



# LILLE, TERRITOIRE MOTEUR DE LA SOUVERAINETÉ EUROPÉENNE

Contributions aux élus de la Métropole  
Européenne de Lille

1 VISION  
6 CHANTIERS STRATÉGIQUES  
30 PROPOSITIONS

Avril 2026





# Sommaire

<b>Préambule</b> .....	04
<b>Retour sur la période 2020 – 2026</b> <b>De grandes transformations nécessitant une refondation</b> <b>des politiques publiques locales</b> .....	08
<b>Retour sur la période 2020 – 2026</b> <b>La métropole de Lille, inscrite dans une ambition</b> <b>européenne, mais aussi régionale et locale</b> .....	16
<b>2026 et à venir...</b> <b>Une vision résolument européenne</b> .....	30
<b>2026 – 2033 :</b> <b>6 chantiers structurants</b> <b>pour la Métropole Européenne de Lille</b> .....	42
CHANTIER 1 : Réinventer les politiques d’accessibilités et d’aménagement du territoire pour accroître la compétitivité de ce bassin de vie .....	44
CHANTIER 2 : Accroître l’attractivité résidentielle de la Métropole Européenne de Lille .....	50
CHANTIER 3 : Répondre aux défis sociétaux de la Métropole Européenne de Lille .....	57
CHANTIER 4 : Faire de la Métropole Européenne de Lille, un territoire de développement économique et d’innovation d’envergure européenne .....	61
Chantier 5 : Faire de la fiscalité un levier de compétitivité pour la métropole de Lille .....	69
Chantier 6 : Accroître l’efficacité de la gouvernance métropolitaine et donner à l’aire métropolitaine de Lille une réalité organisationnelle.....	74

# Préambule



**Jean-Pierre LETARTRE**  
Président du MEDEF  
Lille Métropole

La vitalité économique d'un territoire repose sur une multitude d'acteurs, au premier rang desquels les entreprises et celles et ceux qui les dirigent.

Par leur engagement quotidien, leur capacité d'innovation et leur prise de risque, les chefs d'entreprise sont les premiers créateurs de richesse et d'emplois. En formant les jeunes, en recrutant localement, en versant des salaires et en contribuant à l'impôt, ils participent directement à la prospérité économique et à la cohésion sociale des territoires.

Cette dynamique entrepreneuriale ne peut néanmoins leinement se déployer que dans un environnement favorable. Les entreprises ont besoin de territoires accessibles, attractifs, sûrs, capables d'offrir un cadre de vie de qualité et d'accompagner les projets de développement des entreprises. Cet environnement dépend largement de l'action publique : l'État et ses services, les Régions et Départements, mais surtout les communes et les intercommunalités, qui structurent concrètement les conditions du développement économique au quotidien.

Mobilité, accessibilité, disponibilité du foncier, sécurité, logement, qualité du cadre de vie : chacun de ces facteurs influence directement la capacité des entreprises à recruter, à investir et à innover dans la durée. Dans le contexte de la métropole lilloise, ces compétences relèvent largement de l'échelon métropolitain, mais s'inscrivent toutefois dans un périmètre plus large.

La Métropole Européenne de Lille se situe en effet au cœur d'une aire métropolitaine de près de 3 millions d'habitants, allant de Dunkerque à Maubeuge en passant par Arras ; une échelle qui, au regard des réalités de ce territoire – mobilités domicile-travail, marché du logement, dynamiques économiques – apparaît aujourd'hui comme la plus pertinente pour construire des politiques publiques efficaces sur de nombreux enjeux (mobilités, logement, foncier, développement économique).

Dans les années à venir, ce territoire sera par ailleurs concerné par près de 80 milliards d'euros d'investissements publics et privés : gigafactories de batteries électriques, infrastructures de mobilité, transitions énergétiques et environnementales, décarbonation industrielle, datacenters, etc.

Ce vaste bassin de vie, de travail et d'échanges, qui ne dispose toutefois pas d'une gouvernance partagée, constitue ainsi l'un des grands espaces économiques de l'Europe du Nord-Ouest, ainsi que l'un des territoires clés pour relever les défis européens de transition environnementale, de souveraineté industrielle et de transformation économique.

Dans ce contexte, la capacité de la Métropole Européenne de Lille à organiser et accompagner ces transformations, et à en être le moteur, sera déterminante pour renforcer l'attractivité, la compétitivité et la qualité de vie des habitants de cette aire métropolitaine européenne.

## Une vision, 6 chantiers et 30 propositions pour porter la réussite de ce territoire

Parce qu'ils sont au contact direct des réalités économiques et sociales du territoire, les acteurs économiques souhaitent aujourd'hui prendre pleinement part au débat public local. Leur

ambition est claire : contribuer, aux côtés des élus municipaux et métropolitains, à construire les conditions d'un développement équilibré, durable et créateur d'emplois.

C'est dans cet esprit que le MEDEF Lille Métropole propose d'engager un nouveau pacte métropolitain fondé sur une vision, intitulée « **l'aire métropolitaine de Lille, le territoire de souveraineté européenne** », une vision qui raisonne tout particulièrement avec le choix de Lille par les instances européenne, d'une domiciliation de l'Autorité douanière de l'Union Européenne au cœur de cette métropole.

Cette vision pour la Métropole Européenne de Lille, et plus largement pour l'aire métropolitaine de Lille, est à construire autour de plusieurs priorités structurantes :

- un territoire accessible et fluide ;
- un cadre de vie attractif et compétitif ;
- un tissu productif fort, innovant et durable ;
- un territoire qui encourage et facilite l'entrepreneuriat ;
- une gouvernance ouverte, fondée sur le dialogue et la coopération entre acteurs publics et économiques.

La présente contribution vise ainsi à formuler, pour le prochain mandat métropolitain (2026-2033), un ensemble de propositions concrètes et directement mobilisables par les élus de la Métropole Européenne de Lille.

Celles-ci s'appuient à la fois sur l'expérience des entreprises, sur l'analyse des politiques publiques locales et sur les enseignements tirés des initiatives menées ces dernières années.

Ce rapport s'inscrit dans la continuité :

- des 50 propositions pour Lille Métropole portées par le MEDEF Lille Métropole en 2020 ;
- des réflexions conduites par les organisations économiques locales et régionales entre 2020 et 2026 ;

- des travaux menés à l'échelle nationale et régionale sur les enjeux de mobilités, d'attractivité et de compétitivité territoriale.

Sur la base d'un bilan lucide de la période 2020-2026, cette contribution propose une feuille de route claire pour 2026-2033, organisée autour de chantiers stratégiques et d'actions hiérarchisées.

Les propositions formulées dans ce document reposent sur plusieurs principes directeurs :

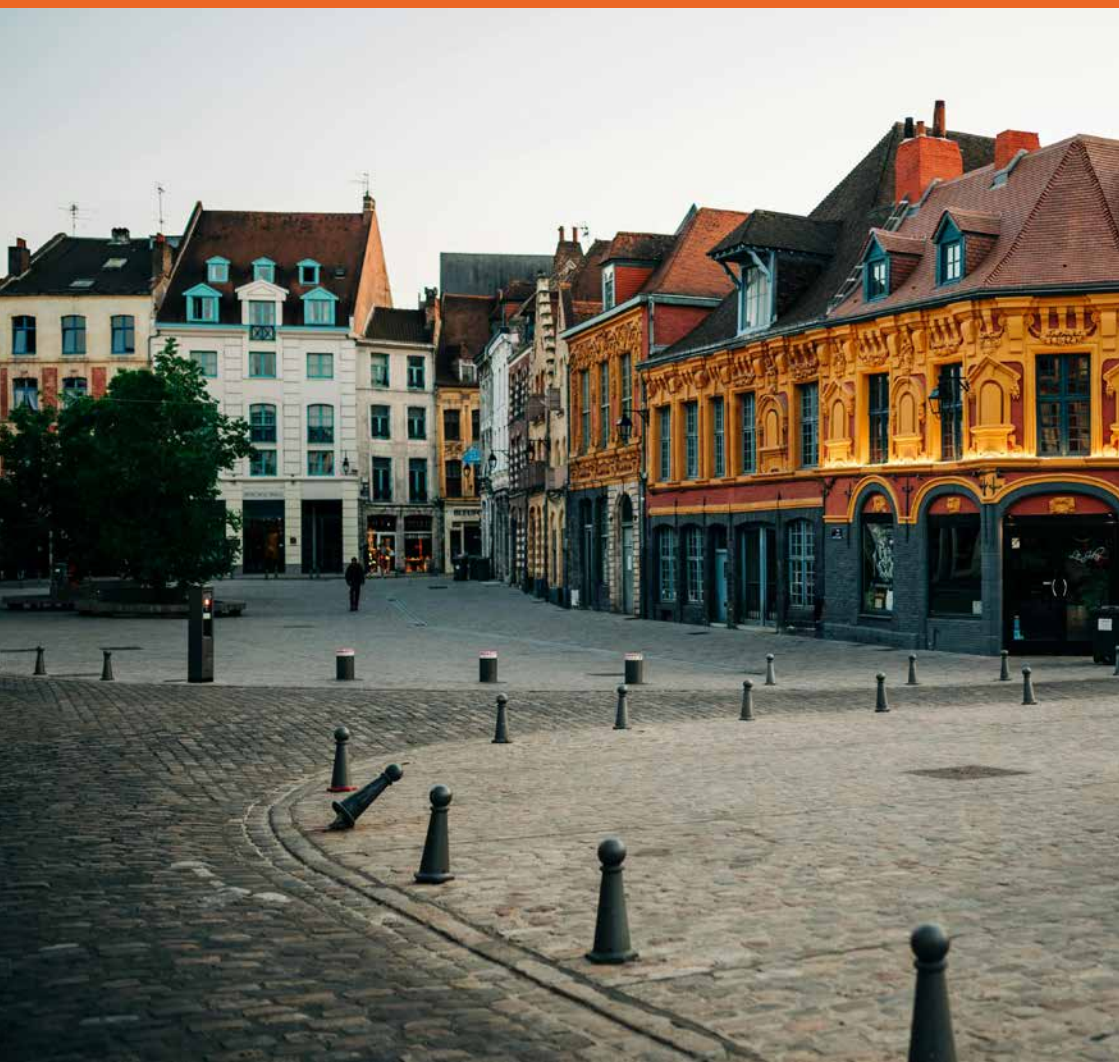
- l'opérationnalité, avec des mesures concrètes et rapidement mobilisables ;
- la responsabilité métropolitaine, en ciblant prioritairement les domaines relevant des compétences de la Métropole ;
- la différenciation territoriale, en valorisant la complémentarité des territoires qui composent cette aire métropolitaine.

Au total, ce document propose six chantiers structurants et trente propositions concrètes pour accompagner les transformations du territoire, renforcer la dynamique économique métropolitaine et l'inscrire dans cette aire métropolitaine européenne.

À un moment où notre territoire connaît des transformations majeures et des investissements sans précédent, il nous appartient collectivement de porter cet immense projet de territoire et de changer de dimension. Il s'agit désormais de passer du souhait, exprimé depuis plusieurs décennies, d'«être» davantage européen, à celui à construire, de devenir «une force pour l'Europe.»

**Faire de la Métropole Européenne de Lille et de son aire métropolitaine un territoire clé de la souveraineté européenne, telle est notre ambition.**

2020 - 2026 : UNE SÉQUENCE  
DE GRANDES TRANSFORMATIONS POUR  
LES TERRITOIRES, POUR LES ENTRE-  
PRISES, POUR LA MÉTROPOLE DE LILLE



Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**  
Lille Métropole



# Retour sur la période 2020 – 2026

De grandes transformations  
nécessitant une refondation  
des politiques publiques  
locales



**L**e temps semble s'accélérer : tel est le ressenti de notre époque à la lumière de l'actualité économique, politique, scientifique et sociétale.

En 2020, lors des dernières élections municipales et communautaires, les enjeux liés à l'intelligence artificielle ne suscitaient l'intérêt que d'un nombre limité d'acteurs, alors qu'ils sont aujourd'hui au cœur des stratégies publiques comme privées.

À cette même période, la crise sanitaire n'avait pas encore produit les effets majeurs que l'on connaît désormais, tant sur le plan économique que sur les aspirations individuelles et collectives.

Peu nombreux étaient ceux qui imaginaient alors le retour d'un conflit armé aux portes de l'Europe, ni la réémergence de thèmes comme la réindustrialisation ou la souveraineté économique.

Ces éléments montrent la nécessité de concevoir des politiques publiques en accord avec leur temps. Une politique peut être pertinente et efficace à un moment donné, puis se trouver en complet décalage avec les besoins contemporains quelques années plus tard.

Avec toutefois un paradoxe majeur : pour être efficace, une politique doit s'inscrire dans la durée, tant la temporalité des territoires est incompatible avec le court terme.

Ainsi, la première partie de ce document vise à identifier les sujets clés à intégrer dans la définition des politiques publiques, au regard des profondes transformations sociétales, technologiques et économiques que connaissent aujourd'hui la France, l'Europe et le reste du monde, afin de porter la réussite à moyen et long terme de la Métropole Européenne de Lille.

## **2020-2026 : des transformations systémiques dans le monde et en Europe**

### *De nouvelles thématiques et sujets impactant les politiques publiques*

La période 2020-2026 constitue une séquence de rupture.

Elle est marquée par une convergence inédite de transformations économiques, technologiques, énergétiques, géopolitiques et sociétales, qui redéfinissent profondément le rôle des métropoles dans la compétitivité nationale et européenne.

Dans ce contexte, les politiques publiques locales ne peuvent plus être pensées comme une simple prolongation des orientations définies en 2020. Les priorités, les contraintes et les attentes ont profondément évolué.

### **Des enjeux hier secondaires devenus aujourd'hui structurants**

Les crises successives, sanitaire, géopolitique, énergétique, ont fait émerger ou ré-émerger des sujets désormais centraux pour l'avenir des territoires.

#### **▼ Le retour de l'industrie et des logiques productives**

Pendant plusieurs décennies, le développement métropolitain s'est prioritairement appuyé sur le tertiaire supérieur, l'innovation immatérielle et les services à forte valeur ajoutée.

La réindustrialisation est désormais redevenue une priorité stratégique nationale et européenne, tant pour des raisons de souveraineté que de résilience économique.

Une économie, un pays, un territoire ne peuvent durablement exister sans capacité de production.

À cet égard, les Hauts-de-France ont su tirer parti de cette dynamique, en concentrant près de 20 % des projets industriels annoncés en France depuis 2021, notamment dans les secteurs de la mobilité, de l'énergie et de la logistique.

Cette dynamique pose cependant de nouveaux défis aux métropoles : foncier, acceptabilité sociale, infrastructures, compétences et délais de mise en œuvre.

### ▼ **La souveraineté technologique, nouvel impératif stratégique**

La dépendance de nos économies à des technologies majoritairement développées hors d'Europe, notamment par les grands acteurs numériques américains, a longtemps été perçue comme un non-sujet. Les évolutions géopolitiques récentes ont brutalement remis en cause cette lecture.

La souveraineté technologique est devenue un enjeu majeur, en particulier dans les domaines :

- des données ;
- du cloud ;
- de l'intelligence artificielle ;
- des infrastructures numériques critiques.

Dans ce contexte, plusieurs dizaines de milliards d'euros d'investissements sont annoncés dans les Hauts-de-France, notamment autour des datacenters et des infrastructures numériques.

La métropole de Lille, même si elle dispose d'atouts majeurs (présence d'acteurs clés dans le cloud, dans la cybersécurité), n'a pas encore été trop concernée par des annonces d'investissements considérables, contrairement à d'autres composantes de l'aire métropolitaine de Lille (Datacenter à Cambrai, à Valenciennes, à Dunkerque, etc.).

### ▼ **Le foncier, une ressource stratégique sous contrainte**

L'inscription du principe de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) dans la loi a profondément transformé la nature du foncier, désormais ressource rare, stratégique et fortement régulée.

Dans le même temps, la demande en espaces productifs, en plateformes logistiques de nouvelle génération, en bureaux adaptés aux nouveaux usages du travail, progresse plus rapidement que l'offre, dans un contexte de sobriété foncière renforcée.

Les métropoles doivent ainsi arbitrer entre attractivité économique, développement résidentiel, et toutes les autres activités faisant la vie des territoires, pour l'attribution d'une offre foncière de plus en plus contrainte. De ce fait, la reconversion des friches et l'optimisation du foncier existant deviennent des sujets capitaux pour l'avenir de ces territoires.

## **Des transitions structurelles qui s'intensifient**

Ces enjeux s'ajoutent aux grandes transitions déjà à l'œuvre, qui s'accroissent et se combinent.

### ▼ Intelligence artificielle et numérisation de l'économie

L'intelligence artificielle constitue un facteur de transformation majeure pour les entreprises comme pour les territoires :

- près de 70 % des gains de productivité attendus à horizon 2030 dans les économies développées sont liés à la diffusion des technologies numériques et de l'IA ;
- l'IA transforme en profondeur les chaînes de valeur industrielles, les services, la logistique, la mobilité, la gestion de l'énergie et l'action publique elle-même.

Pour les collectivités locales, l'enjeu est double :

- acculturer massivement entreprises, salariés et citoyens ;
- mobiliser l'IA comme levier d'efficacité des politiques publiques (mobilités, urbanisme, gestion des réseaux, relation aux usagers).

### ▼ Énergie, climat et compétitivité territoriale

La crise énergétique de 2021-2023 a mis en évidence la vulnérabilité des territoires face aux chocs exogènes :

- hausse durable des coûts de l'énergie ;
- dépendance aux réseaux nationaux et européens ;
- fragilité de certains modèles économiques locaux.

Les métropoles deviennent des acteurs clés de la transition énergétique à travers :

- la planification énergétique territoriale ;
- le développement d'énergies renouvelables locales ;
- l'optimisation des réseaux de chaleur et d'électricité ;
- l'accompagnement des entreprises dans leur trajectoire de décarbonation.

### ▼ Les nouvelles aspirations sociétales : un défi central pour les métropoles

La crise sanitaire a profondément modifié les attentes des citoyens et des actifs :

- aspiration accrue à la qualité de vie ;
- recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- développement du télétravail et des formes hybrides d'organisation ;
- regain d'attractivité des villes moyennes et des territoires périurbains.

Dans ce contexte, les métropoles ne peuvent plus se penser uniquement comme des pôles de concentration des emplois, mais doivent devenir des territoires de « qualité de vie », capables de concilier :

- emploi ;
- logement ;
- mobilité ;
- services ;
- environnement.

Les enjeux de transition écologique, d'accessibilité et de cadre de vie ne sont plus secondaires : ils conditionnent désormais directement l'attractivité économique et la capacité à attirer et retenir les talents.

Ainsi, les nouvelles problématiques et attentes ayant émergé au cours des 6 dernières années imposent une redéfinition des politiques publiques. Les enjeux d'attractivité résidentielle, de qualité de vie, de transition écologique et économique, les ruptures technologiques sont telles qu'elles nous obligent à repenser nos actions, nos objectifs et notre vision à long terme pour cette métropole.

C'est à l'aune de ces grandes transformations que devront être pensées les politiques métropolitaines de la prochaine mandature.

## À RETENIR

- ▶ 2020 – 2026, une période de transformation profonde aussi bien économique que sociétale.
- ▶ Des crises successives (sanitaire, approvisionnement, internationale et militaire, énergétique) ont remis à l'ordre du jour des sujets clés : réindustrialisation et production, souveraineté technologique, etc.
- ▶ Des grands défis, toujours, voire davantage d'actualité : transition climatique, transition énergétique, etc.
- ▶ De nouvelles aspirations sociétales et de nouvelles pratiques impactant l'organisation des entreprises et des territoires : aspiration accrue à la qualité de vie, développement du télétravail, etc.
- ▶ Des collectivités locales, par les politiques publiques qu'elles mettent en œuvre, en première ligne sur ces sujets.

## 2020 – 2026 : l'affirmation des métropoles

### *Évolutions des fonctions et des compétences*

Après des décennies de grandes lois et de redécoupages institutionnels majeurs (création des grandes régions, différentes lois de décentralisation, etc.), la séquence 2020 – 2026 peut apparaître comme une période sans évolution majeure sur le plan de l'organisation des territoires.

Celle-ci a néanmoins été marquée par les mises en œuvre concrètes et opérationnelles des grands décrets et lois votées lors des précédentes décennies. Ainsi, l'application de la loi NOTRe a redéfini une hiérarchie dans laquelle l'intercommunalité s'impose comme le pivot incontournable du développement économique.

Cette recomposition institutionnelle a profondément modifié les modes de décision, les circuits de financement et le dialogue entre acteurs publics et économiques, sans toujours en clarifier les responsabilités respectives.

### **Le grand transfert : l'avènement de la stratégie intercommunale**

Depuis 2015, et de manière accentuée sur la période récente, le législateur a délibérément déplacé le centre de gravité de l'action publique vers les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) et les métropoles en particulier !

Ce transfert ne constitue pas un simple ajustement technique, mais une transformation structurelle majeure pour le monde économique.

Désormais, c'est à l'échelon intercommunal que se définissent les grandes orientations en matière de :

- zones d'activités économiques (ZAE) ;
- aménagement, gestion et requalification du foncier économique ;
- aides à l'immobilier d'entreprise ;
- marketing territorial et prospection internationale.

L'intercommunalité est ainsi devenue le guichet stratégique de l'ambition territoriale. Là où l'entreprise sollicitait autrefois principalement le maire, elle s'adresse aujourd'hui au président de l'EPCI pour ses projets d'implantation, d'extension ou de relocalisation.

Cette évolution appelle une gouvernance claire, lisible et réactive, à la hauteur des enjeux de concurrence entre territoires.

### **Fiscalité locale et mobilités : un enjeu stratégique sous-estimé**

La montée en puissance de l'intercommunalité s'est accompagnée d'une recomposition profonde de la fiscalité locale, dont les effets sur la compétitivité économique restent insuffisamment interrogés.

La période 2020-2026 a consacré un glissement progressif vers une fiscalité davantage assise sur les entreprises, notamment à travers le versement mobilité.

Devenu une ressource essentielle pour les autorités organisatrices de la mobilité, ce prélèvement présente toutefois plusieurs limites :

- un taux uniforme, peu corrélé à la qualité effective de la desserte ;
- une déconnexion avec les contraintes sectorielles des entreprises ;
- un impact direct sur la compétitivité du territoire (sur-fiscalité).

À moyen terme, l'hypothèse d'un versement mobilité régional, dans un contexte de compétences partagées entre régions, métropoles et intercommunalités, fait peser un risque d'empilement fiscal, sans garantie d'amélioration proportionnée du service rendu. Cette proposition n'a cependant pas été suivie de fait par la Région Hauts-de-France, et les acteurs économiques s'en félicitent dans une période de recherche active de gain de compétitivité.

Cette évolution appelle plusieurs principes structurants :

- une clarification des compétences respectives entre Région, intercommunalités et communes en matière de mobilités ;
- une meilleure articulation entre fiscalité et service rendu ;
- l'ouverture du débat sur des mécanismes de modulation du versement mobilité, tenant compte de la localisation, de la desserte effective, des efforts des entreprises (télétravail, covoiturage, plans de mobilité).

### **Région, intercommunalité, commune : reconstruire une cohérence d'ensemble**

La période récente a mis en évidence une tension croissante entre responsabilités stratégiques et leviers financiers.

- La Région, chef de file du développement économique et des mobilités ferroviaires, pilote des politiques structurantes à grande échelle.
- L'intercommunalité organise et finance les mobilités du quotidien, l'aménagement économique et l'attractivité.
- La commune demeure l'échelon de l'acceptabilité sociale et de la proximité.

Dans ce système à plusieurs niveaux, l'absence de vision consolidée de la fiscalité économique locale nuit à la lisibilité de l'action publique. Pour les entreprises, l'enjeu n'est pas seulement le niveau des prélèvements, mais leur prévisibilité, leur cohérence territoriale et leur lisibilité.

## Une exigence pour la prochaine mandature

À l'heure où la Métropole Européenne de Lille et la Région Hauts-de-France sont appelées à accueillir des projets industriels, logistiques et technologiques d'envergure, la fiscalité locale ne peut rester un simple outil de financement et devenir un levier stratégique, au service :

- de l'attractivité économique ;
- de la transition écologique ;
- de l'accessibilité du territoire ;
- et de la compétitivité des entreprises locales.

La prochaine mandature devra ainsi s'attacher à éviter l'empilement des prélèvements, à clarifier les responsabilités entre niveaux de collectivités, et à instaurer un dialogue structuré et régulier avec les acteurs économiques, condition indispensable pour sécuriser les investissements et accompagner durablement les transformations du territoire.

### À RETENIR

- ▾ Une loi NOTRe dont la mise en œuvre s'est progressivement concrétisée au cours de la période 2020 – 2026.
- ▾ Une affirmation des métropoles comme des échelons de la stratégie et du développement des territoires.
- ▾ La municipalité, acteur de la proximité pour les entreprises et les citoyens.
- ▾ Une organisation et une répartition complexe et souvent inaboutie des compétences entre les mairies et les intercommunalités.
- ▾ Une fiscalité à réinventer pour en faire un levier de transition environnementale et économique, et de compétitivité territoriale.



# Retour sur la période 2020 - 2026

La métropole de Lille,  
inscrite dans une ambition  
européenne, mais aussi  
régionale et locale



**L**ongtemps perçue comme une forme de « cul-de-sac » au nord de la France, la Métropole Européenne de Lille a su, à partir des années 1990, retrouver progressivement sa place parmi les grandes métropoles françaises.

Porté par des projets structurants tels qu'Euralille, Eurasanté ou encore EuraTechnologies, le territoire s'est profondément réinventé autour des activités tertiaires, de l'innovation et de l'économie de la connaissance. Cette transformation a permis à la métropole de retrouver une dynamique économique solide.

Pour autant, la Métropole Européenne de Lille n'a pas toujours pleinement joué le rôle de locomotive du territoire plus large dans lequel elle s'inscrit : l'aire métropolitaine lilloise. La MEL présente ainsi un profil paradoxal : un territoire économiquement dynamique, mais dont les bénéfices ne se diffusent pas encore pleinement à l'ensemble de la population, et dont l'attractivité résidentielle demeure en retrait au regard de son potentiel économique.

Dans le même temps, les territoires qui composent l'aire métropolitaine de Lille, de Dunkerque à Maubeuge, en passant par Arras, le bassin minier ou encore le Valenciennois, ont engagé des transformations majeures, portées par des projets industriels, logistiques et énergétiques d'envergure.

Loin d'attendre la métropole lilloise, ces territoires, au cours de la séquence 2020 / 2026 ont pris leur essor, avec le développement de projets considérables (réindustrialisation, datacenter, etc.) et porteurs de développement sur l'ensemble de cette aire métropolitaine.

Dans ce nouvel écosystème territorial, plusieurs questions se posent désormais avec acuité :

- Quelle place la Métropole Européenne de Lille doit-elle occuper dans ce système métropolitain élargi ?
- Comment tirer pleinement parti des dynamiques économiques en cours ?
- Quelles politiques publiques doivent être mises en œuvre pour accompagner ces transformations ?

C'est dans cette perspective que les pages qui suivent proposent :

- un bilan de l'évolution économique et sociale de la Métropole Européenne de Lille entre 2020 et 2026 ;
- un retour sur les principales propositions formulées par le MEDEF Lille Métropole en 2020 et sur leur niveau de mise en œuvre ;
- une analyse des transformations territoriales en cours à l'échelle de l'aire métropolitaine élargie.

Ce diagnostic, dans la continuité de la première partie de ce rapport, constitue le socle d'analyse nécessaire pour formuler, dans la suite de ce document, une nouvelle feuille de route stratégique pour la Métropole Européenne de Lille à l'horizon 2026-2033.

# La Métropole Européenne de Lille, entre territoire européen, national et local

## *Évolutions économiques et sociétales de la Métropole Européenne de Lille au cours de la période 2020 - 2026*

Les six dernières années ont été marquées par une succession de crises (sanitaire, énergétique, inflationniste) que la MEL a traversées avec une résilience supérieure à la moyenne régionale, sans toutefois parvenir à décrocher totalement ses indicateurs sociaux de la moyenne nationale.

### ▼ Dynamique de l'emploi

Entre 2020 et 2026, la MEL a confirmé son rôle de locomotive régionale. Elle concentre aujourd'hui plus de 562 000 emplois, soit près de 25 % de l'emploi total des Hauts-de-France.

La croissance de l'emploi salarié privé s'est maintenue à un rythme annuel moyen de +1,1 %, portée par le secteur tertiaire supérieur et l'essor des sites d'excellence (Eura-Technologies, Eurasanté, etc. ).

### ▼ Chômage et activité

Le taux de chômage métropolitain s'établit fin 2025 à 8,6 %. Si ce chiffre est en nette baisse par rapport au pic de 2015 (où il dépassait les 11 %), il reste 1,5 point au-dessus de la moyenne nationale (7,1 %). Plus préoccupant, le taux d'activité des 15-64 ans stagne autour de 61 %, soit près de 2,3 points de moins que la moyenne des autres grandes métropoles françaises (Lyon, Nantes, Bordeaux).

Comme ces données l'indiquent, notre métropole a connu un « redressement » au cours de cette période, mais reste toujours confrontée au défi considérable que représente un taux d'activité trop faible pour ce territoire européen.

## Le positionnement national : Lille, leader de l'accueil des entreprises

Au niveau national, la Métropole Européenne de Lille a opéré une remontée spectaculaire dans certains baromètres d'attractivité.

### ▼ N°1 du Baromètre Arthur Loyd 2026

Pour la première fois, la MEL se hisse à la 1ère place nationale dans la catégorie « Accueil des entreprises et Immobilier professionnel ». Ce succès repose sur un parc de bureaux de haute qualité (Euraille, quartier des gares) et une stratégie de filières porteuse de développement économique (innovation médicale, retail, numérique, etc.)

### ▼ Tertiarisation de pointe

Lille s'impose comme le 3<sup>e</sup> marché de bureaux en France (hors IDF). Le secteur des services aux entreprises et de l'informatique pèse désormais pour près de 15 % de l'emploi concurrentiel, compensant l'érosion continue de l'emploi industriel traditionnel qui ne représente plus que 9,7 % des effectifs salariés.

La Métropole Européenne de Lille dispose néanmoins encore et toujours d'une attractivité résidentielle réduite. Ce même baromètre Arthur Loyd classe ainsi Lille dernière des grandes métropoles françaises en matière de qualité de vie (à l'opposé de son classement en matière d'accueil des entreprises).

La Métropole Européenne de Lille présente de ce fait cette situation paradoxale, d'un territoire dynamique économiquement mais peinant à attirer les profils nécessaires, en raison d'une attractivité résidentielle encore trop faible.

## Le positionnement européen : un hub logistique et numérique au cœur de l'Europe du Nord-Ouest

À l'échelle européenne, Lille a cessé d'être une simple ville de passage pour devenir une destination d'investissement structurante.

### ▼ La puissance logistique

Grâce à sa position au centre du triangle Paris-Londres-Bruxelles (80 millions de consommateurs à moins de 300 km), cette métropole a capté des flux logistiques majeurs. Le secteur des transports et de la logistique a crû de 4,5 % en volume d'emplois depuis 2022, porté par le développement de l'e-commerce et de manière générale du retail et des centres logistiques européens (situés notamment à proximité directe de la Métropole Européenne de Lille, à Delta 3 Dourges).

### ▼ Investissements directs étrangers (IDE)

En 2025, l'agence Hello Lille a recensé 22 implantations majeures d'entreprises internationales, générant plus de 800 emplois directs. 60 % de ces investissements se dirigent vers les sites d'excellence, prouvant que la stratégie de « spécialisation intelligente » menée depuis plusieurs décennies fonctionne au niveau européen.

Lille est ainsi devenue une terre d'investissement, s'inscrivant dans une dynamique forte au niveau régional. En effet, la Région Hauts-de-France compte plus de 100 projets générant plus de 4500 emplois. Au regard du poids démographique de la métropole vis-à-vis de l'ensemble de la Région, Lille ne présente cependant pas de rôle moteur en matière d'investissement étranger sur l'ensemble de cette région.

## Le paradoxe social : une précarité persistante

Le diagnostic ne serait pas complet sans mentionner le fossé social qui continue de se creuser au sein du territoire.

### ▼ Taux de pauvreté

Il reste l'un des plus élevés de France pour une métropole, avec 18,3 % de la population vivant sous le seuil de pauvreté contre environ 14,5 % au niveau national.

### ▼ Fracture territoriale

Dans certains quartiers, notamment sur le versant Nord-Est de la métropole, le taux de pauvreté peut dépasser les 45 % et le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans atteint encore des sommets, pouvant être supérieur à 35 %.

Ainsi, la MEL est devenue une puissance économique tertiaire et d'innovation de premier rang national et européen, mais souffre d'un marché du travail sous-efficace : trop d'habitants restent à l'écart de l'emploi malgré une offre de postes record. En outre, la qualité de vie qu'apporte ce territoire semble très en deçà de celle proposée par les autres grandes métropoles françaises.

## À RETENIR

- ▶ Une dynamique de l'emploi favorable sur la Métropole Européenne de Lille.
- ▶ Un taux d'activité encore en dessous de la moyenne nationale.
- ▶ Un taux de chômage en baisse mais toujours supérieur à la moyenne nationale.
- ▶ Un territoire à l'attractivité économique réelle, comme l'ensemble des Hauts-de-France.
- ▶ Une métropole souffrant d'une attractivité résidentielle inférieure aux autres métropoles européennes.
- ▶ Un bassin de vie présentant de fortes disparités économiques et sociales.

## Des dynamiques de projet au sein de la Métropole Européenne de Lille

### *Retour sur les 50 propositions du MEDEF Lille Métropole*

En 2020, le MEDEF Lille Métropole proposait un projet global pour la Métropole Européenne de Lille, articulant agilité économique, transition écologique et inclusion sociale.

Ce manifeste de 50 propositions portait une ambition claire : faire de la métropole un territoire compétitif, accessible et attractif, capable d'anticiper les transformations économiques, sociales et environnementales.

Six ans plus tard, si le contexte a profondément évolué, les défis structurels identifiés à l'époque demeurent largement inchangés.

### **Mobilité et infrastructures : des avancées réelles, mais un plafond de verre persistant**

La fluidité des déplacements constituait déjà en 2020 l'un des principaux points de fragilité de la métropole. Elle reste aujourd'hui un facteur limitant majeur, tant pour l'accès à l'emploi que pour l'attractivité économique.

Le MEDEF appelait alors à :

- une valorisation renforcée du ferroviaire ;
- une vision métropolitaine de la mobilité dépassant les seules frontières administratives de la MEL.

Si le Service Express Métropolitain (SERM) est désormais une ambition partagée, son calendrier et son périmètre restent en décalage avec l'urgence économique, sociale et climatique. Pour de nombreux salariés venant de Lens, Douai ou Valenciennes, la promesse d'une métropole accessible demeure largement théorique.

## **Des projets lancés, mais des résultats en retrait**

Plusieurs orientations défendues en 2020 n'ont pas atteint le niveau d'ambition initialement affiché :

### **▼ Innovation et massification des mobilités**

Le MEDEF proposait l'intégration de solutions innovantes (type Supraways et train du futur) et la création d'au moins dix infrastructures majeures de covoiturage.

Si l'offre de parkings-relais a progressé, elle n'a pas été accompagnée d'une stratégie ambitieuse et coordonnée de covoiturage, à l'échelle pertinente de l'aire métropolitaine élargie de Dunkerque à Arras, en passant par Maubeuge.

Les projets innovants de désengorgement n'ont, quant à eux, pas été suivis de réalisations opérationnelles.

### **▼ Organisation des temps de travail**

L'expérimentation d'horaires décalés dans les principaux pôles d'emploi, afin de lisser les pics de congestion, n'a été mise en œuvre que de manière ponctuelle et partielle, sans changement structurel des pratiques.

L'ambitieux projet de péage positif, qui proposait notamment de lisser les flux de véhicules sur les voies d'accès à la métropole sur l'ensemble de la journée, pour éviter les pics de congestion le matin et le soir, est resté à un état d'expérimentation et n'a pas eu de ce fait l'effet escompté.

### **▼ Le rendez-vous manqué de l'aéroport de Lille-Lesquin**

La création d'une liaison en site propre entre le centre-ville et l'aéroport figurait parmi les propositions structurantes de 2020.

En 2026, l'absence persistante de desserte lourde constitue toujours un frein au développement de l'aéroport, limitant mécaniquement la capacité de la métropole à capter les flux internationaux et le tourisme d'affaires.

## **Trois écueils structurels**

De manière générale, les politiques de mobilité ont souffert :

- de l'absence de coordination à l'échelle de l'aire métropolitaine, pourtant identifiée dès 2020 comme un enjeu clé (pilotage unifié des mobilités),
- de contraintes de financement récurrentes, non compensées par des approches innovantes,
- d'une priorité donnée aux seuls objectifs de décarbonation, parfois au détriment des enjeux d'accessibilité et de compétitivité économique.

## **Écologie et cadre de vie : une transition conduite principalement par la contrainte**

Aménagements cyclables, rénovation urbaine, projets environnementaux : la MEL et ses communes ont été actives sur ces sujets, au cours de la mandature.

Toutefois, la philosophie d'action s'est souvent éloignée de celle défendue par le MEDEF.

Le MEDEF plaidait alors pour une transition écologique fondée sur l'incitation et la performance, et non sur la contrainte ou la pénalisation. Cette approche n'a pas été structurante dans l'action métropolitaine.

Les propositions suivantes n'ont notamment pas trouvé de traduction opérationnelle :

- instauration d'une part incitative de la TEOM,
- exonérations ciblées pour les entreprises engagées dans le recyclage,
- modulation du versement mobilité en fonction des bonnes pratiques des entreprises.

Par ailleurs, l'encouragement à l'autonomie énergétique des communes, proposé dès 2020, aurait permis d'amortir plus efficacement les chocs liés à la hausse des prix de l'énergie.

Enfin, si l'intégration des mobilités douces dans les documents d'urbanisme progresse, l'action reste largement communale, alors que l'échelle métropolitaine est la plus pertinente pour rapprocher durablement zones d'habitat et zones économiques.

### **Inclusion et compétences humaines : des enjeux reconnus, mais insuffisamment structurés**

L'inclusion par l'emploi figurait au cœur des propositions de 2020, avec :

- la création d'un maillage territorial resserré d'insertion ;
- la mise en place de guichets uniques emploi ;
- un renforcement des liens entre services sociaux et entreprises.

Ces orientations n'ont malheureusement pas été déployées de manière structurée à l'échelle métropolitaine, même si nous pouvons noter une réelle motivation des élus à travailler sur ce sujet.

De même, alors que la transition numérique s'accélère, la lutte contre l'illectronisme reste marginale, exposant le territoire au risque d'une métropole à deux vitesses.

Enfin, l'attractivité internationale de la MEL suppose une offre d'accueil des talents plus lisible (services, langues, scolarité), ainsi qu'une valorisation renforcée de l'apprentissage des langues de nos pays voisins, atout stratégique pour un hub eurorégional.

Cet enjeu de la compétence humaine semble aujourd'hui l'une des clés de la réussite de la Métropole Européenne de Lille.

### **Attractivité et gouvernance : une volonté de dialogue, mais un déficit d'opérationnalité**

La volonté de l'exécutif métropolitain 2020-2026 de dialoguer avec le monde économique doit être saluée.

La mise en place du G5, rassemblant l'État, la Région Hauts-de-France, la Métropole Européenne de Lille, la CCI Hauts-de-France et Entreprises et Cités, constitue une action majeure en matière de coopération pour la définition et la mise en œuvre des politiques de développement économique à l'échelle de la métropole et des Hauts-de-France.

Toutefois, de nombreuses autres démarches menées en ce sens se sont trop souvent traduites par des intentions et des discours, sans déclinaison opérationnelle à la hauteur de ces enjeux.

Le MEDEF appelait notamment à :

- un choc de simplification administrative ;
- une conférence des exécutifs économiques pour rationaliser les moyens consacrés à l'attractivité ;
- une stratégie claire de baisse ou de stabilisation de la fiscalité locale.

L'absence de moratoire ou d'allègement ciblé, combinée à un versement mobilité uniforme et peu corrélé à la qualité de la desserte, pèse durablement sur la capacité d'investissement des PME et ETI.

## Un territoire de contrastes

La période 2020 / 2026 fut ainsi marquée de nombreuses actions engagées, mais souvent à l'initiative des communes plutôt qu'à l'échelle métropolitaine.

Le bilan des six dernières années, au regard des propositions formulées en 2020, apparaît ainsi en demi-teinte :

des avancées réelles, mais fragmentées, insuffisamment coordonnées, et trop souvent mises en œuvre à une échelle trop restreinte pour porter les transformations structurelles attendues pour la Métropole Européenne de Lille.

## À RETENIR

- ▼ Des avancées réelles sur les propositions formulées par le MEDEF en 2020 avec des actions peinant néanmoins à être menées à la bonne échelle et/ou de manière massifiée sur l'ensemble de ce territoire.
- ▼ Des rendez-vous ratés, notamment sur le projet de péage positif ou sur la desserte de l'aéroport de Lille.
- ▼ Des politiques de mobilité souffrant d'une absence de gouvernance à l'échelle de l'aire métropolitaine de Lille et des problématiques de financement.
- ▼ Une stratégie en matière de transition environnementale davantage tournée vers la contrainte plutôt que l'incitation.
- ▼ Un véritable intérêt pour les enjeux d'inclusion et de compétence humaine sans pour autant apporter des solutions efficaces aux défis actuels.
- ▼ Une véritable volonté de dialogue entre le public et le privé avec toutefois un réel déficit en matière d'opérationnalité.

# Un territoire majeur au cœur d'un système métropolitain d'envergure européenne

## Évolutions du contexte territorial de la Métropole Européenne de Lille

La période 2020-2035 ouvre une séquence de transformation sans précédent pour la métropole de Lille et, au-delà, pour l'ensemble de son aire métropolitaine.

Les dynamiques économiques, industrielles, logistiques et infrastructurelles engagées dépassent désormais largement le périmètre institutionnel de la Métropole Européenne de Lille, imposant un changement d'échelle tant dans l'analyse que dans l'action publique.

Dans un contexte de réindustrialisation européenne, de recomposition des chaînes de valeur et de transition énergétique accélérée, la métropole de Lille est appelée à jouer un rôle structurant à l'interface entre l'Europe du Nord, la France et les Hauts-de-France.

### L'aire métropolitaine lilloise : un changement d'échelle territorial assumé

Le développement de la métropole de Lille ne peut plus être appréhendé à la seule échelle métropolitaine.

Il s'inscrit désormais dans une aire métropolitaine élargie, polycentrique, structurée autour de pôles aux fonctions complémentaires :

- le Dunkerquois, en pleine mutation industrielle, portuaire et énergétique ;
- le Bassin minier, redevenu un territoire stratégique de production et de foncier industriel ;
- le Valenciennois, pôle industriel historique engagé dans une réindustrialisation d'ampleur ;
- le cœur métropolitain lillois, concentrant fonctions de commandement, de services, de formation, de recherche et d'innovation.

Cette configuration marque une évolution majeure : Lille n'est plus seulement un pôle économique autonome, mais le centre nerveux d'un système territorial intégré, à vocation régionale, nationale et européenne.

### Une concentration exceptionnelle de projets industriels et productifs

L'aire métropolitaine lilloise bénéficie aujourd'hui d'une accumulation inédite de projets structurants, représentant près de 80 milliards d'euros d'investissements annoncés ou engagés à horizon 2035.

Ces projets concernent notamment :

- la réindustrialisation autour de la batterie électrique et des mobilités décarbonées ;
- le développement de grands sites industriels dans le Dunkerquois et le Valenciennois ;
- l'implantation de datacenters et d'infrastructures numériques, liée à la montée en puissance du numérique et de l'intelligence artificielle ;
- les projets énergétiques structurants (production, transport, sécurisation de l'approvisionnement) ;

- les grandes infrastructures logistiques et de transport, au premier rang desquelles le Canal Seine-Nord Europe.

Ils positionnent l'aire métropolitaine lilloise comme l'un des principaux territoires industriels et logistiques d'Europe occidentale pour les décennies à venir, au service de la compétitivité française et européenne.

## Le rôle stratégique de la métropole lilloise dans ce nouvel écosystème

Dans cette dynamique, le rôle de la métropole lilloise évolue profondément.

La Métropole Européenne de Lille ne concentre pas l'ensemble des implantations industrielles lourdes, mais elle occupe une fonction centrale dans :

- l'accueil des sièges, des fonctions de décision, d'ingénierie et de services aux entreprises ;
- la formation initiale et continue des compétences nécessaires aux nouvelles filières industrielles ;
- l'organisation des flux de mobilités domicile-travail et inter-entreprises ;
- la structuration de l'attractivité résidentielle, étudiante et internationale.

La métropole lilloise devient ainsi le pivot fonctionnel d'un écosystème productif élargi, dont la performance dépend directement de sa capacité à irriguer, et à être irrigué par les territoires voisins des Hauts-de-France, et plus largement par les grands corridors économiques d'Europe.

## Les mobilités interterritoriales : condition de réussite du modèle

La réussite de cette trajectoire repose sur un facteur déterminant : la capacité à organiser des mobilités fluides, rapides et fiables entre les différents pôles de l'aire métropolitaine.

Les besoins sont multiples :

- déplacements domicile-travail vers les nouveaux sites industriels ;
- mobilités professionnelles entre sites de production, centres de décision et de recherche ;
- logistique des marchandises et des flux intermédiaires.

Les infrastructures structurantes à venir (Service Express Métropolitain, Canal Seine-Nord Europe) et le renforcement des réseaux ferroviaires et routiers constituent des leviers essentiels.

Leur efficacité dépendra toutefois :

- de la coordination des calendriers et des maîtrises d'ouvrage ;
- de l'articulation entre infrastructures lourdes et mobilités du quotidien ;
- de la capacité à dépasser les logiques institutionnelles strictes au profit d'une approche fonctionnelle.

## Une exigence renforcée de coordination entre collectivités

Le développement de l'aire métropolitaine lilloise impose un saut qualitatif en matière de gouvernance territoriale. Les enjeux économiques, industriels, énergétiques et de mobilité ne peuvent plus être traités à l'échelle d'une seule collectivité.

Dans ce contexte, la Métropole Européenne de Lille est appelée à jouer un rôle moteur :

- dans la coordination stratégique avec les intercommunalités voisines ;
- dans le dialogue renforcé avec la Région et l'État ;
- dans l'association systématique des acteurs économiques aux décisions structurantes.

L'enjeu n'est pas de créer de nouvelles strates institutionnelles, mais de construire une gouvernance fonctionnelle, orientée vers les projets, les flux et les usages réels.

### Un moment charnière pour la métropole de Lille et pour l'aire métropolitaine

Les investissements engagés constituent une opportunité historique. Mal coordonnés, ils pourraient accentuer les déséquilibres territoriaux et les tensions de mobilité.

Pensés de manière intégrée, ils peuvent au contraire faire de l'aire métropolitaine de Lille :

- un hub européen de compétences, de services et d'innovation ;
- un moteur de cohésion territoriale à l'échelle régionale et nationale ;
- un territoire capable de conjuguer réindustrialisation, attractivité résidentielle et transition écologique.

Cette séquence impose des choix clairs dès la prochaine mandature métropolitaine et justifie pleinement les propositions formulées dans la suite de cette contribution du MEDEF.

### À RETENIR

- ▼ L'affirmation de l'aire métropolitaine de Lille comme territoire de projet majeur (80 milliards € d'investissements à venir).
- ▼ Une Métropole Européenne de Lille inscrite au sein d'une aire métropolitaine allant de Dunkerque à Maubeuge en passant par Cambrai, Arras et Béthune.
- ▼ Une place de pivot fonctionnel, de moteur pour la Métropole Européenne de Lille au sein de cette aire métropolitaine.
- ▼ Une aire métropolitaine devant encore se construire notamment au travers des projets de mobilité (Service express métropolitain, Canal Seine Nord Europe, etc.).
- ▼ Un besoin capital de gouvernance et / ou de coordination à cette échelle, sans pour autant créer de la lourdeur institutionnelle à ce territoire.



# 2026 - 2033 : UN PROJET AUTOUR D'UNE VISION POUR LA MÉTROPOLE ET L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE LILLE



Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**  
**Lille Métropole**



# 2026 et à venir...

## Une vision résolument européenne



**L**a métropole de Lille a posé les fondements de son développement actuel, il y a 30 ans, lorsqu'elle a fait le choix de devenir une métropole européenne.

Qu'il s'agisse d'Euralille, d'Euratechnologies, d'Eurasanté, Euracrétative, mais aussi de son cap vers la logistique avec Delta 3, ces grands projets souvent fastueux, ambitieux, ont parfois été décriés à l'époque.

Force est de constater que 30 ans plus tard, cette « vision » a construit notre réussite actuelle.

Alors 30 ans plus tard, que faut-il faire ? Conserver cette vision ? Réinventer cette vision ? Définir une nouvelle vision ?

30 ans plus tard, le monde et le territoire ont très fortement changé, avec une concurrence accrue des métropoles, avec de nouveaux enjeux ayant émergé, avec l'aire métropolitaine, qui, même si elle ne dispose pas de gouvernance, s'affirme aujourd'hui comme l'échelle pertinente de réflexion.

En effet, avec près de 80 milliards d'euros de projets prévus dans les années à venir dans l'aire métropolitaine, et pour une grande partie à proximité de la métropole de Lille, ces investissements dessinent les contours d'une nouvelle géographie économique et industrielle du territoire.

Alors, comment réinventer ce territoire central qu'est la métropole de Lille dans ce système ? Quelle vision pour l'aire métropolitaine de Lille pour les 30 ans à venir ?

Notre territoire, nos territoires que sont la Métropole Européenne de Lille et l'aire métropolitaine de Lille, ne disposent pas aujourd'hui d'une vision partagée à long terme, capable d'unir les acteurs économiques, institutionnels et citoyens autour d'un horizon commun.

Les développements se font souvent à l'opportunité, projet par projet, plutôt qu'à partir d'une stratégie collective structurée. Or seule une vision partagée est en mesure d'accroître durablement la compétitivité du territoire et de répondre aux grands défis économiques, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté.

Conscient de cette nécessité, le MEDEF Lille Métropole a engagé une réflexion visant à construire une vision collective à horizon 2040-2045.

Cette vision repose sur une conviction forte : « Nos forces résident dans notre histoire et notre identité ; vouloir faire table rase de nos racines serait une erreur considérable, compromettant la réussite de cette vision. »

L'ambition est ainsi de définir et de proposer un récit collectif, porteur de cohérence et d'optimisme, capable d'inspirer les politiques publiques, de guider les stratégies d'entreprise et de définir un cap non pas uniquement pour la prochaine mandature mais pour les 20 ans à venir.

Cet exercice s'est ainsi structuré en deux parties :

- ▼ La définition de notre singularité,
- ▼ L'identification d'une vision répondant à cette singularité.

# L'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France, une singularité française et européenne

## Ce que nous sommes

Il est des territoires qui se distinguent par leurs chiffres, mais aussi par leur spécificité non chiffrable.

Les Hauts-de-France, et l'aire métropolitaine de Lille en font partie.

Au-delà des données économiques, ce territoire présente des caractéristiques propres qui lui confèrent des qualités majeures pour les entrepreneurs, les entreprises et les porteurs de projets de toutes natures.

L'histoire industrielle et sociale, la culture du travail et l'esprit collectif portent ainsi une identité propre : celle d'un territoire humain, de coopération, de travail et d'entrepreneuriat.

## Une histoire de résilience et d'innovation permanente

L'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France ont été marquées par une histoire faite de résilience et de transformations :

- Un territoire de révolution industrielle, bien sûr, avec le formidable développement des industries textiles et charbonnières ;
- Un bassin de vie impacté par le déclin de ces activités ;
- Une région d'innovation économique et sociale, source de grandes transformations visibles bien au-delà de ses frontières (comme l'invention du logement social et de nombreuses prestations sociales) ;
- Un territoire de production, pilier de son identité et force économique.

Alors que d'autres régions voient leur économie reposer principalement sur les services, le tourisme, les emplois publics ou les retraités, les Hauts-de-France et l'aire métropolitaine de Lille continuent de s'appuyer sur l'industrie, la logistique, le commerce et l'énergie, et l'innovation technologique, selon une logique de « réinvention et d'innovation permanente ».

Aujourd'hui, ce territoire accueille les sièges et centres de décision de plusieurs entreprises leaders mondiales dans leurs secteurs. Cette présence renforce l'écosystème régional par des fonctions stratégiques à forte valeur ajoutée, des capacités d'innovation élevées et des chaînes de coopération locales denses. Elle confère aux Hauts-de-France une visibilité internationale et un rôle de plateforme économique majeure au sein de l'Europe du Nord-Ouest.

Et cette dynamique devrait se renforcer dans un avenir proche : implantation de gigafactories, data centers, projets de réindustrialisation, nouveaux sites de production d'énergie (EPR, parcs éoliens offshore), création du plus grand acteur du retail média en Europe, régénération urbaine. Ces évolutions ne doivent rien au hasard, en s'inscrivant dans une longue tradition d'adaptation et de pragmatisme.

*« Nous avons du foncier et des infrastructures, nous avons de l'énergie, nous avons de la main-d'œuvre : nous avons tous les arguments pour réussir. »*

## Un carrefour européen, mais avant tout une terre de liens

Ces éléments : foncier, énergie, main d'œuvre, bien que nécessaires, ne sauraient résumer à eux seuls l'identité et la singularité de l'aire métropolitaine de Lille et des Hauts-de-France.

L'atout géographique du territoire est majeur. Situé à la croisée des flux nord-sud et est-ouest, à la jonction des grands bassins économiques européens, intégré à l'une des premières façades maritimes d'Europe - le Range nord, l'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France forment un territoire naturellement ouvert. Les travaux majeurs d'extension du Canal Seine-Nord Europe renforceront ce positionnement.

Cette position, valorisée par un réseau d'infrastructures de qualité, est souvent présentée comme un atout logistique. Elle dépasse pourtant ce seul cadre : les activités tertiaires, industrielles, touristiques et événementielles tirent également parti de cette situation.

Avec près de 80 millions de consommateurs à moins de trois heures de route, l'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France constituent l'un des principaux hyper-centres de consommation en Europe. Cette position de carrefour, longtemps sous-estimée, a transformé le territoire au cours des dernières décennies. D'un ancien « cul-de-sac » français, il est devenu une véritable plateforme européenne, marquant ainsi le renouveau de l'aire métropolitaine de Lille.

## Une terre d'accueil et de coopération

Ce carrefour n'est pas seulement géographique, il est aussi culturel. À la croisée des mondes anglo-saxon, latin et germanique, le territoire s'est forgé une identité de brassage, d'ouverture et de coexistence. Les cultures et les hommes (chefs d'entreprises, salariés, acteurs publics) y ont toujours su vivre et travailler ensemble, façonnant une identité marquée par l'accueil et les coopérations.

Qu'il s'agisse d'une implantation industrielle, d'un projet logistique ou d'une start-up en croissance, la première impression est celle d'un territoire qui ouvre ses portes, se mobilise et cherche des solutions. C'est bien sûr une question d'infrastructures et de foncier, mais aussi d'attitude collective.

À cette attitude positive d'accueil, s'ajoute une deuxième singularité immatérielle : une capacité unique à coopérer. Le dialogue constant entre acteurs économiques et collectivités locales, entre société civile et entreprises, entre salariés et dirigeants en apporte la démonstration.

Lorsqu'un projet émerge, les coopérations se mettent en place, des chambres consulaires aux élus locaux, des entreprises aux universités, en passant par les partenaires sociaux et la société civile. Et les résultats sont là avec des implantations et des coopérations porteuses de développement :

Grâce à un alignement assez unique des forces politiques et économiques, le territoire continue d'attirer les investissements étrangers (en particulier industriels). Les Hauts-de-France restent ainsi la 1ère région française en matière de création d'emplois industriels via les Investissements Directs Etrangers (source : étude EY sur l'attractivité de la France).

Ainsi, cet esprit de coopération et cet accueil collectif font de la métropole de Lille et des Hauts-de-France l'un des territoires les plus attractifs pour les investisseurs extérieurs.

Mais cette dynamique ne se limite pas à l'investissement : elle irrigue les échanges entre entreprises, territoires et acteurs économiques à travers de nombreux réseaux, filières et écosystèmes d'innovation. C'est ainsi que plus qu'ailleurs, il existe des réseaux, des clubs, des relations formelles et informelles, porteurs de sens, d'accompagnement et de développement pour les entreprises et pour les territoires.

Fondé en 2008, Euratechnologies, le plus ancien incubateur et accélérateur de startups en Europe, est une illustration de cette capacité de travailler en partenariat entre les entreprises et les collectivités pour développer l'innovation.

Enfin, ce territoire se caractérise également par une tradition forte de mécénat, de philanthropie et par un nombre particulièrement élevé de fondations engagées dans l'intérêt général. Héritée des « entrepreneurs chrétiens et responsables du Nord de la France », cette culture du don et de l'engagement accompagne le développement économique, soutient les projets sociaux, éducatifs et culturels, et contribue à la cohésion du territoire. Ainsi et par ce biais, les entrepreneurs sont plus que des dirigeants d'établissement, en étant, au-delà de l'action de leur entreprise, des acteurs des réussites sociales et sociétales.

### La valeur « Travail », réalité du territoire

Cette capacité à coopérer trouve en outre sa source dans une valeur profondément enracinée : le Travail.

Cette « valeur Travail », héritée de l'histoire économique de l'aire métropolitaine de Lille et des Hauts-de-France, reste ici une réalité collective. L'image du mineur, de l'ouvrier textile, du batelier ou de l'artisan exprime une même idée : celle d'un engagement durable au service de la réussite commune.

Cette culture imprègne les pratiques, les relations sociales et les modes de management.

*« Nous sommes une terre d'ouvriers spécialisés engagés dans leurs entreprises. »*

Ici, plus qu'ailleurs, dirigeants et salariés partagent la conviction que le succès collectif se construit par l'effort, la solidarité et la persévérance.

### Un territoire de jeunesse et de formation

Et puis, il y a un argument qui aujourd'hui prend une place majeure au regard des grandes transformations actuelles quant à la baisse de la natalité et les transformations technologiques, évolutions sociétales, etc. : l'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France sont aussi des territoires de jeunesse, de formation et d'innovation.

Avec plus de 150 000 étudiants, dont près des deux tiers dans l'aire métropolitaine de Lille, et un âge médian près de trois ans inférieur à la moyenne nationale, la région dispose d'atouts considérables pour construire l'avenir, avec toutefois un enjeu de rétention des talents sur le territoire.

Le réseau dense d'écoles, de campus, de laboratoires et de centres de recherche ne constitue en outre pas qu'un outil économique : il est un pilier culturel ! Elle est au cœur de la vie des territoires !

Et son impact est multiple :

- Notre territoire rayonne par la jeunesse, par son dynamisme culturelle et économiques, par ses pratiques culturelles !
- Notre territoire est en lien à construire les innovations et à entreprendre pour les valoriser. C'est pourquoi certaines transitions, comme celle de l'intelligence artificielle, semblent s'y diffuser plus rapidement qu'ailleurs, dans les entreprises comme dans les territoires.

Cette formation, composante essentielle de la singularité des Hauts-de-France, constitue aujourd'hui une force majeure pour préparer l'avenir, pour construire les grandes transitions (IA, décarbonation). Ces formations travaillent par ailleurs de concert avec les entreprises pour apporter des réponses à leur besoin, et plus largement pour bâtir un territoire durable et compétitif.

### Une identité économique et sociale réconciliée

Les Hauts-de-France se distinguent en outre par une culture économique fondée sur le partage de la création de valeur et la construction de véritables communautés d'intérêt entre acteurs publics, entreprises, réseaux économiques, syndicats et monde académique. Cette tradition de coopération pragmatique favorise un climat de confiance, une mobilisation rapide et une capacité collective à faire émerger des projets structurants pour le territoire.

L'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France incarnent ainsi une forme rare d'unité entre économie et société.

Ici, l'entreprise est aimée, respectée, parfois critiquée, mais jamais rejetée.

Cette relation apaisée à l'économie s'enracine dans une longue tradition de mutualisme, de philanthropie et d'engagement civique, et se réinvente aujourd'hui à travers de nouvelles formes de responsabilité et d'innovation sociale.

Le territoire a ainsi su inventer, avant l'heure, une économie de la performance qui n'oublie pas l'humain, autour d'un **contrat social** porteur de sens et de réussites collectives. L'innovation sociale se poursuit, où comme en témoigne l'exemple récent d'actionnariat salarié chez Adeo / Leroy Merlin, où 100% des salariés deviennent actionnaires de l'entreprise.

Ainsi, la singularité de l'aire métropolitaine de Lille et des Hauts-de-France repose sur une histoire faite de rebondissements, de révolutions et d'innovations, mais aussi sur une géographie unique, à la croisée des mondes et au cœur de l'un des territoires les plus densément peuplés d'Europe.

Au-delà des chiffres, l'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France s'affirment comme un territoire d'accueil, de coopération, d'engagement, de travail et d'entrepreneuriat.

Nos singularités sont nos forces – et c'est sur elles qu'il nous faudra construire notre vision et notre projet d'avenir.

## Construire une vision collective à 2045 pour l'aire métropolitaine de Lille, un impératif pour le développement de ce territoire

Plusieurs évolutions sociétales et politiques entravent aujourd'hui la construction d'une vision et d'un projet de long terme, pourtant indispensables au développement durable de nos territoires :

- L'action publique répond de plus en plus à des temporalités de court terme, largement conditionnées par les échéances électorales.
- Les doctrines politiques tendent à s'estomper, notamment sous l'effet de l'affaiblissement des partis historiques et du brouillage du clivage gauche-droite.
- La montée des extrêmes et la personnalisation croissante de la vie politique, au détriment des partis, éloignent le débat public des cultures de compromis et de coopération.

Dans ce contexte, il n'est plus véritablement question de visions à long terme, mais plutôt d'une succession d'actions répondant à des attentes immédiates, souvent sans cohérence d'ensemble.

Or, la capacité d'un territoire à se projeter dans l'avenir constitue l'un des leviers essentiels de son développement économique, social et environnemental.

Fort de ce constat, et compte tenu de l'impératif que représente une vision de long terme pour porter le développement du territoire, le MEDEF et les acteurs économiques ont initié un exercice visant à formuler une proposition de vision pour le territoire de l'aire métropolitaine de Lille à l'horizon 2045.

Les premiers travaux « Vision 2045 » ont mis en évidence plusieurs enseignements structurants :

- *« Nos principales forces résident dans notre histoire et notre identité : vouloir faire table rase de nos racines serait une erreur majeure, susceptible de compromettre toute réussite de cette vision. »*
- *« Une vision 2045 ne peut être que collective : la vision portée par les acteurs économiques doit fédérer l'ensemble des forces vives – chefs d'entreprise comme salariés – et non les opposer. »*

La première étape de cet exercice a ainsi consisté à identifier la singularité du territoire, afin de mieux comprendre et valoriser ses forces au service du développement de Lille.

Il en ressort l'image d'un territoire profondément humain, fondé sur des valeurs de coopération, de travail et d'entrepreneuriat.

Sur la base de ce travail, une réflexion a été menée pour identifier les visions « potentielles » pour ce territoire, dont ont émergé les propositions suivantes :

- ▼ **L'aire métropolitaine de Lille, hub de l'Europe du Nord-Ouest ;**
- ▼ **L'aire métropolitaine de Lille, territoire de ressources européennes et souveraines ;**
- ▼ **L'aire métropolitaine de Lille, territoire apaisé du bien-être et du bien-vivre ;**
- ▼ **L'aire métropolitaine de Lille, territoire des innovations et des transformations ;**
- ▼ **L'aire métropolitaine de Lille, territoire d'accueil et de jeunesse.**

Ces cinq visions ont ensuite été évaluées au regard de trois critères :

- leur inscription dans la singularité et l'histoire de l'aire métropolitaine de Lille ;
- leur caractère différenciant par rapport aux autres territoires ;
- leur adéquation avec les grands défis contemporains.

À l'issue de cette analyse des cinq visions stratégiques proposées, l'une s'est très nettement dégagée : celle intitulée « **L'aire métropolitaine de Lille, territoire de ressources européennes et souveraines** ».

## **L'aire métropolitaine de Lille, territoire de la souveraineté européenne**

### *Notre vision pour la Métropole Européenne de Lille et l'aire métropolitaine de Lille*

Cette vision repose sur un constat simple mais structurant : l'aire métropolitaine de Lille et les Hauts-de-France disposent d'une concentration exceptionnelle de ressources stratégiques à l'échelle européenne.

Ces ressources sont multiples et complémentaires :

- des ressources humaines nombreuses et jeunes, issues d'un puissant écosystème de formation et d'enseignement supérieur ;
- des ressources industrielles historiques, héritées de plusieurs siècles d'économie productive ;
- des ressources énergétiques majeures, avec le littoral nucléaire et les futurs projets énergétiques bas carbone ;
- des ressources foncières disponibles à l'échelle de l'aire métropolitaine (friches industrielles à reconverter, zones d'activités, réserves foncières), devenues rares à l'échelle européenne et permettant l'implantation de grands projets industriels ;
- un patrimoine économique, culturel et social unique, fondé sur la coopération, l'engagement et la valeur travail.

L'ambition consiste à transformer cette abondance de ressources en un véritable avantage stratégique européen.

La vision proposée s'inscrit ainsi dans une logique de production, d'autonomie et de valorisation territoriale, permettant au Grand Lille de jouer un rôle central dans la souveraineté économique et industrielle de l'Europe.

Elle repose sur une organisation territoriale élargie, structurée dans un même et unique bassin de vie allant de Lille, à Arras, à Dunkerque et jusqu'à Maubeuge. Cet espace constitue déjà un système économique intégré, combinant fonctions industrielles, logistiques, énergétiques et tertiaires.

Fortement ancrée dans l'identité historique de « terre de production » et dans la culture locale de la « valeur Travail », cette ambition vise à positionner l'aire métropolitaine de Lille comme :

- un territoire moteur de la réindustrialisation européenne,
- un pôle stratégique de production énergétique et industrielle,
- un centre de services économiques à forte valeur ajoutée pour l'Europe du Nord-Ouest.

Cette vision ne constitue pas une rupture, mais l'aboutissement d'une trajectoire déjà engagée.

Elle s'inscrit dans la continuité de dynamiques économiques visibles sur le territoire :

- le positionnement de Dunkerque comme hub européen de l'industrie décarbonée et de la transition énergétique,
- le développement du bassin de l'Artois et du Hainaut dans les technologies de batteries électriques et les nouvelles mobilités,
- la montée en puissance de l'écosystème régional dans les technologies numériques et l'intelligence artificielle appliquée à l'industrie.

Ces transformations dessinent progressivement une nouvelle géographie industrielle et stratégique pour l'Europe, dans laquelle l'aire métropolitaine de Lille pourrait occuper une place centrale.

## Une vision à décliner autour de thématiques stratégiques

La mise en œuvre de cette vision repose sur plusieurs priorités structurantes, destinées à valoriser les ressources propres du territoire et à les inscrire pleinement dans les grandes transformations économiques européennes.

### ▼ Développer et ancrer les ressources humaines stratégiques

Cette priorité consiste à valoriser et développer les ressources humaines du territoire.

Dans un contexte de transition industrielle, énergétique et numérique, la disponibilité de compétences adaptées constitue l'un des facteurs déterminants de compétitivité.

Lille et les Hauts-de-France disposent à cet égard d'un atout majeur : un réseau dense d'universités, de grandes écoles, de centres de recherche et d'organismes de formation.

L'enjeu consiste désormais à :

- renforcer les formations dans les domaines stratégiques (intelligence artificielle, ingénierie énergétique, technologies industrielles avancées) ;
- développer des programmes ambitieux de reconversion professionnelle, notamment pour accompagner la réindustrialisation ;
- attirer et retenir les talents, afin de limiter la fuite des compétences vers d'autres grandes métropoles européennes.

Ainsi, ce territoire deviendrait un réservoir de compétences indispensable aux activités de souveraineté stratégique européenne.

### ▼ Créer les conditions d'accueil des grands projets économiques

La réussite de cette vision suppose également de garantir les conditions d'accueil et de développement des grands projets économiques et industriels.

Le territoire dispose à cet égard d'un avantage rare à l'échelle européenne : la disponibilité de foncier économique mobilisable à proximité immédiate d'une grande métropole européenne.

Dans un contexte de raréfaction du foncier industriel dans de nombreuses métropoles européennes, cette disponibilité constitue un levier majeur d'attractivité. Mais l'attractivité du territoire ne repose pas uniquement sur ces éléments matériels. Elle repose également sur une culture territoriale favorable à l'accueil de projets économiques.

Dans de nombreux territoires européens, les contraintes liées à l'implantation de projets industriels sont aujourd'hui autant réglementaires que sociétales : opposition locale, conflits d'usage du foncier ou réticences politiques.

Si ces questions existent également dans les Hauts-de-France, elles apparaissent moins prégnantes dans l'aire métropolitaine de Lille, comme en témoignent les nombreux projets actuellement en développement.

La tradition de coopération entre acteurs économiques, collectivités et société civile constitue à cet égard un avantage comparatif majeur.

### ▼ Valoriser l'ensemble des ressources territoriales

Cette vision implique également de mieux valoriser l'ensemble des ressources du territoire, au-delà de la seule dimension industrielle.

La richesse patrimoniale, culturelle et paysagère constitue en effet un levier important d'attractivité et de développement.

Le patrimoine industriel, les paysages miniers, les villes reconstruites ou encore les infrastructures portuaires témoignent d'une histoire économique unique en Europe.

Ces éléments participent pleinement à l'identité territoriale et peuvent contribuer à renforcer :

- l'attractivité touristique ;
- l'attractivité résidentielle ;
- l'attractivité économique.

La stratégie territoriale devra ainsi articuler production économique, qualité de vie et valorisation patrimoniale, afin de construire un modèle de développement équilibré et durable.

## Une souveraineté économique fondée sur plusieurs piliers

La souveraineté économique européenne que porte cette vision concerne plusieurs secteurs stratégiques dans lesquels le territoire possède déjà des bases solides :

- l'industrie et la réindustrialisation, notamment dans les mobilités, les batteries et les équipements industriels ;
- l'énergie, avec le nucléaire, les énergies renouvelables et les infrastructures portuaires ;
- l'économie circulaire et le recyclage industriel, appelés à devenir des secteurs clés de la transition écologique ;
- l'agroalimentaire, filière historique du territoire ;
- les technologies numériques et l'intelligence artificielle, de plus en plus présentes dans l'écosystème régional.

L'objectif est de structurer autour de ces filières un véritable système économique intégré, capable de renforcer l'autonomie productive et technologique de l'Europe.

## Une opportunité européenne pour la métropole de Lille et pour l'aire métropolitaine

Cette vision ne doit pas se limiter au seul territoire de la Métropole Européenne de Lille. Les atouts structurants évoqués ne sont pas l'exclusivité de cette agglomération, mais ceux d'un vaste bassin de vie et de production allant de Maubeuge à Dunkerque, en passant par Arras, Cambrai et Béthune.

L'ambition de souveraineté européenne portée par cette vision s'inscrit en outre pleinement dans les priorités actuelles de l'Union Européenne :

- souveraineté industrielle ;
- relocalisation des chaînes de valeur ;
- sécurité énergétique ;
- transition écologique.

Dans ce contexte, la Métropole Européenne de Lille et l'aire métropolitaine disposent d'un potentiel important pour capter une part significative des investissements à venir ; un potentiel provenant et valorisant la diversité des territoires composant cette aire métropolitaine : Dunkerque pour l'énergie et l'industrie lourde, l'Artois et le Hainaut pour les mobilités et la production industrielle, etc.

Toutefois, plusieurs défis devront être relevés, notamment la question de la gouvernance à l'échelle de cette aire métropolitaine, aujourd'hui dépourvue d'instance de coordination structurée.

La mise en œuvre d'une stratégie à cette échelle suppose une coopération renforcée entre collectivités et acteurs économiques, afin d'éviter toute fragmentation territoriale.

Elle suppose également de relever les défis liés au foncier, aux infrastructures, à la formation et à la transition énergétique.

Enfin, cette stratégie s'inscrit dans une compétition européenne intense pour attirer les investissements industriels et technologiques.

Mais comme en témoignent les nombreux projets déjà engagés, avec près de 80 milliards d'euros d'investissements annoncés dans les prochaines années, le territoire dispose d'arguments solides et différenciants.

L'aire métropolitaine de Lille et la métropole lilloise se trouvent aujourd'hui à un moment charnière de leur histoire. Pendant plusieurs décennies, le territoire s'est construit avec l'ambition de devenir un grand territoire européen.

L'enjeu des prochaines années est désormais de franchir une nouvelle étape : faire de l'aire métropolitaine de Lille non seulement un territoire européen, mais un territoire indispensable à l'Europe.



2026 - 2033 :  
**6 chantiers  
structurants**  
pour la Métropole  
Européenne de Lille



**L**a vision de Lille « territoire de ressources européennes et souveraines » repose sur une conviction forte, celle que ce territoire dispose d'atouts exceptionnels pour jouer un rôle majeur dans les grandes transformations économiques et industrielles de l'Europe au cours des prochaines décennies.

Ressources humaines nombreuses et qualifiées, héritage industriel puissant, foncier économique encore disponible à l'échelle de l'aire métropolitaine, infrastructures logistiques et énergétiques structurantes, position géographique unique au cœur de l'Europe du Nord-Ouest : ces éléments constituent une base solide pour construire une stratégie de développement ambitieuse.

Cependant, la seule existence de ces ressources ne suffit pas. Pour devenir un véritable territoire moteur de la souveraineté économique européenne, le Grand Lille doit désormais franchir une nouvelle étape : celle de la mobilisation collective de ces atouts au service d'un projet de développement cohérent, lisible et durable.

Cette ambition implique d'adapter en profondeur certaines politiques publiques, afin de répondre aux transformations majeures qui affectent aujourd'hui les territoires : réindustrialisation européenne, transitions énergétiques et numériques, concurrence accrue entre métropoles pour attirer les talents et les investissements, ou encore exigences croissantes en matière de qualité de vie et de cohésion sociale.

Dans ce contexte, la Métropole Européenne de Lille occupe une place particulière. Située au cœur d'une aire métropolitaine élargie allant de Dunkerque à Maubeuge en passant par l'Artois et le bassin minier, elle constitue l'un des principaux centres de décision, de services et d'innovation de ce vaste bassin économique.

Le développement futur du territoire dépendra donc largement de sa capacité à organiser cette complémentarité territoriale, à renforcer son attractivité économique et résidentielle, et à construire des politiques publiques adaptées

à l'échelle réelle des dynamiques économiques et sociales.

Pour répondre à ces défis, le MEDEF Lille Métropole propose une série d'orientations structurées autour de six grands chantiers stratégiques, destinés à renforcer durablement la compétitivité, l'attractivité et la cohésion du territoire.

Ces chantiers visent en particulier à :

- ▼ Réinventer les politiques d'accessibilité et d'aménagement du territoire, afin de lever les contraintes de mobilité qui pèsent aujourd'hui sur la compétitivité du bassin de vie ;
- ▼ Renforcer l'attractivité résidentielle de la métropole, condition essentielle pour attirer et retenir les talents dont les entreprises ont besoin ;
- ▼ Répondre plus efficacement aux défis sociétaux, en faisant de l'emploi et de l'entrepreneuriat les leviers centraux de l'inclusion économique ;
- ▼ Construire une politique de développement économique et d'innovation à l'échelle européenne, capable d'accompagner les grandes transformations industrielles et technologiques ;
- ▼ Faire de la fiscalité un levier de compétitivité, en offrant aux entreprises un environnement stable, lisible et favorable à l'investissement ;
- ▼ Adapter la gouvernance territoriale aux réalités de l'aire métropolitaine élargie, afin de mieux coordonner les politiques publiques et d'inscrire l'action publique dans une vision stratégique partagée.

L'objectif de ces propositions n'est pas seulement d'améliorer le fonctionnement du territoire à court terme. Il s'agit avant tout de préparer l'avenir de la métropole de Lille et de l'aire métropolitaine de Lille, dans un contexte de transformations profondes, en construisant les conditions permettant au territoire de valoriser pleinement ses ressources et de s'affirmer comme l'un des grands pôles économiques et industriels de l'Europe du Nord-Ouest.

## CHANTIER 1

# Réinventer les politiques d'accessibilités et d'aménagement du territoire pour accroître la compétitivité de ce bassin de vie

La Métropole Européenne de Lille se trouve aujourd'hui à un moment charnière de son développement. Si sa position géographique au cœur du triangle Paris-Londres-Bruxelles demeure un atout géostratégique majeur, la dégradation progressive de sa fluidité interne et de son accessibilité menace d'en neutraliser les bénéfices économiques.

L'accessibilité n'est plus un simple sujet de confort ou de qualité de vie : elle constitue désormais un facteur direct de compétitivité, une variable déterminante dans les décisions d'implantation, de recrutement et de maintien des talents. La congestion chronique des axes structurants, la saturation des réseaux de transport et la difficulté croissante à relier les bassins d'habitat aux bassins d'emploi représentent aujourd'hui une véritable contrainte sur la productivité des entreprises et l'efficacité du territoire.

Au-delà de la performance immédiate, l'enjeu est désormais celui de la résilience territoriale. Face aux aléas climatiques, aux mutations énergétiques et aux tensions sociales, notre métropole doit garantir la continuité de ses flux économiques. Un territoire résilient est un territoire capable d'offrir des alternatives de mobilité robustes et redondantes, assurant ainsi aux entreprises et à leurs collaborateurs une agilité constante, quel que soit le contexte extérieur.

Réinventer l'aménagement du territoire suppose donc de sortir d'une logique de gestion contrainte et fragmentée pour entrer dans une approche fondée sur la massification des solutions, la performance et l'anticipation, conciliant sobriété foncière (ZAN), réindustrialisation et attractivité résidentielle.

## ACTION 1

# Massifier les solutions technologiques et organisationnelles éprouvées en matière de mobilité

### ▼ Objectif

Améliorer rapidement et significativement la fluidité des déplacements en exploitant pleinement le potentiel des technologies numériques et des leviers organisationnels existants.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Dans un territoire déjà fortement urbanisé, les marges de manœuvre foncières sont limitées. Le principal gisement d'amélioration à court terme réside désormais dans l'optimisation des infrastructures et des réseaux existants.

De nombreuses solutions ont déjà démontré leur efficacité sur la Métropole Européenne de Lille et dans d'autres métropoles européennes. Pourtant, leur déploiement reste encore trop limité à l'échelle du bassin de vie.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF propose une montée en puissance coordonnée des outils numériques et organisationnels permettant d'améliorer la fluidité des déplacements.

Plusieurs leviers pourraient être massifiés à l'échelle de l'aire métropolitaine :

- déployer un réseau cohérent d'aires et de pôles de covoiturage interconnectés ;
- accompagner plus fortement les entreprises dans la mise en œuvre des plans de mobilité employeurs, avec des incitations adaptées ;
- généraliser les dispositifs de régulation dynamique des vitesses sur les autoroutes et les voies rapides.

## ACTION 2

# Lever les freins systémiques au développement de l'aéroport de Lille

### ▼ Objectif

Renforcer l'accessibilité internationale de la métropole, en cohérence avec son rang européen et ses ambitions économiques.

### ▼ Pourquoi cette action ?

À l'échelle européenne, la compétitivité des métropoles repose de manière croissante sur la qualité de leur connectivité. Dans ce système d'échanges intensifiés, l'accessibilité aérienne constitue un levier décisif : elle conditionne l'implantation des sièges sociaux, la localisation des investissements internationaux, le développement du tourisme d'affaires et, plus largement, l'insertion d'un territoire dans les flux économiques mondiaux.

Dans ce contexte, l'Aéroport de Lille-Lesquin apparaît aujourd'hui comme un maillon fragile de l'écosystème métropolitain. Avec un trafic annuel limité à environ deux millions de passagers, cette plateforme ne joue pas pleinement le rôle structurant que l'on pourrait attendre d'une métropole de rang européen.

Différents éléments structurels limitent le développement de cette plateforme, notamment du point de vue infrastructurel (taille de l'aérogare, absence de desserte par des transports collectifs en site propre, etc.)

Un projet de modernisation visant à accroître le nombre de passagers transitant par cet aéroport est en cours, mais se trouve bloqué en raison de critiques formulées par des riverains.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF appelle à lever sans délai les blocages administratifs et réglementaires freinant la modernisation de l'aéroport.

Plusieurs axes d'intervention apparaissent prioritaires :

- des capacités de l'aérogare ;
- des infrastructures opérationnelles ;
- ou des conditions d'exploitation.

La question de la connexion au centre-ville doit en outre être traitée comme une priorité stratégique, avec la création d'un service en site propre, rapide, fiable et lisible pour crédibiliser l'offre aéroportuaire et réduire la dépendance à la voiture individuelle.

## ACTION 3

# Soutenir l'accessibilité à grande vitesse de la Métropole Européenne de Lille

### ▼ Objectif

Renforcer et sécuriser l'accessibilité à grande vitesse de la Métropole Européenne de Lille vers les grandes capitales et métropoles de l'Europe du Nord-Ouest.

### ▼ Pourquoi cette action ?

La Métropole Européenne de Lille a profondément changé d'échelle et d'ambition en raison de sa position stratégique sur le réseau ferroviaire à grande vitesse reliant Paris, Bruxelles et Londres. Cette accessibilité constitue l'un des principaux atouts compétitifs du territoire, en facilitant les échanges économiques, les mobilités professionnelles et l'attractivité internationale de la métropole.

Toutefois, ces liaisons à grande vitesse sont régulièrement fragilisées par des arbitrages économiques ou techniques opérés à l'échelle nationale ou européenne.

Dans un contexte de concurrence accrue entre les grandes métropoles européennes pour attirer talents, investissements et activités économiques, le maintien et le développement de l'accessibilité ferroviaire à grande vitesse constituent donc un enjeu majeur pour l'avenir du territoire.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole appelle les acteurs à se mobiliser pour sécuriser et développer l'offre de liaisons ferroviaires à grande vitesse desservant la Métropole Européenne de Lille, notamment dans le cadre de l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs.

Cette stratégie pourrait s'appuyer sur plusieurs leviers :

- garantir le maintien des dessertes existantes vers les grandes capitales européennes et notamment Bruxelles ;
- favoriser l'émergence de nouvelles offres de services à grande vitesse, portées par différents opérateurs ferroviaires ;
- mobiliser les collectivités territoriales pour structurer une offre de sillons ferroviaires attractifs permettant le développement de nouvelles liaisons ;
- explorer la mise en place de modèles économiques hybrides associant financements publics et privés, sur le modèle des services TERGV.

## **ACTION 4**

# **Mettre en œuvre les infrastructures structurantes à l'échelle de l'aire métropolitaine**

### **▼ Objectif**

Adapter les infrastructures de transport aux réalités fonctionnelles de l'aire métropolitaine élargie afin d'améliorer l'accessibilité du territoire, de réduire les phénomènes de congestion et de soutenir son développement économique.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

Les flux de déplacements domicile-travail, logistiques et économiques dépassent largement les limites administratives de la Métropole Européenne de Lille. Les mobilités quotidiennes s'organisent aujourd'hui à l'échelle d'un bassin de vie et d'emploi beaucoup plus vaste, intégrant notamment le bassin minier, l'Artois, le Valenciennois, et le Dunkerquois.

Cette évolution s'est accélérée avec les transformations économiques récentes, la montée des mobilités pendulaires et le développement de nouvelles implantations industrielles et logistiques dans la région. Dans ce contexte, les infrastructures de transport doivent être adaptées à cette réalité métropolitaine élargie afin de garantir la fluidité des déplacements et l'accessibilité des pôles économiques.

Sans investissement structurant permettant d'accompagner ces dynamiques, la réindustrialisation, l'attractivité résidentielle et la compétitivité économique du territoire risquent de rester durablement contraintes par les phénomènes de congestion et les insuffisances d'offre de mobilité.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF soutient la mise en œuvre rapide des grandes infrastructures de mobilité structurantes à l'échelle de l'aire métropolitaine lilloise.

Plusieurs projets apparaissent prioritaires :

- le déploiement d'un Service Express Métropolitain (SEM), constituant la colonne vertébrale des mobilités quotidiennes à l'échelle du bassin de vie, en s'appuyant sur le réseau ferroviaire existant et en renforçant la fréquence et la lisibilité de l'offre ;
- la structuration d'un réseau cohérent de sites de covoiturage, connectés aux gares, aux pôles d'échanges multimodaux, aux zones d'activités économiques et aux grands axes routiers.

Ces investissements doivent s'inscrire dans une stratégie globale de mobilité à l'échelle de l'aire métropolitaine, permettant d'améliorer la fluidité des déplacements, de réduire la congestion et de renforcer l'attractivité économique du territoire.

## ACTION 5

# Construire une stratégie « transport et logistique » autour du Canal Seine-Nord Europe

### ▼ Objectif

Anticiper et valoriser pleinement les opportunités économiques et logistiques liées à la mise en service du Canal Seine-Nord Europe, en positionnant la Métropole Européenne de Lille comme un hub stratégique des flux fluviaux et logistiques en Europe du Nord-Ouest.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Le Canal Seine-Nord Europe constitue l'un des plus grands projets d'infrastructures européens des prochaines décennies. En reliant le bassin de la Seine au réseau fluvial du Nord de l'Europe, il ouvrira un corridor logistique majeur entre la région parisienne, les Hauts-de-France, le Benelux et les grands ports de la mer du Nord.

Ce projet représente une opportunité stratégique pour l'ensemble du territoire régional, et en particulier pour la Métropole Européenne de Lille, située au cœur de cet espace logistique et industriel.

Toutefois, les bénéfices économiques du canal ne seront pas automatiques. Ils dépendront largement de la capacité des territoires à anticiper ses effets et à structurer des stratégies logistiques adaptées.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose l'élaboration d'une véritable stratégie métropolitaine « transport et logistique » articulée autour du Canal Seine-Nord Europe.

Cette stratégie pourrait s'appuyer sur plusieurs orientations structurantes :

- identifier et planifier les sites logistiques et portuaires susceptibles de bénéficier du développement des flux fluviaux, en lien avec les plateformes existantes et les zones d'activités économiques ;
- renforcer les connexions multimodales entre transport fluvial, ferroviaire et routier, afin de créer de véritables hubs logistiques à l'échelle de l'aire métropolitaine ;
- anticiper les besoins fonciers nécessaires au développement des activités logistiques, industrielles et de transformations associées au canal ;
- renforcer les coopérations avec les grands ports régionaux, via Norlink.

Cette stratégie de la Métropole de Lille doit par ailleurs s'inscrire dans une stratégie construite à l'échelle de l'aire métropolitaine de Lille.

## CHANTIER 2

# Accroître l'attractivité résidentielle de la Métropole Européenne de Lille

L'attractivité d'un territoire résulte de la combinaison de nombreux facteurs tangibles et visibles au quotidien. Parmi eux, la densité et la qualité des services de proximité et des équipements, une offre de logement adaptée (volumes, prix, qualité), la qualité de l'environnement urbain et du cadre de vie, la sécurité et le confort de vie, ainsi qu'une vie culturelle et sociétale riche et accessible occupent une place déterminante.

Depuis une vingtaine d'années, la Métropole Européenne de Lille a clairement engagé ce tournant, notamment en renforçant son offre culturelle et événementielle. Pour autant, malgré des enquêtes d'opinion globalement favorables, elle peine encore à s'imposer, sur le plan résidentiel, au niveau des grandes métropoles françaises et européennes.

Si la métropole lilloise dispose d'atouts géographiques et humains majeurs (accessibilité, hospitalité, richesse associative), elle doit désormais franchir un cap : devenir une métropole dont la qualité de vie est à la hauteur de sa performance économique, afin de se positionner durablement comme un territoire résidentiel attractif de dimension européenne, capable d'attirer et de retenir les talents dont les entreprises ont besoin.

## ACTION 6

# Créer un cercle métropolitain de confiance en matière de sécurité économique

### ▼ Objectif

Garantir un environnement d'affaires sécurisé, lisible et protecteur des actifs économiques du territoire, en renforçant la capacité collective d'anticipation et de réaction face aux risques contemporains.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Dans un contexte de multiplication des menaces (cyberattaques, espionnage économique, etc.), la sécurité économique s'impose comme un pilier central de l'attractivité et de la souveraineté territoriale.

Pourtant, les dispositifs existants apparaissent souvent insuffisamment adaptés : trop institutionnels, cloisonnés, et encore éloignés des enjeux opérationnels des entreprises, notamment des PME et ETI, ainsi que de celles non identifiées comme « stratégiques ». Cette situation limite la circulation de l'information stratégique et freine la construction de réponses rapides et coordonnées.

### ▼ Contenu de l'action

C'est précisément pour dépasser ces limites que Geoffroy Roux de Bézieux a proposé, dans ses travaux récents, la mise en place de « cercles de confiance » : des formats resserrés, fondés sur la confidentialité et la qualité des relations entre acteurs, permettant un partage effectif d'informations sensibles et une coopération opérationnelle.

La présente action vise ainsi à décliner cette approche à l'échelle métropolitaine, à travers la création d'un cercle de confiance dédié à la sécurité économique.

Ce cercle réunirait, dans un format volontairement restreint, des dirigeants d'entreprises stratégiques, des représentants des services de l'État et des collectivités, des forces de sécurité et des experts qualifiés.

Ce cercle de confiance aurait vocation à structurer un espace d'échanges réguliers et opérationnels, permettant :

- le partage d'informations stratégiques et de signaux faibles sur les menaces émergentes ;
- l'élaboration de réponses coordonnées en cas de crise ou d'incident ;
- la diffusion de retours d'expérience entre dirigeants ;
- l'identification des vulnérabilités systémiques à l'échelle du territoire ;
- assurer une meilleure articulation entre les acteurs impliqués dans la sécurité économique (Computer Security Incident Response Team - CSIRT, services de l'État, acteurs privés).

## ACTION 7

# Construire cinq pôles d'excellence, résidentiels et économiques, irriguant l'ensemble du territoire

### ▼ Objectif

Créer des pôles urbains d'excellence capables de renforcer l'attractivité résidentielle et économique de la métropole, tout en diffusant progressivement des standards élevés de qualité de vie à l'échelle de l'ensemble du territoire.

### ▼ Pourquoi cette action ?

L'attractivité économique d'un territoire est désormais étroitement liée à son attractivité résidentielle. La concurrence entre métropoles se joue de plus en plus sur la qualité du cadre de vie, l'accès au logement, la qualité des services publics, la présence d'équipements éducatifs et culturels, ainsi que sur l'efficacité des mobilités du quotidien.

Dans un contexte budgétaire contraint, il apparaît cependant difficile de transformer simultanément l'ensemble du territoire métropolitain avec le même niveau d'ambition. Une stratégie plus efficace consiste à concentrer, dans un premier temps, les efforts publics et privés sur quelques pôles structurants capables de produire un effet d'entraînement rapide et visible.

Ces pôles d'excellence auraient vocation à jouer un rôle de locomotives urbaines, en contribuant à renforcer l'image et l'attractivité de la Métropole Européenne de Lille, tout en diffusant progressivement des dynamiques d'aménagement, d'investissement et de qualité urbaine vers les autres territoires métropolitains.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose le développement de cinq pôles d'excellence résidentiels et économiques, répartis de manière équilibrée entre le cœur métropolitain et les territoires périphériques.

Ces pôles devront reposer sur une approche intégrée combinant plusieurs dimensions structurantes :

- une offre de logements diversifiée et qualitative, capable de répondre aux besoins d'une population variée (familles, étudiants, jeunes actifs, cadres et talents internationaux) ;
- une offre économique et commerciale dynamique, intégrant commerces de proximité, restauration, services et activités créatrices d'emplois ;
- des services de proximité de haut niveau, incluant équipements éducatifs, structures d'accueil de la petite enfance, offre de santé, équipements sportifs et culturels, ainsi que des espaces de travail partagés ;
- une forte exigence environnementale et architecturale, avec une attention particulière portée à la qualité des espaces publics, à la présence d'espaces verts, à la sobriété énergétique et à l'intégration des mobilités durables.

Ces pôles d'excellence devront constituer de véritables vitrines du modèle métropolitain lillois, conciliant attractivité, qualité de vie et transition écologique. Par leur exemplarité, ils auront vocation à irriguer progressivement l'ensemble du territoire métropolitain en diffusant des standards élevés d'aménagement et d'urbanisme.

## ACTION 8

# Optimiser l'offre culturelle par la rationalisation et la coordination des équipements

### ▼ Objectif

Renforcer le rayonnement culturel de la métropole tout en améliorant l'efficacité économique de l'offre existante.

### ▼ Pourquoi cette action ?

La culture constitue un levier majeur d'attractivité territoriale, de notoriété et de dynamisme urbain. La Métropole Européenne de Lille bénéficie à ce titre d'une offre culturelle riche et diversifiée, portée par de nombreux équipements, institutions et événements. Cependant, cette richesse s'accompagne aujourd'hui d'une certaine dispersion des équipements, des programmations et des modes de fonctionnement. Les différentes structures culturelles interviennent le plus souvent de manière autonome, avec des logiques propres de programmation, de communication et de gestion.

Cette organisation limite la lisibilité globale de l'offre culturelle métropolitaine et réduit l'effet de levier que pourrait produire une stratégie coordonnée à l'échelle du territoire. Par ailleurs, de nombreuses fonctions support – telles que la billetterie, la communication ou certaines fonctions logistiques – pourraient faire l'objet de mutualisations, permettant de réaliser des économies d'échelle et de dégager de nouvelles marges de manœuvre.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose de renforcer la coordination de l'offre culturelle et des moyens mobilisés à l'échelle de la Métropole Européenne de Lille.

Plusieurs pistes pourraient être explorées :

- la mutualisation de certaines fonctions support entre les grands équipements culturels (billetterie, communication, outils numériques, logistique ou achats) afin d'améliorer l'efficacité des structures ;
- une meilleure coordination des programmations culturelles à l'échelle métropolitaine, afin d'éviter certaines concurrences calendaires et de renforcer la lisibilité de l'offre pour les publics ;
- le développement de synergies entre événements culturels, salons économiques et grands rendez-vous professionnels, dans une logique d'attractivité territoriale et de rayonnement international ;
- la structuration d'une stratégie culturelle métropolitaine plus lisible, permettant d'identifier les événements et équipements à fort potentiel de rayonnement.

## ACTION 9

# Favoriser les parcours résidentiels et renforcer l'offre de logement au service de l'attractivité économique

### ▼ Objectif

Faciliter les parcours résidentiels des habitants tout en renforçant la capacité du territoire à produire du logement, afin de mieux répondre aux besoins des actifs et aux dynamiques économiques de la Métropole Européenne de Lille.

### ▼ Pourquoi cette action ?

La question du logement constitue aujourd'hui un enjeu central pour l'attractivité et le développement économique du territoire. L'accès au logement, en particulier pour les actifs et les salariés des secteurs essentiels, conditionne directement la capacité des entreprises à recruter et à fidéliser leurs collaborateurs.

Dans le même temps, les parcours résidentiels au sein du parc social demeurent souvent insuffisamment fluides. Les possibilités d'accession à la propriété ou de transition vers d'autres formes d'habitat restent limitées, ce qui réduit la rotation du parc social et freine la production de nouveaux logements dans certains territoires. Par ailleurs, l'offre de logements intermédiaires reste encore insuffisamment développée pour répondre aux besoins des classes moyennes, qui ne peuvent accéder ni au parc social ni au marché privé dans des conditions satisfaisantes.

Dans ce contexte, une approche plus globale des politiques de logement apparaît nécessaire afin de favoriser la fluidité des parcours résidentiels, soutenir la construction et mieux articuler les politiques d'habitat avec les besoins économiques du territoire.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose de renforcer les politiques de logement autour de trois orientations complémentaires.

#### **Favoriser la fluidité des parcours résidentiels et soutenir la production de logements sociaux**

Il s'agirait de mieux articuler les autorisations de mise en vente de logements sociaux avec les autorisations de construction de nouveaux logements sociaux.

Une logique de compensation pourrait être mise en place, permettant la validation des autorisations de mise en vente dès lors que des opérations de construction sont engagées, selon un principe de renouvellement progressif du parc (par exemple un logement reconstruit dans un délai de trois ans pour un logement cédé), à l'échelle des communes concernées.

Ce mécanisme pourrait également être mobilisé dans les communes aujourd'hui en manque de logements sociaux, afin de favoriser à la fois la construction de nouveaux logements et la diversification des parcours résidentiels.

#### **Développer des offres complémentaires au parc social**

Pour mieux répondre aux besoins des classes moyennes et des actifs, il conviendra de soutenir le développement du logement intermédiaire, en complément du parc social et du marché privé.

Dans cette perspective, les collectivités pourraient élargir les dispositifs de garantie d'emprunt aux opérations de logement intermédiaire portées par les bailleurs, afin de

faciliter leur financement et d'accélérer leur développement sur le territoire. Cette offre intermédiaire permettrait de fluidifier les parcours résidentiels tout en contribuant à renforcer l'attractivité résidentielle de la métropole.

**Mieux articuler l'attribution des logements sociaux avec les besoins économiques du territoire**

Enfin, les liens entre les politiques d'attribution du logement social et les besoins économiques du territoire, notamment pour les salariés occupant des fonctions essentielles au bon fonctionnement de la métropole, seront à renforcer.

Le déploiement d'expérimentations de type « un toit, un emploi », visant à faciliter l'accès au logement pour certains profils de salariés, pourrait être encouragé. Par ailleurs, ces profils pourraient être davantage pris en compte dans les dispositifs de cotation de la demande de logement social, afin de mieux répondre aux besoins des secteurs en tension.

## ACTION 10

# Créer un grand événement économique et festif, public-privé de rayonnement international

### ▼ Objectif

Doter la métropole d'un événement signature annuel combinant économie, innovation et culture, capable de renforcer sa visibilité à l'échelle européenne.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Lille 2004 a été un accélérateur historique d'attractivité et de transformation urbaine. Les Saisons Lille 3000 ont prolongé cette dynamique avec succès.

Toutefois, cette dynamique s'essouffle naturellement et Lille ne dispose aujourd'hui d'aucun événement festif et populaire récurrent, annuel, d'envergure européenne (à l'exception de la Braderie de Lille). Pendant ce temps, d'autres métropoles (comme Lyon avec les Lumières, Bordeaux avec son Wine Festival, Porto avec son Festival International) savent tirer parti de tels rendez-vous pour consolider leur image et leur économie touristique.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF propose la création d'un événement annuel public-privé associant acteurs économiques, institutions culturelles et collectivités.

Cet événement pourrait s'articuler autour de plusieurs dimensions complémentaires :

- un forum économique et industriel mettant en avant les transformations portées par les territoires ;
- un espace dédié aux innovations technologiques et aux transitions économiques ;
- une programmation culturelle et festive ouverte au grand public.

Ce rendez-vous annuel pourrait devenir une vitrine du dynamisme métropolitain et un puissant levier d'attractivité résidentielle et économique.

## CHANTIER 3

# Répondre aux défis sociétaux de la Métropole Européenne de Lille

La Métropole Européenne de Lille est marquée par de fortes disparités économiques et sociales, avec des villes et des quartiers cumulant des taux de pauvreté élevés et des taux d'emploi parmi les plus faibles de France.

Malgré un foisonnement de bonnes pratiques et un engagement réel des acteurs publics, associatifs et économiques en matière d'emploi, de formation et d'orientation, plusieurs freins structurels limitent l'impact de ces initiatives :

- une multiplication des dispositifs d'insertion, insuffisamment coordonnés ;
- des périmètres d'intervention et des modalités de pilotage peu lisibles et parfois peu efficaces ;
- des gouvernances de l'action sociale et de l'emploi éclatées, diluant la responsabilité et les résultats.

Après plusieurs décennies d'actions, les résultats demeurent insuffisants au regard du maintien de poches de pauvreté structurelles.

Le monde économique, comme de nombreux partenaires publics et privés, n'a par ailleurs pas manqué de s'investir sur ce sujet, notamment à travers un conventionnement entre le MEDEF Lille Métropole et le Département du Nord autour des enjeux du RSA.

Face à ce constat, le MEDEF propose une évolution profonde de la méthode, fondée sur les principes suivants :

- l'économie sociale et solidaire (ESS) ne doit plus être considérée comme un secteur à part, mais comme un partenaire pleinement intégré aux filières économiques stratégiques ;
- les politiques d'insertion doivent être rationalisées dans une logique de résultats mesurables ;
- les gouvernances de l'action sociale et de l'emploi doivent être clarifiées et renforcées ;
- l'emploi doit être affirmé comme la réponse centrale et prioritaire aux enjeux sociétaux du territoire.

## **ACTION 11**

# **Créer un site d'excellence autour de l'ESS et de l'entrepreneuriat individuel**

### **▼ Objectif**

Faire de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat individuel un levier structuré d'insertion et de création d'activité durable

### **▼ Pourquoi cette action ?**

Les initiatives relevant de l'ESS et de l'entrepreneuriat individuel sont aujourd'hui nombreuses mais souvent dispersées et insuffisamment connectées aux grandes filières économiques métropolitaines.

Elles restent encore sous-exploitées comme vecteurs d'insertion économique et de développement entrepreneurial, notamment pour les publics issus des quartiers prioritaires.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose la création d'un site d'excellence dédié à l'ESS et à l'entrepreneuriat, consacré notamment à :

- l'incubation de projets d'entrepreneuriat individuel ou collectif portés par des publics éloignés de l'emploi ;
- la connexion systématique de ces projets aux grandes filières métropolitaines (numérique, logistique, services à la personne, économie circulaire) afin de sécuriser les débouchés ;
- la mutualisation de services d'appui : conseil juridique, comptable, formation et accès aux financements.

Ce site doit constituer une porte d'entrée unique, lisible et accessible pour les porteurs de projets issus des quartiers fragiles.

## ACTION 12

# Rationaliser l'écosystème de l'insertion sociale

### ▼ Objectif

Améliorer l'efficacité des politiques d'insertion en construisant un écosystème plus lisible, coordonné et orienté vers l'emploi durable, en passant d'une logique fragmentée à des parcours continus et connectés aux besoins du marché du travail.

### ▼ Pourquoi cette action ?

L'insertion sociale repose aujourd'hui sur un système fortement fragmenté, marqué par la multiplicité des opérateurs, des dispositifs et des sources de financement. Si cette diversité traduit un engagement réel, elle génère une complexité devenue contre-productive.

Pour les publics, elle se traduit par des parcours discontinus, une multiplicité d'interlocuteurs et des dispositifs peu lisibles, sources de ruptures et d'inefficacité. Pour les entreprises, elle rend difficile l'identification des bons partenaires, limitant leur implication, malgré des besoins importants dans de nombreux secteurs en tension.

Cette organisation éclatée entraîne en outre une dispersion des moyens, réduit l'efficacité globale des politiques publiques et freine la massification des dispositifs les plus efficaces. Elle empêche également la structuration d'une véritable stratégie d'impact à l'échelle métropolitaine.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose une rationalisation globale de l'écosystème, portant à la fois sur les opérateurs et les dispositifs.

Cette évolution passe d'abord par une meilleure structuration des acteurs, via l'élaboration d'un schéma métropolitain de l'insertion permettant de cartographier les interventions, de clarifier les rôles et d'accompagner des rapprochements ou fusions afin de faire émerger des opérateurs de taille critique.

En parallèle, un effort de simplification des dispositifs doit être engagé, notamment par :

- la réduction du nombre d'aides ;
- la construction de parcours d'insertion intégrés, afin de sécuriser les trajectoires et de limiter les ruptures.

La mise en place d'un pilotage unifié, à travers la désignation d'un chef de file métropolitain, doit également permettre d'assurer une meilleure coordination entre les acteurs et de structurer une stratégie d'impact partagée.

Enfin, cette rationalisation doit s'appuyer sur une logique renforcée d'évaluation. Chaque dispositif et chaque structure feront l'objet d'un suivi régulier à partir d'indicateurs de résultats (retour à l'emploi durable, accès à la qualification, maintien dans l'emploi), afin de renforcer l'efficacité globale des politiques d'insertion.

## ACTION 13

# Mettre en œuvre une politique métropolitaine d'insertion et de valorisation de la jeunesse

### ▼ Objectif

Construire une politique métropolitaine ambitieuse en faveur de la jeunesse, visant à faciliter son insertion dans l'entreprise, à encourager l'esprit d'entreprendre et à prévenir le décrochage scolaire, afin de sécuriser les parcours vers l'emploi durable.

### ▼ Pourquoi cette action ?

La jeunesse constitue un enjeu majeur pour le développement économique et social du territoire. Pourtant, une part importante des jeunes reste confrontée à des difficultés d'insertion, liées à un manque d'information sur les métiers, à une orientation subie ou encore à des ruptures dans les parcours scolaires.

Le décrochage scolaire demeure un facteur déterminant d'exclusion durable du marché du travail. Par ailleurs, les liens entre le monde éducatif et l'entreprise restent insuffisamment structurés, limitant la découverte des métiers, l'accès aux stages, à l'alternance et, plus largement, à une première expérience professionnelle.

Enfin, le potentiel entrepreneurial des jeunes demeure encore sous-exploité, faute d'accompagnement, de lisibilité des dispositifs et de mise en réseau avec les acteurs économiques du territoire. Dans un contexte de tensions de recrutement et de transformations rapides des métiers, il apparaît nécessaire de structurer une politique métropolitaine cohérente, capable d'accompagner les jeunes à chaque étape de leur parcours

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose la mise en œuvre d'une politique métropolitaine intégrée en faveur de la jeunesse, articulée autour de trois axes complémentaires :

#### **Renforcer l'insertion des jeunes dans l'entreprise**

Au travers notamment du Clubster École-Entreprise, il s'agira de développer les passerelles entre le monde éducatif et le monde économique, en facilitant l'accès aux stages, à l'alternance et aux premières expériences professionnelles, et en renforçant la visibilité des métiers, en particulier dans les secteurs en tension.

#### **Mettre en œuvre un programme de lutte contre le décrochage scolaire**

Ce programme implique l'identification précoce des situations à risque, le renforcement des dispositifs d'accompagnement individualisé, ainsi que la proposition de parcours alternatifs davantage connectés au monde professionnel, afin de redonner des perspectives aux jeunes concernés.

#### **Encourager l'entrepreneuriat des jeunes**

Cette démarche d'encouragement à l'entrepreneuriat des jeunes passe par le développement de dispositifs d'accompagnement dédiés, la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dès le plus jeune âge, ainsi que la mise en relation avec les réseaux économiques locaux et les financeurs potentiels de projets, afin de faciliter le passage à l'acte.

Cette politique devra s'appuyer sur un pilotage coordonné à l'échelle métropolitaine, associant les acteurs éducatifs, économiques et institutionnels, ainsi que sur des indicateurs de résultats permettant d'évaluer son impact (taux d'insertion, accès à l'alternance, réduction du décrochage scolaire, créations d'entreprises).

## CHANTIER 4

# Faire de la Métropole Européenne de Lille, un territoire de développement économique et d'innovation d'envergure européenne

Certaines agglomérations européennes font aujourd'hui figure de territoires particulièrement dynamiques, porteurs d'un grand nombre de projets de développement économique et d'une croissance soutenue.

Ces dynamiques sont généralement le fruit de l'initiative des entreprises, mais également de politiques publiques spécifiques portées par un grand nombre d'acteurs : l'État et ses agences ou services déconcentrés, mais aussi les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions et les intercommunalités.

En effet, les intercommunalités disposent de compétences clés pour favoriser le développement des entreprises sur leur territoire, qu'il s'agisse des questions foncières, des politiques sectorielles ou encore du soutien à l'innovation.

À ce titre, la Métropole Européenne de Lille doit inscrire les enjeux de développement économique dans les grandes transformations technologiques et économiques actuelles : réindustrialisation, intelligence artificielle, décarbonation, transition énergétique, etc.

Aussi, le MEDEF préconise la mise en place d'une politique volontariste de développement économique, en traitant plus spécifiquement de sujets directement liés aux entreprises, mais souvent relégués au second plan :

- les questions de disponibilité foncière ;
- les enjeux de redynamisation des centres-villes et de valorisation des friches ;
- l'usage de la commande publique comme vecteur de développement économique ;
- l'accompagnement des transitions technologiques et économiques ;
- l'affirmation et le soutien à des filières économiques stratégiques.

## **ACTION 14**

# **Créer une foncière de redynamisation commerciale et économique**

### **▼ Objectif**

Lutter contre la vacance commerciale et requalifier les centralités économiques pour les adapter aux nouveaux usages.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

La mutation des modes de consommation et la montée du e-commerce ont fragilisé de nombreux centres-villes et centralités commerciales.

De nombreuses friches et espaces vacants offrent néanmoins d'importantes opportunités de redéploiement économique, mais nécessitent des aménagements et des investissements afin d'adapter ces lieux aux nouveaux besoins commerciaux.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose la création d'une foncière métropolitaine de redynamisation, chargée :

- d'acquérir, porter et réhabiliter des locaux stratégiques (cœurs de ville, rez-de-chaussée actifs, centralités de quartiers) ;
- d'expérimenter de nouveaux modèles commerciaux (commerces hybrides, showrooms, lieux de services et de coworking) ;
- de travailler en lien étroit avec les communes et les acteurs privés afin de repositionner les fonctions économiques des centres urbains.

## **ACTION 15**

# **Instaurer un guichet économique unique de proximité**

### **▼ Objectif**

Simplifier et unifier l'interface entre les entreprises et l'ensemble des compétences économiques de la MEL.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

La complexité institutionnelle et la multiplicité des interlocuteurs (MEL, communes, Région, État, opérateurs) créent de la confusion et des délais administratifs accrus pour les entreprises.

Certaines démarches de développement se trouvent ainsi ralenties, voire parfois abandonnées, faute d'identifier rapidement les interlocuteurs pertinents et les procédures adaptées à la réussite des projets.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose la mise en place d'un guichet économique unique de proximité, accessible physiquement et en ligne, regroupant :

- l'information et l'accompagnement sur le foncier et l'immobilier d'entreprise ;
- les démarches liées à l'urbanisme, à la voirie et à l'environnement ;
- l'accès aux aides, dispositifs d'accompagnement, financements, export et innovation.

Ce guichet devra fonctionner en mode "gestionnaire de projet", capable de piloter les dossiers avec l'ensemble des partenaires publics.

Chaque entreprise disposerait ainsi d'un contact individualisé, facilitant les relations avec les administrations publiques et visant à sécuriser et accélérer la mise en œuvre des projets.

## ACTION 16

# Mettre en œuvre une politique offensive de production immobilière et de disponibilité foncière

### ▼ Objectif

Sécuriser durablement les capacités d'accueil économiques de la Métropole Européenne de Lille afin de permettre l'implantation, le développement et la relocalisation d'activités productives dans un contexte de forte contrainte foncière.

### ▼ Pourquoi cette action ?

La Métropole Européenne de Lille est aujourd'hui confrontée à une tension croissante sur la disponibilité du foncier et de l'immobilier d'entreprise.

Dans de nombreux secteurs d'activités, la demande d'implantation ou d'extension des entreprises progresse plus rapidement que les capacités d'accueil disponibles. Cette problématique est par ailleurs identique sur les sujets de l'offre « résidentielle ».

Cette tension foncière est renforcée par plusieurs facteurs structurels :

- la rareté du foncier disponible dans un territoire déjà fortement urbanisé, et les contraintes réglementaires liées notamment aux objectifs de sobriété foncière ;
- la concurrence croissante entre usages (logement, équipements, activités économiques) ;
- l'allongement des délais d'aménagement et d'instruction des projets.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole appelle à la mise en œuvre d'une véritable stratégie métropolitaine de production foncière et immobilière reposant sur plusieurs axes complémentaires :

#### **Sanctuariser le foncier économique stratégique**

Le MEDEF appelle à définir une stratégie claire de préservation du foncier économique, en identifiant et en protégeant durablement les sites à fort potentiel d'accueil d'activités productives, notamment les friches apportant des conditions systémiques efficaces pour l'installation d'entreprises (taille, connexions aux infrastructures, etc. ).

#### **Définir une stratégie de réaffectation des friches**

Les friches représentent aujourd'hui l'un des principaux gisements de foncier pour l'ensemble de la Métropole Européenne de Lille. Dans cette perspective, la reconversion des friches industrielles doit constituer une priorité, en orientant leur transformation prioritairement vers des usages économiques et productifs, et non exclusivement vers des programmes résidentiels.

Ainsi, il est proposé de bâtir une stratégie de réaffectation des friches avec :

- l'affectation prioritaire des friches les plus structurantes à des projets productifs, logistiques, de R&D ou d'enseignement supérieur, en cohérence avec les filières d'excellence du territoire ;
- la mobilisation d'outils juridiques et financiers (foncières, EPF, partenariats public-privé) afin d'accélérer les opérations de reconversion.

**Accélérer des sites économiques mutables** avec un renforcement des outils d'intervention foncière afin de faciliter la requalification de sites industriels ou logistiques aujourd'hui sous-utilisés.

Simplifier et accélérer les procédures d'implantation des entreprises avec **la création d'un guichet unique métropolitain de l'immobilier d'entreprise** (cf. action 14), chargé notamment de faciliter et d'accélérer les démarches d'implantation ou d'extension des entreprises.

**Réduire de 50% les délais administratifs d'obtention des permis de construire** par une modernisation des process administratifs (digitalisation complète du suivi des dossiers, portail unique, traçabilité temps réel, alertes automatiques).

## **ACTION 17**

### **Mettre en œuvre une Charte des marchés publics**

#### **▼ Objectif**

Faciliter l'accès des PME et ETI locales à la commande publique métropolitaine.

#### **▼ Pourquoi cette action ?**

La commande publique représente d'ores et déjà un levier économique majeur pour les entreprises, compte tenu du volume d'investissements nécessaires au fonctionnement et au développement des acteurs publics.

Ce levier reste toutefois encore insuffisamment valorisé comme vecteur de développement économique. Par exemple, de nombreuses PME peinent à accéder aux marchés publics en raison de la taille des marchés. Certaines entreprises renoncent également à candidater en raison de la complexité des procédures et du manque de visibilité sur les consultations à venir.

#### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose l'adoption d'une Charte des marchés publics métropolitains, prévoyant notamment :

- le lotissement systématique des marchés afin de permettre la candidature des PME ;
- la simplification des pièces administratives et des procédures pour les entreprises locales ;
- une meilleure anticipation et une plus grande visibilité des calendriers de consultation.

Cette charte devra être co-construite avec les organisations professionnelles et pleinement intégrée dans les pratiques des acheteurs publics de la MEL.

Dans le cadre de cette dynamique, les acteurs publics s'engageront à réduire les délais de paiement à 20 jours pour l'ensemble des factures réceptionnées.

## **ACTION 18**

# **Créer un programme d'acculturation à l'IA pour tous**

### **▼ Objectif**

Faire de la MEL un territoire pionnier dans la diffusion des usages de l'intelligence artificielle auprès des entreprises, des salariés et des citoyens.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

L'intelligence artificielle devrait fortement accroître la productivité des salariés et des entreprises, transformer de nombreux métiers et générer de nouveaux développements économiques.

Les niveaux de compréhension et d'appropriation de ces technologies restent toutefois très hétérogènes. Sans effort massif d'acculturation, certaines entreprises et certains publics risquent d'être durablement marginalisés face à ces transformations.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose un programme métropolitain d'acculturation à l'IA visant à former au moins 10 000 personnes par an (salariés, dirigeants de PME, demandeurs d'emploi, étudiants, agents publics) aux usages concrets de l'IA.

Ce programme s'appuiera sur :

- des modules courts et opérationnels, co-construits avec les pôles d'excellence, écoles et universités ;
- des démonstrateurs sectoriels (industrie, logistique, retail, services publics) ;
- des dispositifs spécifiques pour les publics éloignés du numérique.

## **ACTION 19**

# **Mettre en œuvre un plan de production et de consommation énergétiques à l'échelle de la Métropole Européenne de Lille**

### **▼ Objectifs**

Sécuriser et maîtriser les coûts de l'énergie pour les entreprises et les habitants de la métropole.

Construire une stratégie énergétique efficiente, capable d'assurer la capacité du territoire à accueillir des activités économiques et industrielles énergivores.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

La crise énergétique a mis en évidence la vulnérabilité des territoires face aux chocs exogènes et la nécessité de développer des capacités de production locale ainsi que des réseaux énergétiques performants.

Par ailleurs, les transitions en cours, aussi bien technologiques (intelligence artificielle, numérisation) qu'économiques (réindustrialisation), sont porteuses de nouveaux projets structurants, dont la mise en œuvre dépendra largement de la capacité du territoire à proposer des solutions énergétiques compétitives et durables.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose l'élaboration d'un schéma directeur énergétique métropolitain, articulé avec la Région et les grands opérateurs, comprenant :

- un volet production, avec le déploiement massif de solutions de production locale (photovoltaïque, géothermie, réseaux de chaleur, récupération de chaleur fatale, gaz vert) sur les sites industriels et tertiaires ;
- un volet capacité énergétique, permettant d'anticiper l'accueil de nouveaux acteurs aux besoins énergétiques importants ;
- un volet usage et optimisation, avec un accompagnement des entreprises et des habitants dans leurs trajectoires de décarbonation (diagnostics, investissements, contrats d'approvisionnement de long terme) et de réduction des consommations.

## Chantier 5

# Faire de la fiscalité un levier de compétitivité pour la métropole de Lille

L'entreprise est aujourd'hui l'un des principaux financeurs des collectivités locales au travers des impôts et taxes locales.

La Métropole Européenne de Lille, comme de nombreuses collectivités, a ainsi activé ce levier fiscal pour financer son action publique. Même si la fiscalité de la Métropole Européenne de Lille a connu une croissance relativement modérée au cours de la dernière décennie par rapport à de nombreuses autres agglomérations, certaines taxes ou impôts atteignent aujourd'hui des niveaux élevés. C'est notamment le cas du versement mobilité, appliqué au taux maximal autorisé par la loi.

Cette situation peut constituer un facteur de contrainte pour le développement de certaines entreprises présentes sur le territoire, voire un élément dissuasif pour de nouvelles implantations, dans un contexte de concurrence entre territoires où la fiscalité constitue un critère important d'attractivité.

Par ailleurs, certaines opportunités de financement apparaissent encore insuffisamment mobilisées, notamment les financements européens. La situation frontalière de la MEL constitue pourtant un atout majeur pour capter ces ressources et soutenir les projets métropolitains.

Ainsi, à travers ce chantier, le MEDEF souhaite faire de la fiscalité un véritable vecteur de compétitivité pour la Métropole Européenne de Lille, en promouvant un cadre fiscal favorable au développement des entreprises sur le territoire.

## **ACTION 20**

# **Mettre en œuvre un moratoire sur la fiscalité locale sur 5 ans**

### **▼ Objectif**

Apporter une stabilité fiscale aux entreprises, leur permettant de construire leur développement dans la durée.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

L'incertitude fiscale constitue un frein important à l'investissement, au recrutement et à l'innovation. Les variations imprévues des prélèvements locaux compliquent la capacité des entreprises à anticiper leurs charges et à construire des stratégies de développement à moyen et long terme.

Dans un contexte de concurrence accrue entre territoires pour attirer les activités économiques et les talents, la stabilité du cadre fiscal constitue un facteur clé d'attractivité et de confiance pour les acteurs économiques.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF Lille Métropole propose la mise en œuvre d'un moratoire de cinq ans sur l'ensemble des prélèvements locaux pesant sur les entreprises à l'échelle de la Métropole Européenne de Lille, hors évolutions résultant de décisions prises au niveau national.

Les besoins financiers liés à de nouveaux projets ou investissements devraient ainsi être prioritairement couverts par une amélioration de la productivité des services publics, ainsi que par une rationalisation de l'organisation et des compétences entre les différentes collectivités du territoire.

Cette approche vise à concilier stabilité fiscale pour les entreprises et efficacité dans l'utilisation des ressources publiques, afin de renforcer durablement l'attractivité économique de la Métropole Européenne de Lille.

## ACTION 21

# Définir de nouvelles modalités de financement des mobilités

### ▼ Objectif

Diversifier les sources de financement des mobilités afin de ne plus faire peser l'essentiel de l'effort sur les entreprises locales.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Les grands projets de mobilité, en particulier les projets d'infrastructures, représentent des investissements très importants.

Leur financement repose encore largement sur le versement mobilité, alors même que différents mécanismes pourraient être mobilisés pour soutenir ces politiques publiques (péage urbain, financements européens, contributions d'usagers, etc.).

Dans un contexte de concurrence entre territoires, où les besoins d'investissement dans les transports sont considérables, les modalités actuelles de financement semblent aujourd'hui atteindre leurs limites.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF propose :

- de développer des montages financiers croisés et innovants associant l'État, la Région, l'Union Européenne et des partenariats publics-privés, tout en réexaminant les outils de financement existants afin d'assurer un financement pérenne des politiques de transport ;
- d'explorer des mécanismes relevant du principe « usager-payeur » (tarification dynamique, contributions ciblées) lorsque cela est pertinent ;
- de lier davantage les financements aux gains effectifs de performance, notamment en matière de réduction de la congestion et d'amélioration de l'accessibilité aux emplois.

Par ailleurs, le MEDEF s'oppose à la généralisation de la « gratuité » des transports en commun au delà de ce qui est déjà mis en œuvre pour les jeunes notamment. Le MEDEF rappelle que la « gratuité » n'existe pas et que la mise en place d'une politique de développement ambitieuse nécessite des financements importants.

La définition de nouvelles modalités de financement des mobilités pourrait être initiée par le lancement d'une Conférence des financements des mobilités, visant à construire ce nouveau cadre financier à l'échelle métropolitaine.

## ACTION 22

# Construire une fiscalité d'incitation aux pratiques vertueuses

### ▼ Objectif

Faire évoluer certains prélèvements locaux pesant sur les entreprises vers une logique plus incitative, permettant de valoriser et d'encourager les comportements contribuant aux objectifs collectifs en matière de mobilité durable, de transition environnementale et de gestion des ressources.

### ▼ Contenu de l'action

La fiscalité locale appliquée aux entreprises repose aujourd'hui majoritairement sur des mécanismes forfaitaires, relativement déconnectés des comportements individuels des acteurs économiques. Cette logique limite la capacité des politiques publiques à encourager concrètement les pratiques vertueuses mises en œuvre par de nombreuses entreprises.

Dans le domaine de la mobilité, par exemple, un nombre croissant d'entreprises déploient des plans de mobilité ambitieux : télétravail, covoiturage, développement de flottes décarbonées ou encore incitations à l'usage des transports collectifs. Ces initiatives contribuent directement à réduire la congestion et la pression sur les infrastructures de transport, mais elles restent aujourd'hui peu reconnues sur le plan fiscal.

De la même manière, en matière de gestion des déchets, la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM) demeure largement indépendante des efforts réalisés par les entreprises pour réduire, trier ou valoriser leurs déchets. Cette situation limite les incitations économiques à la prévention et au recyclage.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF propose d'engager une évolution progressive de certains prélèvements locaux vers une fiscalité incitative, permettant de récompenser les entreprises qui contribuent activement aux objectifs collectifs du territoire.

Cette évolution pourrait notamment s'appuyer sur deux leviers :

- la modulation du versement mobilité, avec la mise en place d'un abattement partiel pour les entreprises démontrant des résultats significatifs en matière de mobilité durable (plan de mobilité validé, taux de covoiturage élevé, réduction de l'autosolisme, dispositifs de télétravail structurés, etc. ) ;
- l'introduction d'une part incitative dans la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM), permettant d'accorder des réductions aux entreprises atteignant des objectifs mesurables en matière de réduction, de tri et de valorisation des déchets.

Ces dispositifs devront être conçus de manière lisible et administrativement simple, et s'inscrire dans une trajectoire pluriannuelle stable, afin de donner aux entreprises la visibilité nécessaire pour investir dans des pratiques plus durables.

## ACTION 23

# Construire un dispositif « UE Finance » à l'échelle métropolitaine

### ▼ Objectif

Renforcer la capacité de la Métropole Européenne de Lille et de ses entreprises, à capter et mobiliser les financements européens au service des transitions économiques, industrielles, énergétiques et technologiques du territoire.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Les programmes européens dédiés à l'innovation, à la transition énergétique, à la réindustrialisation ou encore au développement technologique représentent aujourd'hui des volumes financiers particulièrement importants. Ces ressources constituent un levier stratégique pour accompagner les transformations économiques des territoires et soutenir les investissements publics et privés.

Toutefois, l'accès à ces financements demeure complexe. Les procédures sont souvent exigeantes et nécessitent une ingénierie de projet avancée, tant pour l'identification des appels à projets que pour le montage des dossiers et la structuration des partenariats européens. Dans ce contexte, les collectivités, les entreprises, les clusters ou les établissements d'enseignement supérieur ne disposent pas toujours des moyens nécessaires pour se positionner efficacement.

En conséquence, une partie significative des financements européens reste insuffisamment mobilisée par les territoires, faute de projets structurés ou de porteurs suffisamment accompagnés dans la phase de montage et de candidature.

### Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose la mise en place d'une cellule d'ingénierie « UE Finance » à l'échelle métropolitaine, dédiée à l'identification et à la mobilisation des financements européens.

Cette structure aurait pour missions principales :

- assurer une veille active et structurée sur les principaux programmes européens (FEDER, Horizon Europe, Innovation Fund, InvestEU, etc.) ;
- accompagner les entreprises, clusters, établissements d'enseignement supérieur et collectivités dans l'identification des appels à projets pertinents et le montage des dossiers de candidature ;
- favoriser la constitution de consortiums associant acteurs publics, entreprises et partenaires européens.

L'objectif est de positionner la Métropole Européenne de Lille comme un territoire particulièrement performant dans la mobilisation des financements européens, au service de ses grandes priorités économiques et industrielles.

## Chantier 6

# Accroître l'efficacité de la gouvernance métropolitaine et donner à l'aire métropolitaine de Lille une réalité organisationnelle

Les enjeux de gouvernance sont aujourd'hui multiples, avec une conciliation complexe entre des « intérêts municipaux et métropolitains », dans un système dans lequel l'assemblée communautaire est le fruit d'une représentation issue de communes de toutes tailles et aux intérêts parfois divergents.

Cette divergence d'intérêts et de problématiques peut également engendrer une dispersion des moyens (vers des projets à l'échelle des municipalités) et freiner l'émergence d'une vision stratégique collective.

Cette gouvernance est en outre marquée par des enjeux de fiscalité, qui obèrent le rôle des politiques économiques (l'installation des entreprises n'étant fiscalement pas toujours pertinente à l'échelle municipale). Ainsi, les politiques résidentielles prévalent de manière générale sur les actions relevant de l'accueil des entreprises.

En outre, la Métropole Européenne de Lille se situe au centre d'une aire métropolitaine bien plus large, allant de Dunkerque à Arras et à Maubeuge. Sur ce territoire, les interactions sont telles qu'il devient pertinent d'en faire l'échelle d'intervention de certaines politiques publiques (notamment en matière de logement et de mobilités). Ce constat devrait par ailleurs s'intensifier avec le développement de nouveaux projets à venir (près de 80 milliards d'euros d'investissement dans les quinze années à venir) sur ce vaste territoire.

Ainsi, dans ce contexte, le MEDEF préconise une refondation des gouvernances afin de donner davantage de place à :

- des ambitions économiques renforcées ;
- une vision politique partagée à l'échelle de la Métropole Européenne de Lille ;
- une coordination accrue à l'échelle de l'aire métropolitaine lilloise.

## ACTION 24

# Rationaliser les compétences entre la MEL et les mairies

### ▼ Objectif

Clarifier et rationaliser la répartition des compétences entre les communes, les agences locales et la Métropole Européenne de Lille afin de renforcer l'efficacité de l'action publique et d'améliorer la qualité des services rendus aux entreprises et aux habitants.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Depuis la création puis l'affirmation progressive de l'institution métropolitaine, de nombreuses compétences ont été transférées des communes vers la Métropole Européenne de Lille. Ces transferts ont permis de renforcer la cohérence des politiques publiques à l'échelle du territoire, notamment dans des domaines structurants tels que les mobilités, l'aménagement ou le développement économique.

Cependant, ces évolutions institutionnelles n'ont pas toujours été accompagnées d'une réorganisation complète des moyens humains et organisationnels. Dans certains cas, les communes disposent encore d'équipes ou de services intervenant sur des fonctions désormais largement portées par la collectivité métropolitaine.

Par ailleurs, certains champs d'intervention continuent de faire l'objet de chevauchements ou d'une répartition peu lisible entre les différents niveaux de collectivités.

Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes pour les collectivités, une meilleure clarification des responsabilités et une mutualisation accrue des moyens apparaissent nécessaires pour renforcer l'efficacité de l'action publique locale.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole préconise l'engagement d'une démarche de rationalisation progressive de l'organisation des compétences entre la Métropole et les communes, autour de plusieurs leviers :

- la réalisation d'un **audit partagé de la répartition des compétences et des moyens** sur les fonctions clés pour le développement économique du territoire, notamment la gestion des zones d'activités, les mobilités, la voirie et l'entretien des espaces publics ;
- l'identification des missions pouvant être **transférées ou mutualisées au niveau le plus pertinent**, souvent intercommunal, afin de garantir une meilleure cohérence d'action à l'échelle métropolitaine ;
- lorsque cela apparaît pertinent, l'organisation de **transferts d'effectifs ou de mutualisations de services** entre les communes et la Métropole afin d'aligner les moyens humains avec les compétences effectivement exercées.

## **ACTION 25**

# **Créer un Conseil stratégique de l'aménagement et du développement économique pour la Métropole Européenne de Lille**

### **▼ Objectif**

Associer en amont les acteurs économiques aux décisions structurantes d'aménagement du territoire et de développement économique.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

De nombreux projets d'aménagement ne prennent par ailleurs pas suffisamment en compte les besoins réels des entreprises (accessibilité, fonctionnement logistique, conflits d'usage), générant des surcoûts ou freinant certains développements.

La concertation avec les acteurs économiques se révèle souvent secondaire, non pas par manque de sollicitation, mais parce qu'elle intervient dans une temporalité inadaptée (sollicitation lorsque le projet est déjà très avancé).

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose la création d'un Conseil stratégique de l'aménagement et du développement économique, réunissant élus, services techniques et représentants des entreprises, intervenant en amont des grands projets urbains, de mobilité et de zones d'activités.

Ce Conseil aurait pour vocation de contribuer à la construction des politiques publiques en matière de développement économique, de formuler des avis structurés, d'identifier les risques économiques et de proposer des optimisations fonctionnelles.

## ACTION 26

# Mettre en place une gouvernance opérationnelle et unifiée des politiques de l'emploi à l'échelle de la Métropole Européenne de Lille

### ▼ Objectif

Structurer un pilotage clair et opérationnel des politiques de l'emploi à l'échelle métropolitaine.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Au cours des dernières années, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour améliorer la coordination des politiques de l'emploi, à l'image des comités territoriaux pour l'emploi. Ces initiatives ont permis de renforcer le dialogue entre acteurs publics, partenaires sociaux et monde économique.

Pour autant, les différents opérateurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion continuent encore largement d'intervenir de manière parallèle, chacun dans son champ de compétences et selon ses propres priorités. Les coopérations existantes reposent souvent davantage sur des initiatives individuelles que sur une organisation collective structurée.

Cette situation limite la capacité du territoire à construire une stratégie réellement coordonnée et à fixer des objectifs communs, en lien direct avec les besoins des entreprises et les transformations économiques du territoire.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose de structurer une gouvernance métropolitaine de l'emploi plus lisible et plus opérationnelle, reposant sur trois principes structurants.

- **Affirmer un chef de file clairement identifié**

Ce chef de file pourrait être formalisé par l'adoption, en début de mandat, d'une feuille de route métropolitaine pour l'emploi, définissant les priorités d'action et les objectifs à atteindre.

- **Mettre en place une instance de pilotage resserrée et décisionnelle** avec la création d'un comité métropolitain de pilotage de l'emploi, se réunissant de manière régulière, permettrait de renforcer la coordination entre les principaux acteurs concernés : Métropole, services de l'État, Région, partenaires sociaux, représentants des entreprises et des filières économiques.

Cette instance aurait vocation à partager les diagnostics, à fixer les priorités sectorielles et à orienter les moyens mobilisés sur le territoire, dans une logique d'efficacité collective.

- **Structurer l'action autour des besoins des filières économiques**

La stratégie métropolitaine de l'emploi pourrait être déclinée en feuilles de route sectorielles, en lien avec les principales filières économiques du territoire (industrie, numérique, logistique, services, économie sociale et solidaire).

## ACTION 27

# Repenser la gouvernance des politiques de transport à l'échelle de l'aire métropolitaine de Lille

### ▼ Objectif

Renforcer la cohérence et l'efficacité des politiques de mobilité en structurant une gouvernance adaptée à l'échelle réelle des déplacements quotidiens, qui dépasse largement le périmètre administratif de la Métropole Européenne de Lille.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Les mobilités dans la métropole lilloise s'inscrivent dans un bassin de vie et d'emploi beaucoup plus large que le seul territoire de la Métropole Européenne de Lille. Chaque jour, plusieurs centaines de milliers de déplacements sont réalisés entre la métropole et les territoires voisins, notamment l'Artois, le littoral, le Grand Hainaut et le Béthunois.

Pourtant, les politiques de transport restent aujourd'hui largement organisées selon des périmètres institutionnels distincts, impliquant la Métropole Européenne de Lille, la Région Hauts-de-France, l'État, les départements et les intercommunalités voisines. Cette fragmentation des responsabilités rend plus difficile la mise en œuvre de stratégies coordonnées en matière d'infrastructures, d'offre de transport ou de gestion de la congestion.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF propose d'engager une évolution de la gouvernance des mobilités à l'échelle de l'aire métropolitaine lilloise, afin de mieux coordonner les politiques publiques et d'optimiser les investissements.

Cette évolution pourrait s'appuyer sur plusieurs leviers :

- la mise en place d'une instance de coordination stratégique associant la Métropole, la Région, l'État et les intercommunalités voisines, afin de partager les diagnostics et de définir des priorités communes en matière de mobilité ;
- une meilleure articulation entre les politiques de transport collectif, les infrastructures routières et les stratégies d'aménagement du territoire ;
- le développement d'outils communs d'observation et de planification des mobilités à l'échelle du bassin de vie.

Cette gouvernance pourrait par ailleurs intégrer les acteurs économiques, en vue de construire des politiques de transport répondant aux besoins des entreprises et de leurs salariés.

## ACTION 28

# Établir un espace de coordination des politiques publiques de l'aire métropolitaine de Lille

### ▼ Objectif

Renforcer la coordination des politiques publiques à l'échelle de l'aire métropolitaine élargie afin d'accompagner efficacement les grandes transformations économiques, industrielles et territoriales en cours.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Les grands projets industriels, logistiques, énergétiques et numériques engagés dans les Hauts-de-France dépassent aujourd'hui largement les limites administratives de la Métropole Européenne de Lille. Ils s'inscrivent dans un espace économique et territorial plus vaste, structuré autour d'une aire métropolitaine allant notamment de Dunkerque à Maubeuge, en passant par le bassin minier, l'Artois et le Valenciennois.

Cette dynamique d'investissements et de transformations aura des impacts directs sur l'organisation du territoire : mobilités domicile-travail, besoins en logements, développement des zones d'activités, infrastructures énergétiques, formation et emploi.

Or, cet espace métropolitain élargi ne dispose aujourd'hui d'aucune instance de coordination structurée, alors même que les enjeux dépassent largement les périmètres institutionnels existants.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose la mise en place d'un espace permanent de coordination des politiques publiques de l'aire métropolitaine de Lille, associant les principaux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) concernés, la Région Hauts-de-France, l'État et les représentants des acteurs économiques.

Cet espace de dialogue et de coordination aurait notamment pour missions de :

- partager une vision consolidée des grands projets structurants du territoire (industriels, fonciers, énergétiques, logistiques et d'infrastructures) ;
- mieux articuler les stratégies d'aménagement et les choix de localisation des activités économiques, afin de favoriser la complémentarité des territoires ;
- anticiper collectivement les besoins induits par ces transformations, notamment en matière de compétences, de formation, de mobilités, de logement et d'infrastructures ;
- renforcer la cohérence des politiques publiques à l'échelle de ce grand bassin de vie et d'emploi.

L'objectif est de permettre à l'aire métropolitaine de Lille de se doter progressivement d'une capacité de pilotage stratégique à la hauteur des transformations économiques et territoriales en cours, tout en respectant les compétences et l'autonomie des différentes collectivités.

## **ACTION 29**

# **Renforcer le suivi et la gouvernance des politiques fiscales et économiques**

### **▼ Objectif**

Assurer un pilotage efficace, transparent et partagé des politiques fiscales et de développement économique pour maximiser leur impact sur la compétitivité de la Métropole Européenne de Lille.

### **▼ Pourquoi cette action ?**

Les dispositifs fiscaux et économiques sont souvent gérés de manière éclatée entre les différentes collectivités et services. Cette fragmentation limite l'efficacité, la lisibilité et la capacité d'anticipation des acteurs économiques.

Une gouvernance consolidée permettrait d'aligner les mesures sur les priorités stratégiques du territoire, de suivre leur mise en œuvre et de renforcer la confiance des entreprises.

### **▼ Contenu de l'action**

Le MEDEF propose :

- la désignation d'une instance métropolitaine de pilotage réunissant les collectivités, les services fiscaux, la MEL et les organisations professionnelles ;
- la création d'indicateurs partagés pour mesurer l'impact des politiques fiscales sur l'investissement, l'emploi et l'innovation ;
- la mise en place d'un dialogue régulier avec les entreprises afin de détecter les freins et de co-construire des solutions pragmatiques.

Cette approche permettra de renforcer la cohérence des politiques, d'améliorer la visibilité pour les acteurs économiques et de garantir que les ressources publiques soient mobilisées de manière optimale pour soutenir le développement économique métropolitain.

## ACTION 30

# Former les élus aux enjeux des transitions

### ▼ Objectif

Donner aux élus métropolitains les clés de compréhension nécessaires pour prendre des décisions éclairées face aux grandes transitions numériques, énergétiques, industrielles et sociétales qui transforment profondément les territoires.

### ▼ Pourquoi cette action ?

Les collectivités territoriales sont aujourd'hui directement confrontées à des transformations majeures qui touchent l'ensemble des politiques publiques : transition énergétique, révolution numérique, réindustrialisation, évolution du travail, artificialisation des sols ou encore gestion et valorisation des données.

Ces sujets, souvent complexes et en évolution rapide, mobilisent des notions techniques et des cadres réglementaires qui évoluent en permanence.

Par ailleurs, la rapidité des évolutions technologiques et économiques impose une actualisation régulière des connaissances. Dans ces domaines, l'enjeu n'est pas seulement d'acquérir des compétences, mais également de maintenir un niveau d'information et de compréhension à jour face à des transformations permanentes.

Dans ce contexte, la capacité des élus à appréhender ces enjeux constitue un facteur déterminant pour la qualité et la pertinence des politiques publiques locales.

Dans cette perspective, la formation continue des élus apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la capacité de décision des collectivités et accompagner efficacement les transformations du territoire.

### ▼ Contenu de l'action

Le MEDEF Lille Métropole propose la mise en place d'un programme structuré de formation continue à destination des élus métropolitains, dédié aux grands enjeux de transformation économique, technologique et environnementale.

Ce programme, à adapter de manière permanente, pourrait porter notamment sur :

- les enjeux théoriques liés à l'économie ;
- les sujets d'innovation et de transition environnementale ;
- les mutations du travail et des entreprises ;
- les enjeux d'aménagement du territoire (et réglementaire).

Ces formations pourraient être coconstruites et animées en partenariat avec les universités, les grandes écoles, les centres de recherche et les acteurs économiques du territoire, afin de favoriser le croisement des expertises et le dialogue entre décideurs publics et monde économique.

L'objectif est de permettre aux élus de disposer d'outils d'analyse et de compréhension solides, afin de mieux anticiper les transformations à l'œuvre et d'inscrire les décisions publiques dans une vision stratégique de long terme pour le territoire métropolitain.

# Méthodologie

La rédaction de ce document a été réalisée sur la base de plusieurs démarches :

## ▼ Analyse de documents produits au cours de la période 2020 / 2026

Parmi les documents ayant été pris en compte pour la rédaction de cette contribution :

- MEDEF Lille Métropole, *50 propositions formulées pour la présidence de la Métropole européenne de Lille, 2020*
- MEDEF Hauts-de-France, *40 propositions pour la future présidence de la Région Hauts-de-France, 2021*
- Institut Montaigne, *Métropole européenne de Lille : des clés pour le plein emploi, 2023*
- MEDEF, Front économique, *35 recommandations pour en finir avec « le contre-temps français », 2025*
- MEDEF, *Baromètre de la fiscalité locale, 2025*
- GRANDS la Communauté, CCI Hauts-de-France, CPME Hauts-de-France, MEDEF Hauts-de-France, *Réinventons les mobilités, 2026*

## ▼ Lancement de deux groupes de travail, visant à alimenter cette contribution

- GT Vision 2045, présidé par Barthélemy Guislain, Président de l'Association Familiale Mulliez
- GT Élections municipales, présidé par Yann Orpin, Président de Cleaning Bio

## ▼ Organisation d'un débat entre les candidats à la mairie de Lille et avec une centaine de dirigeants (mardi 3 février 2026)

Participants à ce débat à la suite de la sollicitation auprès de l'ensemble des candidats à la Mairie de Lille:

- Stéphane Baly
- Arnaud Deslande
- Violette Spillebout
- Mathieu Valet

## ▼ Rencontres avec les têtes de partis politiques sur la Métropole européenne de Lille, en amont des élections municipales

## ▼ Rencontres avec les présidents de groupe au sein du Conseil métropolitain de la Métropole européenne de Lille à la suite des élections municipales

## ▼ Échanges et contributions des membres du Conseil d'administration et du Bureau du MEDEF Lille Métropole au cours et à la suite de séances de travail dédiées

Liste des membres du Bureau et/ou du Conseil :

- Cédric Auplat, Président, Peignage Dumortier
- Félix Bonduelle, Cofondateur et Directeur Général, Javelot
- Pascal Boulanger, Président, Groupe Pascal Boulanger
- Hélène Clary, CRO, Clic Data
- Arnaud Cousin, Délégué général, MEDEF Lille Métropole
- Manuel Davy, Président, Vekia SAS
- Thibault de Ladoucette, Président du directoire, Lesaffre et Cie
- Gérard De Poorter, Président, Union des métiers et des industries de l'hôtellerie Nord
- Damien Debosque, Président du directoire, API Restauration

- Michaël Decherf, Club E6
- Dimitri-François Delannoy, Président Directeur Général, Implant Action
- Eugène Deleplanque, Président Directeur Général, Dickson Constant
- Alexis Deray, Président, ExtreMIT
- Alexis Devillers, Président Directeur Général, Alive Group
- Franck Duriez, Président, Blancheporte
- François Dutilleul, Président Directeur Général, Rabot Dutilleul
- Frédéric Dutriez, Gérant, Lumiver
- Xavier Galliot, Directeur du développement durable et de l'engagement des parties prenantes, Roquette Frères
- Francis Grenier, Président, Nord Asphalte
- Franck Grimonprez, Président fondateur, Log's
- Barthélemy Guislain, Président, Mobilis-AFM (Association Familiale Mulliez)
- Mathieu Hamelle, Directeur Général, Vertbaudet
- Mathieu Jaud de La Jousseinière, Associé - Responsable du bureau Nord de France, EY Services France
- Henryk Klaba, Président du directoire, OVH
- Antoine Leduc, Gérant, Leduc Courtage
- Charlotte Lefebvre, Présidente, CJD Lille Métropole
- Arnaud Lefort, Président Directeur Général, Indelec SA
- Jean-Pierre Letartre, Président, MEDEF Lille Métropole
- Nicolas Marchand, Président Directeur Général, Damart - Serviposte
- Gérard Meauxsoone, Directeur Général, MEO - Fichaux
- Corinne Molina, Vice-Présidente, Mader
- Emmanuelle Ollivier, Présidente, Délégation régionale des femmes chefs d'entreprise
- Yann Orpin, Président, Groupe Cleaning Bio
- Béatrice Regnier, Présidente du directoire, AlterEos
- Laurent Roubin, Président du directoire, Caisse d'Épargne Hauts-de-France
- Caroline Roussel, Directrice Générale, IÉSEG School of Management
- Jean-Bernard Terrier, Direction commerciale Nord-Ouest, EDF
- Roger Thiriet, gérant, Direction générale, Loxo
- Aurélie Vermesse, Présidente, Shave - STE Hôtelière Ave - Clarance
- Charles Verspieren, Directeur, Assurances Verspieren
- Maxence Wyts, Directeur Général, La Quincaillerie

Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**  
Lille Métropole



40, rue Eugène Jacquet, 59700 Marcq-en-Barœul

03.20.99.45.91

[medef@medef-lille-metropole.fr](mailto:medef@medef-lille-metropole.fr)

[www.medef-lille-metropole.fr](http://www.medef-lille-metropole.fr)