

**ST-NANTES  
AZAIRE**  
DÉVELOPPEMENT  
FAIRE CAP COMMUN!

# LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

 **2025**

# EDITO



## Johanna ROLLAND

**Présidente de Nantes Saint-Nazaire  
Développement, Maire de Nantes et  
Présidente de Nantes Métropole**

« Une ambition économique forte, cohérente et durable, voici notre cap commun pour le territoire de Nantes Saint-Nazaire. Notre feuille de route s'appuie sur les forces reconnues de notre écosystème, sa capacité d'innovation, la diversité de ses filières stratégiques d'avenir, de l'industrie du futur à la santé de demain en passant par le numérique responsable. Elle s'appuie également sur une conviction : le rayonnement de Nantes Saint-Nazaire se construit dans la durée, par la valorisation des femmes et des hommes qui le font vivre et l'engagement collectif de son économie face aux enjeux de demain.

Si notre économie est solide, le territoire de Nantes Saint-Nazaire n'est pour autant pas isolé du reste du monde. Le contexte national et international, marqué par une forte instabilité, pèse au quotidien sur les activités des entreprises et leurs coûts de production. Plus que jamais, la période qui s'ouvre doit ainsi nous permettre de consolider notre action autour de priorités partagées : soutenir les dynamiques entrepreneuriales, accompagner avec pragmatisme les transitions économiques et écologiques, renforcer le rayonnement national et européen du territoire et continuer à faire de Nantes Saint-Nazaire une terre d'accueil pour les talents et les projets.

Cette ambition repose sur une méthode : le dialogue permanent, en proximité, avec les acteurs économiques, l'écoute des besoins du territoire, et la capacité à agir de manière coordonnée et efficace. C'est dans cet esprit que nous avons engagé un travail d'ouverture de notre gouvernance. Cela traduit la vitalité d'un collectif afin de toujours mieux répondre aux attentes d'un territoire en mouvement grâce à une gouvernance claire, partagée et tournée vers l'intérêt général au bénéfice du développement économique du territoire.

Je sais pouvoir compter sur l'implication de l'ensemble des partenaires et sur l'engagement des équipes de l'Agence, dont le professionnalisme et la mobilisation constituent un atout précieux.

Dans un environnement économique en mutation rapide, confronté à des crises multiples, notre responsabilité est de tenir le cap, avec lucidité et détermination. C'est collectivement que nous continuerons à faire de notre territoire un espace d'innovation et d'équilibre, créateur d'emplois, au service de son dynamisme et de son rayonnement. »



**Fabrice JOUBERT**  
Directeur Général de  
Nantes Saint-Nazaire Développement

« C'est avec conviction et enthousiasme que j'ai pris la direction générale de Nantes Saint-Nazaire Développement, dans un contexte qui appelait à la fois stabilité et renouveau.

J'ai souhaité consacrer mes premières semaines à une étape essentielle : aller à la rencontre de l'ensemble des collaborateurs, puis des membres de la gouvernance et du comité de mission. Ces riches échanges m'ont permis d'écouter, de comprendre et d'établir un état des lieux, afin de poser les bases d'un cadre de travail renouvelé.

Nous avons collectivement réaffirmé l'essentiel : fédérer, attirer et valoriser les acteurs économiques qui créent les conditions de transformation pour faire de Nantes Saint-Nazaire un territoire ouvert, créatif et engagé. La détection, de manière ciblée et mesurable, de projets économiques – entreprises et événements professionnels – au service du dynamisme du territoire sont et restent au cœur de notre action.

Cette clarification des priorités s'est accompagnée d'un travail de fond sur notre organisation et nos modes de fonctionnement, afin d'aligner pleinement notre action avec les enjeux actuels de transformation, de transition et de développement économique, en privilégiant une approche qualitative, créatrice de valeur durable, en complément des dynamiques endogènes existantes.

Je tiens à saluer l'engagement des équipes qui, tout au long de cette période, ont su maintenir un haut niveau d'exigence dans leurs missions et contribuer activement à cette dynamique de clarification et de projection.

Aujourd'hui, l'Agence dispose d'un cap stratégique réaffirmé, d'une organisation efficiente et d'une ambition collective renforcée. Cette nouvelle étape nous permet d'aborder l'avenir avec détermination : celle de faire rayonner le territoire Nantes Saint-Nazaire, en ciblant des projets à fort impact et en contribuant à ses équilibres économiques. Ma méthode reste la même pour construire la suite : être au plus près des acteurs du terrain. »



# L'AGENCE

**767**

entreprises accompagnées depuis 2015

**10 735**

emplois créés (annoncés par les entreprises)

**500**

événements et temps fédérateurs organisés en 10 ans

**5**

communautés des Audacieux : Nantes, Saint-Nazaire, Paris, Québec, Hambourg

**95**

acteurs de l'événementiel fédérés par le Bureau des Congrès

**30**

collaboratrices et collaborateurs

**9 500**

abonnés aux deux newsletters

**28 000**

abonnés sur LinkedIn

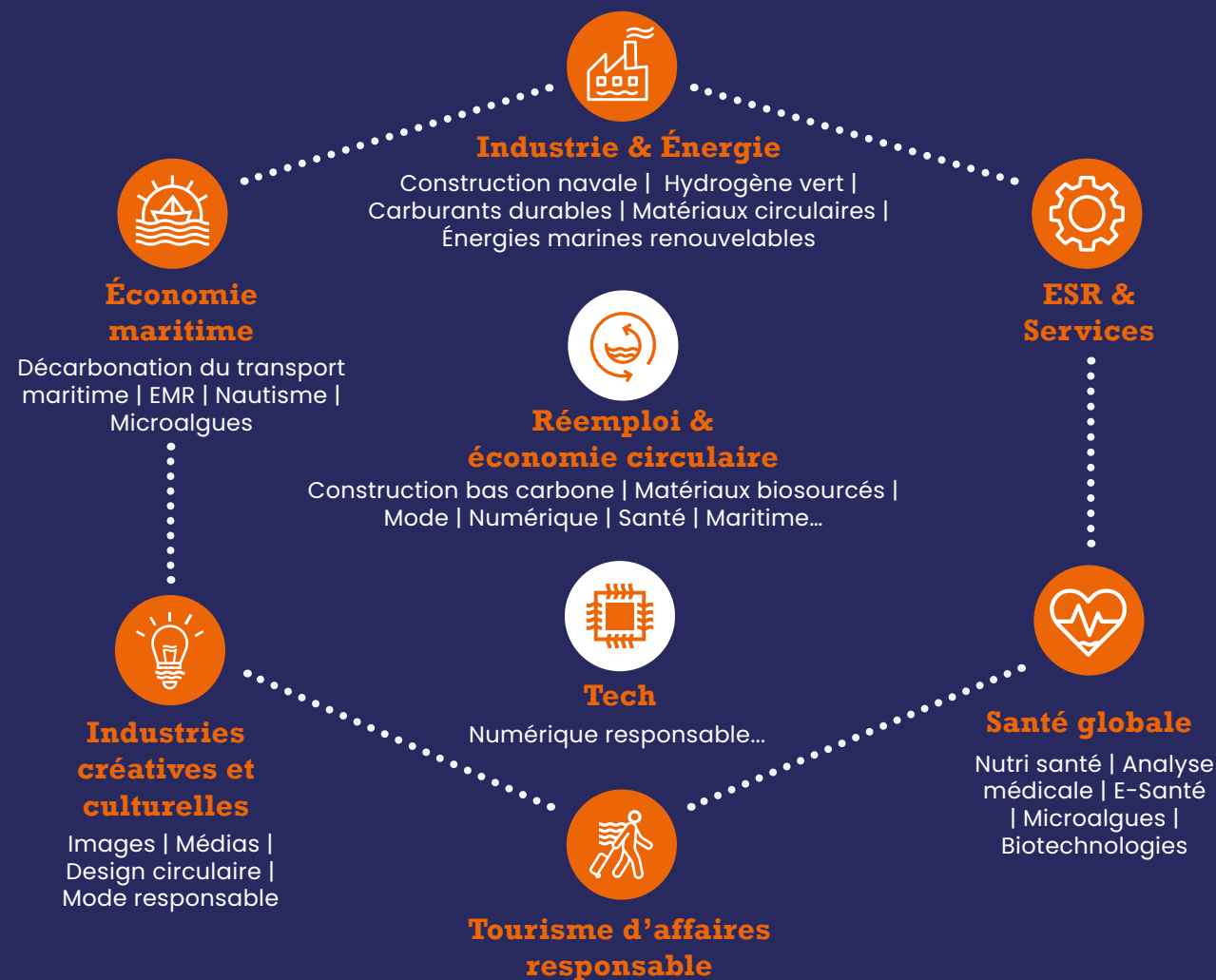
**5 000**

visites mensuelles sur le site internet

**Et plusieurs centaines de mises en relation...**

## Les métiers et savoir-faire

- Détection d'entreprises à impact et d'événements professionnels
- Accompagnement sur mesure
- Accompagnement au développement et à la transformation des écosystèmes du territoire
- Rayonnement du territoire
- Valorisation des acteurs économiques
- Mise en réseau
- Organisation d'événements fédérateurs
- Connaissance du territoire, de ses acteurs et des projets d'aménagement
- Animation de communautés économiques
- Stratégie internationale économique



# LA GOUVERNANCE

En janvier 2024, en même temps que l'adoption de la qualité de structure à mission, l'agence Nantes Saint-Nazaire Développement a élargi sa gouvernance à des représentants de l'enseignement supérieur et de la recherche, des réseaux économiques et des structures territoriales. Cette nouvelle composition vise à renforcer la porosité entre les filières économiques et à croiser les différents enjeux afin d'identifier les actions les plus pertinentes à mettre en œuvre collectivement pour une économie diversifiée, pérenne et soutenable.

## Le Conseil d'Administration



## L'Assemblée Générale

Constituée historiquement des membres du Conseil d'Administration, la gouvernance de Nantes Saint-Nazaire Développement s'est donc élargie en 2024 à :



# LE COMITÉ DE MISSION

Alors même que son statut d'association l'exonérait de cette obligation, Nantes Saint-Nazaire Développement a néanmoins souhaité créer un Comité de Mission, dont le rôle et le fonctionnement sont régis par l'article 17 des nouveaux statuts de l'Agence, votés en janvier 2024. L'Agence a en effet voulu se doter d'un organe indépendant, chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission.

## Les membres permanent.e.s 2024-2026



**Walter BOUVAIS**  
Entrepreneur et  
Co-fondateur d'Open Lande



**Kévin GOUGEON**  
Co-fondateur de N'GO



**Florence GUÉDAS**  
Responsable Éditorial, Stratégie  
digitale et Relations presse  
de Nantes Saint-Nazaire  
Développement



**Yuna JOSSÉ**  
Directrice générale de  
Saunier Duval Industrie



**Sophie LÉVY**  
Directrice du Voyage  
à Nantes



**Gérald LIGNON**  
Ancien directeur  
de l'usine Airbus de  
Montoir-de-Bretagne



**Jean-Luc  
LONGEROCHE**  
Co-fondateur et président  
de Geps Techno



**Virginie  
RAISSON-VICTOR**  
Géopolitologue et  
prospectiviste | Keepers |  
GIEC Pays de la Loire

*« La diversité de notre équipe est une vraie richesse, avec une envie commune de faire avancer les projets et un fort dynamisme entrepreneurial sur le territoire. »*

**Gérald LIGNON**

*« Je suis convaincu que notre territoire offre un terreau fertile pour entreprendre autrement. L'agence joue un rôle clé pour orienter son développement vers des modèles plus durables et responsables. »*

**Kévin GOUGEON**

*« C'est un lieu qui donne le sentiment que la ville s'ouvre devant nos yeux, à la fois dans le présent et dans l'avenir qu'elle souhaite se dessiner. »*

**Sophie LÉVY**

*« J'accompagne des dirigeants en transformation, et je retrouve dans ce Comité les mêmes tensions que sur le terrain : comment rendre un territoire robuste et durable face aux mutations en cours. Le rôle du Comité, c'est de poser les questions qui bousculent positivement. C'est là qu'il est utile. »*

**Walter BOUVAIS**

*« Le choix de NSD de s'engager comme entreprise à mission est à la fois ambitieux et précurseur, et je souhaite contribuer de manière utile et pragmatique à cette transformation. »*

**Jean-Luc LONGEROCHÉ**

*« L'engagement de l'économie locale est un préalable essentiel à la transition écologique, et le Comité de mission doit contribuer concrètement à cet équilibre entre développement économique et préservation des écosystèmes. »*

**Virginie RAISSON-VICTOR**

*« J'y ai trouvé un lieu d'échange et de questionnement, avec une vraie envie de challenger la stratégie et de contribuer à un avenir plus durable pour le territoire. »*

**Florence GUÉDAS**

## Les membres invité.e.s

**ST-NANTES  
AZAIRE  
DÉVELOPPEMENT**

**Fabrice JOUBERT**  
Directeur Général

**Bérénice OUZILLEAU**  
Directrice Réseaux,  
Partenariats & International

**Olivier LE FLOCH**  
Directeur du Bureau  
des Congrès

**La manager de la mission**

**Fleur MALOUINES**  
Directrice Communication  
& Marketing

**Antoine ADAM**  
Directeur Entreprises

**Alice JUBRÉ**  
Secrétaire Générale

**Aspasia NANAKI**  
Directrice Impact &  
Gouvernance

# LE MODÈLE DE MISSION

## Faire cap commun !

Fédérer, attirer et valoriser les acteurs économiques qui créent les conditions de transformations pour faire de Nantes Saint-Nazaire un territoire ouvert, créatif et engagé.

### Objectif statutaire

**01** Apporter à la sphère économique locale des projets et solutions qui accompagnent les changements sociétaux et environnementaux et répondent aux enjeux du territoire.

### Objectifs opérationnels & actions

→ **1.1. Détecter de nouveaux projets nationaux et internationaux** permettant de répondre aux enjeux des territoires sur les volets économiques, écologiques et sociétaux, dans une logique de développement équilibré.

**Actions** : Opérations de prospection, veille et stratégie de détection, présence salons, rdv b to b, social ads, webmarketing, accueil eductour, etc.

→ **1.2. Proposer une offre de services sur mesure aux acteurs accompagnés.**

**Actions** : Mise en réseau, événements, communication sur l'installation, aide au développement, veille, démarches administratives spécifiques, aide à la recherche immobilière et foncière, etc.

### Indicateurs

**40** entreprises à impact  
**300** projets d'événements aboutis

### Exemples de Réalisations 2025

**26** entreprises accompagnées  
**86%** d'entreprises des filières prioritaires et/ou à impact  
**12%** d'entreprises à capitaux étrangers  
**198** emplois créés à 3 ans, dont **143** dans les filières prioritaires et/ou à impact  
**107** projets d'événements aboutis

#### Présence sur les salons professionnels :

- **Détection d'entreprises** : Hyvolution, Global Industrie, Fowt, Viva Technology, Pollutec, Paris Nautic Show, Biofit-Medfit, SantExpo, City Healthcare, Wind for Goods
- **Détection d'événements professionnels** : So Événement, Heavent Meetings Cannes, Events Club Forum

### Objectif statutaire

**02** Accompagner et valoriser les filières qui f(er)ont écosystèmes pour faire émerger des projets communs contribuant à la résilience du territoire.

### Objectifs opérationnels & actions

→ **2.1. Favoriser le développement de filières et d'écosystèmes émergents en consolidant la chaîne de valeur**

**Actions** : S'appuyer sur des projets innovants et les fédérer en vue de l'élaboration des feuilles de route.

→ **2.2. Accompagner la transformation des filières historiques**

**Actions** : Faire émerger des projets collaboratifs pour la transformation des écosystèmes / Suivre l'évolution de la maturité des acteurs

→ **2.3. Communiquer sur Nantes & Saint-Nazaire comme terres d'impact**

**Actions** : Valorisation de projets & de l'engagement des ambassadeurs du territoire

→ **2.4. Positionner le territoire sur les cartes des destinations économiques et événementielles françaises, européennes et internationales**

**Actions** : Pilotage des délégations d'acteurs, coordination de la représentation et de la promotion du territoire

### Indicateurs

**15** événements

### Exemples de Réalisations 2025

**22** événements

• **Bureau des Congrès** : déploiement de la Charte de lutte contre le gaspillage alimentaire, formations RSE, lancement des travaux sur l'inclusion & l'héritage des événements, réflexion prospective sur le tourisme d'affaire en 2050 et co-création de la feuille de route 2026-2027 de la filière, lancement du collège des organisateurs d'événements, animation de réseaux interterritoriaux (Collectif des BDCs de l'Ouest, G8, Coésio...)

• **Organisation des « Off » des Assises du Réemploi** : journée découverte pour des acteurs du réemploi.

• **Salon MIPIM** : promotion des projets urbains avec le Grand Port Maritime

• **Communication** : lancement du nouveau site internet de l'agence, une nouvelle charte graphique doublement récompensée, réalisation de 22 portraits d'entreprises et d'entrepreneurs.

## Objectif statutaire

**03** Faire coopérer les acteurs qui, ensemble, font l'économie d'aujourd'hui et de demain à Nantes Saint-Nazaire.

## Objectifs opérationnels & actions

→ **3.1. Faire coopérer différents réseaux thématiques au service de l'accélération de la transformation économique du territoire.**

**Actions :** Evénements et programmation annuelle / Animation des Audacieux : visites de lieux totem, temps fédérateurs, animation à l'international, événements inspirants, etc.

→ **3.2. Travailler avec les territoires voisins pour un développement économique équilibré.**

**Actions :** Participation à des salons / Accompagnement à l'installation d'entreprises au cœur des territoires / Valorisation des projets et des acteurs des territoires.

## Indicateurs

30 événements

## Exemples de Réalisations 2025

37 événements

• **Décarbonation du maritime :** 3ème édition de Wind for Goods (Saint-Nazaire), et PoSeable (Nantes).

• **Animation des Audacieux :** 215 membres actifs, charte d'adhésion, espace ressources en ligne, 3 visites découverte du territoire & lancement d'une nouvelle communauté à Paris, ateliers réseautage à Hambourg & Québec.

• **International :**

**Hambourg :** mission exploratoire (décarbonation maritime)

**TRAI**nSition : mission exploratoire de 60 acteurs locaux en Europe du Nord (réemploi et économie circulaire).

**Accueil** de deux délégations internationales (Québec & Japon)

## Objectif statutaire

**04** Veiller à l'exemplarité de l'agence à travers une contribution sociétale et environnementale ambitieuse et à l'épanouissement de notre équipe.

## Objectifs opérationnels

→ **4.1. Sensibiliser l'équipe aux enjeux économiques, écologiques, sociaux et de coopération**

→ **4.2. Proposer du mécénat de compétences**

→ **4.3. Veiller à la dimension inclusive de nos actions**

→ **4.4. Réduire l'empreinte environnementale de l'Agence**

→ **4.5. Formaliser nos engagements et démarches partenariales**

## Exemples de Réalisations 2025

• **Bureau des congrès :** renouvellement de la certification ISO 20121

• **Création d'un secrétariat général** afin de sécuriser et fiabiliser l'action de l'agence

• **Exemplarité et sobriété :** déploiement de critères RSE dans les marchés publics, achats responsables, gestion sobre des locaux, des outils et des ressources.

• **Accueil** de 3 alternants et de 2 stagiaires

# OBSERVATIONS DU COMITÉ DE MISSION

**Le Comité de mission a examiné l'exercice 2025 au regard des engagements statutaires de Nantes Saint-Nazaire Développement et de la mission qui lui est confiée. Son analyse s'inscrit dans la continuité des travaux engagés depuis son installation, avec une attention particulière portée à l'évolution du modèle de mission et à sa mise en œuvre opérationnelle.**

Le Comité constate que l'Agence a opéré en 2025 une hiérarchisation claire de ses priorités, en consacrant une part significative de ses ressources à la consolidation de son fonctionnement interne. Ce choix, qui a conduit à un rythme plus mesuré sur certains chantiers, est analysé comme un ajustement stratégique visant à sécuriser durablement la mise en œuvre de la mission, en cohérence avec le quatrième objectif statutaire relatif à l'exemplarité et au bien-être des équipes.

Le Comité observe également que les recommandations formulées à l'issue de l'exercice 2024 ont été prises en compte. Les réflexions engagées en 2025 sur l'identification des enjeux économiques territoriaux, la clarification des filières stratégiques et la lisibilité du modèle de mission constituent des étapes préalables indispensables, même si elles n'ont pas encore trouvé leur pleine traduction opérationnelle. Le Comité partage le choix de l'Agence d'inscrire ces chantiers dans un temps de co-construction avec une gouvernance appelée à évoluer à l'issue des prochaines échéances municipales.

À ce titre, le Comité considère que l'année 2026 devra constituer une étape déterminante, permettant de concrétiser les actions correctives préconisées en 2024 et de finaliser la redéfinition du modèle de mission, afin de l'ancrer plus fortement dans la réalité de l'action de l'Agence. Il se tient prêt à contribuer activement à ces travaux, dans le cadre de son rôle de regard indépendant et de partenaire exigeant.

Enfin, le Comité souligne que, malgré un contexte contraint, l'Agence a maintenu des actions ciblées sur des leviers de transformation à fort potentiel. Les dynamiques engagées dans le maritime décarboné, l'économie circulaire, la santé globale et le tourisme d'affaires témoignent d'une capacité à concentrer les efforts sur des enjeux structurants pour la résilience du territoire.

Le Comité encourage Nantes Saint-Nazaire Développement à poursuivre cette trajectoire, en renforçant progressivement la mesure de l'impact de ses actions et en consolidant la lisibilité de sa stratégie de long terme. Il réaffirme son attachement à une démarche de mission exigeante, évolutive et pleinement intégrée à la gouvernance et au pilotage de l'Agence.



# ST-NANTES AZAIRE DÉVELOPPEMENT FAIRE CAP COMMUN!

A Nantes Saint-Nazaire Développement, nous sommes une agence de développement économique à mission, portée par une équipe passionnée par son territoire, au service d'une ambition : créer les conditions des transformations économiques et sociales pour faire de Nantes Saint-Nazaire un territoire ouvert, créatif et engagé.

[www.nantes-saintnazaire.fr](http://www.nantes-saintnazaire.fr)

16 rue de Cornulier, 44000 NANTES CEDEX 1

+33 (0)2 40 35 55 45

[agence@nantes-saintnazaire.fr](mailto:agence@nantes-saintnazaire.fr)

