

Regard sur 6 grandes Métropoles Françaises

Lyon, Marseille, Lille, Toulouse, Bordeaux, Strasbourg.

Ambitions, Projets et Réalisations Recommandations et Enjeux.

Contribution d'Yves Jannin, membre de l'institut Kervégan
Atelier Stratégies de Territoires

Première partie

Rappel sommaire.

Comment chaque Métropole prend son destin en main.

I) Lyon, l'interpellation de la société civile.

La société d'économie politique et sociale de Lyon a mené des **travaux** entre 2007-2008 sur le développement de Lyon Métropole, estimant qu'à court terme il était nécessaire de **renforcer la coopération entre Lyon et différentes agglomérations de la région urbaine de Lyon.**

En octobre 2008, cette association proposait « **une vraie stratégie métropolitaine** » dans un **ouvrage collectif « Construire Lyon Métropole »** autour de l'idée « **que sommes-nous capables de faire de manière collective qui apporte de la valeur ajoutée au territoire ?** ».

Elle s'est entourée de grands témoins extérieurs, les uns à l'origine du Comité Grand Lille, les autres de deux grands projets marseillais (Euroméditerranée et Marseille République) mais aussi d'experts universitaires et de personnalités lyonnaises, ainsi que de l'apport des membres de l'association.

II) Lille, l'audace collective.

Le Grand Lille est né de la volonté des organisations patronales du Nord/Calais, en 1991, de se regrouper en un lieu unique, la Cité des échanges, et de faire des entrepreneurs les pionniers de la métropolisation.

Le relais a été pris à partir de **1993 par le Comité Grand Lille** d'où sont partis et partent toujours les grands projets métropolitains.

« Parce que nous avons **uni les efforts de tous**, souligne M. Bonduelle, premier président de ce comité, nous avons réussi en une quinzaine d'années à **faire comprendre qu'il y a ici un territoire entre Bruxelles, Paris et Londres** qui veut **retrouver la splendeur** qu'il avait au XIXe siècle et jusque dans les années 60 ».

« **Le Grand Lille**, ajoute-t-il, c'est **un très vaste territoire** qui, **à côté de Lille, dispose de villes importantes** comme Valenciennes, Douai, Béthune, Lens, et comprend aussi 400 000 Belges. Tout ce beau monde se sent de plus en plus lillois et faisant partie de la grande métropole, le Grand Lille ».

III) Marseille, en marche pour le renouveau.

D'importants signaux de réveil de la dynamique métropolitaine marseillaise sont visibles. Ils **se focalisent** principalement autour de **deux grands projets** : **Euroméditerranée** dont l'objectif est de recréer un cœur de métropole et **Marseille République**, maillon vital pour raccorder Euroméditerranée à l'hyper centre de Marseille.

Marseille, s'appuie sur ces deux opérations emblématiques pour **vouloir se hisser, horizon 2015 dans le même groupe que Lisbonne, Munich ou Stockholm.** Elles sont pilotées, l'une et l'autre par un établissement public d'aménagement.

Bien évidemment, Marseille joue aussi avec **ses points forts** (géographie, recherche, économie, culturel...). Mais il lui reste **des points faibles à traiter** : le port, les coopérations au sein de la région urbaine.

IV) Toulouse, défis et messages pour le futur.

En 2003, le **syndicat mixte d'études de l'agglomération toulousaine** a finalisé un **projet pour l'agglomération de Toulouse métropoles 2015**. Il se situe à deux échelles : la région métropole, l'agglomération toulousaine.

4 grands défis ont été arrêtés et sont lancés : le défi de la **mobilité**, le défi **économique**, le défi **social et sociétal**, le défi **environnemental**.

Pour sa part, le **Conseil de développement de l'agglomération toulousaine** a organisé ses travaux autour de **trois domaines de réflexion** : comment concevoir la **ville souple**, comment construire l'**identité de la ville**, comment éclairer « **les zones d'ombre de la ville** ».

V) Bordeaux, l'ambition d'une « pôle position ».

Pour lancer sa réflexion « **quels leviers pour le renforcement de l'attractivité de la métropole bordelaise** », la **Communauté urbaine de Bordeaux** a mis en place, entre septembre 2007 et février 2008, une **mission en association avec l'institut national des études territoriales**. Elle a procédé à :

- **une approche comparée et sur site de quatre villes européennes** : Nice/Sophia - Antipolis, Bilbao, Copenhague, et Liverpool. Elle a tiré comme enseignement, 10 constantes portant sur la stratégie, l'image, la gouvernance, le financement, l'aménagement.

- **75 entretiens** avec des acteurs locaux et nationaux.

Après avoir défini ses opportunités et ses contraintes, la métropole bordelaise s'est fixée **4 objectifs** : **passer du projet urbain au projet métropolitain, entrer dans le top 20 des métropoles européennes, être la troisième adresse business en France, développer l'économie créative**. Elle est engagée dans de grands projets.

VI) Strasbourg, « le laboratoire expérimental européen grandeur nature ».

La **Communauté urbaine de Strasbourg** a choisi de répondre à l'appel à coopération métropolitaine lancée par l'État français en 2004, en **associant ses partenaires allemands de l'Eurodistrict Strasbourg-Ortenau**.

Dès 2005, l'Eurodistrict s'engage dans une **démarche ambitieuse** en vue de l'élaboration de son projet métropolitain, **associant les élus du territoire de l'Eurodistrict, des experts, plus de 200 représentants locaux français et allemands et intervenants extérieurs au territoire, venant de différents champs** : culturel, universitaire, économique, institutionnel. Le projet métropolitain est approuvé en mai 2007.

Dans son rapport final, l'Eurodistrict se fixe **quatre axes de travail structurant** pour appuyer son rayonnement métropolitain : **Europe, culture, formation - recherche, et efficacité énergétique.**

Deuxième partie

Le coeur du sujet.

L'observation d'actions convergentes et d'idées « éclairantes ».

1) L'approche Métropole Multipolaire.

Il s'agit de développer un **nouveau type de management du territoire** qui soit porteur d'une dynamique de changement, d'un accroissement des performances, et d'un nouveau poids dans la compétition entre les métropoles européennes.

Pour ce faire, il faut **construire un « jeu gagnant/gagnant »** qui fasse tomber la crainte d'un jacobinisme de la métropole générant un sentiment de méfiance de la part des autres agglomérations du territoire à l'égard de la métropole.

Objectifs et méthodes.

- **renforcer la coopération entre la métropole et les villes environnantes en donnant une place valorisante à chaque agglomération. Chaque ville doit avoir la fierté de piloter un ou plusieurs domaines d'excellence pour l'ensemble de la métropole,** en compensation d'une plus grande synchronisation dans les autres domaines.

- cette coopération doit s'appuyer sur une **instance de pilotage global et un groupe projet** associant responsables politiques et économiques de la métropole.
- mener des **expérimentations** réussies de métropole multipolaire à partir de **projets concrets et réalistes**.

Une référence : le Grand Lille.

Cette approche est **recommandée** :

a) pour Lyon par la **société d'économie politique et sociale de Lyon**, par le **professeur Savall (professeur de sciences de gestion à l'université de Lyon)** et par **Mr Pacini (directeur de Cocpit , conseil en pilotage territorial)**. Celui-ci estime d'abord nécessaire d'apprendre à travailler ensemble de façon transversale. C'est l'étape préalable à l'élaboration d'un projet ambitieux.

b) pour Toulouse par le **syndicat mixte d'études de l'agglomération toulousaine** qui opte pour « la constellation plutôt que la nébuleuse ».

c) pour l'**Eurodistrict Strasbourg/Ortenau**, par les **experts consultés lors de l'élaboration du projet métropolitain**.

Dans le cadre de l'**Eurodistrict**, il s'agit d'une **démarche de coopération plus marquée** avec le projet de mise en oeuvre du **principe de codécision** au sein d'un **groupement européen de coopération transfrontalier** avec un budget commun.

L'**Eurodistrict** se revendique en effet comme **une région pilote de l'Union Européenne pour expérimenter de nouvelles formes de coopération** s'alignant sur les directives européennes visant à promouvoir l'intégration des territoires par la mise en place d'une structure urbaine polycentrique.

2) Impulser et maintenir une cohésion des acteurs économiques , politiques et sociaux par la réalisation de projets en commun ce qui permet d'assurer un socle stratégique solide à la métropole.

Exemples :

- **Lille : le Comité Grand Lille** (création 1993) : émanation du monde patronal et entrepreneurial (la cité des échanges à Lille 1991), c'est un **organe informel constitué de personnes venant de tous les horizons organisationnels** : politiques, économiques, universitaires, culturels, sportifs, associatifs... **(350 membres)**.

Tous se mobilisent pour construire ensemble une stratégie de développement de la métropole lilloise et de reconnaissance internationale.

Pour atteindre cet objectif, il faut décroisonner, dépasser les logiques institutionnelles, définir des ambitions à la mesure du potentiel du territoire.

Le comité Grand Lille a décidé aussi d'**impliquer les jeunes générations, notamment les 25/35 ans dans le cadre des clubs Emergence** pour faire naître des projets d'avenir en commun.

- **Toulouse :**

a) **Recommandation du conseil de développement de Toulouse** : instaurer un dialogue permanent entre la gouvernance, le tissu économique et le monde de la recherche.

b) **Recommandation de M. Duprat, délégué général du club national des réseaux de villes** : savoir surmonter les rivalités pour définir des finalités partagées d'intérêt métropolitain.

3) Avoir l'audace de se mobiliser sur de grands projets culturels ou sportifs donnant une visibilité et notoriété internationales.

Exemples :

a) **Projets sportifs : Lille**

- candidate aux jeux olympiques de 2004.
- partenariat en cours avec Londres à l'occasion des jeux olympiques de Londres 2013 (200 acteurs du Grand Lille sont partis trois jours à Londres pour bâtir une stratégie d'action avec les responsables londoniens).

b) **Projets culturels**

- **Lille**, capitale européenne de la culture en 2004 ; les festivités de « Bombaysers » en 2006 ; l'exposition « Passage du temps » en 2007 ; « Europe XXL en 2009 dans le cadre de l'opération Lille 3000 ».

- **Marseille**, capitale européenne de la culture choisie pour 2013.

- **Toulouse**, candidate comme capitale européenne de la culture pour 2013.
- **Bordeaux**, candidate comme capitale européenne de la culture pour 2013.
- **Strasbourg**,

- . Impulser un événement culturel grand public à dimension européenne autour de l'illustration et des Arts décoratifs.
 - . Participer à la Route de la Démocratie (projet touristique et culturel regroupant 12 villes allemandes) pour renforcer son image de « Capitale européenne des droits de l'homme ».

4) Construire des quartiers d'affaires à dimension européenne appelés à devenir une grande base tertiaire supérieur, un moteur économique, et à recevoir l'implantation d'organisations internationales.

Exemples :

- **Marseille** avec Euroméditerranée (la plus grande opération actuelle de rénovation urbaine en Europe).

- **Bordeaux** avec le projet Euratlantique.

- **Lille** avec Euralille, et depuis 2009, un Pole d'excellence, l'Union, au nord est de Lille. Il va comprendre : logements, commerces, services (400.000 m² de surfaces à construire). Deux orientations majeures : Le Pole Image, et le Centre Européen des Textiles Innovants.

Faire reconnaître les **projets d'envergure comme des opérations d'intérêt national portés par un établissement public de l'État avec un dispositif de gouvernance métropolitaine associant collectivités, État, et une participation de grands dirigeants d'entreprises de la métropole.**

Exemples :

- **Pour Marseille**, Euroméditerranée ainsi que Marseille république (réhabilitation de l'artère principale du centre de Marseille : 1,4 km).

- **Pour Bordeaux**, Euratlantique.

5) Insérer la métropole dans un maillage national et européen des transports et communications, tel qu'un carrefour européen TGV.

Exemples :

- **Lille** (projet TGV Paris/Amsterdam/Bruxelles).
- **Bordeaux** (projet TGV Sud Europe Atlantique).
- **Toulouse** (projet TGV Grand Sud).
- **Strasbourg** (projet TGV-Est, rapprochant Strasbourg de Paris et de la façade atlantique et la plaçant au coeur d'un axe Nantes/Budapest).

6) Installation de parcs technologiques dédiés à l'accueil de projets ou de recherches des pôles de compétitivité.

Exemples :

- **Bordeaux** : l'Aeroparc qui a pour objet de renforcer et développer le pôle aéronautique Bordelais en partenariat avec le pôle Toulousain, et de créer des emplois à haute valeur ajoutée.
- **Lille** : le projet en cours de réalisation Euratechnologies, destiné à être un haut lieu de la technologie numérique en France.

7) Valoriser la dimension industrielle de la métropole.

Exemple :

- **Lyon** : Recommandation de la société d'économie politique et sociale de Lyon (SEPL).

La vocation principale de la métropole lyonnaise et de toutes les agglomérations la composant est l'activité productive industrielle. Les activités touristiques ou l'économie résidentielle ne peuvent suffire dans le contexte de la métropole pour

assurer des emplois durables. **Le développement des services se fait aussi par effet d'entraînement des activités industrielles.**

A côté du rôle à jouer par **les grandes entreprises pivots**, il y a surtout un **apprentissage du travail en réseau des PME et en partenariat public - privé.**

De même, à côté des pôles d'excellence et **des clusters de niveau mondial existant**, il y a aussi des **pôles d'excellence potentiels** et diversifiées à **développer** si l'on sait **faire jouer une fertilisation croisée des entreprises** situées dans les différentes agglomérations de la métropole.

La SEPL a centré ses travaux 2008/2009 sur l'avenir de l'industrie métropolitaine.

8) Conforter une position à l'internationale de la métropole en renforçant et valorisant les pôles économique, universitaire et recherche.

Il s'agit de rechercher une véritable **visibilité internationale permanente** et non ponctuelle et dispersée.

Exemples :

- Toulouse/Bordeaux

- . Pôle mondial de compétitivité aéronautique, spatial, systèmes embarqués (Aerospace Valley).
- . Aerospace campus à Toulouse : premier campus universitaire européen aéronautique et spatial.

- Marseille

- . Iter (réacteur nucléaire à fusion) : image de classe mondiale avec effet d'attraction pour des entreprises internationales.

- Lyon

- . 5 pôles de compétitivité dont 2 à dimension mondiale (Lymbiopole et Axelera).
- . 8 clusters Rhône-Alpes visant le développement des secteurs clés de la région et favorisant l'attractivité territoriale notamment à l'international.

. 7 clusters de recherches animés par le pôle universitaire de Lyon. Ils mettent en réseau des laboratoires permettant en particulier de donner une visibilité à l'international.

- Strasbourg

. Pôle de compétitivité « Véhicule du Futur » et « Alsace Biovalley » (associant partenaires Français, Suisses et Allemands, avec notamment un leadership mondial dans la télé chirurgie).

. Pôle d'échange européen en matière d'Administration publique.

9) Avoir un symbole fédérateur fort pour être repéré par les décideurs et investisseurs internationaux.

Exemples :

- **Lyon** : OnlyLyon, «bannière » pour l'international adoptée actuellement par 12 acteurs publics et privés de Lyon.

- **Toulouse / Bordeaux** : Aérospace Valley.

- **Strasbourg** : l'Eurodistrict, avec un logo mettant l'accent sur l'Europe et le caractère biculturel.

10) Susciter le développement de « l'Economie Créative ».

Exemples :

- **Bordeaux** : le concept « d'économie créative ».

Initié aux USA, il se met en place actuellement à Bordeaux. Processus collaboratif, l'économie créative **assemble différents secteurs économiques et culturels ayant une forte composante de compétences créatives pouvant produire des revenus.**

Attirer les cerveaux créatifs est devenu un enjeu stratégique majeur.

14 secteurs sont identifiés comme partie intégrante de l'économie créative : arts plastiques, design, architecture et urbanisme, édition, musique, arts vivants, publicité, communication, jeux vidéo, gastronomie.....

« Bordeaux créative »

En février 2009, le maire de Bordeaux, Alain Juppé, a mis en place « Bordeaux créative ». Né d'une réflexion de l'institut des deux Rives (Think tank bordelais créé début 2008) et d'une enquête de l'agence de développement économique bordelaise (été 2008).

Bordeaux créative est **composé de personnes représentatives de l'économie créative**. Le groupe a pour objectif de définir les secteurs porteurs de l'économie créative, de réfléchir à une méthodologie et à une stratégie de développement de nouveaux projets.

- Strasbourg : la valorisation des métiers d'art.

C'est un des axes retenus par l'Eurodistrict pour renforcer l'attractivité du territoire du fait de l'importance de leur poids économique et des perspectives d'avenir qu'ils offrent, « les industries culturelles connaissant une croissance 2 fois plus rapides que le reste de l'économie ».

De façon plus générale, l'**Eurodistrict** veut soutenir l'innovation et la créativité, et **se positionner comme « un laboratoire expérimental européen »**.

11) Valoriser le Développement Durable comme facteur d'attractivité territoriale.

Exemples :

- **Strasbourg** : être un **laboratoire sur les enjeux d'efficacité énergétique** pour y développer un savoir-faire spécifique appelé à être reconnu à l'international.
Type d'actions envisagées :

- . Un cluster européen autour de la maîtrise de l'énergie.
- . Réaliser un portrait Energie CO2 de l'Eurodistrict intégrant une approche multisectorielle.
- . Création d'un label Eurodistrict pour inciter à respecter les normes favorisant les économies d'énergie dans les programmes de développement urbain.

- **Bordeaux : le développement durable, un des axes structurants du nouveau projet urbain** « vers le grand Bordeaux 2030, une métropole durable ».
Type d'actions en cours :

- . Lancement d'éco-quartiers à haute qualité environnementale (Ecopolis).
- . Réhabilitation des Anciens Magasins Généraux pour en faire des bâtiments exemplaires en matière d'éco conception, d'efficacité énergétique, et de mixité.
- . Installation de l'institut français pour la performance énergétique du bâtiment.
- . Apport de l'institut technologique, forêts, cellulose, bois - construction, ameublement.

12) Mise en place d'un outil de veille urbaine de l'agglomération métropolitaine.

Exemple :

- **Toulouse** (initiative du syndicat mixte de l'agglomération toulousaine).
 Mission de cet outil :
 - a) Observer l'évolution des différents territoires.
 - b) Informer en temps réel les collectivités sur l'évolution de l'agglomération.
 - c) Appréhender les tendances lourdes économiques, sociétales ou politiques susceptibles d'influer sur le développement local.

13) Dessiner de façon volontariste des cheminements possibles pour passer du présent au futur.

Recommandation de M. Pacini, directeur de Copcit, conseil en pilotage territorial et professeur à la Sorbonne.

- **se placer à un horizon de 20 ans, c'est-à-dire préparer l'avenir des générations futures.** En effet à cet horizon, on peut identifier un certain nombre d'enjeux, de tendances lourdes, et de ruptures possibles.

Exemple de réflexion : comment concilier l'aspiration des électeurs à une qualité de vie, avec la nécessité de création d'activités économiques d'emploi si l'on veut retenir les jeunes et leur préparer l'avenir. Ne pas s'occuper de valeur économique amènerait à passer à côté des réalités.

- **considérer que le territoire sera celui de l'horizon des acteurs** avec les projets structurants et l'ambition qui est susceptible de transcender les différences.

14) Mettre en place une démarche de diagnostic et de projet socio-économique pour développer les performances d'une métropole (mise en commun de moyens et de compétences, création de potentiels) et lutter contre les coûts cachés (dysfonctionnements, manque de synchronisation, destruction de valeur ajoutée).

Recommandation de M. Savall, professeur de sciences de gestion à l'université Lyon 3 et directeur de l'Iseor (institut de socio - économie des entreprises et des organisations à Lyon).

15) Un pilotage de la métropole s'appuyant sur la mise en place d'outils spécifiques.

Recommandations du Professeur Savall.

a) **La vigilance stratégique** qui permet de détecter en équipe des germes de projets et des opportunités de développement caché de la métropole.

b) Le plan d'action stratégique interne et externe de la métropole qui permet d'améliorer la synergie des projets par une meilleure synchronisation des plannings de mise en oeuvre.

c) La grille de délégation concertée qui permet notamment de s'entendre sur les règles du jeu entre agglomérations en évitant les compétitions inappropriées.

d) La grille de compétences des agglomérations qui aide à la fois à renforcer la compétence globale de la métropole, à organiser les synergies de compétences et à répartir les domaines de pilotage de pôles d'excellence et de compétitivité.

16) Développer des actions de qualité du management du territoire.

Recommandations du Professeur Savall

Exemples :

- Formation intégrée des élus et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine du management des territoires, avec l'acquisition d'un langage commun.
- Développement de partenariats publics - privés.
- Contractualisation des performances des projets.

Troisième partie

Pour les Métropoles Françaises, faire face à une Réalité Européenne.

Deux constats récents

1) Un Rapport Parlementaire : « Imaginer les Métropoles d'Avenir » (janvier 2008).

« C'est à l'échelle européenne qu'il faut comparer les villes françaises et non en s'arrêtant au seul horizon français. Le mouvement d'intégration européenne et l'internationalisation croissante de l'économie conduisent en effet à s'interroger sur la place des villes françaises en Europe ».

Or, d'après le rapport, on observe une **relative faiblesse des grandes villes françaises face à leurs rivales européennes.**

Leurs fonctions économiques restent en effet insuffisamment affirmées. Elles ne sont pas, souligne le rapport, encore suffisamment bien placées dans la compétition économique des villes européennes.

Le rapport considère que quatre domaines d'intervention doivent être prioritairement traités : la maîtrise et le renouvellement du développement urbain, les transports, les ressources, et la gouvernance.

Ce rapport formule donc 19 propositions au gouvernement. Elles sont destinées en priorité aux 9 plus grandes villes françaises dont Nantes.

Il demande de les inscrire le plus rapidement possible au sein d'une loi-cadre, nécessaire pour permettre aux métropoles françaises de rattraper leur retard relatif en matière d'attractivité et de développement durable.

2) L'Etude de la Fondation Ecer - Banque-Populaire : « Le Tour d'Europe des villes préférées des entrepreneurs » (mars 2009).

Étude réalisée auprès de 2400 chefs d'entreprise dans 37 métropoles situées dans 19 pays européens.

Conclusion :

La création d'entreprises est l'une des actions prioritaires des régions européennes en matière de développement économique. Les villes entrepreneuriales disposent d'un atout majeur de croissance économique.

Exemples de classement :

- les **métropoles allemandes sont en très bonne position** : Munich (3^{ème}), Hambourg (5^{ème}), Francfort (7^{ème}).

- les **trois métropoles régionales françaises comprises dans le panel se situent en position moins favorable** : Lille (11^{ème}) et Lyon (15^{ème}) sont en position intermédiaire. Marseille, pour sa part, est nettement en retrait (25^{ème}).

L'étude portait sur cinq thèmes : promotion et accessibilité, accompagnement avant création, accompagnement après création, financement, environnement.

Annexe

Les Processus de Métropolisation dans les Capitales Régionales Européennes.

Analyse de 5 villes : Bordeaux, Bristol, Montpellier, Saragosse, Toulouse.

Extraits de la Thèse de Doctorat de géographie et d'aménagement d'Isabelle Roger - Université de Toulouse II - 2007, sous la direction de M. Jalabert, professeur d'aménagement et d'urbanisme - Université de Toulouse II.

Critères

- 1) Des agglomérations en forte croissance démographique où la classe d'âge 20/59 ans fournit la grande majorité de la population active.**
- 2) Une forte concentration d'étudiants, d'actifs hautement qualifiés, un secteur tertiaire important.**
- 3) De grands secteurs d'activité productifs à fort potentiel, synonyme d'une certaine force économique et de commandement, et l'émergence de nouvelles activités (recherche - développement, hautes technologies) ainsi que la constitution de pôles de compétences.**
- 4) Un positionnement sur de grands axes ou carrefours autoroutiers nationaux, voire européens.**
- 5) Des infrastructures de transport permettant d'avoir accès aux réseaux internationaux.**
 - la desserte des métropoles par le TGV, un atout considérable.
 - les aéroports, un critère essentiel pour déterminer l'insertion d'une ville dans la sphère internationale.

- 6)** Des infrastructures des technologies de l'information et de la communication (exemple : haut débit).

- 7)** Des équipements permettant d'entrer dans la catégorie des villes de congrès international.

- 8)** Autre standard européen : être une ville innovante, en proposant des activités originales et inédites, rattachées ou non aux spécificités économiques de la métropole.

- 9)** Des événementiels de portée internationale, sportif ou culturel.