

**BÂTIR ENSEMBLE
LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
DE LA MÉTROPOLE
TOULOUSAIN**

*Schéma de développement
économique, d'innovation
et de rayonnement métropolitain*



UN AVENIR À BÂTIR ENSEMBLE

Vous tenez entre les mains un document unique, riche, précieux, un document de référence. Fruit d'un profond travail d'analyse, de réflexion, de comparaison, de concertation, de prospective, il marque aux yeux de tous le lancement officiel de l'élaboration du schéma de développement économique, d'innovation et de rayonnement de notre Métropole.

Ce document va d'abord nous permettre de planifier, d'organiser, de hiérarchiser et de structurer le développement de notre territoire sur le long terme. Une tâche d'autant plus utile que les projets et chantiers à venir sont nombreux, importants et divers. Ils se multiplient même, car l'ambition est bien là !

Ce document a aussi le mérite de proposer une méthodologie apte au succès de cette ambition, d'insuffler un état d'esprit positif, constructif et ouvert qui nous permettra, j'en suis sûr, de passer de l'idée à la réalisation. Sans doute le doit-il à son inspiration très entrepreneuriale. De fait, l'action politique a beaucoup à gagner à faire preuve des capacités d'écoute, de pragmatisme et de volontarisme ici préconisés.

C'est pourquoi je me réjouis très sincèrement de ce travail collaboratif engagé dès mon élection à la présidence de Toulouse Métropole avec les entreprises de notre territoire, au bénéfice de tous. Le succès de notre Métropole repose, de longue date, sur un équilibre entre dynamisme économique et préservation d'une certaine qualité de vie. Pour rester fidèles à cette identité flatteuse, à cette équation vertueuse, bâtissons ensemble notre avenir !

Jean-Luc Moudenc

Maire de Toulouse

Président de Toulouse Métropole

SOMMAIRE

1. RÉUSSITE OBLIGE...../7

L'urbanité redécouverte.....	/10
La citoyenneté revendiquée.....	/11
La résilience nécessaire.....	/12
Le partenariat comme valeur cardinale.....	/13
Le schéma, une écriture à quatre temps.....	/13

2. LE TEMPS DE L'ANALYSE..../15

Les fondamentaux du territoire.....	/18
Toulouse en tête.....	/18
Malgré un socle économique solide, un chômage fort.....	/18
Un espace large, une circulation difficile.....	/20
Une économie productive puissante, un secteur public de poids.....	/20
Les quatre défis à relever.....	/20
L'accueil, un défi quotidien à assurer.....	/21
Un dialogue à simplifier.....	/21
Des paradoxes à débloquer.....	/21
Une identité à (re)trouver.....	/21

3. LE TEMPS DES SUCCÈS...../22

Airbus au cœur de la ville.....	/26
Du numérique aux hautes technologies.....	/27
Un territoire où la recherche et l'innovation rayonnent à l'international.....	/27

4. LE TEMPS DE L'ÉCOUTE...../29

Une méthode d'écoute.....	/32
Comment bâtir ensemble ?.....	/34

5. LE TEMPS DES PROJETS.../37

Un schéma de développement en "Open Source".....	/40
Les projets.....	/41
Les pactes stratégiques.....	/42
La qualité de l'accueil.....	/43
L'attractivité.....	/46
La proximité.....	/47
Le fonctionnement des projets.....	/49
Les thématiques transversales au schéma.....	/50
Une contribution bienvenue et concrète du CoDev.....	/50
Une prise en compte transversale de la lutte contre le réchauffement climatique dans tous les projets du schéma.....	/50

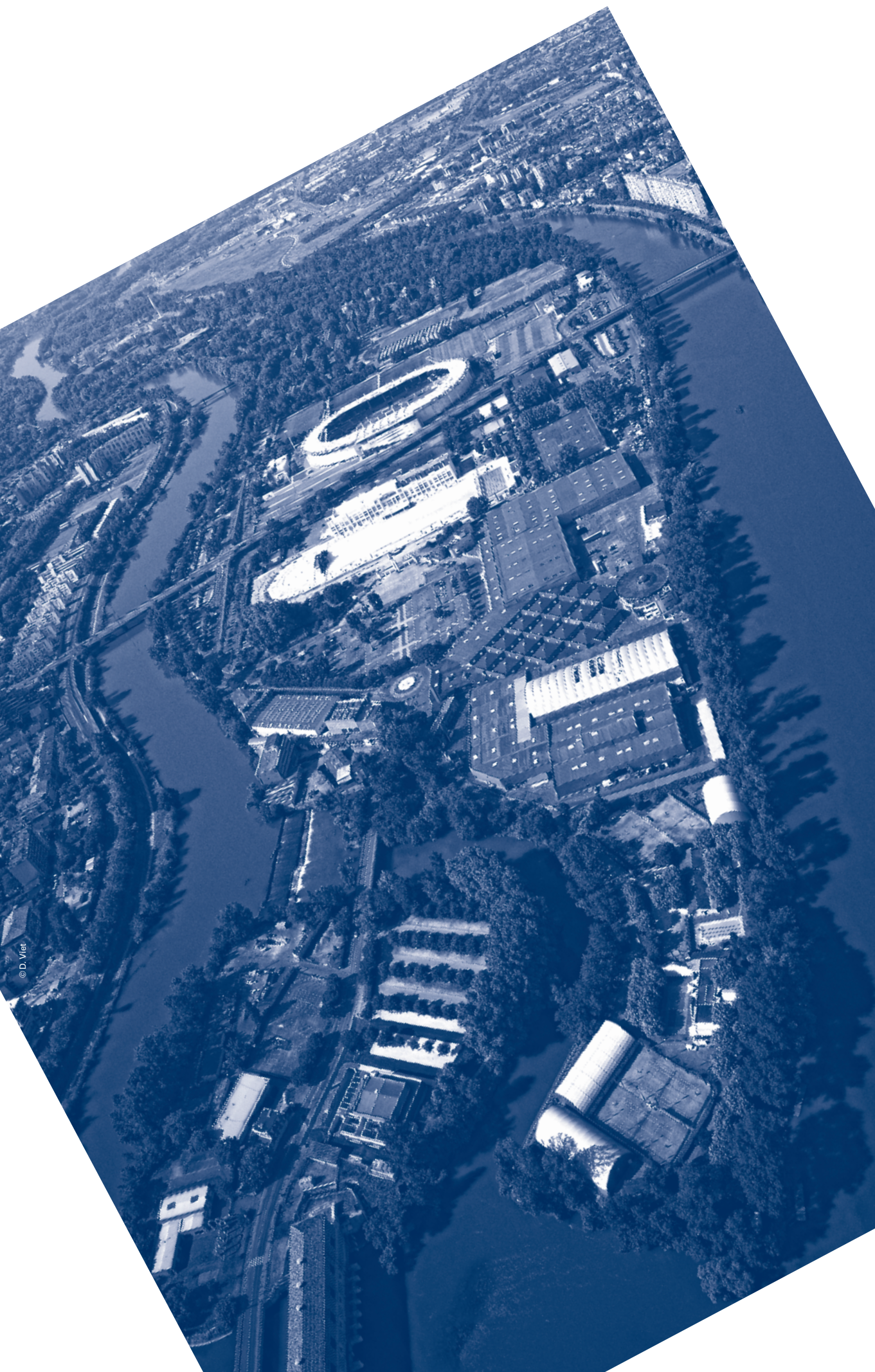


PRÉAMBULE

Devenue Métropole par la loi au 1^{er} janvier 2015, Toulouse s'est vue confier de nouvelles compétences en matière de développement économique.

Parmi les premières actions, Toulouse Métropole a décidé de se doter d'un **schéma de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain**. Elle a organisé des rencontres informelles au premier trimestre de l'année 2015 puis en mars 2015 les Assises du développement économique métropolitain, en vue de co-construire avec la communauté économique et scientifique territoriale la feuille de route du développement économique de la Métropole pour les années à venir.

Pour cela, Toulouse Métropole est accompagnée dans le cadre d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage - confiée au cabinet CEIS - pour définir le cadre de référence de la stratégie de développement économique et conduire la méthodologie de co-construction et de production collective du schéma.



1

RÉUSSITE
OBLIGE

1. RÉUSSITE OBLIGE

Aux origines de la Toulouse moderne que nous connaissons, c'est le pari d'un constructeur de wagon devenu aéronaute pour répondre aux besoins de l'aviation militaire de la Première Guerre mondiale. Fière de ses racines, sûre de sa force et ambitieuse pour son avenir, Toulouse est à la croisée des chemins et doit se transformer en une Métropole compétitive et attractive, partenaire des entreprises.

Les carnets de commande d'Airbus sont remplis pour près d'une décennie, l'Université de Toulouse possède un prix Nobel d'économie, les start-up territoriales réalisent des levées de fonds uniques en France et la "French Tech" salue dans "la Ville rose" l'un des pôles numériques français de premier plan.

Si les fondations sont bien là, il est possible de faire mieux, en bâtissant des murs porteurs avec les nouveaux matériaux d'un **développement durable** (hautes technologies, dialogue public-privé, projets collaboratifs, numérique...). **Mais alors, quelles sont les alternatives possibles ? Deux chemins se dessinent.**

Le premier consiste à opérer une gestion de la croissance naturelle sans remise en cause de l'existant qui fonctionne, bon an, mal an.

Un deuxième chemin, plus audacieux et risqué, consiste à avancer sur deux fronts : conforter l'existant et accélérer significativement le développement du territoire. Naturellement, ce deuxième chemin implique de transformer les relations du triptyque administration publique – entreprises – société civile.

La tentation est grande de vouloir aller plus loin sans réellement choisir. Car "choisir c'est renoncer" (André Gide), c'est l'adage bien connu des décideurs agissant en simples gestionnaires de leurs richesses. Mais aujourd'hui, les ressources s'appauvrissent, les moyens sont toujours plus limités et les marges d'action individuelle des acteurs du développement économique sont de plus en plus confinées.

La Métropole de Toulouse affirme que gouverner, c'est arbitrer et avoir le courage de choisir. Et les choix s'effectuent dans un monde en constante évolution et agitation. La Métropole est traversée par de multiples mouvements et des réseaux proliférants : celui de l'économie planétaire ; celui de la loi, qui transforme le territoire ; celui des citoyens, qui s'emparent de projets pour mieux s'approprier ce même territoire. Les mobilités et les usages (humains, économiques, culturels, numériques, individuels, collectifs...) pullulent et se propagent. Ces plaques tectoniques se déplacent à une telle vitesse qu'aucune "ligne Maginot" ne peut les contenir.

La croissance est là, elle oblige les élus locaux à passer de la gestion à l'action.





L'URBANITÉ REDÉCOUVERTE

Le nouveau printemps des villes est l'une de ces plaques tectoniques qui vient secouer le socle doctrinal usuel sur l'urbanité et la ruralité. Autrefois, Georges Duby¹ et Fernand Braudel² dressaient un paysage de la **France éternelle, pays profond, riche de sa ruralité et de ses campagnes**. Certes, les premières analyses de la toute jeune DATAR prônaient les métropoles d'équilibres pour lutter contre le "désert français", et les villes nouvelles fleurissaient au large des métropoles parisiennes et lyonnaises. La DATAR avait aussi comme tâche de visiter les entreprises de Paris et de sa banlieue pour qu'elles aillent chercher une main-d'œuvre moins chère et de l'espace infini loin de la capitale.

Les années 2000 ont tout changé. La France dont la population urbaine a dépassé la population rurale seulement au milieu des années 1930 (contre le 16^e siècle pour les Pays-Bas), a redécouvert **le moteur économique urbain, les économies d'agglomérations et les fonctions tertiaires supérieures**. Pierre Veltz³ rattrapant ainsi Saskia Sassen⁴ qui avait décrit ces phénomènes mondiaux.

La création des métropoles au 1^{er} janvier 2015 n'est alors qu'un effet de rattrapage d'une réalité économique déjà vécue et pour certains de longue date dont les pulsations économiques et sociales dépassent les frontières administratives. Tout débat entre territoire administratif et institution est devenu caduque.

Quelle que soit la politique de l'institution métropolitaine, elle aura des impacts sur un territoire d'échelle a minima régionale.

La composante économique de la stratégie métropolitaine de Toulouse doit être pensée comme un élément premier dans la construction de la future grande région.



LA CITOYENNETÉ REVENDIQUÉE

La **digitalisation** de l'économie et son impact sur les villes devenues intelligentes n'est pas sans avoir induit un phénomène schumpétérien⁵ de "destruction créative". La **traduction de la ville en données et sa "mise en statistique"** doivent permettre de mieux gérer les services publics et soutenir la création de nouvelles entreprises, comme l'ont montré les exemples de San Francisco et plus récemment de Singapour. Face à cette mutation, les **citoyens se mobilisent** : "Big Brother" rencontre "Little Sister".

Les citoyens deviennent des émetteurs de statistiques sur le bruit, sur les embouteillages... et vont jusqu'à proposer des solutions de terrain applicables immédiatement et à moindre frais. Le PDG d'Alibaba avait bien perçu ce nouveau paradigme pour l'économie : "le B to C est remplacé par le C to B" (le client est devenu l'élément moteur des marchés et non plus l'offre de produits).

La ville est devenue une **plate-forme intégratrice de services où chacun propose, construit son service** et ajoute une application à la "Ville plate-forme". À titre d'exemple, les Berlinoïses ont ainsi inventé une bibliothèque sociale, mettant à disposition des livres, sans carte de retrait ni de monétisation de l'échange. Une nouvelle offre de service simple et efficace.

La stratégie métropolitaine ne peut donc plus être bâtie hors-sol, loin des acteurs, dans un cénacle de sachants, mais elle doit être co-construite avec les acteurs économiques.

Le travail de la transformation à conduire est considérable ; il ne pourra se faire que grâce à "un jeu collectif" reposant sur un dialogue fécond et animé de la part de tous les acteurs du développement économique.



¹ Georges Duby était un historien français spécialiste du Moyen Âge, professeur au Collège de France de 1970 à 1991.

² Fernand Braudel était un historien français et l'un des représentants les plus populaires de "l'École des Annales".

³ Pierre Veltz, chercheur français, ingénieur, sociologue et économiste, est spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales.

⁴ Saskia Sassen est une sociologue et économiste néerlandaise-américaine, spécialiste de la mondialisation et de la sociologie des très grandes villes du monde.

⁵ C'est en 1912 dans "Théorie de l'évolution économique" que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter définit l'entrepreneur schumpétérien qu'il considère comme étant le pivot de l'économie et de son évolution.

LA RÉSILIENCE NÉCESSAIRE

Les villes ont un ADN : c'est lui qui influence les habitants, construit les particularismes locaux, sert de ferment à la fierté, sentiment indispensable à toute ambition. La carte de Cassini⁶ en début de chapitre est là pour nous le rappeler.

Mais la culture du temps long oblige à penser l'avenir dans le même espace-temps que l'instant présent.

La conciliation de la capacité à répondre aux besoins immédiats par des actions de court terme avec le développement d'une vision prospective de ce que seront les usages de demain est un défi majeur : comment bâtir une métropole durable, respectueuse de l'environnement, capable de faire face à l'engorgement croissant du trafic urbain, à la pollution industrielle et de l'habitat ?

Sur cette question, il est un exemple intéressant à regarder de plus près. Depuis son PlaNYC 2030, New York a réfléchi et aborde la question de la montée des eaux de façon originale : elle ne construit plus de digues mais gère les inondations de façon durable.

Aujourd'hui, Toulouse doit, à l'instar de New York, apprendre à faire face à ses problèmes pour les résoudre de façon innovante ; et les solutions "agiles", doivent prendre le pas sur les solutions anciennes et rigides.



Toulouse est ainsi devant un formidable défi de l'étalement urbain et de ses conséquences sur les transports publics et privés : il n'y aura pas de développement sans tenir compte de cette contrainte.

Il n'y aura pas de développement sans penser la ville du temps long et sa pérennité, son "empreinte carbone".

Tout comme la digitalisation de l'économie est une donnée de base impactant l'ensemble des entreprises et de l'économie, la résilience et la vision longue se situent en aval de tout raisonnement sur les projets.

LE PARTENARIAT COMME VALEUR CARDINALE

Si les restrictions financières rendent vertueux et obligent à faire des choix parfois difficiles, le partenariat n'en est pas la conséquence. Le partenariat administratif, avec les financements croisés, une multitude de logos et trop peu de ruban pour les ciseaux des élus au moment de l'inauguration, rend illisible l'action publique, renforce l'incompréhension du citoyen, de l'entreprise dans le "qui fait quoi" et constitue un énième "guichet unique".

Le nouveau partenariat à mettre en place amène la Métropole à ne pas vouloir tout faire toute seule mais à confier un certain nombre d'actions à des partenaires qui ont la compétence, l'enthousiasme

et les capacités de participer à cette stratégie métropolitaine. Les Chambres de commerce et d'industrie, de métiers et d'artisanat, d'agriculture, les universités, les hôpitaux, les entreprises privées, tous ces acteurs ont la capacité et souvent la volonté d'être partie prenante de cette stratégie.

Leur ouvrir la porte n'est pas se désengager mais au contraire s'impliquer plus avant dans la mise en œuvre collective d'une stratégie. Le temps où chacun, État, organismes consulaires, métropole rencontraient les entreprises en ordre dispersé, est dépassé ; ensemble, ces visites d'entreprises seront capables d'initier une meilleure écoute partagée et un meilleur service.

LE SCHÉMA, UNE ÉCRITURE À QUATRE TEMPS

Urbanité, citoyenneté, résilience et partenariat sont les plaques sur lesquelles s'inscrit la stratégie métropolitaine de développement économique. Elle se décline en quatre temps :

- **LE TEMPS DE L'ANALYSE**

Nécessaire à la compréhension des mouvements en cours sur la Métropole et l'**identification des failles et des zones sismiques** du territoire sur les plans sociodémographiques, économiques, scientifiques, technologiques et organisationnels ;

- **LE TEMPS DES SUCCÈS**

C'est aussi le temps des succès, de l'ambition et surtout la convergence des efforts sur les **capacités de rebond spécifiques** au territoire toulousain ;

- **LE TEMPS DE L'ÉCOUTE**

Il n'existe pas de stratégie efficace sans **co-construction** ;

- **LE TEMPS DES PROJETS**

Le concret, le palpable et la vitesse sont au cœur de l'économie moderne.





2

LE TEMPS
DE L'**ANALYSE**



2. LE TEMPS DE L'ANALYSE

Toulouse est devenue métropole par la loi au 1^{er} janvier 2015. Cette accélération de l'intercommunalité n'est pas sans conséquence pour un territoire où le rapprochement communal est loin d'être une tradition partagée. Du District pour partager la fiscalité d'Airbus à la Communauté urbaine "effet d'aubaine DGF", les mariages de raison ont dominé les mariages d'amour dans l'histoire de l'administration toulousaine.

Reste que ce territoire possède des particularités et des richesses qui en font un exemple quasiment unique, avec une voisine régionale, Montpellier, de croissance économique et démographique similaire.

Là où certaines métropoles gèrent les suppressions d'emplois et la perte de population, la Métropole toulousaine bâtit chaque année l'équivalent d'une ville de 14 000 habitants en ses murs.

Dans cet environnement, la stratégie métropolitaine se doit de poser un "point zéro" qui permet les comparaisons de situations entre les métropoles nationales et européennes afin de repositionner Toulouse sur cette carte qui voit émerger à l'Ouest une voisine active, Bordeaux ; une voisine reine du marketing au Sud, Barcelone ; et Montpellier, orpheline de son ambition régionale mais pas de son dynamisme scientifique et économique.





LES FONDAMENTAUX DU TERRITOIRE

Les données présentées ci-dessous sont issues du dernier audit urbain de Toulouse Métropole, de l'Observatoire national pour l'investissement, de l'European Investment Monitor ainsi que de l'Insee.

Toulouse en tête

Le dernier audit urbain fait état d'une ville avec des **indicateurs positifs dans tous les domaines qui caractérisent aujourd'hui la vie d'une métropole.**

Par sa population, Toulouse est la cinquième métropole française. Par le nombre d'emplois salariés, elle se situe au troisième rang national. La part des emplois qui relève des entreprises privées est de 53 %, ce qui est supérieur à la situation de Lyon et de Marseille. Ce sont autant de motifs de satisfaction. Mais ces indicateurs cachent mal certains paradoxes exposés ci-après.

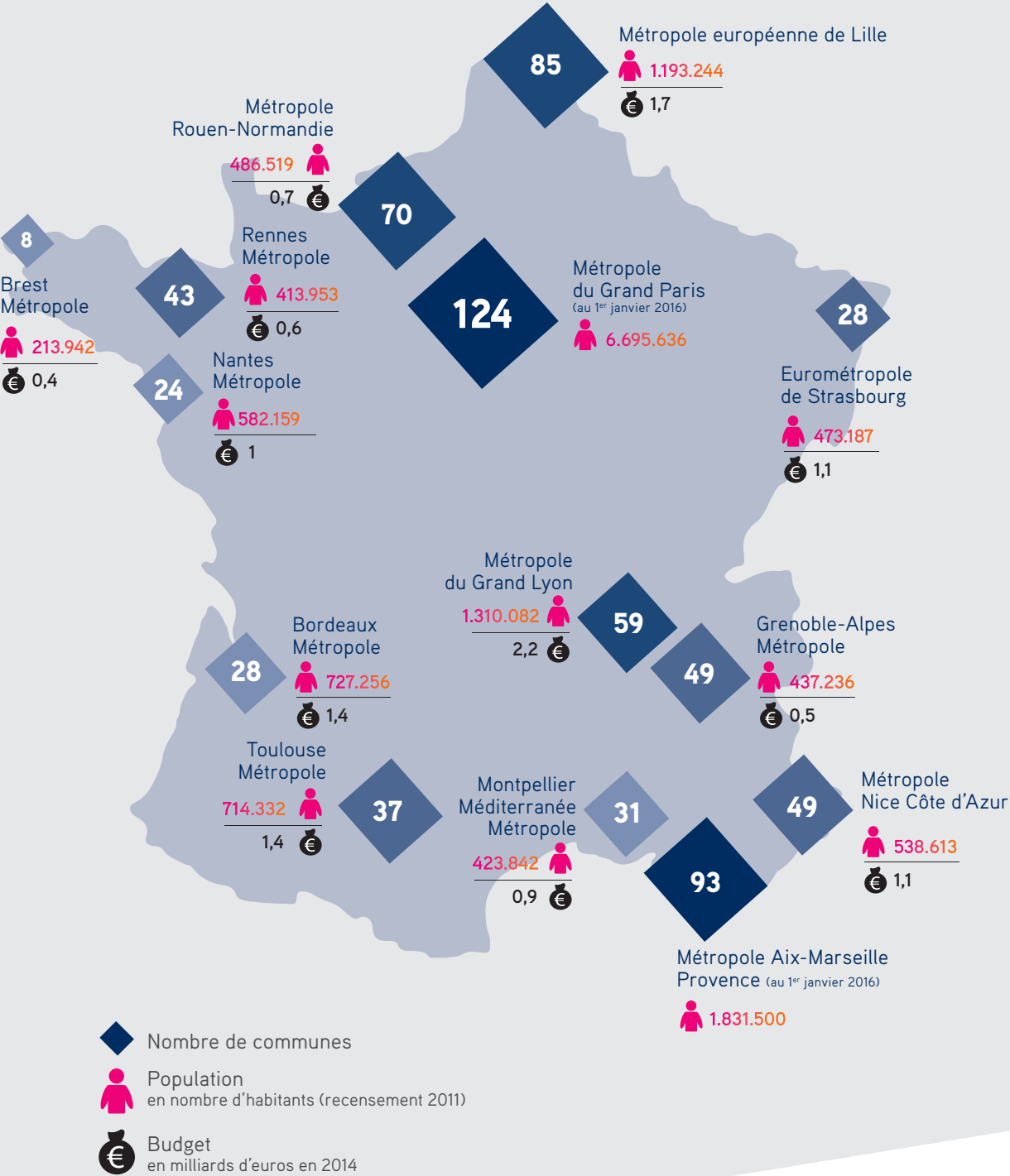
Malgré un socle économique solide, un chômage fort

Avec un taux d'actifs rapporté à la population totale de 51 %, Toulouse se classe parmi les pôles d'emplois les plus dynamiques en matière d'activité (49 % en moyenne dans la strate). Mais le taux de chômage atteint 12,5 % sur le territoire toulousain, soit bien plus que pour huit villes européennes sur dix de la strate. Seules, ou presque, les villes espagnoles ont des taux de chômage supérieurs à Toulouse. L'attractivité démographique et économique de Toulouse, l'entrée de nombreux étudiants toulousains sur le marché du travail local et un contexte de crise économique expliquent en partie ce taux important.

TOULOUSE, LA BONNE ÉLÈVE

- 1^{re} métropole française en termes de **croissance démographique** ;
- 1^{re} métropole française en termes de **croissance d'emplois** ;
- 1^{re} métropole française en termes de croissance du **PIB** ;
- 1^{re} métropole française pour **les fonctions supérieures stratégiques** (après Paris) ;
- 1^{re} **destination universitaire** plébiscitée par les étudiants ;
- 1^{re} **région européenne en R&D.**

Les quatorze métropoles françaises (au 1^{er} janvier 2015)





Un espace large, une circulation difficile

Forte de 460 km², la Métropole toulousaine s'étale sur un vaste territoire.

Parmi les 44 villes européennes ayant entre 500 000 et 1 million d'habitants, avec 39 km² pour Athènes et 970 km² pour Saragosse, Toulouse est donc parmi les métropoles les plus vastes.

En conséquence, la Métropole toulousaine se caractérise par **une des plus faibles densités de population au kilomètre carré**, soit 1 530 habitants/km² contre une moyenne européenne de 3 200 habitants/km². Cette richesse d'espace s'exprime dans un chiffre exceptionnel : les maisons individuelles forment 33 % des logements.

Le paradoxe induit que, malgré cette faible densité, Toulouse est minée par des **problèmes de circulation**. En moyenne, 29 minutes sont nécessaires pour parcourir les 19 kilomètres qui séparent les Toulousains de leur lieu de travail ; sachant que 63 % d'entre eux se déplacent en voiture pour se rendre à leur travail et 20 % en transport en commun, contre une moyenne de 53 % et 27 % pour les autres métropoles européennes.

Une économie productive puissante, un secteur public de poids

En matière de spécialisation économique, Toulouse se caractérise comme les autres métropoles européennes par une forte tertiarisation, en particulier le secteur de **l'emploi public** qui regroupe à lui seul 29 % des emplois toulousains, ce qui en fait le premier employeur, au même niveau que les filières industrielles et technologiques.

À cet égard, le schéma renvoie au travail réalisé en 2013 par la **Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse (CCIT)** sur le développement industriel. Dans son rapport **"Pour une stratégie offensive du développement industriel du territoire toulousain"**, la CCIT propose des pistes d'actions pour positionner la Métropole dans la dynamique compétitive de **l'industrie du futur**.

**"Je souhaite que
Toulouse Métropole
soit une métropole
amie des entreprises"**

Jean-Luc Moudenc, Assises du développement économique, 17 mars 2015

LES QUATRE DÉFIS À RELEVÉ

En complément de l'approche classique du diagnostic et du benchmark, l'analyse a été complétée, entre janvier et mars 2015, par une série d'entretiens avec des élus de la Métropole et de nombreux chefs d'entreprise faisant ressortir quatre défis majeurs à relever.

1 L'ACCUEIL, UN DÉFI QUOTIDIEN À ASSURER

Toulouse doit être plus sûre, plus propre, plus accessible.

C'est un leitmotiv qui revient de façon systématique. Et ce point concerne à la fois la qualité de vie, l'image de la ville pour les citoyens, les travailleurs, les touristes et les infrastructures de façon générale. Comment repenser les transports publics, la signalétique et l'identité des différents quartiers de la Métropole ?

3 DES PARADOXES À DÉBLOQUER

Toulouse est la ville des paradoxes

alliant à la fois une croissance solide et un soutien peu lisible aux acteurs économiques ; 40% de consommateurs qui viennent de l'extérieur mais aucune signalétique en anglais. Une ville aux racines historiques qui plongent au plus profond de la civilisation et paradoxalement qui peine à mettre en valeur son patrimoine (Canal du Midi) et plus globalement l'eau dans la ville. Enfin, une métropole "French Tech" où le numérique est éclipsé par l'identité industrielle, etc. Chacun de ces paradoxes est source d'une résilience possible, pourvu que soient reconnues les forces et les faiblesses de la Métropole.

2 UN DIALOGUE À SIMPLIFIER

Le dialogue entre l'administration, les entreprises et les autres collectivités territoriales doit être simplifié. Les entreprises doivent trouver plus vite l'accompagnement dont elles ont besoin et la Métropole doit renforcer ses liens avec les autres collectivités et les partenaires économiques, notamment les chambres consulaires. L'interopérabilité des outils devient une nécessité.

Au-delà de la seule simplification du dialogue - qui sera déjà une progression notable - les difficultés des temps actuels imposent à tous de se connaître, d'échanger et d'œuvrer de manière organisée et concertée dans la même direction pour le bien-être commun.

Les modalités de ce dialogue doivent être revisitées pour davantage de souplesse, de naturel, de confiance et de fécondité.

4 UNE IDENTITÉ À (RE)TROUVER

En filigrane des réflexions menées entre janvier et mars 2015 (cf. §4, Le Temps de l'écoute) c'est l'**identité toulousaine** qui est en jeu. Et la Métropole ne pourra porter son projet économique qu'à une double condition : s'il s'appuie sur les forces de Toulouse, s'il propose une direction nouvelle.

Si la ville de Toulouse jouit d'une bonne image et exerce une force d'attraction importante auprès du reste de la population nationale, dans les faits, cette réputation n'est pas ressentie à l'identique par les habitants du territoire métropolitain. Ces derniers éprouvent des difficultés à construire un sentiment de fierté collectif.

En bref, la Métropole toulousaine a des atouts et des marges de progrès dont elle doit se saisir. Pour l'heure, le discours reste optimiste car le territoire est préservé sur le plan économique au regard d'autres métropoles. L'excellence des secteurs de l'aéronautique, du spatial et de l'économie de la connaissance continue de semer les graines de la croissance.

Mais il ne faut pas occulter certaines vérités : l'économie mondiale est fortement

concurrentielle et les assises toulousaines qui semblent si fortes en première lecture, ont en réalité des fragilités sur lesquelles il convient d'agir.

Les atouts et les succès de Toulouse (détaillés ci-après) sont bien des points de relais sur lesquels rebondir afin de conforter l'excellence acquise et engager un nouveau chantier de conquête de la croissance, s'appuyant sur la diversification de l'économie et l'aménagement performant du territoire.



**FRENCH TECH TOULOUSE
SO START'UP !**



3

LE TEMPS
DES **SUCCÈS**

3. LE TEMPS DES SUCCÈS

Si la Métropole toulousaine engrange les bons indicateurs économiques qui en font le leader incontesté du Grand Ouest de notre territoire, elle le doit sans doute à des histoires individuelles d'entrepreneurs aventureux : constructeur de wagons, chercheurs de laboratoire de santé, créateur d'entreprise d'objets connectés ou professeur d'université devenu prix Nobel, sans oublier un certain nombre de rugbymen, voire de handballeurs champions du monde en 2015.

Il ne s'agit pas dans cette partie d'enjoliver la réalité mais de construire les raisons d'une fierté qui est acquise quand on est catalan de Barcelone parfois moins près des briques de Saint-Sernin. Ces réussites passées et actuelles sont les fondations de cette nouvelle stratégie, moins bâties sur de grandes idées que sur des projets portés par des Hommes.

Il est donc utile ici de rendre hommage à ces Hommes et à ces projets : le prix Nobel d'économie 2014, l'implantation du siège social d'Airbus Group ou encore le label "French Tech", etc.

Toulouse sera "Capitale européenne de la Science - ESOF" en 2018 et pourra montrer qu'elle brille aussi dans les domaines de l'innovation industrielle, de l'aéronautique au spatial, de l'agronomie à la médecine en passant par les biotechnologies et le digital.





AIRBUS AU CŒUR DE LA VILLE

L'implantation du siège social d'Airbus Group à Toulouse, ainsi que les bonnes nouvelles sur le plan de charge pour la décennie à venir, confirme ainsi l'aéronautique - en particulier Airbus - comme l'acteur clef de l'industrie de la Métropole.

“Je souhaite que notre recherche de pointe irrigue notre tissu industriel”

Jean-Luc Moudenc,
Assises du développement économique, 17 mars 2015

Posséder le siège social et les installations industrielles sur un même site contribue à l'actuel développement qui se fait autour d'Airbus, avec notamment la prolongation du tramway jusqu'à l'aéroport en 2015. Pour Fabrice Brégier, PDG d'Airbus, l'**innovation** est également essentielle au maintien du leadership d'Airbus, et se traduit par des initiatives comme le **BizLab**. Réellement engagée dans le domaine de l'innovation, Toulouse est sans cesse davantage tournée vers le **numérique**.

Mais le dynamisme du numérique à Toulouse, ce n'est pas seulement le label **“French Tech”**, ce sont 38 000 emplois et des **levées de fonds** records comme celle récemment réussie par **Sigfox**. Visant initialement 50 millions d'euros, **Sigfox** a réussi à dépasser ses objectifs et à faire parler d'elle : la réalisation d'une **levée de fonds** de 100 millions d'euros constitue en effet “une nouvelle victoire pour la **“French Tech”** selon le ministre de l'Économie Emmanuel Macron.

“French Tech” Toulouse est en effet une opportunité formidable pour rendre visible le vivier de start-up de la région, notamment au niveau international ; et permet de conforter la position de Toulouse en tant que **leader européen dans les technologies de systèmes et objets embarqués**. La labellisation “French Tech” de Toulouse n'est pas un effet d'image ou d'aubaine.

Cette construction du siège à Toulouse représente une implantation de prestige pour la ville et un geste politique fort.



Elle n'est pas non plus due à un moment unique de bonne volonté des entrepreneurs. Elle est le reflet d'une dynamique profonde engagée durablement qu'il convient maintenant de structurer, avec les ambassadeurs de la “French Tech”, les accélérateurs et les partenaires privés fortement impliqués : Ekito, IoT Valley, le starter de La Mêlée, Wiseed, Orange, Artilect FabLab, Midi Capital, etc.

BizLab catalyseur pour l'innovation

Mars 2015 : Airbus lance son premier BizLab à Toulouse, un lieu de rencontre entre des ingénieurs du groupe aéronautique et des start-up pour accélérer l'innovation.

Objectif : transformer le plus vite possible des idées innovantes en création de valeur et donc accélérer le rythme de commercialisation de ces nouvelles idées.

Aujourd'hui, **15 projets** sélectionnés mobilisant Airbus et une dizaine de start-up et de PME.

DU NUMÉRIQUE AUX HAUTES TECHNOLOGIES

Les hautes technologies ne se résument pas au seul secteur numérique, puisque des entreprises comme **Evotec** font le lien entre la recherche, le digital et l'industrie. De plus, Evotec occupe aujourd'hui 25 000 m² de locaux au cœur de l'Oncopole de Toulouse, mais autant de surface reste inexploitée, destinée à accueillir de nouvelles entreprises, occasion pour Toulouse de poursuivre sa reconversion vers les industries du secteur de la santé et de rendre l'Oncopole visible à l'échelle européenne. La recherche médicale, orientée vers le cancer et l'innovation en santé, a donc aujourd'hui toutes les cartes en main pour devenir une filière industrielle de poids à Toulouse, après l'aéronautique et le spatial.



Evotec, nouvel arrivant dans le "Bioparc" de l'Oncopole

Début avril 2015, le groupe allemand Evotec, entreprise de recherche pour les groupes pharmaceutiques, a intégré le centre de recherche du groupe pharmaceutique Sanofi à Toulouse dans le cadre du "Bioparc" de l'Oncopole.

Projets de développement : recruter une vingtaine de chercheurs d'ici un an, 300 à 350 d'ici cinq ans et trouver d'autres clients que Sanofi pour son site toulousain afin d'accélérer le développement dans le domaine de l'oncologie et de l'innovation en santé.

UN TERRITOIRE OÙ LA RECHERCHE ET L'INNOVATION RAYONNENT À L'INTERNATIONAL

L'obtention du prix Nobel d'économie par **Jean Tirole** offre à Toulouse une **visibilité nationale et internationale**. Il vient également mettre en lumière la qualité de la recherche du pays et notamment de Toulouse.

Jean Tirole,
prix Nobel d'économie obtenu
en octobre 2014, professeur à
Toulouse School of Economics

- Toulouse, **4^e ville universitaire** française,
- **TSE, une structure hybride** entre la faculté et la grande école,
- **Top 15 mondial** des départements d'économie
- **11^e rang du dernier classement RePEc** (Research Papers in Economics), basé sur le nombre et la qualité des publications scientifiques.

La renommée internationale de **Toulouse School of Economics (TSE)** ne cesse de s'accroître depuis l'obtention de ce prix et, d'abord soutenue par des entreprises françaises, l'école a entamé le recrutement à l'international. Elle attire de plus en plus d'étudiants étrangers, mais aussi des chercheurs de renommée mondiale, venant du MIT, de Yale, d'Oxford, ou encore de Stanford, attirés par l'excellence de la recherche à Toulouse mais aussi par la qualité de vie. Toulouse dispose d'un excellent pôle de recherche en économie mais également dans d'autres secteurs. La richesse des disciplines enseignées dans les universités et les dépenses en recherche dans la Région (première de France hors région parisienne) dans le domaine de la science ont contribué au choix de Toulouse en tant que **Capitale européenne de la science en 2018**. C'est la première fois qu'une ville française est choisie pour ce titre et ce futur événement va mettre la Ville rose sous les projecteurs scientifiques et techniques pendant toute une année.



**Metody
strategiczne**

Metody strategiczne to metody, które są wykorzystywane do wypracowania strategii.

**Metody
organizacyjne**

Metody organizacyjne to metody, które są wykorzystywane do wypracowania strategii.

**Metody
analityczne**

Metody analityczne to metody, które są wykorzystywane do wypracowania strategii.

**Metody
ekspertyzalne**

Metody ekspertne to metody, które są wykorzystywane do wypracowania strategii.



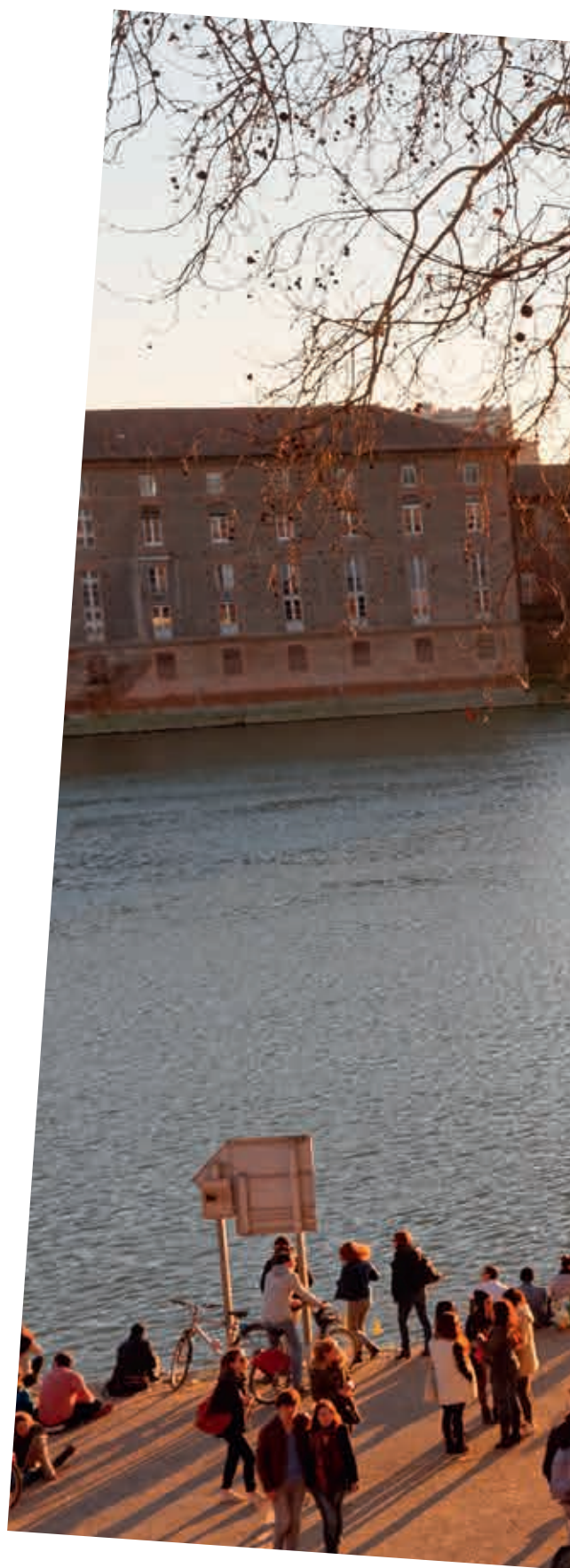
4

LE TEMPS
DE L'ÉCOUTE

4. LE TEMPS DE L'ÉCOUTE

Les territoires et leurs dirigeants sont confrontés aujourd'hui à un mouvement qui peut sembler les délégitimer. Il n'y a pas si longtemps, les collectivités bâtissaient les villes modernes à coup d'investissements routiers, d'infrastructures de transport et de zoning, séparant avec plus ou moins de vertu l'industrie de l'habitat, l'autoroute des loisirs et du commerce. L'entreprise et les citoyens devaient alors se contenter de prendre ce qu'on leur donnait, le bon comme le moins bon.

Ces temps sont révolus et chacun, en regardant les mouvements citoyens s'organiser et les entreprises générer à leur tour leurs territoires, est conscient qu'une stratégie **de développement économique doit être la résultante d'une expérience in vivo et non plus in vitro.**





UNE MÉTHODE D'ÉCOUTE

Le temps d'écoute fut un temps de partage et de co-construction. Partage des constats aussi bien que des envies, co-construction dans un esprit réaliste et ambitieux.

Le temps d'écoute, ce fut d'abord des petits déjeuners sur six thématiques, auxquels ont participé près de 200 acteurs économiques.

- 1/ Accélérer la croissance et la compétitivité des écosystèmes métropolitains ;
- 2/ Toulouse, métropole industrielle ;
- 3/ Quelles offres métropolitaines pour quelles nouvelles pratiques du tourisme, du commerce et de l'artisanat ?
- 4/ Structurer les espaces d'accueil et l'offre immobilière de la métropole ;
- 5/ Quels services aux entreprises de la métropole, avec quels partenaires ?
- 6/ Affirmer l'attractivité métropolitaine.

Les rôles de "quatre métropoles" ont émergé des échanges qui ont eu lieu pendant les petits déjeuners.

Une métropole

STRATÈGE

Une métropole qui fait des choix de logiques fortes, partenariales, mettant l'accent sur l'axe public-privé.

Une métropole stratégie porte une vision en cohérence avec son projet d'avenir. Elle joue pleinement son rôle de pilote, arbitre sur ses choix d'investissements en se projetant dans le futur. Elle porte une ambition d'attractivité, d'ouverture, de rayonnement qui s'appuie sur son identité et qui s'incarne au travers de partenariats divers. De manière opérationnelle, elle joue pleinement son rôle de relais, de facilitateur, d'animateur et d'accompagnateur aux côtés de tous ceux qui portent des projets. L'habitant, l'entreprise et tous les usagers de la métropole sont au cœur de toutes les préoccupations. Pour cela, il faut veiller à sans cesse écouter et qualifier les besoins, anticiper les attentes et décroisonner les postures pour délivrer la meilleure qualité de services.

Une métropole

INNOVANTE

Une métropole qui accélère le passage de l'idée au marché via des formes d'entrepreneuriat nouvelles dans des secteurs innovants.

La métropole innovante est un acteur du changement, ce qui suppose de décroisonner les réponses et de se positionner sur les usages dans une démarche d'ouverture systématique. Cela suppose à la fois d'accompagner les porteurs de projets et de susciter dans le même temps le foisonnement aux interfaces des collectivités, des acteurs économiques et de la recherche qui sont régis par des temporalités différentes. La créativité est une source inépuisable d'innovation, comprise sous toutes ses formes. La métropole innovante œuvre à transformer ces innovations en création de valeur, en facilitant l'accès au marché.

Une métropole

AMÉNAGEUR

Une orientation client forte pour aider à structurer le développement économique endogène, via des offres adaptées à des segments bien définis.

Une métropole développeur doit se doter d'une **stratégie d'aménagement cohérente et clairement définie**. Le premier défi d'une métropole aménageur est de **prendre la main sur le foncier, par une maîtrise et une réserve foncières**. Ensuite, les arbitrages entre requalification et création de nouveaux espaces économiques doivent se faire en fonction d'une vision globale de la métropole et des outils qui permettent de l'appréhender. Enfin, la stratégie d'une métropole développeur permet de donner des **identités aux différents sites** économiques dans un triple souci de lisibilité, d'attractivité et d'équilibre du territoire. D'où l'importance et la nécessité de doter cette compétence d'une gouvernance globale efficiente.

Une métropole

EXEMPLAIRE

Une métropole exemplaire sur les fonctions régaliennes que sont la sécurité, la propreté et l'accessibilité.

Être une métropole exemplaire doit se traduire par un **sentiment de fierté**. Ce n'est pas le cas aujourd'hui à cause du **manque d'accessibilité, une signalétique inadaptée et des zones d'activités mal desservies** qui freinent le développement du territoire. Sur la question de la mobilité, l'exemplarité passe par le développement de nouveaux moyens de déplacements métropolitains (mobilité interne) et des connexions plus fortes vers les réseaux de longue portée (mobilité externe) ; par exemple, l'aéroport international de Toulouse-Blagnac. Une métropole exemplaire est une **métropole accueillante**. La première impression est essentielle car elle est tenace dans l'esprit de ceux qui viennent pour la première fois, or elle n'est pas toujours positive.

La métropole exemplaire doit se projeter vers l'avenir et changer de rythme grâce aux nouveaux leviers de développement que constitue le numérique pour mieux répondre aux besoins des citoyens et notamment des salariés, car au final ce sont eux qui "font la ville".

"C'est la première fois que la Métropole organise des Assises du développement économique au service d'une véritable démarche collaborative"

Jean-Luc Moudenc, Assises du développement économique, 17 mars 2015

Le deuxième temps d'écoute et de co-construction s'est fait lors des Assises du développement économique sur une demi-journée de séminaire avec 300 acteurs économiques, le 17 mars à partir de ces "quatre métropoles". Dans le même esprit participatif que celui qui fit le succès des petits déjeuners, les ateliers ont permis aux acteurs de la Métropole de creuser les problématiques liées à chacune de ces métropoles et de commencer à travailler en mode projet. À l'issue de cette journée, et en marge de la douzaine de projets (les Pactes stratégiques, l'Agence d'attractivité, le Parc des expositions, etc.) qui ont vu le jour, se sont dégagés quatre grands principes de travail pour la suite de la mise en œuvre du schéma, présentés ci-après.

COMMENT BÂTIR ENSEMBLE ?

1

**UNE ORGANISATION
EN MODE PROJET
(AGILITÉ ET EFFICACITÉ)**

La réflexion méthodologique qui présidait à l'élaboration de ce schéma s'est volontairement inspirée du modèle d'une feuille de route stratégique d'entreprise : définition d'une vision et d'une ambition de long terme, déclinaison en objectifs opérationnels et constitution d'un portefeuille de projets qui réaliseront la vision. Les travaux faits dans les ateliers des Assises du développement économique ont fait la preuve, s'il en fallait une, que les **acteurs territoriaux publics et privés sont prêts pour travailler conjointement guidés par les projets et donc organisés en mode projet. C'est bien l'approche par des projets concrets qui constituent le cœur du schéma.**

.....

2

**UN SCHÉMA OUVERT
("NON PROPRIÉTAIRE")**

Le format attendu pour le schéma est dit "non propriétaire" au sens où, comme les villes sont devenues des plates-formes intégratrices de services où tout un chacun construit son usage et son service, la **stratégie métropolitaine doit rester vivante, ouverte à tous et enrichie en continu avec la possibilité d'intégrer des participations tout au long de la vie du schéma** En aucun cas, il ne s'agit d'un schéma "figé" avec un horizon temporel fixe et sans prérogative d'un acteur sur les autres. C'est le schéma de tous, pour tous, au service du développement et de la croissance durable du territoire.

.....

3

DES PARTENARIATS PRIVÉ-PUBLIC (PARTICIPATION)

La nature et l'ampleur des projets qui ont été travaillés et de ceux qui ressortiront comme prioritaires illustrent dès le premier regard la nécessité de basculer vers de **nouveaux modèles économiques et un partenariat privé-public renforcé** aussi bien dans le partage des risques que des succès. Si la logique partenariale prévaut déjà sur le territoire, il faut maintenant construire de vrais partenariats engageants pour conduire les investissements nécessaires au développement de la métropole, en particulier sur les grands projets d'aménagement et d'infrastructures.

.....

4

UNE APPROCHE ORIENTÉE ENTREPRISES (ÉCOUTE CLIENT)

Enfin, les besoins des entreprises ont été au cœur de toute la démarche. Le principe est de **partir des attentes et des usages des entreprises pour désigner des offres de services et d'accompagnement ciblés**. Il faut sortir de la pensée par les dispositifs. Les institutions et les administrations se doivent d'être plus à l'écoute des entrepreneurs et dans la bonne compréhension des logiques économiques des porteurs de projets.

.....

En bref, ce schéma se place sous le signe de l'agilité, de l'ouverture, de la participation et du "bottom-up" : ce sont ces valeurs qui permettront de relever les défis qui attendent la métropole toulousaine.

En vue de satisfaire aux 4 grands principes de travail qui ont émergé ce schéma est aussi l'occasion d'engager un vaste changement interne - sur les métiers, les fonctionnements et les méthodes - à la Métropole pour plus de performance et de transparence.



An aerial photograph of a city, likely Paris, showing a dense urban landscape with numerous buildings, streets, and green spaces. The image is tilted diagonally and has a blue color cast, contrasting with the orange background of the slide.

5

LE TEMPS
DES **PROJETS**

5. LE TEMPS DES PROJETS

Le temps des échanges doit se transformer en temps des projets : le moment est venu de passer des concepts à la réalité brute et organisationnelle. Ne nous trompons pas. Il s'agit d'une refonte profonde de l'organisation administrative de la Métropole. Il ne s'agit plus d'offrir des services sur catalogue mais d'être en capacité de s'organiser pour répondre à la demande, construire un projet, proposer des solutions, même si l'ingénierie est complexe et que la différence entre la pensée et la traduction dans les mots recèle de profondes difficultés. Pas de "Smart City" sans "Smart Administration".

Mais il n'y a pas d'autres solutions. Si la ville se bâtit sur longue période, l'économie ne peut attendre des prises de décisions longues. Bien évidemment, il ne s'agit pas de dire "oui" à tout sous prétexte d'une demande du monde de l'entreprise, mais d'être capable aussi de dire non, à condition de le dire vite.

Les projets seront bâtis sur cette réactivité, sur une co-construction public-privé et sur une évaluation transparente. Encore une fois, il s'agira de proposer des actions opérationnelles avec un calendrier et qui s'enrichiront, à la manière d'un logiciel en Open Source, des ajouts de chacun.

Les projets ne sont pas figés et inscrits définitivement. Ils vivront et pourront disparaître en fonction des avancées ou des retards pris. L'important ici, comme pour une entreprise, c'est la capacité à renouveler, à proposer de nouveaux projets qui remplaceront ou s'ajouteront à ceux déjà établis. "Une couveuse de projets" permettra de les mûrir.

Enfin, cette nouvelle stratégie ne remplace pas la nécessité de gérer et d'organiser les compétences "métropolitaines" dans les champs du développement économique, de l'innovation et de l'aménagement. Les projets sont des accélérateurs de stratégie, une vitamine pour faire plus efficace.





Fab'lab Festival

UN SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT EN “OPEN SOURCE”

Voici les éléments clefs de la logique “Open Source” que nous proposons de mettre en œuvre pour la réalisation du schéma de développement économique de la Métropole toulousaine :

LEADERSHIP

assumer une direction

Il n’y a pas de projet sans porteur de projet. Le porteur de projet n’est pas un manager, c’est un leader. Son autorité n’est pas figée, garantie à vie par l’institution, mais elle est portée par l’avancée du projet et la motivation de ceux qui y contribuent.

AGILITÉ

raccourcir les itérations

Le projet suit un plan, mais les itérations sont brèves et chaque étape du plan est l’occasion de faire un diagnostic léger et de nouvelles projections.

OUVERTURE

créer des occasions

L’ouverture c’est le fait pour un projet d’exposer ses retombées. D’oser se montrer dans tous ses aspects, réussites et échecs, le tout pour renforcer le sentiment d’une responsabilité collective et la possibilité de dépasser les erreurs inévitables. L’ouverture c’est aussi, tout en gardant le cap et le tempo initial, garder la possibilité de nouvelles contributions.

TRANSPARENCE

stimuler la réflexion

La transparence, c’est la possibilité de faire un “replay” du projet et de le revoir dans tous ses détails, que l’on soit simple participant à la base ou leader du projet. C’est adopter une situation de panoptique, où il est toujours possible de zoomer sur tel ou tel aspect du projet.

PARTICIPATION

augmenter la surface d’inclusion

Le leader gère la motivation des participants et il s’assure que la “surface d’inclusion” du projet est toujours large et lisible. Il le fait en communiquant autour du projet et en catégorisant les tâches de manière à mettre chacun en capacité de contribuer non seulement sur celles qui lui reviennent, mais éventuellement sur d’autres.

Une gouvernance proactive, vigilante et résiliente c’est une gouvernance capable d’avancer, de s’ouvrir à de nouvelles opportunités, de s’auto-critiquer et de se réinventer en permanence.

420 PROJETS PROGRAMMES

20 projets ont été regroupés en 4 programmes qui structurent la stratégie de développement économique et qui rendent plus lisibles leurs impacts sur la Métropole toulousaine, à savoir :

- LES PACTES STRATÉGIQUES
- LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL
- L'ATTRACTIVITÉ
- LA PROXIMITÉ

LES 4 PROGRAMMES	LES 20 PROJETS
LES PACTES STRATÉGIQUES	1. Le pacte avec le Groupe Airbus
	2. Le pacte Université, recherche et innovation
	3. Le pacte territorial
LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL	4. Les fonctions régaliennes
	5. Le schéma d'organisation des territoires de développement
	6. Le quartier d'affaires Matabiau
	7. Le campus d'innovation Toulouse Montaudran Aerospace
	8. Le campus d'innovation Oncopole
L'ATTRACTIVITÉ	9. Les pépinières accélérateurs d'entreprises
	10. L'Agence d'attractivité
	11. Le schéma directeur du tourisme
	12. Le Parc des expositions (PEX)
LA PROXIMITÉ	13. Une Task force pour des appels à projets européens
	14. Le suivi des comptes structurants
	15. La plate-forme d'accompagnement des entreprises
	16. La fabrique à projets de la Smart City
	17. La "French Tech"
	18. Le Club des acheteurs publics
	19. L'organisation des flux de la logistique urbaine
	20. L'incubateur d'innovation sociale

LES PACTES STRATÉGIQUES

Aujourd'hui, la **Métropole toulousaine moderne construit son développement sur trois socles, garants de son présent et nécessaires à son avenir** :

1. Le pacte avec le Groupe Airbus

Airbus a marqué et continuera de marquer l'industrie locale et son développement.

Airbus continue de structurer l'économie toulousaine et a longtemps représenté à la fois une crainte et une chance que l'on cachait. Le **Pacte avec le Groupe Airbus** doit ancrer cette entreprise dans le cœur de l'attractivité toulousaine mais nécessite aussi une écoute régulière pour devancer les besoins liés au développement de ce leader mondial.

15 ans après la création d'AéroConstellation, ce nouveau pacte vise à favoriser le développement du premier constructeur mondial d'avions civils, disposant de 22 000 collaborateurs à Toulouse, et pilotant une chaîne industrielle de fournisseurs comptant 50 000 emplois complémentaires pour assurer un plan de charges de 10 ans. Trois domaines sont concernés :

- développer la plate-forme aéronautique et aéroportuaire (démarche étendue à l'ensemble des sites toulousains d'Airbus Group), par une vision partagée des projets d'initiative publique et privée sur les territoires de la plus forte concentration d'activités aéronautiques d'Europe ;
- diffuser la R&D, notamment autour des plates-formes technologiques de l'IRT et de l'émergence de start-up grâce à l'accélérateur BizLab ;
- valoriser l'identité d'Airbus Group, par l'appropriation et la conjugaison de l'image et de la notoriété internationale d'Airbus Group dans le marketing métropolitain.

L'ensemble Université et organismes de recherche, par sa capacité à capter une part importante des crédits d'État et européens (Idex, premier rang des régions bénéficiaires du programme d'investissement d'avenir), par la forte présence foncière et immobilière (1,3 million de m² ; le campus de Rangueil est plus peuplé que la ville d'Albi), sa capacité à dialoguer avec le monde économique (le concept de laboratoire mixte a été inventé à Toulouse), constitue un acteur et donc un partenaire naturel et de premier rang du développement économique et urbain. Il s'agira de :

- définir et mettre en œuvre un partenariat organisé, permanent et suivi sur l'ensemble des thématiques communes de développement (international, culture scientifique et technique, vie étudiante, recherche/innovation...) ;
- participer à renforcer l'attractivité de l'Université fédérale de Toulouse ;
- développer la valorisation économique et sociale de la recherche publique, favoriser l'entrepreneuriat étudiant et l'esprit d'initiative (vivier de "talents") ;
- conduire une gouvernance "partagée" des politiques publiques participant au développement de la "ville campus" et à l'animation de la vie étudiante.

2. Le pacte Université, recherche et innovation

Ce pacte est lui aussi au cœur de l'histoire toulousaine, tout d'abord par sa capacité à attirer les étudiants français et étrangers mais aussi par le niveau d'excellence de sa recherche.

Au-delà des étudiants qui font partie de la vie urbaine et irriguent l'économie locale, le Pacte avec l'Université, les organismes de recherche et l'enseignement supérieur est un élément pivot de la stratégie métropolitaine pour attirer les talents. Le Prix Nobel d'économie représente le couronnement de cette présence universitaire. L'Université c'est aussi l'urbanisme, les services, le vivre ensemble qui feront de Toulouse une ville toujours plus attirante.



3. Le pacte territorial

Il positionne la Métropole, non pas comme une île de croissance au milieu d'un territoire plus fragile, mais comme un moteur de l'ensemble du Grand Sud. Conçu dans un partenariat étroit avec l'ensemble des acteurs du développement dont les pouvoirs publics et collectivités locales, il est dès lors logique que le schéma de développement économique puisse se décliner en intégration, à l'exemple des poupées russes, ou en interaction avec tous les territoires de référence de la Métropole, au-delà des 37 communes composant l'espace institutionnel, à l'échelle de :

- son agglomération de proximité avec le Sicoval et le Muretain,
- son réseau de villes intégrées au "Dialogue métropolitain",
- la Métropole montpelliéraine,
- la nouvelle "Région".

Cela vise notamment à mettre en cohérence les stratégies de développement, définir le "territoire pertinent" à la bonne échelle opérationnelle et mettre en œuvre des projets/actions (mutualisation, coproduction, partenariat stratégique...).

LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL

La Métropole toulousaine, si elle dispose des entreprises, des universités et laboratoires de recherche de pointe, souffre d'un **déficit marqué dans la qualité de l'accueil** mis en place pour tous les types de "porteur de projet" (investisseur, banque, entrepreneur, chercheur,...) qui souhaite se développer sur le territoire. Ceci vaut aussi bien pour les projets de développement endogènes (à partir de l'existant sur le territoire) que pour les projets exogènes (arrivant de l'extérieur du territoire métropolitain mais surtout extra-régional).

La qualité de l'accueil sur le territoire pâtit du fait que les **fonctions de bases comme la propreté, la sécurité et l'accessibilité** sont aujourd'hui ressenties comme défaillantes par les acteurs de l'économie et de l'innovation. À ces problématiques s'ajoute la question de la disponibilité du foncier alors que le territoire compte pas moins de 119 zones d'activités. L'objectif de ce programme est de rendre la métropole plus lisible et plus à l'écoute des entreprises. Ce programme se décline en six projets :

4. Les fonctions régaliennes

À savoir la propreté, la sécurité et l'accessibilité (y compris la signalisation et la communication adaptées) sont une nécessité absolue, la base de la pyramide, pour permettre un développement économique ambitieux au service des entreprises et des habitants, comme des visiteurs.

5. Le schéma d'organisation des territoires de développement

Il doit structurer et classer l'offre à destination des entreprises. En effet, malgré 119 Zones d'activités économiques (ZAE) et plus de 4 500 hectares, l'offre territoriale de Toulouse Métropole ne répond pas correctement à la diversité et à la temporalité des besoins des entreprises.

Un schéma directeur de l'organisation des territoires de développement permettra de mieux articuler la complémentarité des différents sites d'accueil et de pointer les éventuelles lacunes :

- identifier les formes de développement économique possibles sur le territoire de la Métropole ;
- structurer et classer l'offre à destination des entreprises, en donnant des identités (sectorielles, multisectorielles, thématiques, etc.) aux différentes zones ;
- équilibrer les territoires.

Ce travail doit identifier les investissements prioritaires en termes de requalification et de renouvellement. Ce schéma qualifiera l'offre de foncier en terme qualitatif (environnement direct, services aux salariés, labellisation ZIR, etc.) et quantitatif (disponibilités effectives), particulièrement dans le Nord ; il organisera également l'accompagnement des implantations.



6. Le quartier d'affaires Matabiau

Il doit devenir le cœur de l'économie tertiaire de la Métropole, au carrefour de la gare, du centre-ville et branché sur l'aéroport via le métro. Le potentiel d'aménagement du pôle Matabiau intègre des capacités de constructibilité pour l'activité-bureaux à hauteur de 3 à 500 000 m². Cela correspond à une durée de 5 à 7 ans de transactions de bureaux dans le neuf. Mais ce n'est pas tant le volume de construction qui déterminera la réussite du projet pour le développement économique de Toulouse que les choix de positionnements, de typologies, de localisation, de programmation et de temporalité en référence aux :

- grandes opérations d'aménagement similaires en Europe ;
- stratégies de localisation des entreprises eu égard aux évolutions de leur structure ;
- évolutions des modes et environnement de travail et des usages des salariés ;
- besoins et capacités du marché immobilier toulousain entre 2020 et 2040.

Le quartier d'affaires Matabiau constituera un idéal pour la ville : répondant aux attentes régaliennes (sécurité-propreté-circulation), doté d'une véritable stratégie foncière, répondant aux besoins des congressistes et des touristes et offrant un écosystème favorisant l'innovation et le développement de structures jeunes. Il s'agit de faire correspondre le programme à la promesse :

- déconnecter le quartier d'affaires de l'arrivée potentielle de la LGV ;
- assurer le retour de Toulouse dans le jeu des implantations du tertiaire supérieur, nécessaires à la diversification de l'économie ;
- créer un atout déterminant du marketing territorial métropolitain ;
- proposer des partenariats publics-privés intégrant les réalités du marché.



7. Le campus d'innovation Toulouse Montaudran Aerospace

Il doit marquer la volonté de la Métropole d'ancrer son développement économique autour de l'aéronautique et du spatial, en complément de la plateforme aéronautique et aéroportuaire ainsi que dans le sillage d'AéroConstellation. L'accueil d'entreprises et l'animation du site autour de projets fédérateurs, comme la création d'un écosystème favorable au développement de nouveaux services utilisant les données spatiales, sont essentiels aux côtés des emplois publics ou quasi publics de la recherche.



Toulouse Montaudran Aerospace constitue l'une des trois plates-formes industrielles et technologiques (avec la zone aéroportuaire et l'Oncopole), aux côtés des transversalités du numérique, qui permettent à Toulouse de consolider et de diversifier son tissu économique sur les positionnements :

- sociétaux : objets connectés, énergie, ville intelligente, mobilité et sécurité des biens, des personnes et des communications, numérique, changement climatique ;
- économiques : avion du futur, satellites à très haute performance, sécurité et sûreté du système de transport, applications spatiales, énergie, numérique, santé ;
- technologiques : systèmes embarqués pour les activités aérospatiales, matériaux, énergie, aéronautique électrique, manufacturing avancé.

Toulouse Montaudran Aerospace représente aussi bien entendu la mémoire de l'aéronautique par sa double racine : industrielle avec Latécoère et Breguet et internationale avec l'Aéropostale et ses pilotes, pionniers des lignes transatlantiques : 1917-2017, un siècle de construction aéronautique.

8. Le campus d'innovation Oncopole

Il doit franchir un nouveau palier dans la qualité des infrastructures, notamment de transport, et affirmer sa compétitivité pour favoriser la diversification de Toulouse autour des sciences de la vie et de l'innovation en santé. La stabilisation et la consolidation de la gouvernance du campus sont de nature à engager une démarche de formalisation du socle identitaire de l'Oncopole, de ses offres et de sa promotion.

Campus médico-scientifique dédié à la lutte contre les cancers et à l'innovation en santé, l'Oncopole a une quadruple ambition :

- médicale et éthique : faire émerger de nouveaux traitements, les appliquer rapidement au lit du patient en réduisant les inégalités d'accès et dans les règles éthiques les plus strictes ;
- scientifique : innover en mutualisant (savoirs, métiers, disciplines, moyens, partenariats publics-privés, équipes mixtes par projets) ;
- économique : favoriser la transformation des découvertes scientifiques en nouveaux produits et services contre la maladie ;
- territoriale : rénover et réhabiliter un lieu sinistré par AZF.

9. Les pépinières accélérateurs d'entreprises

Ce projet vise à structurer une nouvelle offre cohérente publique-privée sur le territoire métropolitain, conduite avec les structures de type accélérateur, en matière d'hébergement et de services d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises.

Les pépinières et hôtels d'entreprises de Toulouse Métropole représentent 28 000 m² dédiés à l'accueil de jeunes entreprises innovantes et offrant :

- une aide à l'hébergement par des tarifs progressifs inférieurs au prix du marché ;
- un accompagnement sur les aspects fondamentaux de la création d'entreprises (juridiques, comptables, financiers...).

Il convient aujourd'hui d'adapter ce modèle dans un contexte où se développent de nouvelles offres privées à destination des start-up, de type accélérateur ou incubateur corporate, et ce notamment dans le cadre de la "French Tech" :

- structurer une offre cohérente publique-privée autour d'une complémentarité avec les offres accélérateurs en place ou en développement (Ekito, IoT Valley, Airbus BizLab, BioParc Sanofi, Starter, etc.) ;
- articuler cette offre avec les autres dispositifs publics (SATT, Incubateur...) et dans la perspective du rapprochement avec la nouvelle Région (BIC Montpellier Cap Alpha, Cap Delta...) ;
- définir le nouveau modèle de l'offre publique métropolitaine : typologies des offres d'accueil et d'accompagnement différenciées en fonction de la nature ou de la filière (campus, pépinières généralistes), tarification, modes de gestion alternatifs, etc.



L'ATTRACTIVITÉ

Si la Métropole toulousaine est naturellement attractive, vu son bassin d'emploi et la qualité de ses universités et de sa recherche, l'organisation de cette attractivité a sans doute pris du retard. Ces périodes actuelles de relative prospérité permettent alors de construire le socle d'un futur développement. Quatre projets sont proposés :

10. L'agence d'attractivité

Elle représente un des projets pivots de ce schéma car elle concentre toutes les qualités nécessaires : transversalité, ambition, mobilisation. Il s'agira de construire une agence quasiment unique en France regroupant dans une même structure et dans une logique internationale :

- l'attractivité auprès des investisseurs,
- l'Office de tourisme,
- le Bureau des congrès.

Ses missions seront promotionnelles et permettront également de doter la Métropole d'un observatoire macroéconomique agissant à la fois auprès des investisseurs et des touristes. La Métropole toulousaine aura alors une stratégie lisible et ambitieuse qui la rendra compétitive, à la hauteur de Lyon, à son propre bénéfice comme à celui de la nouvelle Région. Dans son mode de fonctionnement novateur, l'Agence pourra associer étroitement les entreprises au travers d'un club par exemple, voire par la mise en place d'un partenariat public-privé.

11. Le schéma directeur du Tourisme

Il est mené par la nouvelle agence d'attractivité et doit permettre d'engranger le retour sur investissement que le paysage urbain, les offres patrimoniales, culturelles et de loisirs, les espaces naturels, mais aussi les atouts des villes avoisinantes, rendent évident et nécessaire. Toulouse, porte d'entrée d'un territoire d'exception, doit être une destination phare en France.

Un schéma directeur est essentiel pour avoir une vision prospective et fédératrice pour les cinq prochaines années, qui tienne compte de l'identité et des valeurs du territoire, sur plusieurs champs de développement :

- tourisme de loisirs,
- tourisme d'affaires,
- hébergement touristique.



12. Le Parc des expositions (PEX)

C'est un outil essentiel de l'attractivité de la Métropole. À la question de son impérative nécessité et à l'urgence de sa mise en chantier, tous les acteurs économiques plébiscitent le projet du "PEX". C'est un outil indispensable à l'économie et au rayonnement de Toulouse Métropole. L'offre conditionnant le marché, à l'inverse de tous les autres marchés, les acteurs s'accordent pour développer cette nouvelle offre.

S'il est un projet stratégique, le **Parc des expositions** doit encore faire l'objet de discussions et d'arbitrages, concernant notamment :

- la configuration pressentie, eu égard aux poids, enjeux et usages différenciés des salons et des congrès dans les manifestations produites ou accueillies à Toulouse,
- l'articulation avec la centralité économique de l'aéroport,
- les modes de transports pour le desservir,
- l'ingénierie financière reposant sur un partenariat public-privé équilibré.

Une stratégie doit définir comment faire du Parc des expositions un projet adapté aux besoins du territoire en matière de congrès et d'événements ; les impacts

de ce projet sont considérables pour de nombreux secteurs avec une augmentation de la fréquentation touristique, notamment en centre-ville (importantes retombées pour l'hôtellerie, la restauration, le tissu culturel et commercial, etc.).

13. Une Task force pour les appels à projets européens

Elle renforcera la capacité de l'administration locale, mais aussi celle des universités et des pôles de compétitivité à attirer les fonds européens.

Toulouse Métropole ne bénéficie pas suffisamment des crédits de l'Europe ; eu égard à sa taille et à son programme d'investissements. Certes, les services savent utiliser les dispositifs pour des projets légers et connaissent le fonctionnement des organes communautaires. Il s'agit de créer une force opérationnelle activée temporairement pour élaborer la réponse la plus compétitive à un appel à projets (AAP) ou à une candidature. Au sein d'un vivier d'acteurs acquis aux grands objectifs de développement de la Métropole (Région, CCIT, Tisséo, Université, grands comptes...), Toulouse Métropole puiserait les compétences idoines afin de constituer, sous son pilotage, la meilleure réponse possible.

LA PROXIMITÉ

L'État central s'éloignant et les régions gagnant en taille, la Métropole de Toulouse, avec ses partenaires consulaires mais aussi l'Université, se doit de garder le contact avec les entreprises et de développer un réseau de capteurs analysant en temps réel leurs besoins et les conditions de réponses de la collectivité. Ce programme compte sept projets :

14. Le suivi des comptes structurants

C'est une première étape. Une relation particulière avec environ 50 entreprises de nature différente constituerait un panel significatif de l'évolution de la structure du tissu économique de la Métropole. Il s'agit de connaître, suivre et accompagner de manière privilégiée ces **"comptes clés"** (ce qu'ils font, les problèmes rencontrés, les projets de développement ou de repli, les questions du quotidien des salariés, les attentes, etc.).

Un employeur majeur avec des milliers de salariés, un réseau d'établissements multiples, un industriel développant ses installations sur 20 ha, une start-up en forte croissance, une entreprise en difficulté, une ETI à une étape charnière, le leader d'une chaîne de fournisseurs, une championne de l'exportation... voilà les cibles des comptes structurants ; chacun est porteur d'enjeux pour l'aménagement opérationnel, l'attractivité métropolitaine, la vie quotidienne d'un quartier, la structuration d'une filière, l'évolution de l'emploi.

15. La plate-forme d'accompagnement des entreprises "commerce, industrie, service et loisirs"

Ce doit être le rassemblement, en réseau, des acteurs économiques qui visitent régulièrement les entreprises mais souvent en ordre dispersé. Il s'agira alors, à partir d'une base de données (CRM) et d'un agenda communs, d'identifier les besoins et d'apporter les solutions adaptées à tout type d'entreprise. Il s'agit de proposer une organisation pragmatique en réseau, mutualisant les compétences et l'ingénierie des partenaires du développement économique (services internes et satellites de Toulouse Métropole, acteurs externes) afin de proposer une relation personnalisée et une offre de services adaptée aux besoins des entreprises. Deux cibles sont identifiées :

- les activités (commerce, artisanat, industrie, services, loisirs, etc.) en diffus ou sur les Zones d'activités économiques (ZAE),
- le centre de la Métropole avec ses problématiques particulières au commerce et à l'accueil des visiteurs.

16. La fabrique à projets de la “Smart City”

La fabrique sera le moteur pour bâtir durablement la ville et les usages avec l'ensemble des partenaires publics et privés, pour accompagner les grands projets urbains et incuber les projets, démonstrateurs ou expérimentations sur quatre marchés à fort enjeu pour la Métropole : l'énergie, la mobilité, l'autonomie-silver économie et les e-services.

La “Smart City” s'inscrit dans la gestion innovante qui entend répondre aux défis urbains. Ne se résumant pas simplement à la “ville connectée”, la “Smart City” fait néanmoins appel aux technologies pour rendre la ville plus évolutive, plus flexible et plus efficiente ; tous les domaines et tous les usages sont concernés : l'open data, la mobilité, l'énergie, l'attractivité, l'accessibilité, la culture, l'éducation... avec une participation active des citoyens et des visiteurs.

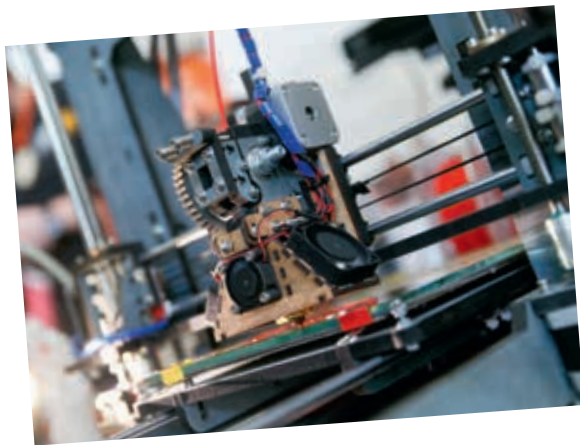
Deux tendances se développent en la matière : les villes d'Asie construites avec des budgets “milliardaires” ; les métropoles “historiques” à l'évolutivité complexe, dont les premiers démonstrateurs se concentrent aujourd'hui sur des quartiers, sous l'impulsion d'appels à projets destinés à créer une émulation, encourager l'innovation et l'exemplarité, et surtout tendre vers des modèles viables et répliquables.

17. La “French Tech”

Mobilisée autour des ambassadeurs et des accélérateurs, elle doit permettre de passer de la période de réponse aux appels d'offres et de la reconnaissance nationale à des projets lisibles autour d'un incubateur-accelérateur, de porter au niveau international les start-up avec des objectifs à trois ans : émergence de “Tech champions”, croissance des effectifs de 30 %, multiplication par trois des levées de fonds, captation d'un événement numérique international, etc.

18. Le Club des acheteurs publics

Il procède d'une volonté de rapprocher le monde économique du monde des acteurs publics. Entre les universités et grandes écoles, les organismes consulaires, les centres hospitaliers et la Métropole, ce sont plusieurs centaines de millions d'achats publics qui pourraient être intelligemment fléchés vers les entreprises locales, innovantes ou pas. À la logique de guichet doit succéder la logique de projet, et si ce Club permet d'augmenter le chiffre d'affaires des entreprises locales, l'impact sera plus fort que toutes les aides publiques basées sur des subventions. Il s'agit notamment de valoriser le “Small Business Act” à la toulousaine, c'est à dire la charte des marchés publics cosignée avec les acteurs économiques le 1^{er} janvier 2015 et applicable à la Ville



de Toulouse, à Toulouse Métropole, à Tisséo, et aux “satellites” de la Métropole (Habitat Toulouse, Oppidea, Europolia, etc.) et tous les délégataires de services publics.

19. L'organisation des flux de la logistique urbaine

Elle doit améliorer l'approvisionnement par des espaces et des équipements adaptés et performants (dernier km). Cela peut aussi permettre de rendre exemplaire la gestion des commerces de proximité qui font la force de l'économie métropolitaine, sans oublier le Marché d'intérêt national toulousain.

Les 70 000 établissements recensés en 2012 sur la métropole généraient près de 76 000 opérations de livraisons par jour, soit à l'échelle du Plan de déplacements urbains, 94 Kt de CO₂ émises chaque année (19 % du total des gaz à effet de serre émis sur la métropole).

Le Plan de déplacement des marchandises en cours, la Charte de livraison de marchandises en centre-ville et des études sectorielles visent à améliorer les circuits et réduire les nuisances ; il s'agit pour ce projet d'organiser le schéma directeur global de ces fonctions d'approvisionnement d'une population de plus de 1 million d'habitants.

20. L'incubateur d'innovation sociale

Il doit être l'outil pour améliorer et renforcer la présence de l'Économie sociale et solidaire de la Métropole ; avec plus de 3 000 établissements regroupant 30 800 salariés, soit 8 % des emplois du territoire et une croissance nette de + 26 % d'emplois supplémentaires ces 10 dernières années, les entreprises sociales et solidaires constituent un potentiel économique important que Toulouse Métropole souhaite accompagner dans leur émergence, leur création, leur développement et leur pérennité.

Cet incubateur (labellisé “fabrique à initiatives”), qui vise à optimiser le parcours de l'innovation sociale, constitue la première brique d'une chaîne d'accompagnement qui permet de répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux à chaque étape de la vie de l'entreprise.

LE FONCTIONNEMENT DES PROJETS

Le passage en mode projet de la stratégie de développement économique métropolitaine se traduira par des changements structurels du mode de travail.

Une transversalité de l'action

Le développement économique sur un territoire nécessite de ne plus travailler en silo dans ses compétences propres mais de permettre aux acteurs de mobiliser l'ensemble des compétences de la collectivité, ainsi que des partenaires consulaires, de l'Université, du Conseil Régional, le Conseil départemental, etc. Il ne s'agira plus alors de se cacher derrière son champ restreint de légitimité, mais d'offrir des solutions complètes aux acteurs économiques, quitte à conventionner en amont avec les autres partenaires.

Une rapidité dans les réponses

Le mode projet, l'écoute des clients "entreprises" mais aussi de la demande citoyenne, nécessitent une réorganisation administrative pour être davantage tourné vers la demande que vers l'offre multiple, d'aides ou de subventions. Les entreprises sont les premières à demander aux acteurs publics de renoncer à la logique de guichet pour se mobiliser vers une approche projet commun. La question alors de la capacité de répondre à ces projets de façon réactive est décisive.

Le partenariat

Le mode projet nécessite de savoir travailler non seulement à l'intérieur de sa structure, mais d'accepter aussi que d'autres fassent à votre place, s'ils sont plus compétents ou disposent de ressources plus importantes, qu'elles soient humaines ou financières. Les directeurs de projet de ce schéma seront issus de la Métropole mais aussi des institutions consulaires, des services de l'État, de l'Université, de toute institution partenaire qui le souhaitera... Il pourra aussi être fait appel à des chefs d'entreprises. Il faut de même être en capacité de mettre à disposition des ressources publiques à un chef d'entreprise capable et volontaire pour diriger un projet. Ces partenariats nécessiteront de ne plus raisonner "chapelle-Métropole" mais efficacité de la gestion de projet.

Des évaluations transparentes

Chaque projet est doté d'un budget, d'un financement, d'un calendrier et d'indicateurs de réussite. **Ces indicateurs seront publics via un site internet www.strategieco.toulouse-metropole.fr permettant à chacun de juger l'avancée de chaque projet et de mesurer le chemin restant encore à parcourir.** La Métropole toulousaine s'engage et prend des risques, certes mesurés, mais nécessaires pour continuer à être ambitieuse et porteuse d'un mouvement vers plus de richesses produites et plus d'emplois.

L'ensemble de ces projets feront l'objet d'un point d'étape avant la fin de l'année 2015. Les plus matures présenteront leur feuille de route, en termes d'organisation, de budget et de délais. Les schémas directeurs des territoires, du tourisme, de la "Smart City" auront préconisé des plans d'actions, l'Onco-pole 2.0 et la nouvelle organisation de l'agence d'attractivité seront annoncées, les Pactes feront l'objet de conventions cadres, etc.

LES THÉMATIQUES TRANSVERSALES AU SCHÉMA

Une contribution bienvenue et concrète du CoDev

Parallèlement aux travaux du schéma de développement économique en mode projet, Toulouse Métropole a saisi le **Conseil de développement** (CoDev) sur la manière dont la métropole toulousaine pouvait adapter ses politiques publiques locales en faveur de l'emploi. Il est notable de constater les convergences des deux modes de concertation et d'élaboration des préconisations.

Le CoDev Toulouse Métropole, présidé par **Marie-Christine Jaillet**, est un organe consultatif, composé d'acteurs de la société civile placé auprès du Conseil de la Métropole, consulté pour avis sur les projets métropolitains et éventuellement sur toute question relative à l'agglomération, notamment sur l'aménagement et le développement de celle-ci.

Le CoDev s'est intéressé aux politiques qui s'attachent à préserver, mais surtout à développer l'emploi disponible, ce qui suppose de développer l'économie métropolitaine. Au-delà des propositions qui rejoignent celles du schéma, notamment **améliorer l'attractivité, renforcer l'écosystème de l'innovation, valoriser la commande publique**, le CoDev propose d'explorer quatre "chantiers d'avenir", pour renouveler les gisements d'emplois induits par les évolutions sociales et articulés aux nouveaux besoins.

Il s'agit d'activités non délocalisables et faisant appel à une large palette de compétences et de savoir-faire locaux :

- **"Métropole de l'économie circulaire"** : une véritable filière économe en ressources peut émerger, de la conception à l'approvisionnement, de la durée des usages au recyclage, tout au long du cycle de vie des produits,
- **"Métropole amie des aînés"** : l'autonomie, le maintien à domicile des personnes âgées nécessitent de véritables stratégies résidentielles et financières,

- **"Métropole fertile"** : le développement d'une agriculture périurbaine est susceptible d'assurer, par des circuits courts, une production de qualité pour l'alimentation locale ;
- **"Métropole en transition"** : l'adaptation énergétique des logements constitue le chantier majeur de la lutte contre le réchauffement climatique.

Le CoDev préconise également, dans son rapport **"Emploi : pour une Métropole facilitatrice"** remis le 16 mai 2015, d'attirer des grands projets nationaux et européens d'**organismes publics** et parapublics, d'accompagner les développements de **l'économie sociale et solidaire**, d'amplifier l'appétence pour **l'entrepreneuriat**.

Une prise en compte transversale de la lutte contre le réchauffement climatique dans tous les projets du schéma

Les modèles climatiques indiquent que le Sud-Ouest serait la zone du territoire français qui connaîtrait le plus fort réchauffement, +3°C en moyenne d'ici 2100. D'une manière générale le dérèglement climatique déjà amorcé devrait s'accompagner d'une augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements météorologiques extrêmes. Les effets seront notamment la raréfaction des ressources en eau, les périodes de fortes chaleurs et la demande accrue en énergie, l'augmentation des risques naturels (gonflement des argiles, inondation, vent...) avec comme conséquences la baisse de productivité, la hausse du coût de l'énergie, des matières premières et des assurances.

Le Plan Climat Énergie Territorial (PCET) de Toulouse Métropole adopté en 2012 doit être révisé en 2016 en **Plan Climat air énergie territorial (PCAET)**. Toulouse Métropole a fixé comme axes de travail, la **qualité de l'air**, la **transition énergétique** et **l'adaptation au changement climatique**, et l'intégration de ces trois axes dans l'ensemble des projets du schéma de développement économique.

REMERCIEMENTS

Toulouse Métropole et Dominique Faure, vice-présidente au Développement économique à l'Aménagement des zones d'activités économiques, tiennent à remercier l'ensemble des acteurs économiques et partenaires institutionnels qui, par leur disponibilité et leur participation active au cours des étapes de la co-construction du schéma, leurs analyses et leurs contributions, ont permis la rédaction de ce document :

- les participants des petits-déjeuners de février 2015
- les participants des Assises du développement économique du 17 mars 2015
- les représentants de l'État
- le Conseil régional Midi-Pyrénées
- la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse
- la Chambre des métiers et de l'artisanat de la Haute-Garonne
- le CESER Midi-Pyrénées
- le MEDEF Haute-Garonne
- la CGPME Haute-Garonne
- l'UPA Haute-Garonne et l'UPA Midi-Pyrénées
- l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées et les organismes de recherche
- les pôles de compétitivité et clusters
- les fédérations professionnelles
- les clubs et associations professionnelles du territoire
- le Centre hospitalier universitaire de Toulouse
- le réseau des Villes intégrées au "Dialogue métropolitain"

*Direction Générale Déléguée à la Gouvernance et au Développement Économique
6, rue René Leduc
BP 35821
31505 Toulouse Cedex 5
Tél. : 05 81 91 72 00
www.strategieco.toulouse-metropole.fr*