

ELABORATION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE L'ATTRACTIVITE: Exemples européens

Présentation à l'IAUL du 11/12/2015

Auteur : Véronique Vergès et Pierre Marragou sur la partie du PMDEE

Plan de l'intervention

- 1/ Contexte et définition de l'attractivité
- 2/ Diagnostic métropolitain de l'attractivité dans le processus d'actualisation des SCOT et PLU
- 3/ Diagnostic métropolitain du PMDE₂ par le conseil de développement dans le processus d'actualisation
- 4/ Benchmark sur des exemples de marques territoriales réussies
- ANNEXE

Définition de l'attractivité des métropoles par l'INSEE

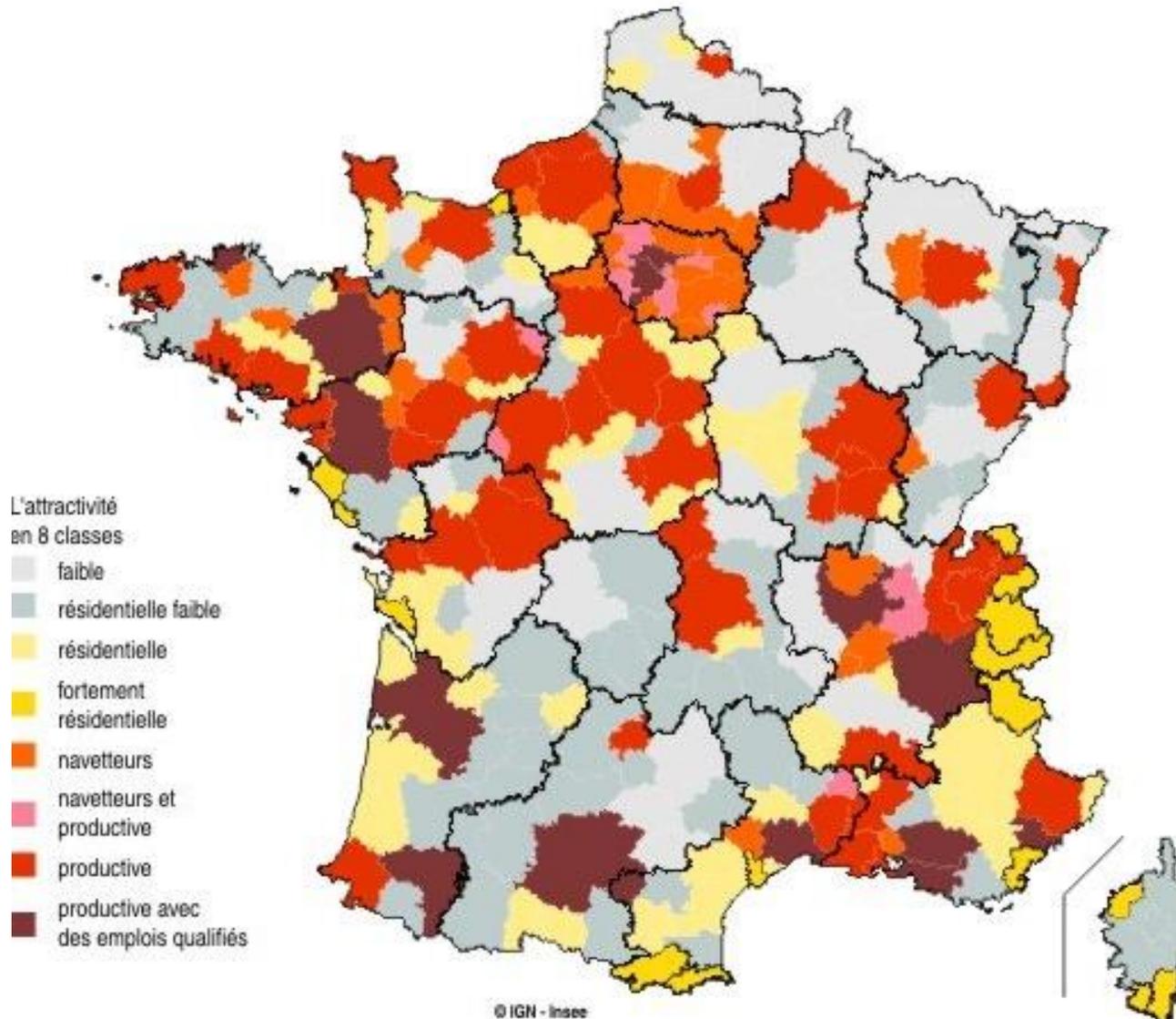
- L'attractivité économique d'un territoire repose sur sa capacité à capter des ressources extérieures.
- Les territoires peuvent d'abord chercher à attirer des ressources productives :
 - activités nouvelles avec les emplois qui y sont attachés,
 - compétences professionnelles particulières, notamment des travailleurs qualifiés.
- Ces deux modes relèvent de l'**attractivité économique productive**.
- Les territoires misent aussi sur le tourisme, l'accueil de retraités ou l'installation de salariés qui travaillent en dehors du territoire (navetteurs) .
- C'est-à-dire sur l'**attractivité économique résidentielle** (L. Davezies 2013)

Stratégie des métropoles françaises vue par l'INSEE

- Pour se développer, les territoires ont plusieurs cordes à leur arc :
 - accueillir usines et bureaux,
 - mais aussi touristes, retraités ou salariés travaillant ailleurs.
- Une carte de l'attractivité économique française se dessine à travers :
 - l'importance des loisirs,
 - le développement des transports
 - la recherche de meilleures conditions de résidence.
- Ainsi émergent :
 - des territoires maritimes ou montagneux avec leur patrimoine naturel et leur qualité de vie
 - la périphérie de grandes métropoles où vivent des salariés et leurs familles venus y trouver des logements abordables sans pour autant y travailler.
- **Le nord de la France, le sillon rhodanien et les grandes villes du Sud attirent des emplois.** L'arrivée de salariés qualifiés se concentre à Paris et dans quelques grandes métropoles régionales.

carte de l'attractivité économique par l'IGN

résidentielle : tourisme, retraités ou navetteurs,
productive : arrivée d'emplois ou d'actifs qualifiés



Pourquoi accroître l'attractivité des métropoles

- Accroître l'attractivité du territoire est une préoccupation majeure des villes dans un contexte de concurrence interurbaine croissante en Europe.
- Des réseaux de villes se sont mis en place en Europe pour faciliter les mutualisations et échanges d'expériences
- Cette recherche est rendue complexe en raison d'une évolution profonde du rapport au territoire induite par l'émergence d'une nouvelle économie et de nouveaux modes de vie

Pourquoi accroître l'attractivité des métropoles

- **1. Le jeu d'acteurs impliqué dans le développement territorial s'est profondément métamorphosé**
- **2. Les communautés locales sont affaiblies et les possibilités de choix de localisation se sont très largement multipliées**
- **3. La forte flexibilité imposée aux individus et aux entreprises dans une économie devant faire face à des processus d'individualisation croissants et dans un contexte de forte volatilité des capitaux**
- **4. La globalisation entraîne un mouvement fort d'homogénéisation**
- **5. Les ressorts de la nouvelle économie favorisent les villes et la concentration par métropolisation**

Quel historique de ces stratégies

- **Les territoires se trouvent face à un défi important résumable au couple homogénéisation/différenciation**
- **Ce couple a la nécessité de produire de la confiance**
- **Il s'agit d'un besoin d'être rassurés et assurés que le territoire choisi est une valeur sûre.**
- **Dans ce contexte, la plupart des villes se sont lancées dans de coûteuses politiques de marketing urbain**
- **L'enjeu consiste alors à fabriquer une image attractive captant l'attention**
- **Toutefois cette image s'est révélée souvent bien loin de la réalité**

Quel historique de ces stratégies

- **Toutefois cette image s'est révélée souvent bien loin de la réalité :**
 - l'échec de la campagne de Nantes vantant aux investisseurs parisiens la ville au bord de la mer dans les années 1980 est restée gravée dans les mémoires.
 - **Des stratégies plus complexes de marketing urbain ont réussi en s'appuyant sur :**
 - *un flagship (projet emblématique)*
 - *la mobilisation des acteurs locaux*
 - *l'éveil de l'intérêt du public,*
 - *le développement du tourisme,*
 - *la relance des investissements*
 - *Le renforcement de l'attachement des habitants à leur ville (Bilbao et le musée Guggenheim).*

Toutefois la reproductibilité de telles stratégies dans n'importe quel contexte, les effets positifs sur le long terme ont également été fortement interrogées.

Quel historique de ces stratégies

- Les villes restent aujourd'hui confrontées aux mêmes grands enjeux de l'attractivité.
- Les critères fondant le caractère attractif d'une ville restent eux aussi globalement les mêmes :
 - accessibilité et connexion aux réseaux ;
 - milieu favorable à l'accueil des entreprises et solidité et diversité de l'économie locale ;
 - cadre de vie et dynamisme culturel ;
 - qualité et coût de la vie ;
 - disponibilité en infrastructures ;
 - qualité environnementale.

Quelle méthodologie d'étude

- L'attractivité repose avant tout sur une identité de territoire
- Il s'agit de définir les limites de ce territoire, son périmètre et sa forme polycentrique ou monocentrique
- L'identité suppose de pouvoir nommer l'espace de la métropole en question, lui trouver un nom qui ait du sens
- L'attractivité repose sur une notion qui ne se résume pas aux frontières administrative ou institutionnelle
- Il s'agit d'une étendue géographique déterminée par une image, qui résume sa culture et ses caractéristiques physique
- Ce sont également des fonctionnements de la société locale et les rapports géopolitiques entre l'intérieur de ce territoire et l'extérieur

L'attractivité : pilier de la planification urbaine

- Dans le cadre du SCOT de la MEL, un diagnostic du PLU Intercommunal a été lancé afin d'enrichir les débats avec les principaux acteurs de l'aménagement, avant de définir un schéma de cohérence territoriale
- Celui-ci reprend les grandes thématiques contenues dans le PLU ancien, mais pas au niveau très concret du droit de l'urbanisme
- Plusieurs thématiques ont fait l'objet d'un diagnostic dans le cadre du futur PLU I, afin d'améliorer son efficacité par rapport à l'ancien PLU
- Parmi celles-ci, il y avait donc l'attractivité de la métropole, avec par exemple, le développement économique, l'environnement, l'habitat, l'accessibilité...

Un appel d'offres avec un Cahier des charges pour encadrer la commande

- Un CCTP a été écrit par les services de la MEL en charge de la planification urbaine, avec différents items à expertiser
- Un appel d'offres a été lancé
- Plusieurs bureaux d'études retenus sur les différentes thématiques
- Citadia a été le bureau d'études qui a été chargé du diagnostic du PLU antérieur, qui a été pendant 10 ans le support de l'aménagement du territoire de la MEL

La MEL compétente en terme de droit des sols

- Compétente en terme d'aménagement depuis le début de sa création en 1966, la MEL ex CUDL, est devenue compétente en matière de droit des sols depuis peu
- L'instruction des permis de construire sera donc reprise par la MEL au fur et à mesure sur les communes auparavant
- Le diagnostic sert à améliorer le service public d'aménagement par rapport aux particuliers autant qu'aux entreprises dans l'optique du projet politique



Révision générale du Plan Local d'urbanisme
Intercommunal

Diagnostic métropolitain

-

Thématique Attractivité et Rayonnement de la Métropole

Objectifs de l'étude :

1. Proposer un constat et des chiffres clés issus du diagnostic métropolitain du PLU précédent
2. Disposer d'une base pour concerter sur les questionnements et enjeux pressentis pour la MEL
3. Identifier les ressources et données pour une vision prospective de l'attractivité métropolitaine

Deux approches à distinguer :

- **1/ L'attractivité** à l'échelle européenne
(= la capacité du territoire à attirer)



Euralille 1 : « la botte de ski » de Portzamparc

Quels indicateurs ? Ont-ils tous la même cible ?

- **Attractivité résidentielle** (migrations, qualité du logement)
 - **Attractivité économique** (de par les fonctions métropolitaines supérieures)
 - **Attractivité touristique et culturelle** (équipements et événements)
 - **Les grands équipements métropolitains**
- 2/ La notion de **rayonnement** renvoie à l'aire d'influence exercée par la MEL à l'échelle euro-régionale

Une double échelle d'appréciation est donc proposée :

- Celle nord-européenne de la NWMA (= la North Western Metropolitan Area)
- Celle de la région Nord - Pas-de-Calais - Picardie

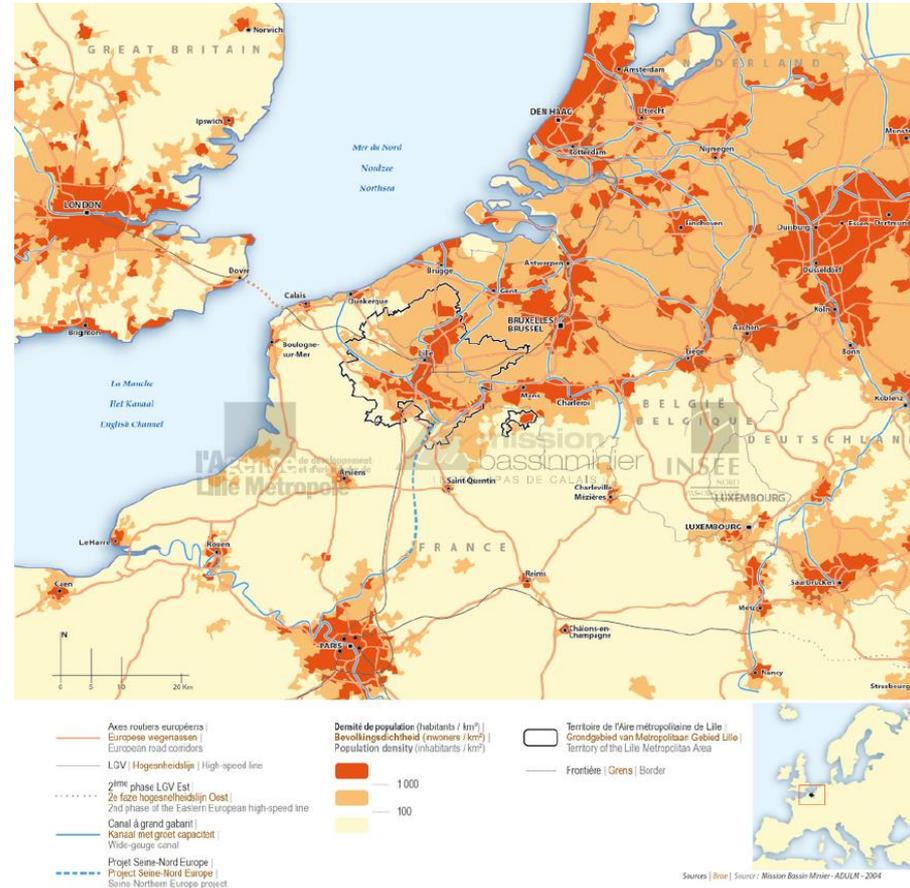


Une métropole constitutive de la North Western Metropolitan Area :

La NWMA est un vaste espace urbanisé à cheval sur la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Irlande, le Luxembourg, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Son noyau est composé de la Central Capitals Region, triangle entre Paris, Bruxelles et Londres - ec.europa.eu – Commission Européenne

DEVENIR UNE METROPOLE EUROPEENNE

- **Territoire densément peuplé de 137 millions d'habitants** répartis sur 6 pays différents
- Territoire inscrit au **cœur de l'espace communautaire européen historique** organisé autour de la région centrale des capitales (triangle Londres-Paris-Bruxelles)
- Territoire littoral et un hinterland de plaine traversée par un réseau hydrographique important support des échanges économiques
- Un réseau dense d'infrastructures de transport reliant les grands ports au reste de l'Europe
- Une des grandes régions les plus riches du monde avec de fortes disparités



Carte 1 : La MEL au cœur de la CCR et aux franges du continuum urbain nord européen
Source : Tiré de L'atlas de l'AML – Mission Bassin Minier ADULM 2004

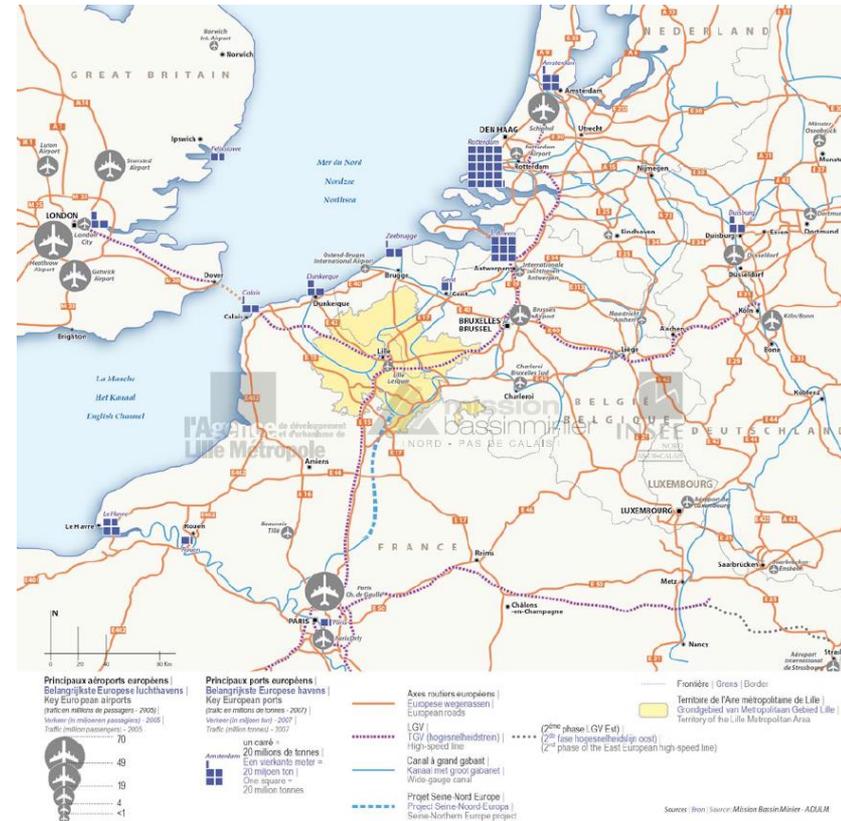
? Quelle actualisation possible des cartes de l'Atlas de l'AML (périmètre MEL)

? Quelles données/études mobilisables à l'échelle de la NWMA

Une métropole constitutive de la North Western Metropolitan Area :

(ec.europa.eu – Commission Européenne ; INSEE RGP 2011)

- **La MEL** avec 1,1 million d'habitants représente uniquement **0,8% de la population de la NWMA** (A titre de comparaison en 2014 l'aire urbaine de Bruxelles comptait 2,1 millions d'habitants et celle de La Haye 1 million d'habitants soit respectivement 1,5% et 0,7% de la population de la NWMA).
- **Un espace métropolitain transfrontalier** sans discontinuité urbaine forte
- **Une position de carrefour** autoroutier et un accès ferroviaire grande vitesse aisé
- Proximité des plateformes aéroportuaires de Paris CDG et Bruxelles, avec de ce fait une faible attractivité de l'aéroport de Lille
- Un réseau fluvial connecté au réseau du Nord de l'Europe à renforcer



Carte 2 : Un carrefour au cœur de la NWMA

Source : Tiré de L'atlas de l'AML – Mission Bassin Minier ADULM

Une métropole constitutive de la North Western Metropolitan Area :

(ec.europa.eu – Commission Européenne ; INSEE RGP 2011)

L'accessibilité à la métropole est-elle suffisante pour assurer son attractivité

Lille est-il un hub ferroviaire de la grande vitesse?

Faut-il créer une infrastructure de report modal route/voie d'eau/ ferroviaire?

Quel bénéfice de la situation de carrefour autoroutier?

La MEL devrait pouvoir prendre sa juste place dans le grand réseau fluvial de l'Europe du Nord-ouest, Dunkerque étant le vrai port de Lille dicit son maire Mr Vergriete lors de la présentation du SRADDT à la région



Carte de VNF sur le réseau fluvial touristique franco-belge

La présence des fonctions économiques les plus attractives et de filières à forte visibilité

(Diagnostic économique métropolitain - INSEE)

- En 2010, une **part importante de l'emploi des 5 fonctions métropolitaines supérieures (conception-recherche, prestations intellectuelles, commerces inter-entreprises, gestion, culture-loisirs) dans l'emploi total** (30,3% contre 28,5 en 2006) mais en retrait par rapport à d'autres métropoles françaises (33,2% à Lyon / 30,7% à Toulouse)
- Commerce inter-entreprises** (4,5% de l'emploi total/1,6% des cadres) et **gestion** (16,8% de l'emploi total/4,6% des cadres) sont **les deux filières distinctives de la MEL** : présence de grands sièges sociaux liés à la distribution, importance du secteur banque-assurance

Poids des fonctions dans l'emploi total en 2010

	Commerce inter-entreprises		Gestion	
	Ensemble	dont cadres	Ensemble	dont cadres
Lille Métropole	4,5%	1,6%	16,8%	4,6%
Bordeaux	4,4%	1,2%	14,1%	3,8%
Lyon	5,4%	1,9%	16,4%	5,1%
Marseille - Aubagne	3,8%	1,0%	15,0%	4,2%
Montpellier	3,8%	1,0%	13,7%	3,8%
Nantes	4,8%	1,4%	14,6%	3,9%
Rennes	4,1%	1,2%	13,0%	3,5%
Strasbourg	4,5%	1,4%	15,6%	4,3%
Toulouse	4,3%	1,4%	12,9%	3,9%
Région	3,2%	0,9%	12,4%	3,0%
France	3,7%	1,1%	13,3%	3,9%

Source : Insee

Graphique 1 : Le poids des fonctions métropolitains dans l'économie de la M

Source : Tiré du diagnostic économique métropolitain - INSEE

Quel est le degré d'internationalisation de l'économie lilloise? Investissements étrangers? Chiffre d'affaires à l'international?

- **La mutation des secteurs d'activités historiques** (textile-habillement, grande distribution commerciale) et le **développement de nouvelles chaînes de valeur** à haute valeur ajoutée (économie numérique, éco-activités, économie créative, etc.)

Quelle stratégie de positionnement aujourd'hui (3^{ème} révolution industrielle, redéploiement de la sphère productive métropolitaine) ?

La présence de grands acteurs économiques

- **Les entreprises à fort rayonnement**
- **Les pôles de compétitivité et d'excellence** : Eurasanté, Euratechnologie, Eurallille , ...

Quel est leur poids réel dans la dynamique de développement? Sont-ils porteurs d'une image territoriale?

Un dense réseau "d'équipements"

- **Sport** : Stade Pierre Mauroy (et 4 clubs de haut niveau international – LOSC, ESBVA, Lille Hockey Club, XXX)
- **Culture** : une vingtaine de musées dont le Palais des Beaux-Arts, la Piscine, le LaM (positionnement très compétitif nationalement) ; espaces de spectacles et d'arts vivants d'envergure comme l'Opéra, l'Orchestre National, le Zénith ; patrimoine
- **Tourisme d'affaires** : centre de congrès Lille Grand Palais avec de nombreux salons
- **Nature** : Mosaïc?

Des évènements à fort rayonnement

- Braderie de Lille, Lille 3000, Paris-Roubaix, "Marché" de Noël/fêtes de fin d'année?
- Stade Pierre Mauroy : exemple de la Finale de la coupe Davis, Euro Basket, Euro football



sport



Affaires



Musée : le LAM

Fréquentation touristique internationale (*Étude de définition du positionnement marketing touristique de la MEL*)

- Entre 2005 et 2011 une baisse importante de la fréquentation des touristes étrangers (-23% des arrivées internationales et -21% 1nuitées entre 2005 et 2011).
- Une clientèle « frontalière » en progression (+71% d'arrivées de touristes Belges et +38% d'arrivées de touriste Néerlandais).

Fréquentation culturelle internationale

(*Observatoire du Tourisme de la MEL*)

- 55,5% des sollicités accueillis en offices de tourisme en 2013 sont originaires de la Métropole, un taux en baisse par rapport à septembre 2012 (60,7%).
- Le pourcentage des sollicités étrangers (21,4%) reste stable par rapport à septembre 2012 (+0,1 point).



La mairie de
Lille

Lille 3000 :
suite de
capitale
culturelle

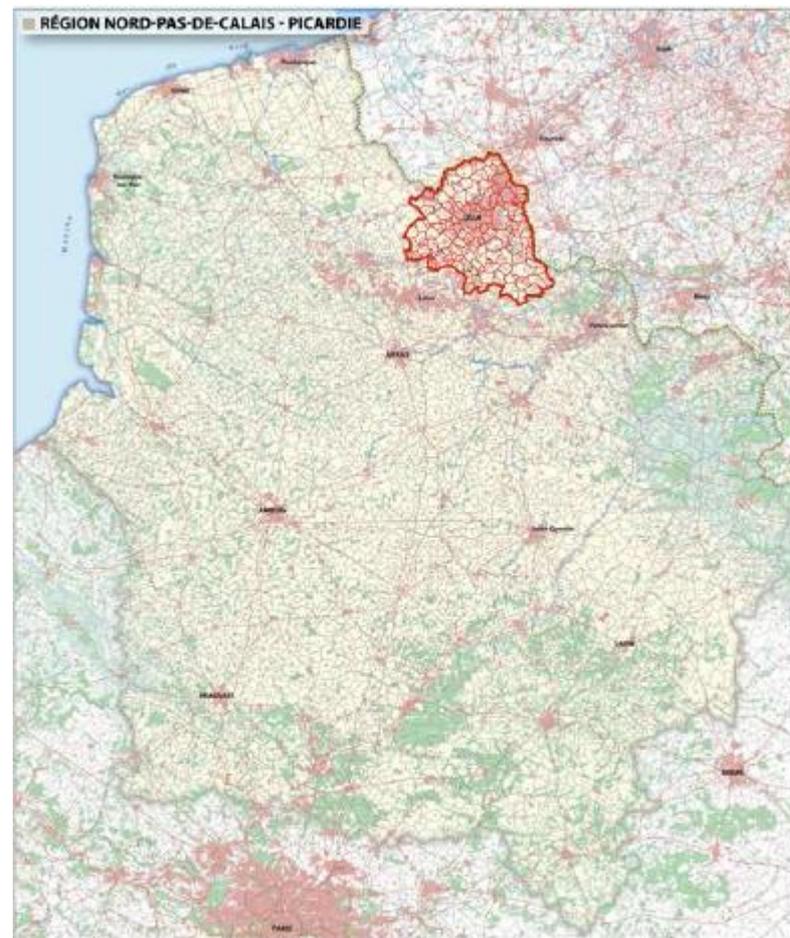


Quels sont les équipements/événements métropolitains de rayonnement nord-européen (échelle de la NWMA)

Un espace métropolitain structurant à l'échelle régionale

(INSEE – RGP 2011)

- **Nouvelle région administrative Nord-Pas-de-Calais-Picardie** de 6 millions d'habitants, soit la 3ème région française
- **Un positionnement géographique en frange nord** de l'ensemble régional **mais au carrefour des flux de personnes et de marchandises** (à titre d'exemple, la MEL accueillait 40% des échanges de la Région Nord-Pas de Calais avec les autres régions en 2010).
- **Un maillage dense et multimodal d'infrastructures** de communications (route/fer/voie d'eau) faisant de l'accessibilité renforcée un atout majeur du territoire
- **Un espace très densément peuplé** : 1,1 millions d'habitants sur moins de 2% de la superficie régionale, soit une densité humaine de l'ordre de **1 800 habitants/km²**, près de 10 fois supérieure à la moyenne du Nord-Pas-de-Calais Picardie (190 habitants/ km²)
- **Un solde migratoire de la MEL positif vis-à-vis NPDC** (+2800 ménages entre 2003 et 2008, même si il est observé un déficit vis-à-vis des SCoT voisins). **Et vis-à-vis de la nouvelle Région ?**



Carte 3 : le nouvel espace régional

Source : ADULM

Une capitale régionale (INSEE – RGP 2011)

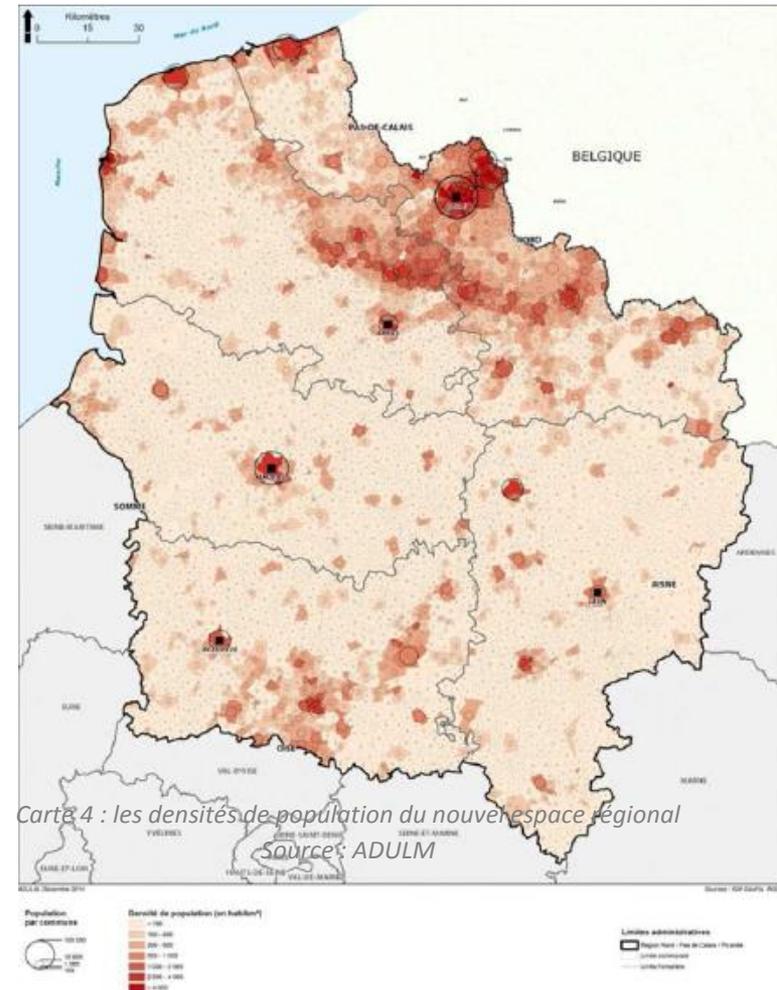
- La MEL est le **premier bassin de vie et d'emplois** de ce nouvel ensemble régional
- **1^{ère} agglomération en poids de population** ⇒ 19% de la population régionale
- **1^{er} pôle économique** ⇒ 23% des emplois régionaux (504 000 sur 2 152 000) dont 22 000 salariés travaillant dans le secteur de la logistique et des transports, soit 36% des effectifs régionaux et 8 863 salariés privés dans le secteur de l'agroalimentaire, soit près de 35% de l'emploi salarié de la filière en région.
 - ⇒ 34,3% du PIB régional (48 milliards sur 140 milliards)
 - ⇒ 8% des établissements économiques (36 000 sur 430 000)
- **1^{er} pôle universitaire** ⇒ une offre de formation diversifiée (3 universités publiques et un réseau de formations spécialisées) - 110 000 étudiants (50% des effectifs régionaux NPDC/ Picardie et 10% de la population)

Mais un phénomène de "concentration éclatée" à l'échelle de l'AML et de la région

- Une structure métropolitaine multipolaire (Lille = 20% de la population de la MEL, 82% à Marseille, 65% à Lyon)
- A l'échelle régionale, deux points d'équilibre (Lille et Amiens) puis un essaimage urbain très important entre le bassin minier, le littoral et les franges nord franciliennes
- Une situation singulière par rapport à PACA ou Rhône-Alpes

Des complémentarités économiques à renforcer dans les domaines de l'agriculture/agro-alimentaire, de l'industrie, de la logistique, du tourisme, du commerce, ...

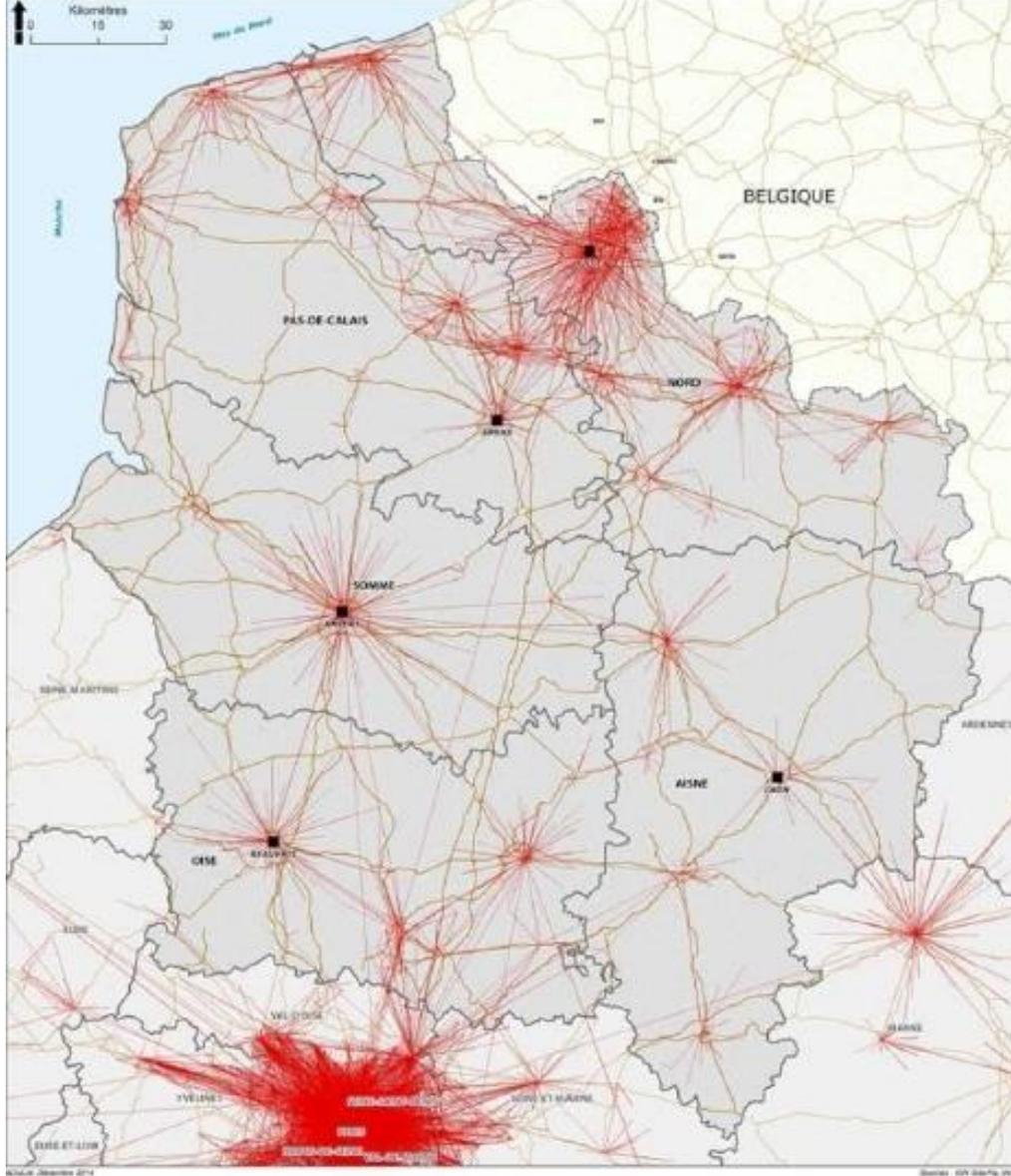
Une spécificité à relever : la structure multipolaire de la MEL et des différents espaces qu'elle structure : AML, nouvelle région



Une influence sur les bassins d'emplois régionaux qui se traduit par l'intensité des flux pendulaires quotidiens

- Une métropole qui entretient **un rôle d'animation et de catalyseur** auprès des sous-systèmes locaux de la **Côte d'Opale** (Dunkerque, Calais et Boulogne) de la **Scarpe-Artois** (Béthune, Lens, Arras, Douai) et **d'Hainaut-Cambrais** (Valenciennes, Cambrais, Maubeuge).
- **Forte interdépendance en terme de flux domicile-travail** entre ces différentes polarités :
 - ⇒ 20% des emplois de l'AML sont occupés par des navetteurs qui résident en dehors de celle-ci : dans 9 cas sur 10, ces navetteurs proviennent de la Région Nord-Pas-de-Calais (28% de Flandres Intérieure, 17% du Grand Douaisis, 15% du bassin minier)
 - ⇒ Un nœud ferroviaire (Lille-Flandres) incontournable dans les pratiques de mobilité régionale (150 liaisons quotidiennes à haute fréquence desservant 40 gares TER).

CONFORTER LA METROPOLE REGIONALE



Quelles interactions/quel fonctionnement avec le nouveau périmètre régional
Quelles limites de rayonnement, notamment avec la région francilienne (Beauvais, Amiens, Laon)

Carte 5 : les flux domicile-travail dans le nouvel espace régional
Source : ADULM

— Flux domicile-travail - flux de travail
— Réseau routier principal

Limites administratives
— Limite communale
— Limite départementale

Un potentiel touristique, patrimonial et culturel important

Quelle complémentarité entre l'offre d'équipements culturelle élargie et le territoire (exemple du Louvre-Lens : développer les temps de séjour)

Quelle complémentarité avec le territoire littoral

Quelle complémentarité urbain/rural

Un rayonnement culturel et universitaire qui pourrait constituer un élément d'attractivité plus déterminant que les grandes fonctions économiques créatrices de valeur



Atouts (Sur quoi pouvons nous compter ?)

- Un position transfrontalière privilégiée dans la NWMA
- Une place affirmée de capitale régionale (loi NOTr)
- Un haut niveau d'accessibilité
- Un fort rayonnement universitaire et un maintien démographique porté par les étudiants (IDEX, fusion des universités)
- Une croissance du nombre d'actifs et du nombre d'emplois dynamique et plus importante que la dynamique démographique
- Une mutation à l'œuvre des CSP
- La présence des grandes fonctions économiques métropolitaines
- De nombreux équipements vitrines

Opportunités (Quels leviers mobilisables pour le futur ?)

- Un territoire qui a atteint sa masse critique, quels enjeux de renouvellement, de diversification?
- La structuration d'une véritable vitrine universitaire et des projets qui pourraient permettre d'améliorer les capacités de R&D du territoire
- Un renouveau du tissu industriel en lien avec la transition énergétique (3^{ème} révolution industrielle)
- Le développement du tissu économique touristique (d'agrément et d'affaires)

Faiblesses (Qu'est-ce qui fait défaut, pose problème ?)

- Une population stagnante
- Des signes de fragilité encore marqués chez les ménages du territoire
- Une problématique de maintien des populations étudiantes et de jeunes actifs sur le territoire
- Un tissu universitaire éclaté et une faible visibilité des fonctions de R&D
- Un certain retrait en terme de rayonnement économique par rapport aux autres territoires métropolitains français et européen ?
- Un faible degré d'internationalisation de l'économie ?

Menaces (De quels risques faut-il se prémunir ?)

- Une baisse de la population et une aggravation des fragilités sociales
- La fragilisation du tissu universitaire, de moins en moins attractif par l'absence des fonctions de recherche
- Un écart de plus en plus marqué avec les autres métropoles françaises en matière de rayonnement économique

Une métropole en 5^{ème} place seulement après Lyon, Aix/Marseille, Toulouse et Nantes

- Le PMDE en vigueur réaffirme le rôle de la métropole comme locomotive du développement économique régional. Et les trois documents en cours de révision (PLU, SCOT et PMDE) renouvellent cet engagement.
- Dans cette perspective, et bien que la métropole ait beaucoup progressé en la matière, le benchmark réalisé sur la question de l'attractivité économique (cf. annexe) montre que :
 - La métropole lilloise se place les plus performantes en France sur plusieurs aspects : PIB/hab, taux de croissance annuel moyen du taux d'emploi, part du tertiaire supérieur dans l'emploi, proportion d'entreprises exportatrices, préférence des entrepreneurs français ;
 - La métropole lilloise accuse un relatif retard en termes de : solde migratoire, taux de chômage, part des cadres dans la population active, revenus par foyer fiscal, initiative entrepreneuriale, innovation

En matière de positionnement

- Un territoire qui a atteint sa taille critique sur le plan démographique ou à rendre attractif
- La poursuite de la tertiarisation de l'économie et le redéploiement des fonctions productives
- **Le renforcement du tissu universitaire, facteur d'attractivité essentiel**
- Se positionner réellement comme une métropole du nord ouest de l'Europe, et notamment sur le niveau des équipements pour les personnes à mobilité réduite, l'hôtellerie, etc.
- Assumer plus spécifiquement le fait d'avoir une population jeune, mais qui quitte rapidement la métropole après ses études.
- Faire de cette jeunesse une valeur de différenciation positive pour ce territoire du NO Europe vieillissant
- Attirer les jeunes cadres

En matière d'ambitions

- Le renouveau du tissu industriel en saisissant l'enjeu de la transition énergétique
- Le développement des filières d'avenir à fort potentiel de développement de la lignée des pôles de compétitivité
- Le développement des fonctions de recherche en lien avec l'enseignement supérieur (plaine images par ex et labo de psychologie de Lille3)
- Organiser la différenciation du territoire par rapport à d'autres du même espace de compétitivité
- Intensifier les cursus bilingue, en prenant exemple sur les Pays-Bas

En matière de promotion

- L'amélioration de la visibilité des atouts touristiques du territoire
- La mise en valeur du tissu d'équipements métropolitains
- Le maintien d'un rayonnement culturel important, capitalisant sur les grands évènements

- Appuyer comme levier sur des forces du territoire en termes événementiel
- La braderie par exemple à rendre rayonnante sur le territoire par la filière de seconde main
- La poursuite et l'élargissement des évènements dans le cadre de Lille capitale européenne de la culture

- 1/ Fédérer et mobiliser les acteurs économiques locaux et les ingénieries au sein d'une plate-forme collaborative public/privé
- 2/ Préparer le territoire métropolitain à la réalisation du canal seine nord Escaut Canal Seine Nord Escaut
- 3/ Valoriser le potentiel sous-exploité considérable et unique du cœur métropolitain
- 4/ Les nouvelles technologies au service d'un territoire à faible empreinte carbone

Un nouveau plan métropolitain pour le développement économique et l'emploi

Quelle ambition pour l'attractivité de
la MEL?

Un nouveau PMDE: pour quoi faire?

- Incarner une priorité politique portant sur le développement économique et l'emploi
- Affirmer le soutien de la MEL aux entreprises créatrice d'emploi
- Illustrer la volonté de la collectivité d'être présente en matière d'emploi : ce n'est pas une compétence métropolitaine traditionnelle

Quelle méthode d'élaboration pour le PMDE² 2015-2020

- Recours à un cabinet de conseil (CEIS)
- Concertation politiques entre les élus de la MEL pour définir les leviers d'action
- Concertation avec les entreprises et partenaires de la MEL pour permettre une co-production
- Des contributions d'acteurs du territoire: Conseil de Développement, CCI...

Les 4 piliers stratégiques du PMDE² 2015-2020

1. Le Foncier : produire prioritairement du foncier et de l'immobilier économiques attractifs autour des pôles économiques structurants métropolitains

Deux focus : accroître l'offre aux TPE / PME et cibler les quartiers de la politique de la ville.

2. Viser et diffuser l'excellence :

En affirmant le caractère universitaire du territoire

En réinventant la relation entre sites d'excellence et territoires

En s'appuyant sur le numérique et l'éco-système Lille is French Tech pour atteindre un niveau de reconnaissance à l'international

❖ Tendre vers un territoire d'expérimentation.

Soutien à la candidature de l'université de Lille à l'IDEX

Objectif final : hisser l'Université de Lille parmi les 50 meilleures universités européennes

Attractivité internationale de la MEL

Reconnaissance de son caractère universitaire

Etre parmi la douzaine de sites en France reconnus comme sites d'excellence

Moyen: obtenir le label national IDEX

Quelques exemples d'action dans le cadre du PMDE²

S'appuyer sur des labels pour soutenir l'attractivité : Lille Best place to work

Structurer une offre et la développer autour d'un marketing produit
Faire identifier la MEL internationalement pour la qualité de vie professionnelle.

Initiatives :

Attractivité des talents, profils à haute valeur ajoutée pour les entreprises (cadres, dirigeants, chercheurs, enseignants) et accompagnement à la mobilité

Attractivité et rétention des étudiants (dont coaching des universités à la prospection).

Valorisation de l'environnement de travail (immobilier, entreprises...)

Le conseil de développement : en quoi ça consiste ?

Le Conseil de Développement porte auprès des élus de la MEL l'opinion et l'expertise de la société civile.

- Organe consultatif financé par la MEL, avec une autonomie vis-à-vis de celle-ci
- Agnès Demotié: présidente depuis 2014

Saisine par la MEL ou auto-saisine sur tout sujet d'intérêt métropolitain

180 membres (personnes physiques ou morales): organes consulaires, syndicats, associations, militants, experts...

La vision du Conseil de Développement de la MEL : Organisme indépendant représentant la société civile métropolitaine

5 Axes de préconisation :

1. Faire de la MEL un territoire d'entrepreneurs et d'innovations
2. Adapter la gouvernance économique
3. Développer les compétences
4. Renforcer l'économie de la connaissance, de la recherche et de l'innovation
5. Dynamiser la politique foncière

Propositions pour faire de la MEL un territoire d'entrepreneurs et d'innovation:

Faire une campagne « l'entrepreneur est un humain ! » pour dédramatiser la prise de risque

Renforcer le soutien aux espaces de partage (Co-working...)
Faire se rencontrer les mondes qui s'ignorent (habitants, quartiers, projets, entreprises, politiques, associations)

Développer les rencontres entre entrepreneur par secteur pour les complémentarités

Développer les rencontres entre entrepreneurs multi-secteurs pour les synergies

Créer un livret entreprendre (sur le même modèle que le livret Troisième Révolution Industrielle)

Propositions pour faire de la MLEL un territoire d'entrepreneurs et d'innovation:

Participer, grâce à un marketing territorial doté de moyens financiers adéquats, aux classements des métropoles qui se développent, en lien avec Lille's Agency

Figurer et tenter d'être présent dans les classements internationaux et européens

Promouvoir l'entrepreneuriat et une culture entrepreneuriale, notamment en :

- renforçant et améliorant l'environnement matériel (espaces, lieux...) et sociétal (services, associations...)

Concrétiser cette ambition par la création d'une Maison Métropolitaine de l'Entrepreneuriat,

- soutenant les initiatives publiques et associatives visant à l'accompagnement des jeunes entrepreneurs,
- simplifiant au maximum les procédures et harmonisant les modes de financement des entreprises en création et en premier développement, avec un statut attractif pour les jeunes entrepreneurs.

Développer les compétences:

Vers un plan métropolitain de développement économique et des ressources humaines

Une ambition majeure : une métropole où chacun travaille (une réflexion d'ATD Quart Monde précise le paradoxe d'une métropole qui ne manque pas de « travail » mais « d'emplois »)

Etre chef de file et animateur à l'échelle métropolitaine de la formation continue et de l'apprentissage (avec la Région) et de l'insertion (avec le Département), ainsi que de l'emploi (avec l'Etat)

- Négocier et contractualiser des accords-cadres de développement des emplois et des qualifications en Métropole avec l'ensemble des organisations représentatives et formaliser des échanges permanents,
- Consolider la posture eurométropolitaine de l'emploi et des compétences.

Développer les compétences:

- Créer une cellule fonds européens et animer une plateforme de projets (FSE emploi, Insertion pour l'Emploi des Jeunes, Interreg) : La MEL organisme intermédiaire du FSE au 01/01/2017, non pas gestionnaire mais redistributrice) ;
- Soutenir les porteurs de projets bénéficiant des fonds européens, les labelliser et faciliter leur trésorerie ;
- Fixer un objectif: Zéro fonds européen sur l'emploi « disponible ou non consommé » en Métropole ;
- Décliner à l'échelle Métropolitaine le plan national du MEDEF « 1 million d'emplois » avec le MEDEF, les organisations patronales et branches professionnelles. Objectif Métropolitain : 25 000 mille créations d'emplois sur 5 ans ;
- Décliner à l'échelle Métropolitaine avec le Département un plan volontariste d'activation des dépenses passives du chômage : « zéro chômeur de longue durée en Métropole » (cf. proposition d'ATD Quart Monde, service civique métropolitain d'activité...) ;
- Soutenir, labelliser et disséminer les initiatives citoyennes dans la vie économique métropolitaine (social business...) ;

La politique foncière, élément fondamental de l'attractivité

- Renforcer la qualité de l'offre foncière en s'appuyant sur :
 - les préconisations de la charte sur les Parcs du 21ème siècle et de la TRI,
 - l'intégration urbaine et environnementale des projets,
- accompagner son développement tout en garantissant la mixité des activités et le renforcement de son attractivité afin de créer une porte « sud » métropolitaine de notoriété européenne ;
- renforcer le multimodal et la distribution urbaine en préservant et développant le foncier « bord à voie d'eau » et embranché fer.
- Développer une filière métropolitaine (ou régionale) d'activités liées à la dépollution, au désamiantage et au traitement et stockage des terres polluées.

Amsterdam/Lyon/IBA allemande

3- BENCHMARK EUROPÉEN SUR LES STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ/MARKETING

Des modèles pour Lyon et Lille

- Lorsque les villes françaises ont opté pour mettre en place soit :
 - Un marketing efficace de leur territoire
 - Une stratégie de mise en valeur de leurs atouts

Elles ont choisi:

un périmètre,
une échelle,
et leur cible,

**Et des modèles pour les aider à définir leur
stratégie**

Les modèles : New-York-Amsterdam

- Objectif : relancer le tourisme dans la ville alors en proie à de graves difficultés financières et souffrant d'une image négative.
- En réponse l'état de New York lance une campagne de publicité pour promouvoir l'état comme destination touristique basée sur :
 - le slogan « I love New York », décliné sous forme de spots publicitaires intégrant des stars énonçant leur amour pour la ville (Frank Sinatra par exemple)
 - d'un logo avec une esthétique pop, joyeuse et accrocheuse
 - D'une marque territoriale pour la seule ville de New York.

Les modèles : New-York-Amsterdam

- La ville se vend alors selon les mêmes ressorts qu'un **produit de consommation**
- **avec un logo connu de tous**
- **décliné sur tout un ensemble de supports.**
- La réussite de cette campagne de publicité est telle que le logo finit par faire partie intégrante de l'imaginaire lié à la ville et est repris et adapté par de nombreuses villes dans le monde.



Les modèles : New-York-Amsterdam

La force de ce logo dépasse le seul marketing de la ville et devient **une icône,**

**symbolisant les valeurs de la ville,
archétype de la ville contemporaine.**

Témoin la réinterprétation de Milton Glaser à l'occasion des attentats de 2001 I
♥ NY MORE THAN EVER, avec le cœur entaché



La réinterprétation : Amsterdam

I AMSTERDAM

FICHE D'IDENTITÉ

Date 2004

Commanditaire

Ville d'Amsterdam

Cabinet de stratégie

Berenshot

Design

Agence de publicité Kessels Kramer

Acteurs

Amsterdam Partners

La réinterprétation : Amsterdam

FEDERER LES POLITIQUES D'ATTRACTIVITE SOUS UNE BANNIERE UNIQUE POUR MOBILISER LES ACTEURS

- Au début des années 2000, Amsterdam pâtit ;
 - à la fois de la concurrence des capitales d'Europe de l'Est et des métropoles telles que Bruxelles, Munich ou Barcelone
 - ainsi que d'un déficit d'image, l'imaginaire urbain de la ville étant fortement relié à la drogue et au sexe.
- **Une réflexion de fond est lancée par la ville pour identifier ses forces, faiblesses et potentiels de développement.** Après plusieurs campagnes marketing ne rencontrant qu'un succès limité («Amsterdam has it», «Cool city» ou «Small city, big business»), Amsterdam fait le choix en 2004 **d'une bannière unique sous laquelle**

La réinterprétation : Amsterdam

- **Fédérer l'ensemble des politiques d'attractivité menées à destination aussi bien des entreprises, des touristes et des habitants : I amsterdam.**
- **Ce fut à l'origine un projet de promotion de la capitale par une exposition itinérante (Pays-Bas et monde) de photographies de la ville et de ses habitants par des photographes connus d'Amsterdam ou vivant à Amsterdam commissionnés par la municipalité et donnant lieu à une publication chez Podium Publishers & Amsterdam Partners.**
- **La gouvernance inclut partenaires publics et privés avec un système développé de partenariats**



La signature devient « expérientielle » : elle se matérialise dans la ville sous forme de grandes lettres, placées à des endroits stratégiques de la ville, et sur lesquelles il est possible de monter, de s'asseoir ou de se faire photographier
« L'expérience » des grandes lettres de I amsterdam placées devant le Rijks Museum (Source : Clio and calliope, licence creative commons)

La réinterprétation : Amsterdam



L'accent est mis sur l'individu (« I am »)
Chacun est libre de déterminer sa relation à la ville et l'action (professionnelle, personnelle, officielle, hors normes...)
Chaque individu est promu comme valeur ajoutée à la ville.
Amsterdam est représentée comme un choix.

La réinterprétation : Amsterdam

Ce nom a été un long processus de décision et de concertation :

- il a fallu admettre que le nom de la ville-centre de la métropole la résumait y compris à l'échelle internationale.
- Comment exporter le label : deltametropole par exemple pour son port, et son aéroport ?
- Quelle langue utiliser selon la cible que l'on vise : l'Amsterdam pour l'international, Wij Amsterdammers pour les habitants ou your Amsterdam ?

La réinterprétation : Amsterdam

Ce nom a été un long processus de décision et de concertation :

- il a fallu admettre que le nom de la ville-centre de la métropole la résumait y compris à l'échelle internationale.
- Comment exporter le label : deltametropole par exemple pour son port, et son aéroport ?
- Quelle langue utiliser selon la cible que l'on vise : l'Amsterdam pour l'international, Wij Amsterdammers pour les habitants ou your Amsterdam ?

La réinterprétation : Amsterdam

- Le choix porte sur l'internationalisation de la ville d'Amsterdam qui a déjà une grande notoriété extérieure, mais qui malgré sa taille de métropole avec 18 communes, a une notoriété sur son nom et pas sur Amstelden, Haarlem...
- Le nom doit résonner au niveau tourisme, mais également économique et en termes d'investissements, de qualité de vie pour toutes les populations, de cohésion sociale.

La réinterprétation : Amsterdam

- La question a également été de connaître les « marqueurs » du territoire de la ville :
 - La place du Dam
 - Les docks
 - Le quartier des musées, dont van Gogh
 - Le monument aux homosexuels
 - La maison d'Anne Franck...
- Puis les « marqueurs » du territoire métropolitain :
 - L'aéroport de Schipol
 - La tour Rembrandt
 - Le stade de l'Arena
 - L'opéra
 - Le terminal de croisières...

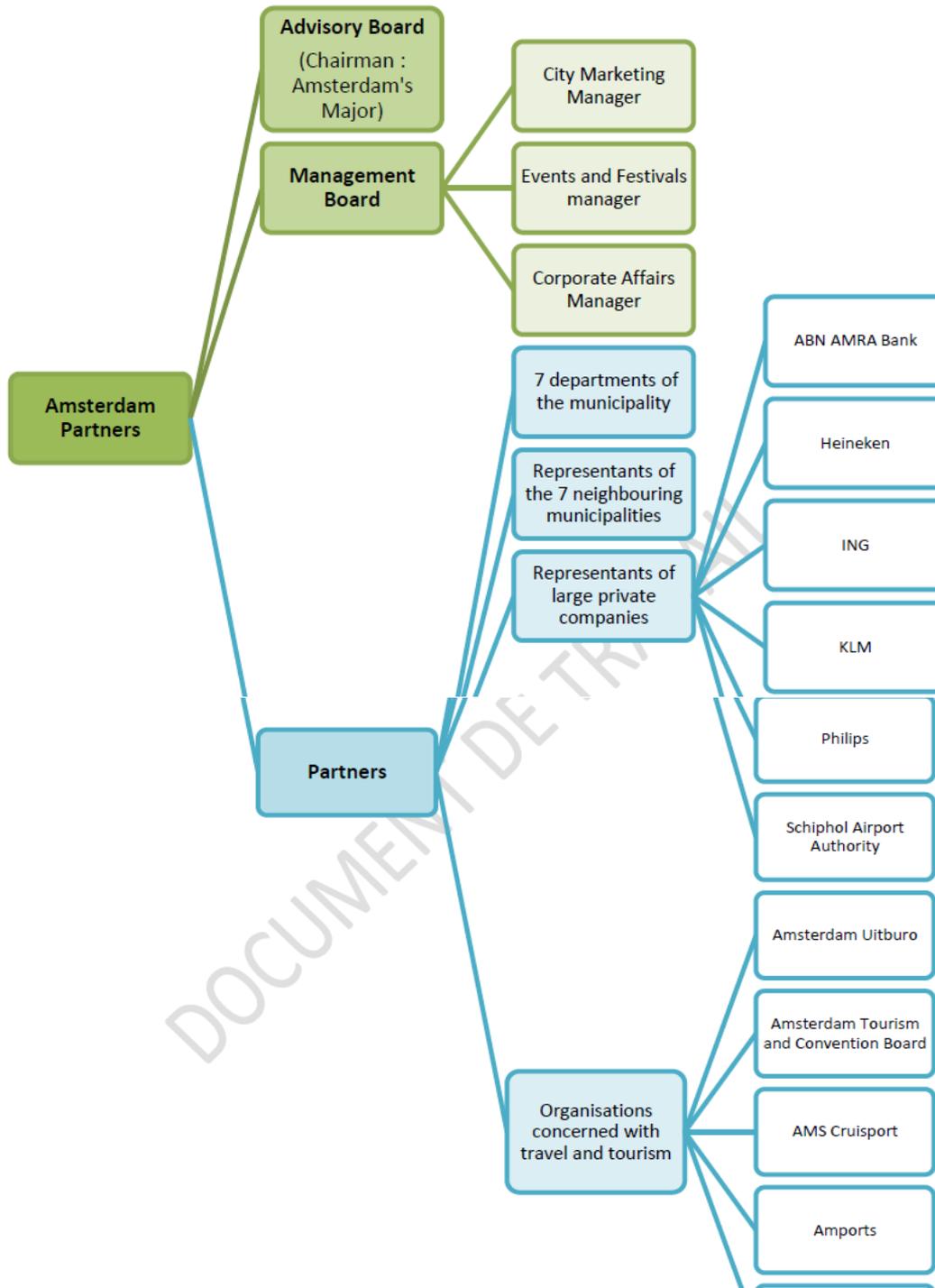
La réinterprétation : Amsterdam

Le paysage métropolitain ?

- Le cœur vert
- La diversité, entre agriculture, urbain dense, logistique, éléments naturels,
- Le delta de l'IJ
- La mosaïque
- La densité assumée
- La démarcation urbain/rural

La nature du partenariat pour Amsterdam

- La gouvernance a supposé de travailler sur un élargissement maximal des partenariats
- Cela repose sur un solide partenariat public/privé au service d'un véritable marketing territorial
- Cela suppose la nécessité absolue d'une bannière commune aux différents acteurs pour une lisibilité et une simplification
- L'identification des habitants à ce nom et leur valorisation par la mise en scène de leur vie



La stratégie métropolitaine de Lyon

Analyse de la marque territoriale ONLYLYON

Sur la base d'une étude menée par l'ADU, agence d'urbanisme et de développement de la métropole européenne de Lille, association indépendante de la MEL, mais financé à 86% par cette dernière

Président : M.P Daubresse

Directeur : Oriol Clos

Commande du président pour la tenue à l'automne 2015 de trois séminaires sur l'attractivité de la métropole de Lille

Pourquoi ?

Sur la base d'une commande politique

Analyser les potentiels et limites du territoire

- 1^{er} séminaire : Attractivité économique ;
- 2^{ème} séminaire : Gouvernances métropolitaines ;
- 3^{ème} séminaire : Inégalités socio-spatiales

Proposer une stratégie pour la MEL

Analyse de la stratégie métropolitaine de Lyon

I. FICHE D'IDENTITE

AIRE GEOGRAPHIQUE : Grand Lyon

POPULATION : 1,3 M habitants

SUPERFICIE : 533 km²

II. BUTS

Onlylyon :

- une stratégie de marketing territorial s'appuyant sur un puissant réseau d'acteurs institutionnels, privés et d'habitants
- créer une boucle vertueuse d'attractivité et de développement de la métropole
- avec une promotion à l'échelle à la fois nationale et internationale
- et en misant sur ses principaux leviers d'attractivité (clusters, université, politique de grands projets urbains et de qualité du cadre de vie, système financier, pôles tertiaires, potentiel touristique).

La stratégie métropolitaine de Lyon : pourquoi ?

V. DECLENCHEURS DE L'ACTION ONLYLYON :

Constat : la métropole lyonnaise reste peu et mal connue notamment au plan international malgré

- atouts réels de la métropole du grand Lyon, notamment universitaires et économiques,
- situation géographique de carrefour, comme une alternative à Paris,

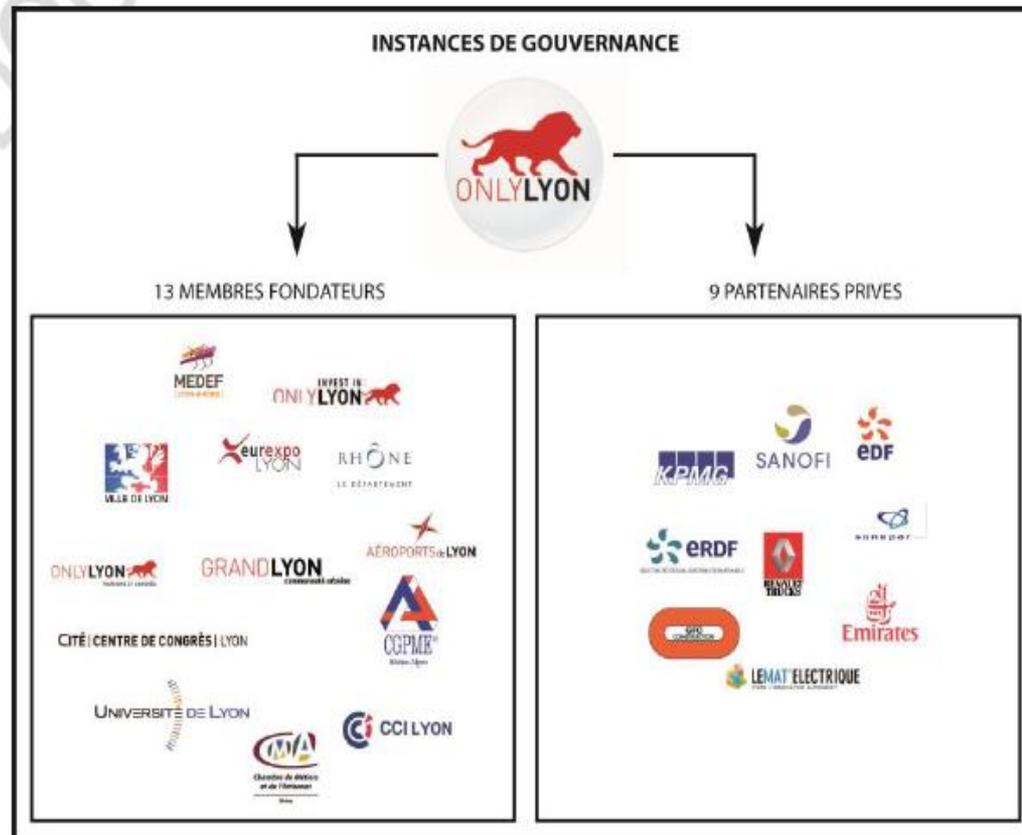
«A l'origine du projet, il y avait le constat d'un décalage entre l'image de la ville et sa réalité économique et touristique.» Lionel Flasseur, directeur Onlylyon

Ce déficit d'image est interprété comme le résultat du manque de cohérence du message renvoyé à l'extérieur : chaque acteur tient son propre discours et renvoie une image spécifique à son public cible, sans qu'il soit possible de définir ce qui caractérise la métropole lyonnaise en quelques mots-clés,

- Le choix sera la mise en cohérence
- Une seule bannière simplifiée pour tous

La stratégie métropolitaine de Lyon : branding

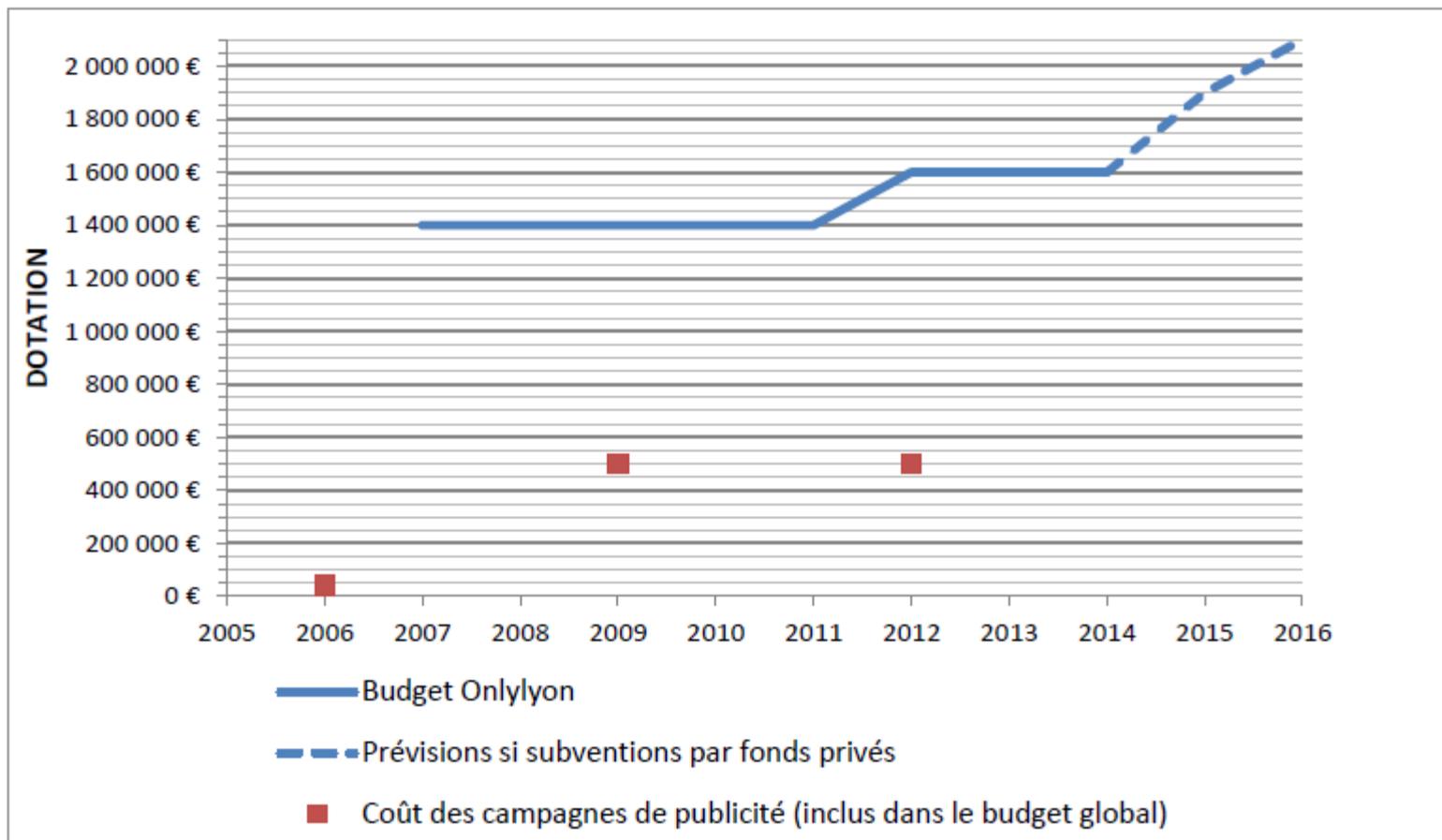
III. ACTEURS



Les partenaires impliqués à Lyon

<u>13 MEMBRES FONDATEURS</u>	<u>9 PARTENAIRES PRIVES</u>	<u>RESEAU D'AMBASSEADEURS</u>
<p>Administrations :</p> <ul style="list-style-type: none">• Grand Lyon• Ville de Lyon• Conseil général du Rhône <p>Représentants du monde économique :</p> <ul style="list-style-type: none">• ADERLY (CCI Lyon/Grand Lyon/CG Rhône/MEDEF)• CCI de Lyon• MEDEF Lyon-Rhône• Chambre des métiers• CGPME du Rhône• Aéroports de Lyon <p>Tourisme (agrément/affaires):</p> <ul style="list-style-type: none">• ONLYLYON Tourisme et Congrès• Eurexpo• Cité-Centre de Congrès <p>Université, Recherche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Université de Lyon	<ul style="list-style-type: none">• Renault Trucks• ERDF• EDF• GFC Construction• Sanofi• KPMG• Emirates• Sonepar/ Mat'Electrique	<ul style="list-style-type: none">• 15000 ambassadeurs dans le monde entier

Les budgets mobilisés à Lyon



Onlylyon souhaite aujourd'hui augmenter son budget sensiblement (+30% sur deux ans) grâce à l'introduction de fonds privés.

Une stratégie en deux temps

Phase 1 de 2007-2012 : un temps pour se faire connaître à l'international

- Capturer des investisseurs et des touristes étrangers
- Par l'intermédiaire de la classe créative
- Qui attire des emplois dans des lieux agréables et avec un cadre de vie dynamique

Phase 2 à partir de 2013 : faire vibrer et affirmer l'ancrage local

- Approfondir l'appropriation citoyenne par l'ouverture aux réseaux
- Faire évoluer le marketing territorial

Le premier temps : les outils

1. « TISSER SA TOILE » par la mobilisation des réseaux
2. « FAIRE PARLER DE SOI » au moyen d'une politique de communication faisant varier les supports
3. « SE DEMARQUER » par une politique de grands projets intéressant les publics cibles

Le premier temps : les outils



Campagne Onlylyon 2009 : « Be you, be here* (*Ici, révélez-vous) »

Le premier temps : les outils : tisser sa toile

- **Les territoires qui restent compétitifs et attractifs sont ceux qui, en plus de ces avantages, développent des dispositifs pour mettre en réseau les acteurs et leur permettre de tisser des liens,**
- **Par des réseaux sociaux fortement investis,**
- **Par un réseau d'ambassadeurs internationaux et sur le territoire.**

Le premier temps : les outils : communiquer

- **Campagne publicitaire efficace**
- **Organisation de grands événements**
- **Visuel-sculpture dans l'espace public**
- **Relation Presse**

Le premier temps : les outils : les grands projets

Onlylyon dépasse ses modèles de New York et d'Amsterdam car :

- la démarche menée veut aller au-delà du branding
- le marketing s'appuie sur des actions concrètes portées par des personnalités.

Onlylyon, par le système de gouvernance instauré, sert d'antichambre aux politiques d'attractivité car :

- il s'agit de mettre en valeur les actions menées
- mais aussi de les influencer voire de les initier en fonction des buts fixés.

Onlylyon soutient ainsi activement la politique d'investissements structurels dans la métropole comme par exemple, celle des grands projets urbains (Confluence, carré de soie...) ou celle des pôles de compétitivité.

ANNEXE

Méthodologie de Passi, géographe finlandais

- Le géographe Ansii Paasi a travaillé sur la frontière fino-russe, qui a beaucoup évolué dans le temps et l'espace. Il tire de cette observation, une méthode d'approche de l'identité d'un territoire comme construit social autant que spatial.
- **Son principal ouvrage en la matière sort en 1996, à l'issue d'un siècle d'analyse sur la notion de frontière, assez figée du côté de la vision française, entre limites géographique naturelle et institutionnelle.**
Et celle plus mouvante des allemands qui estiment que la mouvance est intrinsèque à la notion de frontière et à la culture des peuples y vivant
Yves Lacoste sera plus fondé dans les années 60 sur des questions de géopolitique.

ANNEXE

Quelle méthodologie d'étude : Anssi Paasi

Il existe 4 dimensions à la notion de l'identité territoriale sur laquelle pourra se greffer une stratégie de l'attractivité :

- La configuration territoriale
 - L'aspect symbolique
 - La forme institutionnelle
 - Le rôle établi ou imparti
-
- Sur ces dimensions spécifiques à chaque territoire, il y a des possibilités de mise en œuvre d'action collective pour une reconnaissance locale, nationale ou internationale de la métropole en question

ANNEXE

Quelle méthodologie d'étude : Anssi Paasi

La configuration territoriale

Il s'agit de la représentation mentale de la démarcation géographique de ce territoire

Un territoire peut être polycentrique : avec des annexions d'autres territoires par le phénomène de l'absorption urbaine due à la croissance et à la métropolisation, comme la MEL

Il peut être monocentrique de par son histoire, tel Lyon par exemple? On le pense alors en termes de corridors de développement, ring ou périphéries de la ville-centre, et de réseaux

ANNEXE

Quelle méthodologie d'étude : Anssi Paasi

La forme symbolique

- Le nom
- Les symboles, le logo, les icones
- La marque territoriale de Lille's à Melcom
- Le paysage ou les paysages vécus de cette métropole

ANNEXE

Quelle méthodologie d'étude : Anssi Paasi

La forme institutionnelle

- Le corps politique choisi : un syndicat mixte, une communauté urbaine, une métropole, une région urbaine...
- Une collaboration informelle entre les villes au départ, qui perdure ou pas
- Puis le partenariat institutionnel qui donne une forma plus définitive et des compétences au niveau de la métropole

ANNEXE

Quelle méthodologie d'étude : Anssi Paasi

Le rôle établi

- Les relations interterritoriales entre la métropole et les territoires voisins
- Une identité territoriale qui peut entrer en compétition avec celle des autres territoires comme la région ou le département
- Il y a donc une véritable compétition pour trouver le nom du territoire qui corresponde le mieux à son identité et l'image souhaitée pour attirer