



REFLEXION PRELIMINAIRE

du Conseil de développement de Lille métropole

à la construction participative du PMDE

(Plan Métropolitain de Développement Economique)

26 février 2009

Préambule

LMCU a saisi le Conseil de développement pour contribuer à l'élaboration du PMDE, qui lui servira de base à la contractualisation avec le Conseil régional Nord-Pas de Calais.

LMCU lançant sa démarche de concertation avec les acteurs du développement le 26 février 2009, le Conseil de développement a souhaité, dans sa réflexion préliminaire, non seulement saluer cette démarche participative, mais aussi inscrire **quelques orientations qui lui apparaissent incontournables**, notamment dans la déclinaison des 6 objectifs stratégiques.

Méthode de travail

Le Conseil de développement a constitué un **groupe de travail spécifique** pour répondre à la sollicitation de LMCU. Il est composé d'une quarantaine de membres du Conseil de développement, représentant les mondes économique et sociétal. Il s'est réuni deux fois pour élaborer cette réflexion préliminaire à la construction du PMDE et poursuivra ses travaux en concertation avec LMCU. Deux autres groupes de travail s'articulent avec celui-ci pour une réflexion complémentaire : un groupe sur la question de « l'insertion par l'économie et l'accès à l'emploi » et l'autre sur « l'Université dans la gouvernance métropolitaine ».

UNE REFLEXION ANCREE DANS LA REALITE DU CONTEXTE ECONOMIQUE MONDIAL

Cette saisine intervient dans un contexte économique particulier. La profonde et brutale crise actuelle souligne le changement de paradigme qui appelle à un **retour aux valeurs fondamentales de l'économie**, une économie qui crée de la richesse, plus qu'elle ne spéculé sur l'enrichissement. Le débat porte alors sur le partage de la richesse créée, qui respecte **des équilibres** entre rémunération du travail et du capital, pouvoir d'achat et investissement des entreprises.

Dans ce contexte, l'acteur public, l'Europe, les états, les régions, les acteurs locaux retrouvent leur légitimité, jusque là contestée par certains pour qui l'action publique devait se limiter au minimum. Le changement de paradigme concerne aussi ce retour à la régulation publique, qui ne se substitue pas au marché, mais l'encadre plus efficacement.

A ces conditions, la crise actuelle représente peut-être aussi une **opportunité**, celle de **refonder la « vraie économie »**, celle qui produit de la richesse, de la valeur. Notamment, au niveau local, les agglomérations ayant des tissus diversifiés, qui ont une réelle culture de l'activité économique, peuvent peut-être se repositionner si elles capitalisent sur **leur potentiel de créativité**.

Ainsi, il est envisageable de recréer une **économie ouverte, mais plus centrée en matière de décision**, sur des centres de décision locaux, pour être moins soumise aux règles et aléas du contexte économique mondial.

Cette « ingénierie économique plus locale » passe par plus de proximité, de solidarité. Elle suppose de mettre en place une **« économie des réseaux et des partenariats »**, de rassembler la diversité et ainsi de **créer une intelligence collective**.

UN PMDE POUR UN DEVELOPPEMENT GLOBAL

Le développement global s'appuie sur **des leviers désormais stratégiques pour l'avenir de Lille métropole** : l'économie de la connaissance et du savoir, l'entrepreneuriat, le développement durable et responsable, les réseaux, à la fois locaux et mondiaux, une gouvernance du développement économique local, à la fois mobilisatrice, créative, cohérente et concrète.

Par développement global, il y a lieu d'entendre :

- Au service de l'**Homme**, à la fois acteur, consommateur, citoyen.
- Au service de et **avec l'entreprise**, lieu de mise en oeuvre et d'expression collective des savoirs pour la production de richesses.
- Au service d'une **ambition**, d'un projet de développement pour Lille métropole, donnant de la perspective et du sens au rôle de chacun, qu'il soit institution, organisation, entreprise et individu.
- Une économie totalement **transverse**, décloisonnée, multisectorielle.
- Une économie **créatrice de valeur ajoutée** pour le territoire, captant, valorisant et émettant les flux de biens, d'informations, de personne au bénéfice de :
 - o l'emploi, du pouvoir d'achat et de la qualité de vie des habitants métropolitains et régionaux,
 - o l'investissement dans les entreprises,
 - o le développement de moyens pour les collectivités locales et pour la qualité des services publics.
- Une économie totalement nourrie par **la culture de l'innovation**, venant soit de la recherche scientifique ou technologique, soit de l'anticipation sur les futurs usages ou besoins des marchés, afin de la rendre plus autonome, pérenne et moins dépendante de la guerre, à l'échelle planétaire, du moindre coût.
- Une économie à la fois dynamisée **par l'interdépendance des activités** créatrices et transformatrices, des produits manufacturés, des commerces et des services, et en lien avec le monde et ses marchés.

Le Conseil de développement considère donc le PMDE comme un **moyen important pour agir sur le développement global métropolitain**, mais celui-ci ne peut se restreindre à la seule dimension du contrat passé avec le Conseil régional. Il doit se situer dans **un projet d'ensemble** à 20 ans affichant à la fois :

- Une ambition politique, positionnement de Lille métropole à l'échelle locale, nationale, européenne et mondiale,
- Des axes stratégiques,
- Un plan d'actions,
- Une affectation de moyens financiers et humains,
- Un schéma de mise en œuvre, réseaux, partenariats, et règles du jeu,
- Des outils d'évaluation et de suivi.

Ainsi, le Conseil de développement suggère aux instances de décision de LMCU, notamment dans un contexte de crise mondiale, de remise en cause de certains fondements de l'économie mondiale, et ce faisant de changement de paradigme, de:

1. **Donner de la perspective, de la finalité, du sens au projet de développement économique de la métropole :**

Quel développement souhaite-t-on organiser ? Quelles ambitions ? Pour qui ? Quels moyens veut-on se donner ?

Il s'agit de donner un sens au développement pour créer des dynamiques, fédérer autour de projets, favoriser l'initiative, la créativité, l'innovation ; s'impliquer pour veiller, observer, analyser, anticiper, évaluer, développer intelligemment avec (une haute) valeur ajoutée. Ce développement doit être durable, c'est-à-dire viable, équitable et vivable pour l'Homme.

2. **Afficher l'économie de la connaissance comme levier fondamental du développement de notre territoire**

C'est faire en sorte que l'information rare devienne un « matériau » réinjectable dans tous les secteurs d'activité existants dans notre métropole ; c'est **anticiper**, travailler sur les tendances futures ; c'est l'observation des besoins pour **inventer une nouvelle dynamique de l'innovation**, de l'initiative ; c'est organiser l'ingénierie en capacité de collecter, mettre en connexion chercheurs – gestionnaires – responsables de différents secteurs d'activité...-, gérer les informations pour optimiser le partage puis l'utilisation des connaissances.

L'innovation peut aussi passer par le caractère solidaire des initiatives locales et le droit à l'expérimentation. Seuls les territoires, qui se donneront les moyens d'évoluer, de s'adapter et d'innover, pourront prétendre tirer les fruits du changement d'époque qui se profile.

3. **Renforcer « l'art de la gouvernance » :**

- > Organiser la vision, **animer pour optimiser la cohérence**, la cohésion, la transversalité et la lisibilité du développement ; mettre en relation les CONTEnus (l'activité), les CONTEnants (la relation à l'aménagement du territoire) et le CONTEnte (l'environnement intellectuel, la vision).
- > La gouvernance passe aussi par l'installation d'une **culture de l'évaluation partagée** et la mise en place de processus adaptés : les progrès collectifs doivent pouvoir être évalués par le biais d'indicateurs **prévus en amont**, au moment même de l'élaboration du PMDE.
- > Afin de **mesurer la performance globale et durable de l'économie** métropolitaine, il convient d'adjoindre, aux indicateurs traditionnels de développement économique, **des indicateurs de développement humain**.
- > Prévoir au moment du choix des actions, les **modes opératoires** nécessaires à la mise en œuvre du PMDE, pour **passer du projet à la réalité** concrète en évitant les préconisations incantatoires.
- > **Décloisonner** entre tous les acteurs de l'économie et de la société au profit d'une vision transversale du développement métropolitain. Ceci passe notamment par **l'élargissement des partenariats** pour que l'ensemble des acteurs s'approprie le projet de développement.

POUR DES OBJECTIFS STRATEGIQUES PARTAGES ENTRE LA METROPOLE, LA REGION NORD-PAS DE CALAIS ET LES TERRITOIRES TRANSFRONTALIERS

L'économie de la connaissance et des savoirs, c'est avant tout la diversité. C'est admettre que l'information rare, l'idée géniale, anticipatrice, les signaux faibles de futurs besoins, ne sont pas concentrés entre les mains de quelques-uns, mais détenus par un plus grand nombre, par une **pluralité de visions**, de sensibilités, d'expériences.

Elle suppose donc pour produire des projets neufs et des services pertinents, le partage, la confrontation, une communauté d'intérêts, le sentiment de solidarité, qui en passe par des **dynamiques collectives de projets**, de constitution et d'animation de réseaux, de partenariats.

Le premier élément constitutif de ces dynamiques est le sentiment d'appartenance au territoire : l'approche métropolitaine du développement exige donc la **cohérence avec les autres territoires** de la région Nord-Pas de Calais et avec les territoires transfrontaliers.

Aussi pour chaque objectif stratégique proposé dans l'avant-projet d'architecture du PMDE, le Conseil de développement a **identifié les points d'ancrage jugés primordiaux**, qu'il faudra confronter (au moins) aux objectifs des territoires voisins et les harmoniser.

Objectif 1 : Créer un environnement favorable à la création et au développement des entreprises

Le Conseil de développement estime qu'il faut dépasser la seule problématique de la création d'entreprise en s'adressant à tout créateur ou entrepreneur du secteur privé, public, associatif,... Il s'agit de diffuser une **culture de l'entrepreneuriat** et de valoriser le « droit à l'initiative », la « prise de risque positive » pour encourager l'esprit d'entreprise.

L'objectif pourrait être de baliser un **parcours identifié du créateur** et des ressources dont il dispose à chaque étape de la création.

Concrètement, il conviendrait de :

- S'inspirer par exemple de la bonne pratique de Lyon « Ville de l'Entrepreneuriat »,
- Promouvoir l'esprit d'entreprise tel que le fait Créativallée,
- Favoriser l'émergence d'un « vivier de créateurs » dans les filières d'excellence et structurantes métropolitaines contribuant à l'anticipation des mutations économiques (ex : Eurasanté ou « Barcelona Activa » www.barcelonactiva.org).

Objectif 2 : Renforcer les filières d'excellence et structurantes métropolitaines et favoriser l'essor de filières émergentes

Il est important que plusieurs filières dites d'excellence soient effectivement porteuses de Pôles de compétitivité regroupant des entreprises, des organismes de Recherche et des organismes de formation. La transversalité et leur complémentarité sont nécessaires.

Le Conseil de développement a relevé plusieurs éléments qui lui semblent importants :

- La pertinence d'une filière se joue à l'**échelle euro-régionale**.
- Toutes les actions liées aux filières doivent en effet se faire en **étroite collaboration avec nos voisins belges** compte tenu d'un emplacement transfrontalier qui est un véritable atout de la métropole lilloise (exemple de la filière design organisée avec Kortrijk devenue un des phares européens en la matière).
- Les **Pôles de compétitivité**, pour lesquels la métropole n'est pas chef de file, ont un grand nombre d'entreprises (voire de sièges sociaux) implantés dans la métropole. Certaines **filières**, comme l'Image, ne sont pas organisées en pôles, mais représentent, tant dans la communication que dans la distraction, de véritables **valeurs créatrices d'emplois pérennes**.

Le fait d'être à un carrefour de moyens de communication devrait nous faire **rechercher les atouts technologiques** pour développer des filières d'innovations (transport, logistique, tertiaire, TIC).

- La Région, tout comme LMCU, doivent veiller à ce que ces filières **favorisent la transversalité** des métiers, le **foisonnement et l'interdépendance de créativité, d'innovation et de réalisation**. L'objectif est le **décloisonnement inter-filières**. Pour favoriser cette mise en réseau, une **information** plus importante des différents acteurs doit être menée de façon permanente ; une **formation** des responsables d'entreprises aux orientations des Chercheurs ainsi qu'une formation des Chercheurs aux besoins futurs de l'industrie, du commerce et des services sont nécessaires.
- Deux actions nouvelles apparaissent nécessaires pour stimuler ces orientations :
 - o **L'appui à la création de « Lille Place Tertiaire »** dont l'objet est de :
 - Créer l'effet de place pour toutes les activités de services à valeur ajoutée qui constituent le véhicule essentiel de l'économie de la connaissance et des savoirs.
 - Accélérer le développement de ces services à valeur ajoutée par l'innovation et des formations supérieures revues et corrigées.
 - Organiser la transversalité en mettant en relation les donneurs d'ordre et prestataires de services.
 - o **La création d'une autorité métropolitaine de l'innovation** (symbole de la volonté politique et de l'enjeu représenté) animée par un comité de pilotage composé de représentants institutionnels politiques et économiques. Elle aurait pour missions de :
 - Animer un comité de pilotage et d'orientation (composé uniquement de représentants politiques et du monde de l'entreprise).
 - Observer les bonnes pratiques dans le monde et leur promotion.
 - Diffuser la culture du décloisonnement, de la transversalité, de la fertilisation croisée, de la culture du projet et de l'entrepreneuriat.
 - Labelliser des projets collectifs.
 - Organiser des grands prix de l'innovation de Lille métropole.
 - Organiser un grand prix annuel des bonnes pratiques par le monde universitaire et les grandes écoles.

Objectif 3 : *Favoriser un développement économique équilibré et solidaire de la métropole*

> Assumer les polarités - équilibre des territoires

Les logiques qui conduisent à l'efficacité du développement économique et de l'innovation obéissent à certaines règles de concentration, d'accessibilité, que toutes les composantes d'un territoire ne peuvent offrir. Regardons ce que Paris concentre de moyens de recherche (80% et plus de la recherche nationale) et de centres de décisions : le talent pour progresser, pour se renouveler, a besoin d'un **environnement porteur qui en passe par des effets de taille**.

On ne peut ignorer toutefois que les **talents** se nichent partout, et il convient de **les intégrer aux forces du développement** mobilisées et associées en groupes de projets (ex : le paysan du Cambrésis dont la production de semences d'endives couvre 50% de la consommation mondiale).

Attention donc aux vœux pieux, incantatoires, que même une volonté politique farouche n'est pas capable d'exaucer !

Il y a donc des règles de localisation et **à chaque territoire sa vocation**. Dans une approche d'un développement global, associant activités créatrices, structurantes, transformatrices, induites, et tout en tenant compte de critères de localisation propres à chaque activité, une répartition plus équilibrée des activités peut être initiée.

De plus, l'économie globale comporte également une **économie de proximité** à base de commerces, de services domestiques, de services publics, de tourisme, de loisirs, propres à l' « irrigation » équilibrée du territoire.

> Valoriser le capital humain

L'un des défis majeurs pour un développement durable du territoire est l'**identification des savoir-faire**, l'anticipation des évolutions professionnelles, les recherches pour la valorisation du "capital humain" (en traitant notamment les difficultés liées à une réalité souvent mise de côté : l'illettrisme).

La mutabilité du territoire s'anticipe par l'amélioration des capacités des personnes à mieux vivre le changement, d'où la nécessité de piloter une véritable **gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences** (GPEC).

Ces constats conduisent à proposer trois priorités d'actions :

- Qualifier les personnes, et soutenir les outils de formation, d'insertion... engagés dans les processus de changement de métiers et d'emploi, mais aussi d'anticipation des nouveaux besoins de nouvelles compétences,
- Qualifier et soutenir les chômeurs-créateurs d'entreprises et d'activités,
- Qualifier et soutenir les entrepreneurs sociaux et les projets entrepreneuriaux qui essaient sur des secteurs à forte valeur ajoutée sociale en donnant la priorité à 3 filières :
 - o les services aux personnes
 - o la culture
 - o l'environnement, la déconstruction et le traitement des déchets.

Objectif 4 : S'appuyer sur la recherche et l'innovation pour favoriser la création des nouveaux emplois

Dans le cadre de la **société de la connaissance** qui se construit, la **recherche** (publique ou privée) et l'**innovation** sont des enjeux clés pour le développement et l'attractivité des territoires.

Ce sont des **éléments centraux dans la création de nouvelles activités**, dans la redynamisation d'activités existantes et ainsi dans la création d'emplois nouveaux. Tous les territoires sont concernés par cette problématique.

Le **développement de la recherche publique** apparaît, dans le contexte métropolitain et régional caractérisé par un retard par rapport à la moyenne nationale, comme un **objectif central** à afficher à la fois par les effets d'entraînement et d'attractivité qu'on peut en attendre.

La constitution d'un **pôle universitaire métropolitain** ambitieux est une nécessité. Par sa masse critique, par la qualité reconnue de ses projets de recherche, il doit participer à l'attractivité de la métropole.

Cet aspect est tellement stratégique, qu'il semble primordial au Conseil de développement que l'intervention de LMCU ne se limite pas au seul soutien à l'environnement du pôle universitaire mais inclut la structuration et le développement de la recherche avec l'**acquisition d'une compétence spécifique en la matière**, en complémentarité avec les autres partenaires que sont notamment l'Etat et la Région.

Cela permettrait une **interpénétration renforcée entre les mondes universitaires, économiques et politiques**.

Objectif 5 : Renforcer l'anticipation des mutations économiques du territoire métropolitain

Pour **élaborer une stratégie territoriale**, il est important de pouvoir situer la métropole et de se donner les moyens d'intervenir sur le territoire pour une bonne connaissance des marchés extérieurs et des potentiels de nos entreprises.

Anticiper c'est renforcer les formations initiales et continues, techniques et transversales et accentuer la formation des dirigeants. C'est aussi être en capacité d'utiliser les dispositifs de formation existants. C'est consolider les outils, les méthodes et les utilisations de la connaissance pour organiser une économie intelligente de la connaissance.

Elaborer les diagnostics nécessaires pour répondre à ces objectifs, suppose de disposer de bons **outils d'observations** et de l'ingénierie qui analyse. Il s'agit d'asseoir les dispositifs existants, d'élargir et renforcer les partenariats pour mieux alimenter les observatoires, croiser les données et partager plus largement les observations et les analyses.

Les diagnostics permettent de mettre en place des **indicateurs** pouvant être appropriés par tous. Ces indicateurs peuvent être propres au territoire (pour en mesurer ses évolutions internes, endogènes) et d'autres peuvent permettre de comparer la métropole à d'autres territoires. Ainsi, les indicateurs partagés peuvent permettre le suivi et l'évaluation en complément, par exemple, d'un audit externe du territoire.

L'observation contribue à l'animation du débat économique sur les potentiels et le devenir de nos territoires en tenant compte des analyses existantes pour partager une culture commune sur les enjeux pour ensuite croiser les regards et envisager les actions.

L'observation - diagnostic doit donc être organisée de manière permanente pour soutenir la mise en mouvement continu du développement.

Objectif 6 : Renforcer l'attractivité internationale de la métropole

> Il est positif d'exprimer la volonté de devenir une des **cités émergentes de l'Europe** mais avant tout, il est nécessaire de **positionner la réflexion pour le territoire jugé pertinent**, et asseoir un développement à l'international.

L'actuelle « Aire euro-métropolitaine de Lille » semble correspondre à cette définition (Aire métropolitaine de Lille + Eurométropole de Lille-Kortrijk-Tournai).

Ceci doit nécessairement s'accompagner d'un **marketing territorial unique** qui valorise la position géographique permettant « l'ubiquité » entre les trois métropoles mondiales : « pour être à Londres, Paris, Bruxelles en même temps, soyez à Lille ! ».

Cela passe par la promotion d'une « **marque** » reconnaissable et valorisable par les habitants, les acteurs locaux, et identifiable et attractive pour tous les acteurs susceptibles de contribuer au développement du territoire.

> L'ambition de Lille d'être une métropole internationale est justifiée par ses atouts naturels, dont sa position géographique. Le document présentant le projet « Vivre ensemble notre Euro-métropole », porte l'attention sur l'accès international de celle-ci. Une clef pour ce développement est d'**en assurer l'accès**. Les préconisations, qui devront être développées dans le SCOT (auquel le Conseil contribuera), devront **préserver un système de transports performant** soutenant l'**ambition d'accessibilité d'une métropole internationale**, en concertation avec les territoires voisins (Eurométropole, Aire métropolitaine de Lille).

Les moyens de transports doivent permettre d'assurer la compétitivité et l'attractivité du territoire, qui s'inscrit désormais dans des logiques nouvelles. En effet, elles réinterrogent les modèles anciens faisant la part belle à l'automobile. Ainsi, l'attractivité ferroviaire à toutes les échelles (internationale, régionale) apparaît peut-être plus stratégique pour le développement des métropoles que leur accessibilité autoroutière.

D'où la nécessité de **renforcer les connexions internationales au cœur du triangle Paris – London – Bruxelles.**

> De plus, la métropole a démontré sa capacité à développer, mobiliser, fédérer les acteurs autour de projets porteurs d'envergure (Lille olympique, Lille capitale européenne de la culture par exemple). Il s'agit d'utiliser cette capacité pour continuer à générer des **événements originaux et attractifs** sur la base d'une communication authentique, impliquant ses habitants, dans une **diversité de registres**, et moteurs du développement.

> La question de l'attractivité ne se limite au seul thème du transport, de l'accessibilité et de l'évènementiel. Ce sujet, essentiel pour ce qui concerne la problématique du développement économique, mobilise d'autres aspects fondamentaux que nous rappelons ici pour mémoire : l'attractivité dépend également de la qualité du cadre de vie, de la qualité de l'environnement culturel et intellectuel, et de la représentation que le monde extérieur a d'un territoire. Lille 2004, puis Lille 3000 ont conforté l'image de la métropole dans ce domaine. Cette nouvelle image acquise doit permettre le renforcement de la logique de **ville créative** (Charles Landry), de ville de la création et de l'innovation : il faut ainsi **cultiver la convergence** entre culture, science, technologie, économie et création d'entreprise, selon l'idée qu'un territoire est créatif ou ne l'est pas, dans tous les domaines, culture, technologies, business, mais ne peut l'être à moitié. Le sujet est vaste, mais l'enjeu essentiel : il s'agit ici de conforter la structure socio-économique métropolitaine, de **faire de Lille une ville capitale**, dans le réseau des villes capitales de l'Europe du Nord-Ouest. Ville capitale de la culture, de la création, capitale régionale d'un espace économique nord de la France/sud de la Belgique.

Conclusion préalable à la suite des travaux lancés le 26 février 2009

Le Conseil **poursuivra son travail en concertation avec LMCU**, après le 26 février pour nécessairement approfondir les propositions dégagées jusqu'à présent et apporter sa contribution sur la gouvernance et la mise en œuvre d'actions proposées.

Il insiste également sur la **complémentarité à organiser avec les actions développées par le Conseil régional**.