

Plan Métropolitain de Développement Economique Pour l'Emploi (PMDE) 2015-2020

Adaptation du document cadre adopté par le Conseil métropolitain
le 18 décembre 2015 suite à l'adoption du Schéma Régional de
Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation
Hauts-de-France.

Sommaire

Le PMDE, une nouvelle impulsion pour l'emploi.....	5
Une dynamique positive qu'il convient d'amplifier.....	5
L'emploi : la finalité du PMDE.....	6
Un contexte institutionnel, législatif et une dynamique de projets favorable.....	8
Un PMDE, cadre stratégique et opérationnel construit en mode projet autour de 4 leviers d'actions.....	10
1er levier d'action : la proximité.....	12
2ème levier d'action : le foncier.....	18
3ème levier d'action : la valorisation et la diffusion de l'excellence.....	22
4ème levier d'action : les RH et les talents.....	29
Les conditions de mise en œuvre opérationnelle.....	33
Les principes directeurs.....	33
Une gouvernance qui affirme la place de la MEL comme chef d'orchestre.....	35
Une évaluation pour améliorer en continu.....	36

Préambule

Terre de tradition du partenariat entre institutions et entrepreneurs, la métropole a su inventer ou réinventer l'industrie et les services de demain. Du textile, à la grande distribution, en passant par la vente à distance, les innovations industrielles et de process ont marqué l'économie de ce territoire.

Forte de son tissu économique varié et de qualité, de ses dynamiques partenariales, de ses 90 communes et de son positionnement institutionnel et géographique, la Métropole Européenne de Lille a inscrit le développement économique et l'emploi comme sa priorité principale.

Avec le Plan Métropolitain de Développement Economique (PMDE) 2015-2020, la MEL est à l'initiative d'un véritable engagement collectif pour l'emploi métropolitain, mobilisant les entreprises, créatrices d'emplois pérennes. La MEL et ses partenaires se mobilisent donc pour accompagner les entreprises du territoire dans leur création et développement tout en confortant son attractivité. Cet accompagnement devra également se traduire, dans une logique gagnant-gagnant, par un positionnement accru des entreprises en tant qu'acteurs « citoyens » et développeurs de leur territoire et de l'emploi local.

Le PMDE doit lui permettre de prendre toute la dimension d'une grande métropole européenne, de jouer encore davantage son rôle de capitale et moteur économique de la nouvelle région Hauts-de-France tout en s'attachant à la croissance équilibrée des territoires qui la composent. A cet égard, le PMDE s'attachera à conforter notre territoire comme métropole marchande et métropole de la Troisième Révolution industrielle, grâce au numérique.

Chef de file du projet de développement sur son territoire, en lien étroit avec la Région, elle doit résolument s'affirmer comme chef d'orchestre d'une communauté d'acteurs pour le développement et l'emploi. De plus, dans un contexte de contraintes sur les finances publiques, le PMDE doit nous amener à fédérer nos moyens pour une plus grande efficacité de nos politiques de développement économique et d'emploi, dans une double logique de mutualisation et de proximité accrue.

Le PMDE définit les orientations stratégiques et le cadre de l'action en faveur du développement de l'emploi et de la croissance économique, dans un projet de territoire résolument partenarial, autour de nouveaux modes de faire par les projets et en proximité avec les entrepreneurs

Le Plan Métropolitain de Développement Economique 2015-2020 est ainsi le résultat d'une mobilisation collective des partenaires institutionnels, des entrepreneurs, des aménageurs, des maires et des citoyens pour organiser une action de développement économique agile, pour l'emploi métropolitain.

Cette mobilisation s'est traduite par 7 rencontres avec des entreprises et l'organisation de 8 ateliers thématiques avec les partenaires institutionnels et les opérateurs, autour de l'innovation, du rayonnement et de l'attractivité, de l'industrie et de l'artisanat, du commerce et de la Métropole marchande, de l'agriculture et l'économie agricole, des RH, emploi et compétences, et enfin du foncier et de l'immobilier d'entreprises.

Ces rencontres et ateliers ont mobilisé plus de 220 participants dont 80 chefs d'entreprises. Ils ont permis d'établir les éléments de diagnostic et de mettre en avant 4 leviers pour une action pertinente et renforcée de la MEL et de ses partenaires sur le territoire. Ces rencontres ont été complétées par une large consultation via internet et les réseaux sociaux notamment en direction des acteurs de la société civile. Une démarche de concertation vers les entreprises et les habitants de la MEL a été menée entre le 17 juillet et le 12 septembre 2015 via un dispositif dématérialisé sur le site internet de la MEL, et une communication ad hoc. Elle a permis de faire émerger des propositions concrètes au PMDE, qui s'appuient sur « l'expertise d'usage », notamment des PME. Elle se poursuivra dans la mise en place d'un dispositif permanent de concertation avec les entreprises pour co-construire des projets qui répondront aux enjeux du PMDE.

Parallèlement, afin de porter une vision partagée avec les communes du développement économique et de l'emploi, une démarche dédiée en direction des Maires a été mise en place (conférence des Maires, Club éco des communes et consultation). Enfin le Conseil de Développement de la MEL a pu également apporter sa contribution.

Cette méthode, voulue par le Conseil de Gouvernance témoigne de la volonté politique que le PMDE se fonde sur une démarche d'échanges, de partenariats et d'obligation de réactivité, d'adaptabilité et de résultats.

Elaboré en concertation avec la Région mais adopté en amont de la création de la nouvelle région Hauts-de-France et de l'adoption du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) le 30 mars 2017, la présente version a été ajustée pour prendre en compte le volet métropolitain du schéma régional. Elle prend également en compte les stratégies sectorielles adoptées depuis le 18 décembre 2015 et l'évolution des projets.

Le PMDE, une nouvelle impulsion pour l'emploi

Une dynamique positive qu'il convient d'amplifier

Les rencontres avec les entreprises, les communes et les opérateurs, les contributions des partenaires, notamment du conseil de développement, la consultation publique, ..., ont permis de dresser un constat partagé de la situation et des actions économiques métropolitaines.

La politique de développement économique conduite ces dernières années a contribué à poser les bases solides de la mutation économique du territoire :

- Dynamique des 8 sites d'excellence (Euralille, Euratechnologies, Eurasanté, Plaine Image, Union / Campus CETI, Haute Borne, Blanchemaille et Euralimentaire) et des filières stratégiques animées par des agences de développement efficaces et dédiées au processus d'innovation dans l'entreprise.
- Reconnaissance de la métropole numérique, notamment à travers la labellisation « Lille is French tech ».
- Réussites entrepreneuriales majeures, tant historiques que plus récentes (Ankama, OVH...)
- Mise sur le marché de nouveaux parcs d'activités étoffée d'une politique immobilière innovante.
- Marché de l'immobilier tertiaire florissant ayant mis la métropole au 3ème rang des agglomérations derrière Paris et Lyon.
- 1ère métropole du commerce extérieur (nombre d'exportateurs pour 10.000 entreprises)
- 3ème métropole universitaire derrière Paris et Lyon.
- Positionnement volontariste en matière d'économie sociale et solidaire et de développement durable.
- Reconnaissance accrue du rôle stratégique de la MEL comme moteur et coordinateur du développement économique dans un paysage pour le moins dense d'opérateurs économiques
- Première métropole agricole de France, qui cherche à valoriser et maintenir cette dynamique agricole et agroalimentaire, tout en équilibrant les consommations de foncier en extension, réfléchi pour l'ensemble des besoins dont le développement économique.

Pour autant, des points de fragilité demeurent :

- Un niveau de désindustrialisation alarmant : la MEL, métropole la moins industrielle de France avec 10 % de l'emploi salarié. Les nouveaux métiers et emplois industriels liés à la Troisième Révolution Industrielle constituent cependant un potentiel à saisir.
- La nécessité de renforcer la métropole marchande, championne de la grande distribution et de la VAD, dans sa mutation vers le e-commerce.

- Un déficit artisanal important, avec une densité plus faible en métropole (120 entreprises artisanales pour 10 000 habitants contre 160 au niveau national)
- Faible poids relatif de la recherche privée et recherche publique.
- Des disponibilités foncières toujours très insuffisantes pour accompagner le développement endogène et exogène.
- Des entreprises qui attendent davantage de réactivité et une plus grande adéquation entre l'offre du territoire et leurs besoins, appelant ainsi à travailler plus en partenariat (public / privé, privé / privé) pour plus de compétitivité.
- Une économie en forte mutation nécessitant une meilleure adaptation de l'offre de formation.

Enfin et surtout, le solde net des emplois, jusque-là toujours en croissance depuis une dizaine d'années, est devenu négatif à compter de 2012, avec un fort déséquilibre entre les zones d'emplois de Lille et de Roubaix-Tourcoing. Le mouvement de désindustrialisation, amorcé il y a 40 ans et compensé pour l'essentiel par la tertiarisation de l'économie métropolitaine, s'est accéléré avec la crise de 2008 fortement amplifiée ces deux dernières années.

Ces constats conduisent à se mobiliser fortement pour tenter d'inverser la croissance d'un chômage déjà structurellement plus élevé dans notre métropole qu'au niveau national (12,2% contre 10%) et pénalisant prioritairement les populations issues de la diversité.

L'emploi : la finalité du PMDE

Au regard de ces constats et de la réalité économique du territoire, le PMDE se définit comme principale finalité l'emploi et détermine 4 axes stratégiques, qui constitueront la base d'un référentiel d'instruction et d'évaluation de chaque projet, en amont et aval :

- **Stimuler le développement des entreprises :**

La MEL est un territoire d'entrepreneurs, historique et reconnu. Au titre de son action économique, elle doit accompagner les entreprises pour permettre un développement pérenne de l'emploi sur son territoire. Il s'agit d'aider le chef d'entreprise à créer de la valeur et des emplois. Ainsi, la MEL souhaite se positionner en facilitateur de l'implantation et de la croissance des entreprises à travers une politique foncière et immobilière durable et diversifiée, un accompagnement adapté et en plus grande proximité, dans une démarche de qualité et de performance.

Cette approche concerne tous les secteurs économiques : l'industrie, le commerce, l'artisanat, l'agriculture, le tourisme, les services et toutes les typologies d'entreprises (grands groupes, ETI, PME ou TPE, y compris de l'ESS). Le PMDE créera les conditions pour l'accueil et le développement de PME et TPE, commerçants, artisans,... et favorisera l'émergence d'ETI.

Cet axe stratégique doit permettre que les entrepreneurs voient dans le territoire, leur commune et la Métropole Européenne de Lille un atout pour leur croissance et en retour, se positionnent davantage comme acteurs de développement du territoire.

Il renvoie à un double objectif celui de la compétitivité des entreprises et celui de la compétitivité de notre territoire.

- **Agir pour une croissance inclusive**

Toute l'action de développement économique au sein de la MEL doit se comprendre dans la perspective de (re)dynamiser l'emploi métropolitain. Aujourd'hui, politique de développement économique et politique d'emploi doivent donc davantage converger pour accompagner et faciliter la création d'emplois.

En cela, le PMDE s'attache à considérer tous les segments de l'économie sans exclusive, à adhérer aux valeurs de l'économie sociale et solidaire et à les promouvoir, à diffuser les démarches socialement responsables et les actions de Responsabilité Sociale et environnementale des entreprises (RSE) dans les entreprises, à faciliter l'accès à l'emploi notamment des personnes qui en sont les plus éloignées (jeunes en particulier). Il s'attache aussi à porter une attention renforcée aux territoires les plus éloignés de la dynamique métropolitaine suite aux mutations économiques accélérées par la crise : vallée de la Lys, les Weppes, le Tourquenois et Roubaisis et aux quartiers relevant plus spécifiquement de la politique de la ville.

- **Concevoir un développement économique plus vertueux et respectueux des ressources naturelles et de l'enjeu de leur renouvellement** », notamment en favorisant un développement endogène du territoire, en privilégiant le développement des secteurs de l'économie verte et en renforçant la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises.

La stratégie du PMDE vise explicitement à accompagner la mutation du secteur industriel et tertiaire de la métropole en cohérence avec le Plan Climat Energies Territorial, expression de la Stratégie Nationale Bas-Carbone. Elle soutient les initiatives privées contribuant à réduire la dépendance aux énergies fossiles et à préserver les ressources naturelles, impliquant le non recours à des produits nocifs pour la santé humaine. Elle contribue au développement de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie circulaire (de la collecte à la transformation), à l'innovation tant sociale à travers des démarches de RSE, que technologique et numérique, et à travers cela bénéficiant au développement endogène du territoire.

Le PMDE s'attache également à appuyer la restructuration des secteurs en forte mutation du bâtiment et du BTP, déchets et agro-alimentaire. Il appuiera également la structuration d'une nouvelle filière industrielle métropolitaine ancrée dans les secteurs de l'économie verte, ainsi que l'approfondissement d'une nouvelle filière d'excellence autour de l'énergie et de l'environnement. Par cette démarche, la Mel s'inscrit pleinement dans les enjeux de la TRI et s'engage à développer une démarche métropolitaine partenariale de Troisième Révolution Industrielle visant à décliner opérationnellement les liens entre le PMDE et le Plan Climat Energie Territorial de la Mel.

- **Amplifier l'attractivité et le rayonnement de la métropole.**

La MEL se pose en acteur majeur du développement de la grande région et de l'Eurométropole. Forte de cette volonté, d'un nouveau cadre institutionnel, d'un positionnement au cœur du triangle Paris, Bruxelles, Londres et d'un vaste et riche marché de quelques 80 millions de consommateurs, la MEL entend se placer au rang des grandes métropoles européennes à travers une stratégie plus offensive, exploitant ses avantages différenciant, en matière de marketing territorial, d'attractivité et de rayonnement international et notamment une ouverture plus grande de ses entreprises à l'international. La MEL vise une meilleure reconnaissance de son attractivité au regard de son référencement dans les classements européens en matière non seulement d'accueil de centres de décisions, d'investisseurs étrangers, d'étudiants et de chercheurs, d'événements internationaux, mais aussi en matière d'innovation technologique et sociale et de qualité de vie.

En appui de ces axes stratégiques, le PMDE reconnaît le numérique, le design, la transition énergétique et d'une manière générale l'innovation comme vecteurs majeurs de croissance et de compétitivité des entreprises et positionne la **MEL comme territoire du numérique et de la 3ème révolution industrielle.**

Un contexte institutionnel, législatif et une dynamique de projets favorable

Le PMDE se joue à plusieurs échelles :

- celle du territoire de la métropole proprement dit avec ses 90 communes, son périmètre du SCOT, son bassin d'emploi
- celle de l'Eurométropole
- celle de la Région Hauts-de-France
- celle de l'Europe et de l'international

A l'aune de ces différentes échelles le PMDE doit contribuer à :

- rapprocher la MEL de ses communes en accompagnant et partageant leur développement dans une logique de proximité renforcée,
- réaffirmer son rôle de capitale, locomotive économique de la nouvelle région Nord-Pas-de-Calais/Picardie et développer ses capacités d'entraînement en direction des autres agglomérations régionales,
- affirmer sa place dans le concert des grandes métropoles européennes,
- renforcer les partenariats et la coopération à l'international et mettre en valeur le positionnement transfrontalier de la Métropole en multipliant les coopérations transfrontalières (opérations économiques, clusters, mobilité...).

Parallèlement, les nouvelles compétences issues des lois MAPTAM et NOTRe sont vecteurs d'une dynamique nouvelle pour le développement économique :

- La métropole coordonne la politique de la ville. Le contrat de ville métropolitain fixe désormais des objectifs de réduction des écarts de taux d'emploi : le PMDE doit être un outil du développement économique des quartiers dits de la politique de la ville et toucher les publics les plus en difficulté,
- La prise de compétence promotion du tourisme rend nécessaire l'affirmation et la prise en compte des enjeux spécifiques de ce secteur afin de contribuer à l'attractivité, au développement économique et à la création d'emplois dans la métropole qui représente d'ores et déjà 12.000 emplois. Le tourisme d'affaires est à cet égard un facteur clé de développement de l'attractivité économique,
- Avec sa nouvelle compétence « énergie », la MEL peut faire de la maîtrise énergétique, au même titre que le numérique et l'innovation, un vecteur de compétitivité et de développement économique (projet réseaux électriques intelligents).

Par ailleurs, les grands projets structurants d'aménagement ou d'infrastructures (Saint Sauveur, l'Union, Euralille 3000, le nouveau métro, le projet de nouvelle ligne de tramway, Canal Seine Nord, Enjoy, ...) et l'engagement de la Mel aux côtés de la Région et de la CCIR dans la 3ème Révolution industrielle constituent autant d'opportunités d'expérimentations et de marchés, vecteurs d'innovation technologique, sociale et urbaine et surtout potentiellement créateurs d'emplois et de développement.

Enfin, le PMDE est l'élément phare et prioritaire de l'action métropolitaine sur l'emploi, entraînant les autres compétences de la MEL (aménagement du territoire, transports, plan climat, politique de la ville, sports, culture, tourisme...) vers cet objectif et au service d'une vision prospective.

Ainsi, le nouveau Schéma de Cohérence Territorial prévoit la création de 130.000 logements sur 20 ans. A cet égard, le secteur du BTP est un véritable levier de croissance économique locale, dont il convient d'accompagner le développement au sein du PMDE 2015-2020. En résonance avec les démarches nationales menées au titre du Plan Transition Numérique dans le Bâtiment et du Programme d'action pour la qualité dans la construction et la transition énergétique, et en articulation avec sa compétence habitat, la MEL soutiendra la compétitivité des professionnels du bâtiment en les accompagnant dans leur intégration des innovations liées au numérique et à la transition énergétique.

De même, il intègre pleinement les filières du sport, de la culture et du tourisme comme élément d'attractivité fort et s'appuie sur la dynamique engagée au titre de la candidature à la capitale mondiale du design pour faire du design un des éléments identitaires du territoire.

Enfin, il favorisera l'atteinte des objectifs du Plan Climat Energie Territorial (PCET) et participera à sa mise en œuvre, en privilégiant l'économie dans la ville autour des axes structurants de transports, ou encore en favorisant les projets autour de la croissance verte, des circuits courts et de l'économie circulaire pour un territoire plus sobre énergétiquement.

Un PMDE, cadre stratégique et opérationnel construit en mode projet autour de 4 leviers d'actions

Le PMDE est un cadre stratégique et opérationnel défini et mis en œuvre en mode projet et de manière partenariale. Bâti sur une stratégie partagée lisible avec des objectifs réalistes sur le mandat mais aussi posant les bases pour l'avenir, le PMDE s'articule avec des stratégies sectorielles qui viennent approfondir certains champs voire les élargir :

Celles adoptées par le Conseil métropolitain :

- Plan métropolitain de développement de l'ESS (octobre 2015)
- Plan d'action métropolitain pour l'emploi (juin 2016)
- Stratégie résolutement digitale (juin 2016)
- Stratégie agricole et alimentaire (juin 2016)
- Stratégie d'action internationale de la MEL (juin 2016)
- Plan métropolitain de rebond industriel (octobre 2016)
- Plan métropolitain pour le commerce (octobre 2016)
- Plan métropolitain pour le développement de l'artisanat (octobre 2016)
- Schéma Métropolitain de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (octobre 2016)

Celles en cours d'adoption :

- Stratégie de développement touristique de la MEL

Et celles en devenir :

- Feuille de route économie et emploi du contrat de ville
- Stratégie attractivité et marketing territorial

Parallèlement le PMDE devra trouver une traduction effective dans le PLU2. Il devra traduire les priorités inscrites au titre des grands documents cadres comme le contrat de ville, ainsi que le Plan de Déplacements Urbains 2010-2020.

Enfin, un volet développement économique et emploi au sein des futurs contrats de co-développement métropolitains (entre la Mel et chaque commune ou groupe de communes de son territoire) viendra traduire de manière partagée avec chaque commune une déclinaison locale du PMDE, notamment dans ses actions de proximité.

Quatre leviers d'action déterminent le socle de l'intervention de la MEL et des partenaires au sein du PMDE 2015-2020: le **foncier, la proximité, la valorisation et la diffusion de l'excellence, les ressources humaines et talents**.

Ces leviers, fruits de la concertation qui a initié les travaux du PMDE, ont vocation à conduire la Métropole à se doter des capacités lui permettant d'atteindre un niveau de développement économique à la hauteur de ses ambitions. Ils ont vocation à être alimentés de manière permanente selon les échanges avec les partenaires économiques.

Chacun de ces leviers met en exergue les grands objectifs opérationnels et les premiers projets accélérateurs tels que recensés dans les échanges et ateliers.

Les projets accélérateurs présentés ci-après représentent une première salve, identifiée au moment du vote du PMDE 2015-2020. En effet, la volonté de ce PMDE est d'être réactif et efficace dans son action. Dès lors, et pour permettre au PMDE d'être au plus près des besoins des entreprises du territoire, cette liste de projets a vocation à être évaluée et revue de manière permanente par les instances de gouvernance du PMDE.

Une « Fabrique à projets » sera mise en place, faisant intervenir tant les partenaires que des entreprises. Cette fabrique à projets, véritable turbine à idées aura pour objectif de compléter en temps réel cette liste, permettant ainsi une réactivité dans l'action de la MEL et de ses partenaires, au service des entreprises et des habitants du territoire. D'autres projets sont donc susceptibles d'émerger tout au long du PMDE.

1er levier d'action : la proximité

Les entreprises et partenaires en parlent :

Une PME innovante : « On est perdu dans les financements locaux, européens ou autres. On aurait besoin d'un véritable accompagnement à la recherche de financements »

Un grand groupe : « Il faut faciliter les rencontres entre grandes entreprises et startups. Facilite l'innovation des « grands », donne un terrain de jeux aux « petits »

Une PME du secteur des déchets : « Nous avons besoin de visibilité et de prouver nos savoir-faire. Les collectivités et donneurs d'ordre sont un levier important »

Une PME du secteur des déchets : « Nous avons besoin de visibilité et de prouver nos savoir-faire. Les collectivités et donneurs d'ordre sont un levier important »

Une PME industrielle « Aujourd'hui, créer sa boîte, ça ne fait pas rêver. Il faut réactiver l'esprit d'entreprendre et faciliter la création »

Une PME en développement : « il ne faut pas perfusionner les entreprises, mais leur permettre de se développer. L'administration doit être un facilitateur »

Un club d'entreprises : « Les entreprises requièrent plus qu'un simple contact ou lien internet. Une personnalisation de l'accompagnement sur le long terme et de l'offre de services est à privilégier. »

Pour donner corps à l'ambition de devenir la Métropole des entrepreneurs et assurer aux entreprises de son territoire une existence et un développement dans les meilleures conditions, la MEL doit développer un écosystème favorable à l'entreprise et se placer en capacité de mieux connaître ses besoins. Elle doit ainsi résolument se positionner comme facilitatrice de leur croissance et de leur compétitivité, comme simplificatrice des procédures. Il s'agit aussi d'intensifier le service public que la MEL rend globalement aux entreprises de son territoire, tant dans ses compétences historiques d'aménageur et de gestionnaire d'infrastructures et de services, que dans ses missions plus récentes d'actions économiques. C'est à cette condition que la MEL gagnera la confiance des entrepreneurs et sera un véritable partenaire de leur développement.

Cette volonté doit trouver sa traduction dans une relation directe renforcée et une plus grande proximité entre la MEL et ses entrepreneurs, dans une réactivité à apporter des réponses compatibles avec le temps de l'entreprise. Elle doit également se mettre en capacité de susciter des courants d'affaires vers les PME à travers la commande publique et la politique d'achat, ainsi qu'à travers les grands chantiers que conduisent la MEL, les communes et plus globalement la sphère publique.

De façon concomitante, il importe que la MEL favorise la mise en réseau des entreprises pour conforter un écosystème local vertueux permettant de démultiplier les courants d'affaires de proximité et les circuits courts.

Elle doit enfin accompagner une forme de solidarité entre les entrepreneurs dans un contexte où un certain nombre d'entreprises représentatives des comptes clefs ont vocation à générer des effets entraînants en direction d'entreprises de plus petites tailles. Il s'agit au travers de cet enjeu d'accompagner le mentorat d'entreprises, de faciliter la relation entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants et de créer un réseau d'ambassadeurs qui contribuent au rayonnement et à l'attractivité économique de la métropole. Il s'agit également de développer des outils de lutte contre les discriminations pour permettre à tout un chacun de faire émerger son projet.

La démarche concerne d'abord la sphère de l'économie productive (industrie, artisanat de production et services aux entreprises) mais aussi celle de l'économie résidentielle (commerce et artisanat, tourisme). Elle s'adresse aux grandes entreprises, aux entreprises de tailles intermédiaires, aux petites, moyennes et très petites entreprises, aux entreprises de l'économie « traditionnelle » comme à celles de l'ESS.

Enfin, si elle est fortement orientée vers les entreprises de son territoire, la démarche de proximité cible également des entreprises extérieures à notre territoire afin de mieux les connaître et leur proposer, sur notre territoire, des réponses à leurs besoins de développement qui susciteront leur implantation sur la métropole, notamment grâce à nos outils de promotion / prospection (Lille's Agency).

Les objectifs opérationnels :

- **Proposer une prospection et un accompagnement des entreprises coordonné par la MEL et contractualisé avec l'ensemble des partenaires**

Cela se fera par la mobilisation et la mutualisation des ressources d'appui et de conseils de la MEL, des communes, des chambres consulaires et des maisons de l'emploi, et en constituant une véritable force de contact capable de se placer à l'écoute de l'entrepreneur et sur tout le spectre de ses besoins (aide à la recherche de financements, accompagnement à l'implantation et au développement tant sur des problématiques physiques liées à la voirie, déchets etc. que sur de l'hébergement, accompagnement à l'internationalisation, à l'innovation, accompagnement dans les besoins liés à l'emploi...)

- **Faire de la commande publique un levier du développement des PME locales**

Les entreprises expriment, au-delà d'un accompagnement financier, le besoin de pouvoir développer leurs produits et services sur le territoire. La MEL, à travers la commande publique et l'achat innovant, mais aussi les entreprises du territoire métropolitain en favorisant les coopérations inter-entreprises, doivent pouvoir renforcer leurs capacités de développeurs des entreprises locales. A titre d'exemple, la MEL porte aujourd'hui entre 500 et 600 M€ de commande publique dont environ la moitié profite aux entreprises locales (du département). A l'échelle régionale, la commande publique représente de 4 à 5 milliards d'euros. En sensibilisant les acheteurs publics et les entreprises du territoire et en revisitant ses modalités de passation des marchés, la MEL et ses partenaires ambitionnent d'amplifier encore cette relation avec les entreprises locales, en redimensionnant la plateforme d'accès aux commandes. Il s'agit également par exemple de réduire au maximum les délais

de paiement et donc de développer une démarche de qualité, pour tendre vers la certification de l'action métropolitaine auprès des entreprises (démarches certifiées ISO par exemple).

- **Dans le cadre du rebond industriel de la métropole, favoriser l'émergence d'une dynamique promotionnelle des produits fabriqués localement grâce à la création d'un label « Made in MEL »,** permettant la mise en lumière des produits locaux de qualité et ainsi leur développement et leur accès à des marchés nouveaux.
- **Susciter les rencontres et les synergies entre entreprises pour renforcer les liens et les coopérations entre elles et avec leur territoire,** à l'exemple de ce qui existe sur certains parcs d'activités, ces coopérations inter-entreprises permettent d'assurer une dynamique partenariale profitable à tous (entreprises y compris artisanales, salariés, partenaires publics, centres d'expertises ou de recherche) en générant des courants d'affaires, des commandes de services partagés, complémentaires à l'offre de services et d'équipements apportée par la collectivité ou les partenaires. Ainsi la MEL suscitera le développement et l'émergence de clubs d'entreprises et favorisera le transfert de bonnes pratiques, notamment en développant le mentorat.
- **Aider financièrement de manière efficace les entreprises qui se créent ou se développent, pour accompagner leurs créations d'emplois.** La MEL proposait jusqu'en 2016 un accompagnement financier sur 4 champs : implantation, développement (contrat de développement des PME en convention avec la Région), anticipation et innovation (via BPI France et le Fonds Régional d'Innovation). Au regard du contexte financier, la MEL a souhaité faire évoluer son dispositif d'aides économiques dans le respect du nouveau cadre régional, en ciblant des dispositifs financiers permettant de favoriser davantage les retours sur investissement en fléchant les subventions vers des projets d'entreprises sur lesquels l'effet levier sera avéré, en encourageant les démarches les plus vertueuses sur le plan des ressources humaines, de l'environnement, ... Notre intervention en matière de financement des entreprises devra ainsi s'enrichir d'une articulation accrue avec les autres acteurs publics et privés du financement du développement économique. Elle s'inscrira en complémentarité et en subsidiarité dans le respect du cadre régional.
- **« Conforter l'esprit d'entreprendre et le « parcours du créateur », en particulier dans les quartiers prioritaires du contrat de ville, véritables potentiels créatifs.** Jusqu'en 2016, la MEL intervenait dans le cadre du PRCTE (Plan Régional pour la Création et la Transmission d'Entreprises) en soutenant le fonctionnement de multiples opérateurs intervenant dans la sensibilisation, l'incubation, l'accompagnement et le financement des porteurs de projet.

Notre intervention doit tout à la fois gagner en lisibilité et servir de levier pour optimiser l'action de ces nombreuses structures dans un contexte de raréfaction de l'argent public. Ainsi, en lien avec la Région, la MEL assurera le rôle d'animation des acteurs de proximité pour mieux agir sur leur complémentarité au profit des habitants des quartiers et aller vers une labellisation « Fabrique à entreprendre ». Elle poursuivra également l'accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes (CEI) via le dispositif d'incubation dédié via les incubateurs. Elle développera un réseau des

espaces de co-working métropolitains et soutiendra l'émergence de tiers-lieux au travers de l'appel à projets tiers-lieux mis en place en 2017.

- **Coordonner les actions de veille et de prospection de Lille's Agency et nos agences thématiques**, afin d'optimiser leurs impacts en terme d'implantations d'entreprises et d'emploi, et ainsi renforcer notre capacité d'accueil d'entreprises exogènes.
- **Mettre en œuvre la Stratégie de développement touristique de la MEL** visant à faire du tourisme, dans toutes ses acceptations, et tout particulièrement du tourisme d'affaires, un atout majeur et une filière d'excellence du développement et du rayonnement de la MEL.

Les 1ers projets accélérateurs

- **Force Contact:**

2 objectifs pour cette Force Contact:

- Un plan de visites commun : 5.000 visites par an
- Un accompagnement individualisé : 1.000 entreprises par an

Force Contact a dans un premiers temps été expérimenté sur les villes de Roubaix, Neuville-en-Ferrain et Lambersart en partenariat avec la CCI et la CMA. Cette expérimentation a permis d'élaborer et de tester des outils (suivi clients et trame d'entretien), ainsi qu'un plan de prospection coordonné sur chaque ville.

En parallèle, des démarches d'acculturation et de professionnalisation des conseillers entreprises ont été engagées pour qualifier les informations de 1^{er} niveau délivrées aux entreprises et qui ne relèvent pas directement du champ de compétences du conseiller.

A l'issue de cette expérimentation, l'ensemble des partenaires étaient convaincus de la pertinence de Force Contact et désireux de s'impliquer de son déploiement à l'échelle des 90 communes et des 60.000 entreprises métropolitaines en mobilisant des ressources supplémentaires. La MEL, pilote de la démarche, a donc engagé le développement de Force Contact qui se concrétise notamment à ce jour par :

- la mobilisation de nouveaux partenaires : les maisons de l'emploi, la Région, la Direccte ;
- le projet de renforcer l'équipe de conseillers entreprises de la MEL en direction des TPE, des commerçants et des artisans ;
- la poursuite de la consolidation du réseau d'expert et de la montée en compétences de conseillers ;
- une charte partenariale ;
- une prospection coordonnée sur 20 communes.

- **Commande publique et sensibilisation des acheteurs publics**

Pour saisir cette opportunité et rendre plus accessible l'achat public aux entreprises, la MEL a dans un premier temps imaginé la création d'un club des acheteurs publics. Pour ne pas faire doublon avec une démarche initiée par l'Etat sur la Responsabilité Sociale des Entreprises réunissant les acheteurs publics du territoire, la MEL a décidé d'orienter son action, non plus sur la création d'un club, mais sur des actions d'information / sensibilisation à destination des communes, des branches et des

entreprises de son territoire. Ces actions sont engagées notamment en partenariat avec la CMA dans le cadre de son dispositif Arti'marchés, et permettent d'informer les entreprises, en particulier les TPE, sur la facturation électronique, les marchés publics simplifiés, etc.

- **Développement du mentorat d'entrepreneurs.** Des dispositifs de mentorat entre entreprises existent aujourd'hui. Permettant de développer tout à la fois les liens et les carnets de commande, ce dispositif est à renforcer et démultiplier.
- **Nouveau dispositif d'aides aux entreprises**
Définir la nouvelle politique d'aides économiques aux entreprises pour qu'elle converge avec la feuille de route du PMDE 2015-2020 et que les aides soient encore davantage un levier d'action pour accompagner les entreprises et l'emploi territorial. Elle favorisera les démarches vertueuses en matière de croissance inclusive, de développement durable et de RSE, par exemple en modulant le niveau des aides selon l'engagement des entreprises en matière de transition énergétique et écologique, mais également en regard des emplois créés. La loi NOTRe contraint la MEL à intervenir dans le respect du cadre régional défini à l'occasion du nouveau Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation adopté le 30 mars 2016. Ce dernier reconnaît à la MEL le droit d'intervenir en complémentarité et en subsidiarité de la Région dans le respect des nouveaux régimes et cadres d'intervention régionaux. Une convention dédiée entre la MEL et la Région permettra de décliner ce principe et le nouveau dispositif métropolitain. Elle intégrera également les modalités de soutien aux structures et entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire dans la perspective de poursuite et de renforcement de l'appel à projets « Entreprendre autrement avec la MEL », ainsi que la mise en place d'un dispositif d'aide aux créateurs souhaitant développer une entreprise dans un des sites d'excellence métropolitains. L'aide à l'innovation fera quant à elle l'objet d'une convention tripartite entre la MEL, la Région et BPI France.
- **Plan de développement du numérique dans l'artisanat**
L'artisanat constitue un tissu unique et dynamique sur le territoire métropolitain qui doit intégrer les mutations technologiques pour se renforcer. Les partenaires souhaitent donc développer l'intégration du numérique par les entreprises artisanales, détentrices de savoir-faire traditionnels qui doivent pouvoir évoluer et innover pour rester attractives et se développer. Il s'agit donc de promouvoir le numérique dans les entreprises artisanales, d'accompagner son intégration dans les process artisanaux, de fédérer les entreprises artisanales autour du numérique, en particulier en s'appuyant sur l'ouverture, en partenariat avec la CMA, d'une antenne régionale du pôle ATEN, et sur l'écosystème du numérique existant.
- **Fabrique MEL Entreprendre** : La Fabrique MEL Entreprendre est l'adaptation sur le territoire métropolitain du concept de Fabrique à Entreprendre imaginé par la Caisse des Dépôts et Consignations. Il s'agit de créer un véritable réseau de la création d'entreprises, pour rendre davantage visible et réactive l'offre d'accompagnement et de financement de la création d'activités, en particulier dans les quartiers en politique de la ville.

- Une offre de services coordonnée et lisible, articulant l'action et les compétences de l'ensemble des acteurs de la création d'entreprises sur le territoire (CDC, Réseau Entreprendre Nord, CMA...)
 - Une visibilité renforcée en proposant des points d'infos relai « lieux totems » sur l'ensemble du territoire en politique de la ville, dans l'objectif d'augmenter le public touché et donc le nombre de créations.
 - En s'appuyant sur un réseau d'experts (avocats, experts comptables etc.) disponibles pour le futur créateur.
- **FISAC intercommunal** : Projet en émergence. Participation à la construction du dispositif de la MEL en faveur du maintien ou développement des centralités commerciales. Mobilisation du FISAC sur les enjeux intercommunaux en complémentarité des actions de redynamisation du commerce engagées par les communes.

2ème levier d'action : le foncier

Les entreprises et partenaires en parlent :

Un aménageur : « Créer du foncier prend trop de temps. Il faut être innovant dans les modes de faire en mettant tous les interlocuteurs autour d'une table »

Un promoteur : « les entreprises logistiques veulent s'installer sur le territoire. Si l'offre existe, elles feront ce choix »

Un commercialisateur : « L'économie est un atout : il faut construire des espaces de qualité permettant leur acceptabilité et développer les incitations »

Un grand groupe commercial : « il faut une vision de territoire, avec une gouvernance alliant public et privé, qui ont besoin de travailler ensemble »

Une PME artisanat de production : « Les entreprises artisanales souffrent de leur petite taille, on peut compenser en les regroupant »

Un club d'entreprises : « attirer, c'est accueillir avec des solutions sur-mesure »

Premier besoin des entreprises tant exogènes qu'endogènes, le foncier (et avec lui l'immobilier évidemment) représente le levier principal d'une métropole pour constituer un écosystème favorable aux entreprises. Pour ce faire, il doit être disponible en volume, de qualité et commercialisable à un prix concurrentiel.

La politique foncière de la Métropole, priorité numéro 1 de l'intervention de la MEL en matière économique, représente un outil privilégié pour à la fois réfléchir à la répartition des différentes fonctions urbaines et économiques sur le territoire, et proposer des espaces pour le développement des activités permettant la réalisation de solutions immobilières adaptées et à des coûts acceptables, notamment pour les activités dont la capacité contributive en matière immobilière est la plus restreinte (artisanat, TPE, activités de production, logistique,...)

Cette politique foncière rencontre à la fois un terrain favorable mais aussi des réticences. Le terrain favorable est celui de la répartition harmonieuse entre terre agricole et fonctions urbaines. Avec plus de 44% de terres agricoles sur son territoire, la MEL a démontré qu'elle savait équilibrer les fonctions et garder en son cœur une agriculture qui représente un atout économique important.

Mais cet équilibre est fragilisé par une réticence de plus en plus affirmée, ici comme ailleurs, à voir pour les élus locaux de nouvelles activités, usines, zones artisanales, se développer à proximité de l'habitat. L'acceptabilité des implantations économiques s'est réduite ces dernières années. Le lien avec l'emploi et la richesse créée sur le territoire n'est plus naturel dans l'esprit des habitants. Il convient donc de renouer avec le développement des entreprises et la croissance économique au cœur des communes, dans des logiques inclusives (c'est-à-dire pourvoyeuses d'emploi local), pour montrer tout ce qu'une entreprise peut apporter, tant pour les équipements et l'habitat que pour l'emploi surtout, éléments indissociables qui contribuent au développement et au bien-être de la population des communes et de la Métropole.

La croissance de tissus économiques forts sur les communes et s'inscrivant de façon harmonieuse dans leur identité urbaine permettra de rappeler qu'une attention particulière portée aux entreprises est un facteur clef du développement des richesses ainsi que de la qualité et du niveau de vie de notre territoire.

La politique foncière a donc pour objectif de rendre possible et fluide cette cohabitation en affirmant que la Métropole doit prendre en compte, à la fois son économie agricole, mais redevenir aussi une Métropole industrielle et productive, et ce d'autant que l'industrie évolue, est moins consommatrice d'espace et amène moins de nuisances. De même pour la logistique, indispensable pour le développement de notre Métropole marchande, dont la densité tant physique qu'en termes d'emplois s'est considérablement accrue.

Il convient donc d'amplifier l'effort d'aménagement économique qui crée les conditions premières de l'attractivité de notre territoire et du développement de son tissu endogène, tout comme exogène. La Métropole doit pouvoir proposer des fonciers, notamment de grande taille, pour rendre possible le rebond industriel et soutenir le développement de la logistique pour la distribution, composante majeure de son économie. Le foncier doit s'intégrer dans la chaîne de valeur de la création d'emplois des entreprises, en offrant des opportunités pour, à la fois les artisans et les TPE, mais aussi pour les industries et les logistiques, si indispensables à la création d'emplois, et bien sûr le tertiaire, moteur de l'économie métropolitaine.

Les besoins en foncier économique ont été estimés à 2.500 hectares à l'horizon 2035. La revivification des espaces économiques sur eux-mêmes (friches industrielles, parcs d'activités anciens, ...) permettra, si tous les sites étaient confirmés dans leur vocation économique et si les conditions de l'opérationnalité étaient réunies, de répondre au maximum à ces besoins. Elle devra être complétée par des espaces nouveaux en extension urbaine à destination de l'économie pour répondre à tous les besoins et localiser les activités qui ne peuvent pas trouver leur place dans l'urbain. Par ailleurs, une recherche de densification sera proposée à travers des dispositions transitoires permettant le maintien ou le développement de l'agriculture sur des espaces de parcs non encore utilisés, ou encore la mise en place d'un dispositif permettant une plus grande maîtrise du devenir des réserves foncières des entreprises.

Dans le cadre du PMDE, la volonté de la MEL est d'accélérer l'aménagement des parcs engagé dans le mandat précédent, de réaliser de nouveaux projets de parcs et sites d'implantation à partir notamment des fonciers déjà propriété de la MEL et des communes, de réinvestir les parcs existants en déployant une offre de services, et d'amorcer la réalisation de nouveaux grands projets en extension urbaine, principalement aux portes d'entrée de la Métropole.

Les objectifs opérationnels:

- **Agir de concert pour le foncier et l'immobilier** qui sont les deux composantes indispensables pour un parcours résidentiel fluide et efficace des entreprises.
- **Agir là où l'attractivité est avérée pour les entreprises** c'est-à-dire dans des secteurs accessibles, visibles et au cœur des bassins d'emploi, dans la ville mais aussi en extension le long des axes routiers structurants.
- **Donner une visibilité sur le court terme et le plus long terme pour les acteurs du territoire, en alimentant le volet économique du PLU2, et ce en cohérence avec les orientations économiques et commerciales du nouveau SCOT.**
- **Mobiliser, autour de l'action foncière, toutes les énergies aménageuses publiques et privées, dans le cadre notamment de grandes opérations d'intérêt métropolitain (OIM)** qui seront démonstrateurs de la Charte des parcs d'activités du 21ème siècle et de la Troisième Révolution Industrielle.
- **Amplifier les logiques de partenariat, avec le privé par exemple** (dans l'objectif de créer une communauté d'envie et d'initiatives, en co-élaborant les stratégies d'aménagement économique et en coproduisant l'offre foncière dans une logique gagnant-gagnant avec les aménageurs et promoteurs privés) mais également avec les territoires voisins eurométropolitains. Il s'agit de susciter l'initiative privée pour porter des projets d'aménagement privés, avec une collectivité agissant par exemple en aide à l'ingénierie sur ces projets ou imaginant des mécanismes financiers et des montages opérationnels innovants, optimisant les financements publics et privés.
- **Favoriser la création d'immobilier d'entreprises en suscitant la création d'hôtels d'entreprises, de villages d'artisans (PME et TPE), d'offre pour les entreprises de l'ESS, en particulier dans les quartiers en politique de la ville,** en innovant sur ces produits pour garantir tout à la fois leur attractivité économique mais également leur intégration à la ville et ses exigences.
- **Développer la capacité collective à nourrir l'envie d'économie vis-à-vis des communes et des habitants :** Il s'agit de lever des freins réels ou des freins « ressentis » : augmenter la qualité des projets pour en faire des « morceaux » de ville pour les habitants et les salariés, objectiver la saturation routière et les réponses apportées par un schéma infrastructurel optimisé pour répondre aux besoins de l'économie qui reste, dans de nombreux secteurs, fonctionnellement dépendante de la route.
- **S'organiser collectivement pour répondre aux besoins d'implantation, d'extension et de développement des entreprises en proposant une offre individualisée et réactive,** autour d'une équipe implantation MEL et Lille's agency (endogène / exogène), accompagnant l'entreprise tout au long de la réalisation de son projet.

Les projets « accélérateurs »

- **Un programme de développement de trois grandes opérations foncières d'intérêt métropolitain (OIM)** : Porte sud, Porte des Flandres/Porte des anglais, Roubaix / Tourcoing. Ces opérations d'envergure pour le territoire seront réalisées en adoptant, sur le modèle des Opérations d'Intérêt National (OIN), une logique de projets intégrés rassemblant durablement et sous pilotage unique tous les interlocuteurs concernés (avec accompagnement et facilitation de la part de l'Etat) pour une plus grande efficacité dans les processus et les décisions. La première opération sera engagée sur la « Porte sud de la Métropole », territoire d'activités et d'emplois rassemblant d'ores et déjà un grand nombre d'emplois et constituant l'un des principaux pôles d'activités et d'emplois métropolitains, qui dispose encore de capacités de développement. L'objectif sera de conforter l'attractivité de ce territoire et d'y développer l'activité et l'emploi.
- **Un plan de prospection en direction des investisseurs immobiliers et de promotion nationale et internationale** via une présence plus forte aux grands salons de l'immobilier (MIPIM, SIMI, ...) permettant un dialogue permanent et constructif entre offre et demande. A travers cette démarche, la MEL mobilise l'ensemble des acteurs publics et privés du territoire autour d'un objectif commun d'attractivité et de développement afin de promouvoir collectivement le territoire auprès d'une cible de professionnels de l'immobilier et attirer sur le marché de l'immobilier lillois de nouveaux acteurs internationaux.
- **Un plan de déploiement d'hôtels d'activités** pour l'artisanat de production, la petite industrie, les services de proximité, l'ESS...en particulier dans les quartiers relevant de la politique de la ville. Il s'agira non pas de faire directement, mais de s'appuyer à la fois sur un dispositif incitatif et un réseau de promoteurs pour susciter l'émergence d'une offre adaptée et attractive, en particulier pour les entreprises artisanales.

3ème levier d'action : la valorisation et la diffusion de l'excellence

Les entreprises et partenaires en parlent :

Une PME innovante : « il y a moins de recherche privée dans notre région, mais on a les meilleurs labos publics. Les doctorants ne créent pas de boîte, il faut les encourager, rapprocher les universités des sites d'excellence et pôle de compétitivité, des entreprises innovantes ».

Un partenaire : « French Tech, fer de lance du territoire »

Un club d'entreprises : « Pour mieux appréhender l'avenir, la Mel doit continuer à favoriser les filières d'excellence et les pôles de compétitivité comme autant de sources d'innovation et doit encourager la recherche en tenant compte toutefois de l'implantation géographique des entreprises ».

Une TPE innovante : « Favorisons et valorisons les projets innovants liés à la Troisième révolution industrielle ! »

L'histoire du territoire est celle de l'excellence toujours renouvelée et la Métropole a su être au rendez-vous des grandes mutations économiques, sociales et technologiques. La stratégie de développement économique centrée sur l'innovation et l'animation des filières et sites d'excellence, mise en œuvre par la Métropole depuis 2002 et confortée par le PMDE en 2009, a fait ses preuves. Elle est devenue la « marque de fabrique » de la Métropole lilloise. Eurasanté, Euratechnologies, Plaine Images, le Campus CETI et la Haute Borne sont désormais reconnus comme les creusets de l'innovation métropolitaine à dimension nationale, internationale, favorisant l'émergence de nouvelles startups dont certaines sont devenues de très belles entreprises de croissance et attirant des entreprises internationales dans le numérique, l'image, les biotechs, l'agroalimentaire et l'alimentation, ou encore les matériaux innovants qu'il s'agisse du textile ou ceux issus de la chimie verte.

S'appuyant sur un potentiel économique et scientifique dense et reconnu, **le numérique-son-image, la santé et l'alimentation, les matériaux et textiles innovants fondent les 3 grands domaines de l'excellence métropolitaine** ; le numérique ouvrant quant à lui de nouvelles voies de développement et constituant un des principaux moteurs de la compétitivité, de la performance et de la conduite du changement pour l'ensemble des filières.

La MEL a ainsi été reconnue locomotive régionale sur ces 3 domaines stratégiques dans le cadre du SRDEII Hauts-de-France. A ce titre, la MEL et la Région travailleront à leur développement à l'échelle métropolitaine et régionale dans une logique d'essaimage en mobilisant pleinement les leviers de la recherche, de la formation et de l'innovation.

Dans le cadre de la dynamique stratégique « Welcome EU » du SRDEII, la Région reconnaît également le rôle de locomotive régionale de la MEL sur le tertiaire supérieur, et ce au regard de la concentration de sièges sociaux et des activités d'expertise et de décisions sur le territoire métropolitain, avec des dominantes d'intervention en regard des enjeux de la finance (au travers de la dynamique French Tech), de la cybersécurité, de la sûreté des transaction et du conseil.

La réussite économique et l'impact en termes d'emplois de ces écosystèmes, adossés à un site d'excellence dédié, ont contribué à la reconnaissance de la Métropole au plan national et à son positionnement stratégique au sein des métropoles européennes.

Dans cet environnement international, le développement de ce processus vertueux, créateur d'emplois, reste l'enjeu majeur à relever au sein du Comité Métropolitain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (CMESRI). Cela passera notamment par : **une recherche plus fine des leviers de compétitivité et d'innovation des entreprises, la recherche de nouvelles spécialisations intelligentes dans nos filières et l'identification de nouveaux marchés à potentiel** au croisement de ces différentes filières ou encore le développement de « démonstrateurs » facilitant le passage concept-industrialisation.

Plus globalement, il s'agit aussi de diffuser à l'échelle métropolitaine les grands principes de fonctionnement et de développement de ces écosystèmes et sites dédiés. Cela pourra passer par l'essaimage de nouveaux lieux d'excellence sur la Métropole ou la diffusion des « bonnes pratiques » ou d'expertises à d'autres secteurs d'activité.

De façon concomitante, dans le cadre de son Schéma Métropolitain de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, la MEL intensifiera les partenariats entre les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, et la sphère socio-économique. Le soutien à l'Université de Lille Nord Europe reconnue I-SITE, et notamment aux nouveaux programmes et équipements de recherche, sera fondé sur leur capacité à favoriser le développement de nos filières d'excellence. Afin d'améliorer encore son attractivité vis-à-vis des étudiants et des chercheurs, elle réaffirmera le caractère universitaire de la Métropole au niveau national et à l'international, notamment en veillant à l'amélioration de la vie étudiante et l'insertion urbaine des campus universitaires et des grandes écoles.

De même, **la MEL cherchera à développer les services et usages numériques à partir de ses compétences** et entrainera les communes dans une dynamique de projets autour de la ville numérique. Forte de l'excellence de son écosystème numérique et de sa labellisation Métropole French Tech, la MEL déploie sa Stratégie résolument digitale. Le premier enjeu est de favoriser les transferts entre les technologies émergentes produites par la recherche ou les startups innovantes (Internet des objets, intelligence artificielle, Big Data, Cloud Computing...) et les activités des entreprises du territoire. Cette stratégie intègre une réflexion globale sur l'ensemble des compétences de la MEL (tourisme, mobilité, voirie, énergie, etc.). Elle adresse les enjeux de la ville intelligente tant dans l'optimisation de la gestion des ressources et des flux, de la mobilité que pour l'amélioration du cadre de vie et à ce titre, a mis en place un collectif public privé sur la ville intelligente. Elle intègre également des actions de soutien aux commerçants et aux artisans, notamment dans le cadre du projet Enjoy et la volonté de s'appuyer sur cette dynamique pour accompagner le développement du click and collect, mais également en soutien aux entreprises artisanales de production par le développement du projet ATEN soutenu par la Chambre de Métiers et d'Artisanat régionale.

Enfin, Il s'agira demain, **de conforter l'économie sociale et solidaire** ciblant toutes les formes d'économie du quotidien, en favorisant les nouvelles formes de coopératives, et de développer la synergie entre économie sociale et solidaire et métropole innovante intégrant les nouveaux concepts d'innovation : co-working, ateliers de prototypage partagés,

économie de la fonctionnalité, économie et consommation collaborative, crowdfunding, innovation frugale...etc.

Les objectifs opérationnels :

- **Développer la recherche et la formation, leviers de la compétitivité des entreprises** et en cela s'appuyer sur la labellisation nationale I-SITE de l'Université de Lille Nord Europe dans l'objectif d'être référencée parmi les 50 meilleures universités européennes.
- **Faire des expérimentations grande échelle autant de lieux ou chercheurs et entrepreneurs peuvent se rencontrer et développer des actions communes.**
- **Développer l'offre technologique sur le territoire** dans un objectif à la fois de diffuser dans les entreprises les technologies génériques, matérielles et immatérielles (liées notamment au numérique) et de venir en appui de leur développement de nouveaux produits porteurs d'une grande valeur ajoutée. Ce développement passe autant par une expertise dédiée renvoyant à la création de centres et de plateformes (CEA TECH, INRIA TECH...) que par le développement de démonstrateurs. Cette dimension vaut autant pour les sciences dures que pour les sciences humaines et sociales.
- **Intensifier les relations entre entreprises et laboratoires de recherche** en privilégiant l'émergence de communautés créatives de projets au croisement de différentes filières d'excellence ; communautés associant laboratoires de recherche et entreprises, le déploiement de chaires industrielles, la création de laboratoires communs ou équipes projets qui déterminent des communautés d'intérêts Public/Privé pour le développement d'un projet de R&D.
- **Favoriser le recrutement au sein des entreprises de jeunes formés à et par la recherche** incitant d'une part, au recrutement des doctorants et jeunes docteurs, et d'autre part, favorisant le développement de l'alternance au niveau des masters recherche.
- **Accompagner l'émergence de nouveaux écosystèmes:**
 - **Euralimentaire** : A l'initiative conjointe de la SOGEMIN et de la MEL, Euralimentaire vise à « sanctuariser » la vocation alimentaire du secteur du Marché de Gros de Lille et faire évoluer le MIN d'une plateforme de vente de fruits et légumes frais en un hub logistique alimentaire innovant, lieu d'animation, d'expérimentation et de formation. Dans une logique de diffusion du « savoir faire » métropolitain et régional, ce projet s'appuie depuis le début sur l'expertise des partenaires tels qu'Euralogistic, CITC, Eurasanté, Agroé, Pôle légumes, Institut Charles Viollette, PICOM.
 - **Blanchemaille « Bâtiment totem » pour le e-commerce** :
Le bâtiment Fontenoy, au cœur du site Blanchemaille à Roubaix, est le lieu totem dédié à l'émergence et l'accélération des startups du commerce du digital. Situé dans un périmètre élargi où se développe une communauté du digital en

croissance intégrant Plaine Images, Campus gare, La Redoute, le centre ville de Roubaix, le bâtiment Fontenoy accueille les fonctions d'un nouvel écosystème innovant et agile, à savoir : incubateur, accélérateur, hôtel d'entreprises, laboratoire de recherche, partenariat de formation, offre de services dédiée (financement, juridique, design, contenus, logistique, marketing, etc.).

- **Verem** : Positionnement thématique du Parc scientifique de la Haute Borne sur les matériaux : le pôle Matikem développera autour de l'IFMAS (Institut français des matériaux agrosourcés), et en lien avec l'Université, le projet VEREM sur le parc scientifique de la Haute Borne, contribuant ainsi à donner un positionnement thématique à ce site d'excellence autour des matériaux.

- **Favoriser la recherche de nouvelles spécialisations intelligentes**, créatrices de valeur, dans et entre nos filières d'excellence, en lien étroit avec la stratégie recherche innovation pour une spécialisation intelligente (SRI-SI / S3) mais aussi en lien avec le Schéma régional d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI) en cours d'élaboration.
 - La **création de grappes d'entreprises**, sur ces spécialisations fines en phase avec des marchés d'avenir, constituera ainsi une priorité dans nos actions propres et celles des équipes d'animation de nos filières, à l'exemple de ce qui a déjà été entrepris par le Clubster Santé avec la « Chambre d'hôpital du futur » ou par le pôle Up tex. Le projet « Réseaux électriques intelligents » suscitera également l'émergence d'un cluster local d'entreprises et acteurs de la recherche. D'autres pistes de spécialisation intelligente sont à explorer pour favoriser la 3ème révolution industrielle et plus globalement le rebond industriel de la métropole.
 - Le développement d'un collectif public / privé sur la ville intelligente donnera une nouvelle amplitude au développement économique des TPE / PME mobilisées sur les réseaux intelligents, le bâtiment et l'habitat, la mobilité, etc., ainsi qu'aux partenariats publics / privés de recherche et de formation.

- **Susciter une fertilisation croisée entre filières** et développer avec les partenaires de l'innovation, un nouvel écosystème transversal de l'innovation et de la compétitivité visant :
 - la mutualisation entre les agences thématiques de fonctions liées à l'incubation de jeunes entreprises innovantes, à l'ouverture à l'international, aux réponses aux appels à projet européens et nationaux, plus globalement aux expertises pointues d'accompagnement des entreprises,
 - la sensibilisation au recours au design dans les PMI, à l'image du programme RESID porté par Lille Design, en lien avec les pôles de compétitivité,
 - le développement du numérique dans les PME / TPE, notamment de l'artisanat, comme vecteur de compétitivité,
 - des démarches innovantes de co-conception à l'image des ateliers d'innovation et de co-design (ADICODE, etc.),
 - une logique de territoire d'expérimentation / démonstration proposant des cadres opérationnels autour de grands projets ouverts aux entreprises locales pour expérimenter des solutions technologiques innovantes, en lien avec les compétences de la MEL et des communes (énergie, transports, aménagement, culture, services aux habitants, ...),

- une démarche d'achats publics plus ouverts aux solutions innovantes et aux startups, et
 - des dispositifs de financement qui devront mobiliser davantage le secteur privé, mais aussi mieux s'inscrire dans les outils européens (Horizon 2020, Interreg, FEDER, programmes communautaires, ...) et nationaux (appels à projet PIA, ...).
- **Doter nos plateformes mutualisées d'innovation technologique telles que le CETI ou le Shopping Innovation Lab, d'un modèle économique associant utilisateurs privés, acteurs de la recherche et financeurs publics institutionnels** (collectivités, BPI France, Caisse des dépôts et consignations, ...) pour assurer un financement plus pérenne.
 - **Soutenir l'organisation d'événements d'ampleur internationale visant la promotion de nos domaines d'excellence**, à l'image de BIOFIT, NUTRIVENT ou encore VAD Conext.
 - **Réaffirmer la Métropole marchande en accompagnant sa mutation vers le e-commerce et le commerce du futur.** Si la grande distribution et la VAD connaissent une période délicate, la concentration d'acteurs majeurs sur le territoire, ainsi que les dynamiques et innovations qu'ils engagent, constituent un potentiel indéniable. Il s'agit donc de travailler avec les acteurs historiques du territoire pour favoriser et faciliter la mutation de la distribution / VAD vers le e-commerce de demain, en particulier à travers l'expérimentation de nouvelles formes de commerce (en centre-ville, dans les quartiers et en périphérie) en associant le petit commerce et l'artisanat, C'est également accompagner la formation des publics à ces nouveaux modèles. Enfin, cela implique de redonner toute sa place à la logistique sous toutes ses formes, moteur indispensable de ces mutations (espaces dédiés mais aussi logistique bi et trimodale, vocation fluviale et stratégie portuaire en lien avec le futur Canal Seine Nord Europe...). Si le développement d'offres commerciales alternatives mobilisant les nouvelles technologies (e-commerce, sans contact, multicanal,...) constitue un potentiel de croissance pour notre économie locale, il participe également à d'importantes mutations qui impactent le commerce physique de notre territoire. A ce titre, et en s'inscrivant dans les enjeux du commerce du futur, la MEL souhaite étudier la mise en place d'un dispositif opérationnel, partenarial et pluridisciplinaire, destiné à maintenir et développer le commerce et l'artisanat de proximité dans les centralités urbaines et péri-urbaines.
 - **Renforcer le tertiaire supérieur et les emplois métropolitains supérieurs** consubstantiels au positionnement de la MEL en tant que capitale de la Région Hauts-de-France et locomotive régionale de ce domaine stratégiques au titre du SRDEII. Dans ce cadre, une feuille de route sur le tertiaire supérieur sera élaborée conjointement et mis en œuvre par la MEL, avec une attention particulière aux activités de la fintech et de la cybersécurité. Il s'agira de mettre en valeur l'apport du tertiaire supérieur à l'attractivité du territoire et au développement économique dans son ensemble, développer les activités de tertiaire supérieur permettant d'accompagner et d'orienter les entreprises dans le passage à de nouveaux modèles. Pour ce faire, la MEL pourrait s'appuyer sur Lille Place Tertiaire, mais également sur son écosystème digital, et pourrait focaliser son intervention sur les enjeux de la finance, de la cybersécurité et du conseil.

Les 1ers projets « accélérateurs » :

- **Le déploiement de trois nouveaux écosystèmes d'excellence** : Blanchemaille autour du e-commerce, Euralimentaire et Verem sur la Chimie verte.
- Le soutien aux projets de **l'Université Lille Nord Europe** suite à l'obtention du **label I-SITE**.
- **Le projet « réseaux d'énergie intelligents »**
 Le développement de solutions TIC innovantes dans le pilotage des réseaux d'énergie et de la maîtrise de la demande en énergie constitue une opportunité de développement pour les entreprises du territoire, notamment celles de l'écosystème numérique labellisé French Tech. Au titre du PMDE, la MEL soutient ses écoles, ses laboratoires de recherche et ses entreprises innovantes dans la voie de la recherche, l'expérimentation et le développement de solutions numériques pour les réseaux intelligents. Ainsi, la MEL, en groupement avec la Région Hauts-de-France, a été lauréate de l'appel à projets national « Réseaux électriques intelligents » avec le portefeuille de projets « You & Grid » conciliant une stratégie de territoire de grande ampleur et une logique de développement industriel. Dans ce cadre, la MEL développe le projet phare « So MEL so Connected » visant à généraliser à grande échelle les solutions Smart Grids, ainsi qu'à industrialiser et implanter des solutions Smart Grid en environnement urbain. Ce projet trouvera une extension dans le collectif public / privé sur la ville intelligente.
- **Smart Mel : la plate forme Enjoy de développement du numérique pour le commerce, l'artisanat et les communes**
 Le numérique requiert d'avoir une vision globale autour de la donnée, sur laquelle s'appuieront les services innovants de la ville de demain. L'enjeu est de développer la ville servicielle en s'appuyant sur la plateforme Enjoy, comme brique de mutualisation entre les services de la MEL, entre la Métropole et les villes, et entre les collectivités et leurs partenaires privés afin de valoriser les données urbaines collectées par les applications métier, etc. Il s'agit par exemple de mettre en place une carte d'accès aux services publics utilisant la carte Pass Pass, dématérialiser le pass tourisme, favoriser le portage des cartes sur téléphone mobile. Cette plateforme constituera la première brique d'un écosystème smart city à l'instar de ce qui se pratique à Barcelone avec la plateforme City OS.
- **Lille is Sport :**
 La MEL souhaite développer un projet à l'échelle de la Métropole qui, inscrit dans la dimension nationale des orientations du comité Stratégique de la filière sport, fera reconnaître le territoire comme un acteur légitime et prépondérant de la filière sport. La clé d'entrée de ce projet réside dans la « pratique » avec comme définition « la pratique de l'activité physique et sportive pour tous, partout, tout au long de la vie et vecteur de développement économique ». Le sport est un atout important du territoire, notamment grâce à des équipements de qualité. L'enjeu est donc aujourd'hui d'amplifier et organiser la dynamique qu'ils génèrent, afin d'ancrer leur développement au territoire et à ses entreprises. Ainsi, il s'agit d'arrimer le sport

métropolitain à l'innovation dans le domaine de l'industrie du sport et des loisirs (textile, numérique...) en intégrant toutes les dimensions que revêt le sport : équipement, matériel, enseignement / formation / coaching / sensibilisation, et ainsi agir sur la santé, le bien-être, l'attractivité du territoire et le développement des entreprises.

- **Startups Friendly MEL:** démarche visant à prospecter de jeunes entreprises innovantes de croissance en France et à l'international et les ancrer sur le territoire. Ce projet s'appuiera sur des dispositifs leviers comme le programme French Tech Ticket visant à attirer et soutenir la venue d'entrepreneurs souhaitant développer des startups à fort potentiel au sein des incubateurs métropolitains référencés au niveau national et international dans le cadre, dont en premier lieu Euratechnologies, Plaine Images et Eurasanté.
- **Lille's French Tech – MEL, territoire accélérateur d'innovation :**
La dynamique Lille's French Tech doit constituer un levier fort d'innovation et de création d'emplois, en jouant à deux niveaux : la filière numérique en elle-même et la transition numérique de tous les secteurs d'activités. Objectif : stimuler le développement des startups et la création d'emplois, en particulier à travers un accélérateur d'accélérateurs visant à fournir les services supports facilitant la mise en place d'accélérateurs privés. La relabellisation French Tech de la Métropole à l'été 2016 et l'association de l'écosystème Lille's French Tech 5 réseaux thématiques nationaux French Tech concrétise une dynamique qui prend corps avec une offre de services de plus en plus lisible et visible.
- **Usine du futur 4.0 :** Développer et capitaliser les initiatives sur l'optimisation de la production et des process dans le milieu industriel, grâce en particulier aux mutations liées au numérique. Au-delà, au titre de son Plan de rebond industriel, la MEL développera des actions spécifiques pour renforcer la compétitivité des entreprises.
- **Lille is Fintech :** La MEL, troisième place financière en France, est leader en Europe du crédit à la consommation avec des sociétés qui ne cessent d'innover dans les technologies (paiement, monétique, etc.). Le projet vise à organiser et structurer la filière liée aux technologies du secteur, d'en organiser sa promotion et d'attirer les investissements étrangers. Ce projet sera développé au titre du rôle de la MEL de locomotive régionale sur le tertiaire supérieur.
- **Silver économie :** Dans le cadre du SRDEII, la Silver économie est au cœur d'une des cinq dynamiques stratégiques visant à développer un modèle innovant de la santé et des services à la personne, leader de la Silver économie. La MEL s'attachera, dans le cadre des projets Lille's Sport et Euralimentaire, à développer des actions en faveur du bien-être et de la santé de la personne vieillissante.

4ème levier d'action : les RH et les talents

Les entreprises et partenaires en parlent :

Une PME innovante : « il est difficile de recruter des talents dans les petites structures innovantes »

Une grande entreprise industrielle: « Beaucoup d'étudiants lillois partent. Travailler l'attractivité du territoire permet de recruter et d'attirer des talents, puis de les pérenniser sur le territoire »

Un partenaire « il faudrait s'organiser collectivement en mode projet pour garantir aux entreprises qu'il n'y aurait pas de recrutement non pourvu ».

Un institutionnel : « il faut former et sensibiliser sur les métiers d'aujourd'hui, mais surtout sur les métiers à venir (numérique, e-commerce...) »

Un particulier : « il faut aider au développement des entreprises industrielles pour maintenir l'emploi local, en les aidant dans la R&D et en valorisant les compétences locales humaines et techniques »

A travers son PMDE pour l'emploi, la MEL souhaite développer une réelle dynamique métropolitaine de l'emploi, au service de ses ressources humaines et de ses talents, dans l'objectif d'une création d'emplois plus inclusive, d'une adaptation de la réponse aux mutations économiques par le développement des compétences et visant un marché du travail inclusif.

Le PMDE souhaite aujourd'hui participer à renforcer la nécessaire articulation entre les politiques de développement économique, d'emploi et d'insertion, de formation, dans une véritable vision à l'échelle métropolitaine.

La MEL doit pleinement investir l'anticipation des mutations économiques de son territoire et tendre vers une GPEC territoriale, afin de faciliter la préparation adéquate des ressources humaines de son territoire et donc de faciliter l'adéquation entre offre d'emploi et demande.

A travers cela, il est du rôle de la MEL d'animer ses réseaux d'entreprises pour définir et anticiper clairement les besoins de main d'œuvre à court, moyen et long termes, et ainsi de faire le lien avec les structures de formation et opérateurs de l'emploi de son territoire (exemple : Projet Invest in digital people).

Est aussi en jeu la capacité du territoire à rapprocher développement économique (levier métropolitain) et emploi (compétence nationale).

Il s'agit ainsi pour la MEL de participer au renforcement de la qualification de la main d'œuvre locale, qui doit être l'élément déclencheur d'une politique de ressources humaines axée autour du capital social et de la nécessaire montée en qualification, afin notamment d'anticiper les mutations économiques, en particulier celles liées au numérique.

Le numérique démontre en effet que même avec une qualification moyenne, une formation peut déboucher sur un emploi. Cet exemple doit, allié à une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi territorial et des compétences au niveau de la Métropole, poser les bases d'un travail commun avec les services de la Région, mais également avec l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi.

Enfin, le territoire métropolitain est riche de nombreux étudiants qui vantent la qualité à la fois de la formation mais aussi de la vie sur la métropole. Malgré ce cadre attractif pour les étudiants, la MEL peine à attirer des talents de l'extérieur et à retenir ses enfants qualifiés.

Parallèlement, de nombreuses structures composent aujourd'hui le paysage métropolitain de l'emploi. Le PMDE s'attachera à organiser et faciliter le dialogue et le rapprochement entre ces structures pour arriver à une vision territoriale de l'emploi, facilitant ainsi l'adéquation et le lien entre développement économique et emploi sur son territoire.

- Le Plan d'action métropolitain pour l'emploi adopté en juin 2016 vient décliner le PMDE et ces enjeux.

Les objectifs opérationnels :

- **Poursuivre les rapprochements amorcés en créant un réseau intelligent des acteurs de l'emploi et améliorant la coordination des acteurs sur son territoire (coordination des opérateurs et partenaires cofinancés par la MEL).** Dans le cadre du double processus actuel de « régionalisation / métropolisation », il s'agit pour la MEL de poursuivre, en lien avec les communes et les différents partenaires (l'Etat, Pôle emploi, la Métropole Européenne de Lille, les 8 territoires de la MEL, les partenaires sociaux, les consulaires, le Conseil Régional et le Conseil Départemental, les acteurs de l'emploi du territoire) son rôle d'animateur territorial.
- **Développer, avec ces acteurs, la stratégie métropolitaine pour l'emploi du territoire, basée sur ses compétences, celles de ses partenaires, et s'inscrivant pleinement dans les orientations de l'Etat.** Il s'agira en particulier de définir les objectifs et l'offre de services à l'échelle métropolitaine et dans la proximité, dans l'objectif de tendre vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale. Cette offre de services métropolitaine sur l'emploi sera ciblée:

- sur le service auprès des entreprises – de la TPE à la grande entreprise, de la gestion des grands recrutements au repérage des difficultés,
 - vers les territoires et les publics les plus éloignés de l'emploi (dont les seniors), en priorité les secteurs en politique de la ville.
- **Agir en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi, dans l'esprit du contrat de ville métropolitain notamment**, et de ses territoires, en contribuant à lever les freins à l'emploi, en prenant part à l'objectif de réduction de 50% des écarts de taux d'emploi entre les quartiers prioritaires et le reste de la métropole fixé dans le cadre du contrat de ville. Il s'agira par exemple de développer ou renforcer les initiatives de type circuits courts entre offre et demande d'emplois.
 - **Favoriser l'emploi de cadres formés à la recherche dans les PME et ETI**, afin d'une part de contribuer à l'internalisation d'une compétence permettant d'être mieux armé pour participer à des projets de R&D et développer des projets innovants, et d'autre part d'enrayer la « fuite » des talents formés dans la métropole. De même en matière de compétences dans le champ du numérique.
 - **Renforcer les liens entre entreprises (chefs d'entreprises) et écoles / universités** afin de mieux faire connaître l'entreprise et ses métiers, mieux associer entreprise et cursus de formation, développer les démarches d'incitation à l'entrepreneuriat auprès des jeunes (développement des incubateurs et junior entreprises, formation à l'entrepreneuriat...) et mettre en place de véritables parcours d'accompagnement individualisés allant jusqu'à la création d'activités ou d'entreprises.
 - **Expérimenter de nouveaux partenariats**, notamment à travers l'implication des entreprises et de leurs réseaux, et de nouvelles solutions. La MEL a ainsi été retenue au titre de **l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée**. Sur deux sites de projet en politique de la ville, cette expérimentation vise à mobiliser les financements de la privation d'emploi sur la rémunération des demandeurs d'emploi de longue durée recrutés en CDI qui développeront des activités sur des besoins non satisfaits de leur territoire (emplois additionnels).
 - **Enfin, agir pour l'emploi, c'est aussi permettre aux entreprises du territoire de recruter les talents et compétences dont elles ont besoin** et donc de créer, avec les partenaires, les conditions de recrutements et de formations en adéquation avec leurs besoins. Les nouveaux rapports à l'emploi devront être pris en compte, et en particulier le développement des groupements d'employeurs.

Les projets « accélérateurs »

- **Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale** : en s'appuyant sur un large partenariat local, il s'agit de créer un outil d'anticipation pertinent en réponse aux mutations économiques touchant les 8 territoires composant la Métropole, pour contribuer à renforcer ou maintenir l'attractivité de ces territoires à travers la valorisation des ressources existantes, leur correspondance avec les besoins territoriaux, et leur adaptation aux évolutions. L'ambition sera de rendre visible aux entreprises, aux salariés et aux décideurs publiques (MEL et Région) les besoins de formation des entreprises locales et la manière dont ces besoins de formation s'enclencheront.
- **Invest in People** : Répondre de manière innovante aux problématiques de ressources de talents des filières en tension. Ce projet s'inspire de l'initiative Invest In Digital People par le déploiement de la méthodologie mise au point et validée pour les filières en tension en matière de talents, avec comme objectifs :
 - Répondre aux besoins des entreprises en croissance.
 - Donner accès à des emplois porteurs à des personnes en recherche sans distinction d'âge ou de compétence initiale. La notion d'employabilité post-formation est centrale à ce dispositif.
 - Promouvoir les métiers d'avenir et accompagner les jeunes dans l'accès à l'emploi par le développement de leur employabilité centrée sur les besoins opérationnels existants des entreprises en croissance.
- **Lille Best place to work** intégrant un Programme « MELCOME to Lille » qui s'attache à conforter le dispositif d'accueil des cadres et de leur famille dans leur mobilité lors d'une implantation sur la MEL d'une entreprise, d'un organisme.
- **Attractivité des entreprises & métiers de l'industrie et de l'artisanat** : Les entreprises industrielles, et les métiers industriels et artisanaux, souffrent d'un déficit d'image sur la Métropole, auprès des jeunes en particulier. Tout ce qui peut concourir à renforcer l'image, l'intérêt, la diversité et les opportunités de carrière au sein des entreprises industrielles entre dans le cadre de ce projet avec comme préalable l'attractivité de l'entreprise industrielle même.

Les conditions de mise en œuvre opérationnelle

Les principes directeurs

Cinq grands principes directeurs régissent la mise en œuvre opérationnelle du PMDE. Ils devront s'imposer également comme principes opérationnels des plans d'actions sectoriels qui nourrissent le PMDE.

1. Un PMDE dynamique et agile, orienté vers l'action et le projet.

Le mode projet est reconnu comme le moteur opérationnel du PMDE. Ainsi, les projets doivent permettre une réponse réactive aux attentes et mutations économiques et structurelles contribuant à focaliser les moyens et ressources sur des enjeux reconnus comme majeurs. Ils constituent en cela des accélérateurs de la stratégie du PMDE. Ils expriment un objectif de sortie et des indicateurs d'impact. Ils sont portés par la MEL ou par l'un de ses partenaires qui se place alors en pleine responsabilité en ce qui concerne l'impact de l'action, la coordination des moyens.

La liste des projets (cf. annexe 3) constitue un portefeuille de projets évolutif et dynamique dont le renouvellement est de la responsabilité de la gouvernance du PMDE.

Le mode projet doit contribuer à raccourcir le temps de la décision publique et ce dans l'objectif d'aligner le temps de l'institution et de l'administration avec le temps de l'entreprise. Ce principe appelle à fonctionner en « circuit court », à s'inscrire dans une certaine forme d'agilité. Il pourrait trouver sa traduction par la mise en place de contrats cadre d'objectifs et de moyens pluriannuels, la mise en place d'offres de services « clefs en main » ou des délégations à des opérateurs qui sont en capacité d'assurer la souplesse, la réactivité et l'agilité de certaines réponses aux entreprises. Ce principe sera associé à une démarche de qualité.

2. Un PMDE facilitateur de partenariats public/privé.

Le deuxième principe doit conduire à favoriser les nouvelles formes de collaborations public / privé, mais aussi susciter des partenariats privé / privé. Il nécessite de revisiter fondamentalement les modalités du partenariat, permettant par exemple de conclure des contrats de projets dans le cadre des grandes opérations d'aménagement ou d'immobilier d'entreprises.

En corollaire, **la coproduction** qui a prévalu à l'élaboration du PMDE constituera la règle pour son adaptation, ainsi que pour la définition et le cadrage des projets.

3. L'expérimentation, vecteur d'innovation sociale, technologique et organisationnelle

Troisième principe, l'expérimentation, notamment à partir des compétences de la MEL, doit servir de cadre opérationnel pour le test en grandeur réelle de nouveaux usages, vecteurs de nouveaux marchés. La MEL a su faire la démonstration de sa capacité à s'inscrire dans des projets expérimentaux de grande envergure, et ce aussi bien au titre de ses politiques de reconversion, de sa responsabilité d'aménageur, ou d'autres compétences (à l'exemple des déchets ménagers).

A ce titre, le PMDE doit permettre à ces expérimentations d'être de véritables relais de développement économique en mobilisant notamment, très en amont, les entreprises du territoire, et relais de développement de nouveaux modèles économiques à travers l'économie circulaire et de la fonctionnalité, l'écologie industrielle et la mobilité durable.

4. L'optimisation des moyens financiers et humains

Les contraintes financières qui s'imposent de plus en plus aux collectivités vont conduire à porter une attention toute particulière :

- aux modèles économiques des projets et à leur soutenabilité financière,
- à la contribution des fonds privés au financement des projets,
- au retour sur investissement et aux recettes mobilisables (notamment dans le cadre d'appels à projets européens et nationaux,
- au financement des projets par les fonds structurels européens (FEDER, FSE, FEADER), et
- à la construction, en appui du PMDE, de nouveaux dispositifs d'ingénierie financière.

Ce principe renvoie également à la nécessité de mutualiser les ressources mobilisables dans les collectivités, les chambres consulaires et surtout entre les différents opérateurs du développement économique en visant y compris des rapprochements structurels.

5. Un PMDE qui articule en cohérence l'intervention des collectivités

La recherche de cohérence entre les différentes échelles d'intervention s'imposera comme principe directeur dans la mise en œuvre opérationnelle du PMDE, notamment dans un souci d'efficacité et d'exemplarité, en direction des entrepreneurs, des salariés et des demandeurs d'emploi. Cela s'entend autant entre la MEL et ses communes, qu'entre la MEL, la Région et le Conseil départemental et les chambres consulaires, et cela trouvera une traduction dans des conventions bilatérales. Ce souci de cohérence et d'intelligence collective pourra permettre de :

- Mutualiser les ingénieries pour approfondir les coopérations entre les territoires.
- Améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'action publique économique en se partageant les rôles et en se répartissant les interventions entre les institutions.

Une gouvernance qui affirme la place de la MEL comme chef d'orchestre

Le PMDE 2015-2020 est issu d'une démarche collective sous le pilotage de la MEL, qui appelle l'implication et l'engagement des partenaires institutionnels, académiques et économiques. Le pilotage du PMDE doit être le reflet de cette dynamique et de cette mise en œuvre partenariale, positionnant la MEL, sur son territoire et dans le respect du SRDEII, comme chef d'orchestre d'une communauté d'acteurs et d'opérateurs. Il doit favoriser, dans un souci de performance, une concertation régulière et un principe de mise en œuvre commune.

Cette volonté se dessine dans un schéma de gouvernance s'appuyant sur :

- **Un conseil de gouvernance**, organe partenarial de pilotage véritablement décisionnel du PMDE pour gouverner et mettre en œuvre de manière partenariale le PMDE au sein de la grande Région. Piloté par la MEL, en lien étroit avec la Région, le Conseil de gouvernance comprend des représentants (un titulaire et un suppléant) de chacun des groupes politiques composant l'assemblée métropolitaine, , il regroupe les 3 chambres consulaires (CCI, Chambre des métiers et de l'artisanat, Chambre d'Agriculture), l'Etat, l'Université de Lille, la Caisse des Dépôts et Consignations et les partenaires sociaux. Il associe les grands opérateurs (Lille's Agency, Compétences et Emplois, l'ADU de Lille Métropole, ...). Il sera décisionnel sur la liste des projets. Une revue de projets annuelle sera réalisée, ainsi qu'un bilan annuel, avec clause de revoyure sur les projets.
- Un bureau / directoire, organe décisionnel resserré. Cette instance sera investie par la MEL et la Région comme espace d'arbitrage, de débat, de définition ou de réajustement des orientations stratégiques partagées. Le Bureau permettra également d'assurer le suivi et l'évaluation de la contractualisation partenariale (convention globale et convention dédiée aux aides économiques), et de déterminer l'ordre du jour des conseils de gouvernance. La Région et la MEL pourront décider, au cas par cas et selon l'ordre du jour qu'elles auront défini, des partenaires qui pourraient être consultés et associés (Etat, département, consulaires, etc.)
- Des instances thématiques pour embrasser l'ensemble des 4 leviers d'actions du PMDE. Ces instances animeront chacun des leviers et seront des lieux d'information sur l'avancée des projets et des lieux ressources sur les leviers thématiques en vue de faire émerger de nouveaux projets :
 - Levier 1 : Comité des entreprises, réunissant techniquement la MEL, la CCI Grand Lille, Lille's agency, des représentants d'entreprises

- Levier 2 : Comité partenarial parcs d'activités du 21^{ème} siècle, réunissant les aménageurs institutionnels et les aménageurs privés
 - Levier 3 : Comité métropolitain de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, réunissant les partenaires institutionnels, l'Université Lille Nord Europe, les opérateurs et agences de l'innovation, les organismes de recherche, etc.
 - Levier 4 : Comité métropolitain des financeurs de l'emploi, réunissant les partenaires de l'Etat, la Région, du département ainsi que les opérateurs de l'emploi du territoire
-
- Le Comité métropolitain de l'ESS et le Comité métropolitain du numérique s'inscrivent également dans cette gouvernance, réunissant respectivement l'ensemble des acteurs de l'ESS et l'ensemble des acteurs du numérique.
 - Un Club économique des communes animé par la MEL, pour gouverner et mettre en œuvre le PMDE avec les communes, en lien avec la Conférence des maires de la MEL et les contrats de co-développement.

Des entreprises du territoire, dont des TPE et des PME, participeront à la gouvernance du PMDE aux côtés des représentants de la MEL, de la Région, des chambres consulaires, de l'université et des grands opérateurs.

De plus, une démarche de co-construction de projets avec les entreprises et partenaires du territoire sera mise en place pour alimenter de manière très opérationnelle les objectifs du PMDE.

Par ailleurs, un bilan du PMDE sera présenté chaque année au sein du comité partenarial du Plan Climat Energie Territorial.

Enfin, en tant que besoin, une convention bipartite entre la MEL et chacun des partenaires sera réalisée, permettant ainsi, en particulier au regard des projets accélérateurs, de contractualiser la participation financière et en ingénierie de chaque partenaire (par exemple convention avec la CCI Grand Lille, avec la CMA...)

Une évaluation pour améliorer en continu

Les partenaires du PMDE font le choix d'une évaluation in itinere, afin de pouvoir ajuster l'action du PMDE et en particulier son portefeuille de projets au fur et à mesure de l'avancée de ceux-ci et de pouvoir rendre compte de la performance globale obtenue.

Des indicateurs de résultats et d'impact globaux et spécifiques à chacun des projets et actions seront revus à l'aune des indicateurs proposés par la Région au titre du SRDEII et les indicateurs spécifiques à chacun des projets seront présentés annuellement au Conseil de gouvernance pour une transparence de l'action partenariale au sein du PMDE 2015-2020.

Un outil d'observation, l'Observatoire Partenarial de l'Economie de la Métropole sera chargé de produire, pour le compte du Conseil de gouvernance ou de chaque instance du PMDE, l'observation nécessaire et l'évaluation. Cet outil, piloté par l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole, fédère 15 organismes fournisseurs et prescripteurs de données économiques. Il constitue un outil de partenariat au service de la connaissance du territoire et de l'anticipation des mutations économiques. Un programme d'études et accompagnement sera élaboré chaque année.

L'objectif est également, à travers cet outil, de tendre au maximum vers l'établissement d'une véritable intelligence économique territoriale.

Le PMDE 2015 – 2020 a été adopté en décembre 2015 en amont de l'élaboration du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Pour fixer les orientations et les déclinaisons opérationnelles du SRDEII, la Région Hauts-de-France a engagé une démarche de concertation à laquelle la MEL a activement participé. Comme le prévoit la loi NOTRe, le schéma régional intègre un volet métropolitain structuré en 11 axes et déclinés dans une convention partenariale.

Le PMDE 2015 – 2020 prévoit une clause de revoyure afin de s'ajuster aux priorités affirmées dans le SRDEII. A cette occasion, le PMDE 2015 – 2020 prévoit également d'organiser un bilan intermédiaire soumis au Conseil de gouvernance et proposant les éventuels ajustements.

La présente version du PMDE 2015 – 2020 est donc la version révisée pour s'adapter au SRDEII et aux différentes évolutions des projets, de leur pilotage et du cadre institutionnel depuis décembre 2015.