est l'enseignement supérieur et l'université, et l'autre pour qui la priorité est de développer l'enseignement technique court adapté au marché du travail.

> Une affirmation des valeurs de solidarité.

Ces valeurs de solidarité se déclinent en termes d'aménagement du territoire, d'accès à la culture et d'accès aux services, en milieu rural, qu'il s'agisse des services publics, des équipements ou des transports.

> Une attention aux questions du « vivre ensemble »

Les évolutions sociétales renforcent la solitude et l'isolement. Le renforcement des solidarités sociales et intergénérationnelles sont donc une préoccupation majeure des Costarmoricains.

> Une sensibilité environnementale

La sensibilité aux thèmes écologiques est aujourd'hui largement partagée. Trois sujets dominent : la question de l'eau, celle de la protection des paysages et du patrimoine, enfin celle de l'indépendance énergétique.

[Les résultats détaillés des enquêtes sur www.cotesdarmor2020.fr](http://www.cotesdarmor2020.fr)

Ces enquêtes ont bénéficié d'un intéressant taux de retour au regard du temps demandé : Plus de vingt minutes étaient nécessaires pour instruire le questionnaire proposé. Les enseignements de ces enquêtes (voir le résumé en encadré) ont constitué le fil rouge de la démarche. Ils ont guidé le choix des thèmes, ont permis d'aiguillonner les débats. De plus, ce point de départ, qui pu paraître lourd en terme d'organisation, a donné à la démarche prospective une légitimité. La prospective qui pouvait être taxée de «préoccupation abstraite», s'ancrait, par ces enquêtes, dans les préoccupations réelles et actuelles des personnes.

La limite du bénéfice des enquêtes tient à la durée de l'initiative. Après trois années, les résultats des enquêtes n'ont plus les mêmes valeurs d'autant que la crise internationale s'est invitée en bouleversant la réflexion.

L'étape de la réflexion prospective

De très nombreuses initiatives ont été prises au cours de cette étape. Elles sont le fruit de collaboration entre partenaires réunis à l'occasion de "Côtes d'Armor 2mille20"⁵. La présentation distinguera les initiatives visant particulièrement la participation des Costarmoricains de celles organisées en direction des corps intermédiaires.

2.1. Le détail des initiatives prises en associant les Costarmoricains

La création du site www.cotesdarmor2020.fr

Le site a accueilli dans sa partie blog plus de 200 contributions (interviews, billets, reportages,...) qui constituent une sorte de magazine numérique de la démarche et un ensemble d'informations sur les questions prospectives en Côtes d'Armor. Les visiteurs, dont le nombre varie de 200 à 300 par jour (avec des pics à 600 voire 650), ont un comportement qui diffère très peu de celui des visiteurs des blogs communs⁶. Seul un faible nombre de visiteurs poste une réaction aux contributions. Le profil de ces visiteurs actifs est majoritairement celui de personnes jeunes.

5. Ce point n'est pas sans importance : "Côtes d'Armor 2mille20" dispose de peu de moyens propres et les initiatives ont été l'occasion de collaboration entre partenaires et de mobilisation de nombreuses directions et organismes associés du Conseil général.

6. La fréquentation du blog "Côtes d'Armor 2mille20" se situe dans la moyenne des données connues sur les blogs occidentaux :

- 90 % des visiteurs de sites sont des « visiteurs silencieux »,
- 9 % sont des « contributeurs intermittents »,
- 1 % sont des « contributeurs réguliers ».

Voir le mémoire d'Anne Le Bot, stagiaire à la mission Côtes d'Armor 2mille20 : « Entre idéalisme, indifférence et cynisme, y a-t-il une place pour la démocratie électronique territoriale ? » en ligne sur le site ww.cotesdarmor2020.fr

Cette expérience d'un blog d'expression citoyenne n'est pas commune. En effet, seul un très petit nombre de collectivités ont mis en place ou expérimenté de vrais systèmes interactifs permettant aux citoyens de donner leur avis, de débattre ou d'interpeller les élus⁷. Ainsi, avec si peu de références⁸, ce blog a été, pendant ces deux années, un terrain d'expérimentations qui fournit deux premiers enseignements. Premièrement la captation du public de ces blogs n'est jamais acquise. La présence «en lien» sur de très nombreux sites ne suffit pas. Par contre la promotion et le fait de faire jouer un rôle au blog dans les initiatives (comme par exemple d'annoncer dans une conférence que le débat se poursuit sur le blog) ont déclenché des pics de visites. Le second enseignement concerne la qualité des contributions : la très grande majorité d'entre elles sont constructives. L'appréhension de départ d'un risque de tribunes négatives (ou pire encore) ne s'est pas justifiée.

Le site accueille également «un espace ressources». Cet espace regroupe les retranscriptions écrites et les enregistrements vidéos ou sonores de la quasi totalité des initiatives prises pendant ces 3 années. Ce dispositif est un engagement rappelé au début des manifestations : toutes les expressions sont considérées, capitalisées, ... rien n'est perdu.

Cet espace permet également de prendre le train en marche. A tout moment une institution, une association, un citoyen ... peut décider de participer à «Côtes d'Armor 2mille20» : toute l'information est disponible. Ceci est particulièrement utile dans l'étape actuelle où chacun est invité à l'action, même s'il n'a pas participé à la phase réflexion.

Les conférences

Trois conférences générales ont permis de cadrer les grandes questions suscitées par l'initiative :

- > **La question de la démographie**, avec en perspective les atouts que représentent pour le département le retour à une démographie naturelle positive (elle était négative depuis 20 ans) et surtout un solde migratoire positif de plus de 4000 personnes dû à une migration nationale et composée majoritairement de personnes jeunes (moins de 50 ans). Une conférence a été donnée par Hervé Le Bras, directeur du Laboratoire de démographie à l'EHESS, sous le titre : «Avenir du peuplement et des migrations en Bretagne»⁹.
- > **Le renouvellement des politiques et des pratiques du travail médicosocial**. Cette évolution est bien évidemment au centre de la réflexion car elle concerne la principale compétence obligatoire du Conseil général. Comment le travail médicosocial doit aujourd'hui œuvrer en interdisciplinarité sur un territoire en lien avec les autres acteurs socioéconomiques,

7. Voir le mémoire, note ci-dessus.

8. Sans être un service d'une collectivité «Côtes d'Armor 2mille20» est une initiative du Conseil général qui porte administrativement et financièrement l'opération.

9. Cette conférence du 10 mai 2007 à Lannion a donné lieu à un ouvrage aux éditions de l'Aube.

culturels, et en appréhendant les questions liées aux groupes ? Ce débat a bénéficié, sous le titre «Les nouveaux défis de la solidarité d'une conférence»¹⁰ de Serge Paugam, directeur d'études à l'EHESS.

- > Quelles méthodes en prospective ? Sous le titre «Pour un avenir choisi : La prospective territoriale en Europe», Philippe Destatte, directeur général de l'Institut Destrée, a pu montrer, à partir de nombreux exemples européens, les spécificités de la posture des prospectivistes, la rigueur des approches ainsi que leurs limites.

Les réalisations ou réflexions approfondies par Pays :

Pays de Dinan

- > Une politique de Pays en faveur des femmes, des jeunes et des enfants
- > Maison de l'emploi et de la formation professionnelle : la coopération des forces vives

Pays du Centre Bretagne

- > Agriculture et filières énergétiques locales
- > Le développement des services de proximité par le partenariat collectivités, associations, entreprises

Pays du Centre Ouest Bretagne

- > Les filières émergentes du développement durable
- > Des services de proximité pour accueillir de nouvelles populations (santé, éducation, culture...)

Pays de Guingamp (salle des Forges à Bourbriac)

- > Culture et territoire
- > Les services à la population
- > L'environnement au quotidien : l'empreinte écologique du territoire

Pays du Trégor Goëlo

- > Pas de Pays sans paysans ?
- > Littoral, un territoire à (a)ménager

Pays de Saint Briec : Une agglomération briochine structurée et reconnue pour un développement pérenne et solidaire des Côtes d'Armor.

Les comptes rendus de chacune des soirées sont disponibles sur le site www.cotesdarmor2020.fr

10. Cette conférence du 25 octobre 2007 à Saint Briec a donné lieu à un ouvrage aux éditions de l'Aube.



L'organisation d'une réunion thématique dans chacun des 6 Pays des Côtes d'Armor

Cette initiative avait un double objectif :

- > Saisir les spécificités des préoccupations prospectives dans les territoires, sans perdre de vue que notre exercice est départemental.
- > S'appuyer sur l'important travail prospectif mené dans chaque Pays ces dernières années notamment à l'occasion notamment des programmes européens et de la contractualisation avec la Région Bretagne

Les débats de ces réunions d'expression des citoyens ont été lancés à partir de la présentation de réalisations concrètes ou de réflexions approfondies construites dans les Pays. Ainsi, ces soirées « Côtes d'Armor 2mille20 » se sont inscrites dans les préoccupations du territoire dont elles soulignaient des réalisations exemplaires pour l'ensemble du département. Cette volonté de ne pas « plaquer » des thématiques prospectives se doublait d'un parti pris quant à l'animation des soirées. Des animateurs professionnels avaient la consigne de faire naître le débat entre participants. En d'autres termes, de ne pas passer la soirée à questionner les porteurs des projets présentés mais à susciter une réflexion collective. Le modèle a fonctionné en accueillant de nombreuses interventions de participants sous la forme de contributions au sujet posé. Cette forme de prise de parole laisse peu de place aux polémiques. Ce fut même le cas sur des sujets brûlants comme celui du foncier périurbain où, pour la première fois, dans le Pays du Trégor-Goëlo, agriculteurs et élus ont échangé sereinement.

Cinq réunions se sont tenues simultanément le 27 juin 2007. La sixième réunion, celle du Pays de St-Brieuc a été organisée le 13 septembre 2007, dans le cadre de la Foire exposition. Plus de 1 100 Costarmoricains ont participé aux cinq premières soirées. 400 personnes se sont retrouvées à la réunion de St-Brieuc.

Les métiers de demain : la présence de « Côtes d'Armor 2mille20 » à la Foire exposition de St Brieuc

La décision d'être présents en septembre 2007 à la Foire exposition de St-Brieuc était motivée par le souhait d'être présent dans une des principales manifestations populaires du département (cette foire accueille plus de 70 000 visiteurs par an). De plus, la forme de cette manifestation offrait un cadre intéressant pour une des thématiques prospectives essentielles, celle des métiers de demain.

L'espace dédié à « Côtes d'Armor 2mille20 » a accueilli différentes réalisations et animations :

- > Bâtipôle « **construisons durablement l'avenir** » avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Saint-Brieuc (exposition interactive : matériaux innovants, nouvelles techniques de construction, généralisation de la domotique, énergies renouvelables ...)
- > **Les véhicules et les systèmes de transports intelligents de demain par ITS Bretagne**, Véhipôle (Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Saint-Brieuc) et le Conseil général (dé-

couverte de deux voitures prototypes, un véhicule en coupe longitudinale et la route du futur).

- > Un espace **Formation et Métiers de demain** avec La Cité des Métiers et le Conseil général (kiosque “mini cité des métiers”, un kiosque d’information sur les métiers d’aujourd’hui et leurs évolutions et un kiosque “Point d’accès à la Téléformation” (PAT)).
- > Des **“témoignages métiers”** : Rendez-vous de 20 minutes où un professionnel répondait à quelques questions d’un journaliste sur la réalité de son métier, son parcours de formation, son avenir professionnel, son orientation professionnelle. Ces trente témoignages ont été diffusés par ARMOR TV. L’occasion de montrer que certains métiers en tension souffrent d’une image décalée de la réalité.

Une émission télévisée réunissant un groupe de jeunes Costarmoricains et les responsables¹¹ du comité de pilotage de “Côtes d’Armor 2mille20” a constitué un temps fort de cette même semaine.

La nécessité de rencontres entre les différentes missions d’orientation professionnelle et les initiatives prospectives est une évidence. Les questionnements et les méthodes de réflexion sont voisins. Ce constat, souligné dans cette initiative à la foire exposition de St-Brieuc, sera repris dans la phase «actions» de “Côtes d’Armor 2mille20”.

L’organisation de 38 rencontres sur l’ensemble du territoire

Ces rencontres répondaient à deux objectifs. Avant d’entamer la synthèse de ces deux années de débats, il s’agissait de poursuivre la réflexion sur un certain nombre de thèmes qui apparaissaient insuffisamment traités. De plus, dans l’expression des Costarmoricains, il était souhaité que se poursuive la recherche de prises de parole construites dans le cadre de la définition de la prospective adoptée. Il s’agissait donc de donner la parole pour faire réagir les personnes aux prévisions des experts. En d’autres termes, introduire sérieusement des débats où chacun pourrait s’exprimer (et pas uniquement les spécialistes de la prise de parole) près de chez lui.

La forme adoptée a été celle de petits lieux¹² (maximum 40 personnes) repartis sur l’ensemble du territoire où les débats ont tous été introduits par une courte création culturelle originale (20 minutes) et animés par un professionnel. Une ou deux personnes ressources, préparées à cette forme d’animation afin qu’elles laissent bien la parole à tous, étant prêtes à intervenir en cas de demande d’informations de la part de l’animateur. Les animateurs avaient tous bénéficié d’une information approfondie sur la démarche prospective à laquelle ils participaient

11. Des jeunes de 16 à 20 ans d’horizons différents ont questionné la Présidente et les Présidents des institutions présentes au comité de pilotage de “Côtes d’Armor 2mille20” sur les conditions de formation en Côtes d’Armor.

12. Ces lieux ont été choisis dans le réseau des petits lieux de l’ODDC qui permettent d’organiser tous les ans les deux festivals : « les petits riens » et « paroles d’hiver ».



et avaient élaboré, avec la mission “Côtes d’Armor 2mille20”, un pilote des soirées.

Six créations théâtrales, une adaptation musicale et trois films documentaires ont constitué les introductions culturelles¹³ de ces soirées.

Le modèle proposé a été largement apprécié. L’introduction culturelle situait le débat à un niveau à la fois, d’une grande proximité entre les participants (qui viennent de vivre ensemble un moment culturel fort), d’une grande sensibilité (la rencontre avec les risques que prennent les artistes du spectacle vivant) et d’une certaine solennité (l’investissement qualitatif induisant une « tenue » aux débats).

Ce modèle de débat a favorisé l’expression de catégories de la population peu enclines habituellement à prendre la parole. Deux remarques cependant. Les personnes accueillies étaient majoritairement celles habituées à fréquenter le lieu. De plus, un facteur de réussite est à souligner : les débats dans les lieux investis d’un projet culturel où l’association (ou la personne) portant ce projet a participé à la préparation de la soirée, ont été bien plus riches.

Plus largement, ces rencontres ont permis de réfléchir à la démocratie directe ou participative. Sur le plan méthodologique, elles montrent qu’il est possible, moyennant un vrai investissement, de nouer le débat. Sur un plan sociétal ou politique, le succès de ces soirées démontre que les citoyens sont intéressés par « la chose publique », dès lors que certaines conditions sont remplies.

2.2. Le détail des initiatives prises en associant les corps intermédiaires

Les initiatives prises par les partenaires

Les premières réalisations de ce second volet sont les réalisations pour lesquelles les corps intermédiaires ont été maîtres d’ouvrage :

- > Armor Synergie : L’organisme fédérateur des quatre Chambres consulaires du département a participé activement à «Côtes d’Armor 2mille20» en menant une vaste enquête auprès des 30 000 chefs d’entreprise costarmoricains. Les résultats de cette enquête ont été présentés le 30 mai 2007, à Saint-Brieuc, lors des “**Etats Généraux de l’Economie costarmoricaine**” réunissant 800 chefs d’entreprise.
- > Côtes d’Armor Développement (CAD), le comité d’expansion des Côtes d’Armor, a placé son chantier prospectif sur «**l’économie des seniors**» dans le cadre de “Côtes d’Armor 2mille20”. Ces travaux ont montré que le vieillissement de la population ne doit pas être analysé comme un handicap mais comme une opportunité de développement. Par ailleurs, ce partenaire s’est investi dans le groupe de travail « diversification économique » (voir ini-

13. L’expression « starters culturels » est également utilisée. Cette programmation a été réalisée par les spécialistes culturels du Conseil général.

tatives thématiques) et a joué le rôle d'observatoire pour toute l'opération "Côtes d'Armor 2mille20".

- > AMF des Côtes d'Armor : L'Association des Maires de France pour les Côtes d'Armor a décidé d'inscrire son importante initiative sur les **services de proximité** dans le cadre de «Côtes d'Armor 2mille20». Cette opération (qui est encore en cours) vise à réaliser un schéma départemental des services de proximité (services publics et privés).
- > Le Conseil général des Côtes d'Armor a tenu trois sessions extraordinaires consacrées à "Côtes d'Armor 2mille20"¹⁴:
 - Le 26 septembre 2006 session consacrée à l'**avenir de l'agriculture en Côtes d'Armor**. Cette session a permis de rendre compte d'une centaine d'auditions de responsables agricoles costarmoricains et a vu l'intervention de trois experts : Gilles-Eric Séralini, Jean-Louis Rastoin et Bertrand Hervieu. Les débats ont permis l'adoption, en janvier 2007, d'une nouvelle politique agricole du Conseil général, dont la mesure phare est l'éco conditionnalité de toutes les aides dédiée secteur.
 - Le 22 mai 2007 : session intitulée **Armoroute 2020** concernant le Schéma Départemental des routes et déplacements. Cette session a permis de bénéficier des apports de la démarche nationale "Prospective Transport 2050" et d'expertises en matière d'innovation dans les domaines des transports, de la logistique, et de la sécurité routière.
 - Le 25 septembre 2007 : session sur le **Développement durable et solidaire**. Cette session a permis à la fois de situer les grands enjeux du développement durable et solidaire et d'envisager les actions concrètes à promouvoir dans le cadre de l'agenda 21 du Conseil général.

Les groupes de travail prospectif

Sept groupes d'une quinzaine de représentants de toutes les corps intermédiaires du département ont travaillé sur l'avenir du territoire. Ces travaux ont pris la forme de trois matinées de réflexion prospective animées par un cabinet spécialisé. Il s'agissait de mettre en commun la vision du futur portée des personnes qui réfléchissent à l'avenir et/ou innovent. Les méthodes adoptées favorisaient la rupture avec les contraintes de la représentation institutionnelle et la pression du court terme.

Ces sept groupes ont été composés de personnes qualifiées et de volontaires des comités départementaux :

- > le Comité Consultatif de la Jeunesse,
- > le Comité Départemental de la Vie Associative,
- > les Conseils d'Administration de Côtes d'Armor Développement et du Comité départemen-

14. Ces trois sessions ont donné lieu chacune à un ouvrage aux éditions de l'Aube



tal du Tourisme,

- > les Conseils d'Administration de l'ODDC, de l'ADDM auxquels se sont jointes des personnalités du monde culturel,
- > le Forum des Savoirs,
- > l'Observatoire Départemental du Développement Durable,
- > un groupe de personnalités qualifiées du monde médicosocial.

C'est la partie créative, volontairement ouverte et inventive de "Côtes d'Armor 2mille20". Les comptes rendus de ces matinées de travail sont disponibles sur www.cotesdarmor2020.fr

Les schémas départementaux

La mission «Côtes d'Armor 2mille20» s'est appuyée fortement sur le travail prospectif entrepris par les directions du Conseil général pour réaliser les «schémas départementaux». Ces travaux s'inscrivent dans la définition de la prospective adoptée par «Côtes d'Armor 2mille20» ; ils sont construits à l'issue de concertations et de réflexions menées avec nombre d'élus et avec les partenaires des champs considérés. Si l'horizon de ces schémas est formellement à cinq années, ces travaux ne sont pas bridés et sont utiles à la réflexion à 15 / 20 ans.

Treize schémas (ou documents assimilés) obligatoires ou non ont été élaborés ces trois dernières années. Ils ont été revisités pour en extraire les éléments prospectifs à l'horizon 2020. Il s'agit des schémas suivants :

- > enfance et familles,
- > personnes handicapées,
- > personnes âgées,
- > logement des personnes défavorisées,
- > accueil des gens du voyage,
- > eau potable,
- > élimination des déchets,
- > assainissement,
- > Armor déplacements 2020,
- > Tourisme,
- > Très haut débit,
- > Culturel (musiques actuelles,...)
- > Agenda 21.

Pour trois de ces schémas, une manifestation départementale a été organisée dans le cadre de «Côtes d'Armor 2mille20» :

- > le séminaire **«Vivre ensemble, l'intergénérationnel aujourd'hui»**, le 29 mai 2008, organisé en partenariat avec le CODERPA des Côtes d'Armor ainsi que la Direction de la Solidarité pour l'Autonomie du Conseil général des Côtes d'Armor
- > le colloque **«Citoyenneté et handicap, tous citoyens dans un monde ouvert»**, le 29 septembre 2008, organisé en partenariat avec la Direction de la Solidarité pour l'Autonomie du Conseil général des Côtes d'Armor et la Maison Départementale des Personnes Handicapées des Côtes d'Armor.
- > la journée départementale **«politique enfance famille»**¹⁵ le 23 avril 2009 qui a permis la présentation du schéma départemental et l'apport d'experts sur les questions pour lesquelles ce schéma construit des réponses : précarité, développement des familles monoparentales, éducation des jeunes enfants et des adolescents, intégration et processus de socialisation sur les territoires.

Les initiatives thématiques

Au regard des travaux intégrés à «Côtes d'Armor 2mille20» et des réalisations diverses, il est apparu qu'un certain nombre de thèmes devaient être approfondis. D'où la nécessité de mener 10 initiatives thématiques. Chaque initiative a pris la forme la plus appropriée à la thématique traitée (groupe de travail, colloques, séminaires, étude et travaux de consultants...). Le rendu de chaque initiative a suivi la méthode de MLP (voir page 22). Ceci en s'efforçant de sérier le diagnostic, des enjeux, de la vision et des axes stratégiques.

15. Cette journée donnera lieu à la publication d'un ouvrage aux éditions de l'Aube.



Initiatives		Travaux entrepris
1	L'agriculture	De nombreux travaux prospectifs récents étaient disponibles et le Conseil général venait de réaliser un important travail pour l'actualisation de ses politiques (voir ci-dessus la session du 26 septembre 2006). Une synthèse de cet ensemble réalisée par un consultant (de Bretagne Prospective) a été soumise à un groupe de travail composé des principaux acteurs du monde agricole ¹⁶ . -Un colloque organisé en partenariat avec la Chambre d'Agriculture des Côtes d'Armor et la Direction de l'Agriculture et de l'Environnement (DAE) du Conseil général des Côtes d'Armor a permis d'aborder, le 2 avril 2009, une question connexe essentielle : Quelle gestion du foncier en Côtes d'Armor demain ?
2	La diversification économique	La réflexion sur la diversification économique a été menée par le comité technique de «Côtes d'Armor 2mille20» (ce comité est composé des directeurs des institutions présentes au comité de pilotage). Ce travail inter institutions a été un élément clef dans le décloisonnement qui s'est opéré entre les institutions. Il permet aujourd'hui de parler de gouvernance départementale sur un terrain où il était difficile de parler simplement du coopération.
3	L'aménagement du territoire et les mobilités	Organisation d'un colloque «les paradoxes de la mobilité» du 11 juin 2008. Colloque national organisé en partenariat avec l'Université Rennes 2 sous la direction scientifique de Philippe Estebe directeur d'études à Acadie ¹⁷ . -Un groupe de travail (Acadie, ITS Bretagne, mission "Côtes d'Armor 2mille20") a décliné ce colloque pour les Côtes d'Armor.
4	La recherche et l'innovation technologique	Groupe de travail composé des directeurs des centres de Recherche et d'innovation technologique des Côtes d'Armor, auxquels se sont joints les directeurs des deux établissements d'enseignement supérieur et de Recherche, à savoir l'ENSSAT de Lannion et l'UCO de Guingamp. Ce groupe a bénéficié de l'assistance technique de Zoopôle développement.
5	Les défis énergétiques et climatiques	Un travail technique de la DAE du Conseil général a permis de prendre en compte cette problématique dans les travaux de "Côtes d'Armor 2mille20". En effet le travail important projeté sur l'énergie et le climat ne pouvait s'inscrire dans le calendrier de «Côtes d'Armor 2mille20».
6	La mer et le littoral	Un groupe de travail, composé des acteurs de la mer et du littoral, s'est appuyé sur l'étude : «les Côtes d'Armor et la mer» réalisée par le Conseil général en l'an 2000. Ce groupe a bénéficié de l'assistance technique d'IFREMER.

16. Cette initiative fait l'objet d'un cahier «Côtes d'Armor 2mille20». : Cette initiative a donné lieu à la publication d'un ouvrage aux éditions de l'Aube

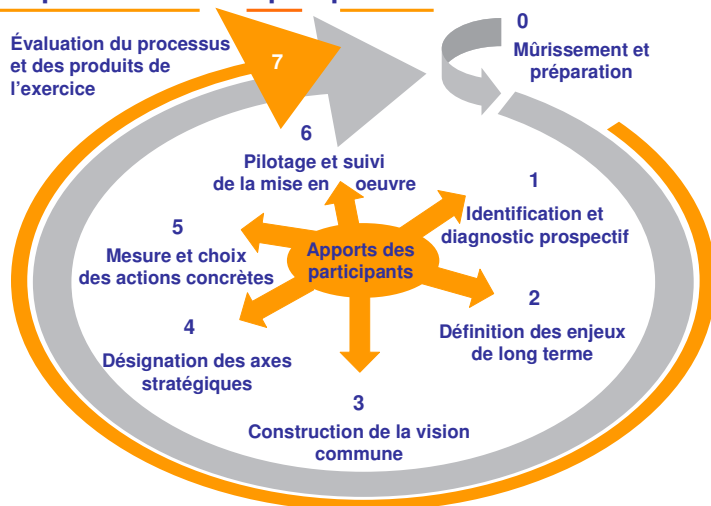
7	La situation de jeunes : formation, emploi, logement	<ul style="list-style-type: none"> - Un groupe de travail des acteurs des problématiques jeunes a examiné les spécificités départementales des trois situations : formation, emploi et logement Ce groupe a bénéficié de l'assistance technique du laboratoire JEUDEVI / LARES / Université Européenne de Bretagne. - Deux manifestations ciblées ont prolongé le travail de ce groupe : <ul style="list-style-type: none"> > Le portfolio numérique : nouveaux usages dans le champ de la formation tout au long de la vie ? Séminaire organisé en partenariat avec la Direction de la Culture, des Sports, de l'Education, de la Jeunesse et du Patrimoine du Conseil général des Côtes d'Armor le 28 novembre 2008 à St Briec. > Nouvelles formes de contrat de travail et évolution du rapport salarial. Cette table ronde était organisée en partenariat avec Avant-PREMIERES, la Coopérative d'activités et d'emploi des Côtes d'Armor le 18 novembre 2008 à Langueux.
8	Les migrations	<p>Groupe de travail des acteurs des problématiques liées aux migrations. Cette initiative, organisée par la MEI du Conseil général, «Côtes d'Armor Développement» et «Côtes d'Armor 2mille20» a bénéficié de l'assistance technique de Bretagne Prospective.</p>
9	Le travail médicosocial	<p>Organisation d'un colloque «les paradoxes de la mobilité» du 11 juin 2008. Colloque national organisé en partenariat avec l'Université Rennes 2 sous la direction scientifique de Philippe Estebe directeur d'études à Acadie17 -Un groupe de travail (Acadie, ITS Bretagne, mission "Côtes d'Armor 2mille20") a décliné ce colloque pour les Côtes d'Armor.</p>
10	La recherche et l'innovation technologique	<p>Synthèse par un consultant (Pierre Kretz de Pluricultures) des travaux prospectifs réalisés récemment sur la culture en Côtes d'Armor.</p>

Les éléments de la prospective

La démarche adoptée pour "Côtes d'Armor 2mille20" emprunte la méthode "Mutual Learning Platform – Régional Foresight" (Plateforme d'Enseignement Mutualisé – Prospective Régionale) formalisée à la demande du Comité des Régions de l'Union Européenne en octobre 2006.

Voir le site <http://www.innovating-regions.org/mlp>

Le processus de la prospective



La démarche "Côtes d'Armor 2mille20" s'articule ainsi avec la méthode européenne :

Les trois étapes de "Côtes d'Armor 2mille20"	Les phases de la méthode MLP
Étape 1 : les enquêtes	phase 0 : Préparation de la prospective
Étape 2 : le travail prospectif Les réflexions avec les Costarmoricains et les forces vives ont porté sur les 4 éléments : diagnostic, enjeux, vision commune des Côtes d'Armor en 2020, axes stratégiques.	phase 1 : Diagnostic prospectif
	phase 2 : Définition des enjeux
	phase 3 : Construction d'une vision commune
Étape 3 : C'est la phase actuelle qui consiste à décliner les axes stratégiques en actions concrètes	phase 4 : Désignation des axes stratégiques
	phase 5 : Choix des actions concrètes
Le comité de pilotage de "Côtes d'Armor 2mille20" arrêtera une méthode de suivi de la mise en oeuvre des actions concrètes.	phase 6 : Suivi de la mise en oeuvre
La présentation en boucle de la méthode européenne suggère qu'après un certain délai une nouvelle opération prospective puisse être réalisée.	

La synthèse

Depuis le lancement de “Côtes d’Armor 2mille20” en septembre 2006, 6 000 personnes ont participé à une des nombreuses initiatives de réflexion réalisées. La synthèse d’une telle expression exigeait en amont quelques précautions. C’est ce qui a été entrepris en enregistrant toutes les initiatives et en réalisant de nombreuses synthèses intermédiaires (voir la rubrique ressources du site www.cotesdarmor2020.fr). La seconde condition tenait à la méthode adoptée. Une telle synthèse n’est pas qu’un travail technique, pour être opérationnelle, reconnue par les acteurs qui auront à la mettre en oeuvre, elle doit être réalisée par eux. Elle doit porter trace des points d’accord, des divergences, des compromis. Ainsi, ont été réunis les membres du comité de pilotage de “Côtes d’Armor 2mille20” lors de quatre grandes matinées de travail. Une vingtaine de personnes représentant les corps intermédiaires du département des sphères socioprofessionnelles, du monde social et du monde culturel a été conviée à participer à ces matinées de réflexion. Ce renforcement du comité de pilotage avait pour objectif la représentation du plus grand nombre des sensibilités qui font la vie du département.

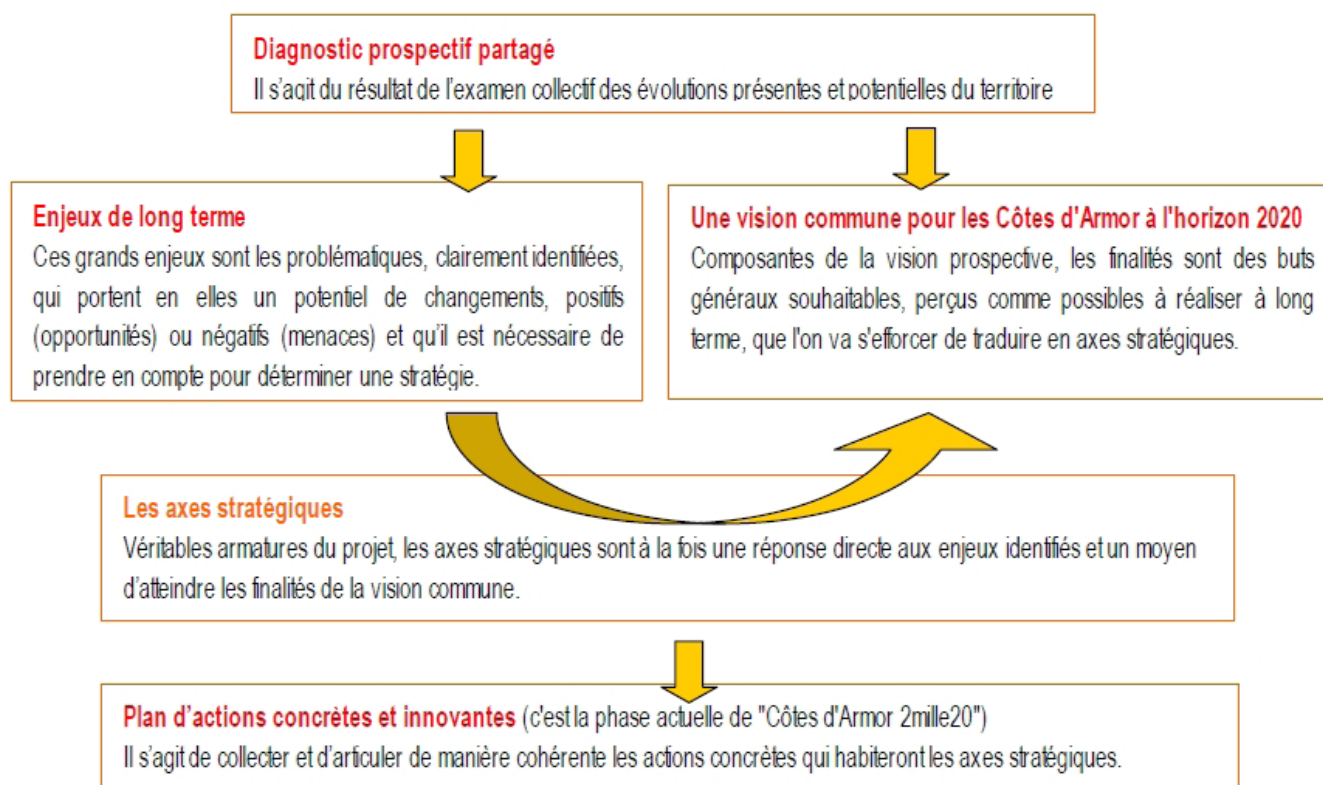
Ces réunions¹⁷, appelées «séminaire de la prospective départementale», ont été construits en respectant les étapes de la méthode MLP (voir ci-contre). Ils ont permis de construire la synthèse de chacun des 4 éléments de la prospective :

- > Le diagnostic partagé (le 9 octobre 2008),
- > Les enjeux de long terme (le 13 novembre 2008),
- > La vision commune pour les Côtes d’Armor à l’horizon 2020 (le 4 décembre 2008),
- > Les axes stratégiques (le 22 janvier 2009).

Les participants ont été invités, avant chaque séance, à prendre connaissance d’une synthèse technique. Ce document reprenait ce qui s’était échangé pendant “Côtes d’Armor 2mille20” sur l’élément de la prospective objet de la séance. La séance elle-même étant consacrée aux échanges, à la confrontation des points de vue.

Le compte rendu complet de ce travail de synthèse, est disponible sur le site www.cotesdarmor2020.fr. Un résumé est présenté page suivante ainsi qu’un schéma explicitant comment s’articulent les différents éléments de la prospective.

17. La préparation et l’animation de ces réunions ont bénéficié du concours de Philippe Destatte, Directeur de l’institut Destrée.



Les acquis de la phase de réflexion prospective de "Côtes d'Armor 2mille20"

Diagnostic prospectif partagé

Sept grandes évolutions du territoire des Côtes d'Armor:

1. Une volonté de «vivre ensemble» et de gouvernance territoriale.
2. Une prise en compte des défis économiques et de la nécessité de diversification.
3. Une évolution nécessaire de la formation, de la recherche et de la relation formation / emploi
4. Une fédération de territoires singuliers, inégaux quant au peuplement et à l'aménagement
5. Une attention à amplifier quant aux exigences du développement durable et solidaire.
6. Une culture entre traditions, identités et innovations.
7. Une anticipation du vieillissement de la population à traduire en actes.

Enjeux de long terme

Regroupement des enjeux en six macro-enjeux:

1. Développement local durable.

Comment agir localement pour faire face, avec ses ressources propres, aux défis économiques, sociaux et environnementaux d'un développement qui soit réellement durable?

2. La formation tout au long de la vie et l'emploi.

Comment inventer les modalités de la formation du futur qui permettraient de former tout au long de la vie et constitueraient un socle de savoirs pertinents en adéquation avec les besoins des personnes et avec les métiers de demain et leurs évolutions?

3. Le vivre ensemble et la gouvernance.

Comment mieux se connaître, mieux se comprendre, mieux vivre ensemble, mieux décider de concert?

4. Solidarité et mixité sociale.

Comment concrètement renforcer la solidarité et la mixité sociale dans le département?

5. La singularité, l'identité et l'ouverture.

Comment élargir l'identité costarmoricaine et bretonne et l'ouvrir davantage sur l'Europe et sur le monde global ?

6. L'innovation, la compétitivité et l'attractivité.

Comment produire de l'innovation et ouvrir de nouveaux débouchés dans les secteurs qui font la richesse des Côtes d'Armor et se positionner dans les domaines du futur?

Une vision commune pour les Côtes d'Armor à l'horizon 2020

Les Costarmoricains entendent que leur identité ne cesse de s'exprimer. Elle est faite d'un attachement à leur territoire et repose sur **des valeurs** : l'harmonie entre l'homme, la nature et le territoire, la qualité de vie, la solidarité comprise comme une réelle capacité d'union pour faire face à la difficulté, la coopération, la co-construction, la co-progression, l'accueil de l'autre, l'ouverture, le métissage, le travail qui valorise la qualité, la rigueur, l'honnêteté.

Huit finalités, huit buts ultimes, considérés comme possibles à réaliser pour les Côtes d'Armor à l'horizon 2020, (si le territoire se mobilise), se sont dégagés de notre réflexion collective, le 4 décembre 2008 :

1. Une identité liée à un patrimoine multiple et vivant.
2. Un développement durable aux actions solidaires.
3. Un territoire d'accueil ouvert sur le monde.
4. Des espaces fédérés aux potentialités équilibrées.
5. Une place de choix pour l'intergénérationnel.
6. Une économie créative impliquée dans son environnement.
7. Une éducation pour tous, permanente et choisie.
8. Un dialogue social et territorial pour une économie durable.

Les axes stratégiques

Huit axes stratégiques **concrets et spécifiques aux Côtes d'Armor** :

1. Construire un vivre ensemble et une gouvernance collective exemplaires.
2. Faire évoluer les comportements des citoyens vers un développement durable et solidaire.
3. Investir dans les richesses humaines, individuelles et collectives, par l'éducation, la formation, la qualité des métiers et des conditions de travail.
4. Développer la culture de la créativité, de l'expérimentation, de la transversalité et l'esprit d'entreprendre.
5. Dynamiser les acquis de l'économie costarmoricaine tout en favorisant les innovations et les liaisons avec la Recherche.
6. Créer les conditions favorables pour attirer et accueillir des jeunes dans le département.
7. Équilibrer les potentialités, les services et les moyens des territoires du département.
8. Tisser avec les territoires voisins et lointains des coopérations solidaires.

La phase «actions»

Une nouvelle étape s'ouvre aujourd'hui. Chaque Costarmoricain, chaque collectivité, chaque association est invitée à s'emparer des acquis de la phase de réflexion prospective pour les décliner en actions précises dans son champ de compétences.

Très concrètement, chaque institution, association, collectivité est invitée :

- > à débattre des acquis de «Côtes d'Armor 2mille20» avec ses administrés, ses adhérents ou encore les membres de leur association,
- > à tenir une session dédiée, de son instance de direction ou d'animation, pour décider des actions concrètes qu'elle entend mettre en œuvre pour décliner, dans sa sphère de compétences, des acquis de "Côtes d'Armor 2mille20".

Cette étape a été lancée par deux initiatives :

- > Le rassemblement des élus le 13 mai 2009 où les acquis de la phase de réflexion prospective ont été présentés. Cette soirée a accueilli des témoignages d'expériences de déclinaison dans une entreprise, dans une EPCI, dans une association sociale et dans une association culturelle.
- > Une Quinzaine d'information des Costarmoricains pendant laquelle «Côtes d'Armor 2mille20» était présente sur 40 des 60 marchés du département. L'option prise, comme pour le rassemblement des élus, a été de présenter les 6 enjeux pour les Côtes d'Armor en 2020 dégagés par la réflexion. Dans un second temps les citoyens étant invités à désigner les actions qu'ils jugeaient prioritaires pour l'avenir. Plus de 5 000 personnes ont ainsi été rencontrées. Cette présence sur le marché a été animée par de nombreux conseillers généraux et élus locaux.

Parallèlement, les principaux partenaires du comité de pilotage ont programmé une session extraordinaire de leur instance consacrée à la phase actions de «Côtes d'Armor 2mille20» : Les quatre Chambres consulaires et le Conseil général au deuxième trimestre 2009, l'Association Départementale des Maires (AMF22) en automne 2009.

La mise en commun de ces plans d'actions fait l'objet aujourd'hui d'une réflexion au niveau du comité de pilotage. Schématiquement ces différents plans pourraient soit faire l'objet d'une présentation commune, soit alimenter une réflexion sur un projet global de territoire.

3. «Côtes d'Armor 2mille20», premiers enseignements

Les quatre remarques qui suivent n'ont évidemment pas la valeur de l'évaluation qui devra être conduite. Elles s'appuient cependant sur les nombreux échanges qui viennent d'avoir lieu à l'occasion de bilans informels de la phase de réflexion.

La méthode adoptée MLP (voir page 22) a permis la synthèse (ou capitalisation) des très nombreuses contributions. L'objectif est atteint et la dynamique créée lors du séminaire de capitalisation participe à la dynamique créée par la démarche. Comme pour toute méthode elle doit à un moment disparaître au profit des résultats qu'elle a permis de faire émerger. Une option a permis de réussir cette mutation. Dans les quatre éléments des acquis de la phase de réflexion (diagnostic, enjeux, visions, axes stratégiques) l'intérêt de tous s'est porté sur les enjeux¹⁸. Nous avons suivi ce choix, il s'est révélé pertinent en terme d'information.

Deux enseignements autour de l'**organisation des débats** peuvent être pointés (le premier concerne les manifestations accueillant les Costarmoricaïns, le second concerne les manifestations organisées en direction des corps intermédiaires).

L'initiative a démontré que la démocratie participative ne s'improvisait pas. Un investissement important a eu lieu pour le choix des thématiques (réunions de pays), les introductions ou starter culturels (les rencontres), l'animation par des professionnels, l'information jusqu'au retour aux citoyens des conclusions de la réflexion à laquelle ils ont participé (opération 40 marchés), l'enregistrement de toutes les manifestations,... L'expérience a montré que toute cette attention était indispensable à la réussite de l'expression des citoyens dont les exigences sont grandes. Ceci particulièrement quant à la qualité des débats et à l'engagement que leurs expressions seront prises en compte, «serviront à quelque chose». Ces conditions remplies le thème de la prospective générale, du l'avenir global du territoire, sied bien à la démocratie participative : les personnes sont allantes pour donner leurs avis .

Pour les débats des corps intermédiaires un représentant du monde économique résumait spontanément ainsi la démarche entreprise : «Côtes d'Armor 2mille20» porte les réflexions que NOUS menions chacun de notre coté mais ici c'est ensemble que NOUS réfléchissons et cela change tout !». Il est incontestable, pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche, que le travail en commun a été apprécié, tant au niveau de la découverte d'autres personnes, d'autres points de vue que de la richesse même d'une réflexion alimentée par des acteurs qui habituellement s'ignorent. Cette attitude est à mettre en relation avec l'émergence de la notion de gouvernance dans la phase de réflexion prospective comme dans la phase «actions» qui s'amorce.

18. Cet élément est le plus ouvert, il questionne. Comme les quatre éléments apparaissent répétitifs (ce qui est normal compte tenu de leur liaison) dans les discussions les acquis de la phase de réflexion se limitaient à un élément et dans la majorité des cas l'élément retenu était celui décrivant les enjeux.

D'un **point de vue méthodologique**, une des postures de départ a été abandonnée : celle de sérier les débats aux questions pour lesquelles les collectivités du département (communes, EPCI, Conseil général) avaient des compétences ou pour lesquelles des latitudes d'actions étaient ouvertes au niveau départemental. Très rapidement sur les questions de la santé, de la formation, de la mer, ... les débats ont dépassé ces limites. L'enseignement de cette expérience est positif. Le cadre posé au départ donnait des repères à la réflexion et limitait le comité de pilotage à un nombre d'acteurs permettant de vrais échanges. Il a été plus facile d'ouvrir la réflexion progressivement que de devoir réorganiser les thématiques. Cette ouverture permet aujourd'hui au comité de pilotage d'avoir le choix quant aux suites à donner à la phase de réflexion : présentation commune d'actions à entreprendre ou projet de territoire.

Un fil rouge apparaît dans ce déroulement de «Côtes d'Armor 2mille20». C'est la dimension culturelle donnée aux différentes manifestations. Elle s'est révélée pertinente à plus d'un titre. En tant que tel l'apport des artistes ouvre à la réflexion mais dans ce contexte où la prospective a besoin de rigueur de méthode dure, ... la culture a été indispensable à la compréhension même de la démarche et de ses acquis.

Le 3 juin 2009

Mission «Côtes d'Armor 2mille20»

Conseil général des Côtes d'Armor
11 place du général de Gaulle BP 2371
F.22 000 Saint-Brieuc

cotesdarmor2020@cg22.fr

www.cotesdarmor2020.fr



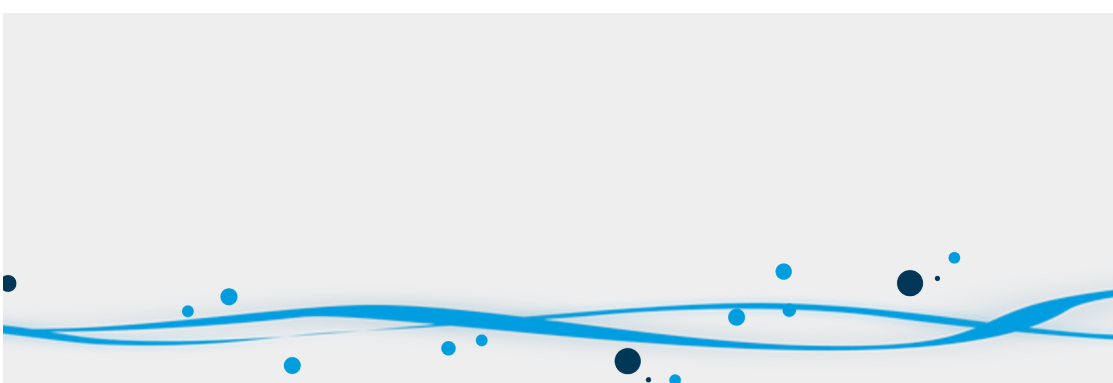


CreActive Place

Le pôle des futurs de Deauville

www.creativeplace.eu

contact@creadeauville.org



CreActive Place vous accompagne dans vos démarches de prospective appliquée, et met en oeuvre des ateliers de créativité.

Prenez contact : contact@creadeauville.org