



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU CONSEIL

Conseil du **22 janvier 2018**

Délibération n° 2018-2545

commission principale : développement économique, numérique, insertion et emploi

commission (s) consultée (s) pour avis :

commune (s) :

objet : Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) - Attribution d'une subvention pour son programme d'actions 2018

service : Direction générale déléguée aux territoires et partenariats - Direction de l'évaluation et de la performance

Rapporteur : Monsieur le Conseiller délégué Vincent

Président : Monsieur David Kimelfeld

Nombre de conseillers en exercice au jour de la séance : 165

Date de convocation du Conseil : mardi 2 janvier 2018

Secrétaire élu : Madame Elsa Michonneau

Affiché le : mercredi 24 janvier 2018

Présents : MM. Kimelfeld, Grivel, Mme Bouzerda, MM. Bret, Brumm, Da Passano, Mme Picot, MM. Le Faou, Abadie, Crimier, Philip, Galliano, Mme Dognin-Sauze, MM. Colin, Charles, Mmes Geoffroy, Laurent, Gandolfi, M. Barral, Mme Frih, M. Claisse, Mme Vessiller, MM. George, Kabalo, Képénékian, Mmes Frier, Cardona, MM. Vincent, Rousseau, Desbos, Mme Glatard, MM. Longueval, Pouzol, Barge, Eymard, Mmes Rabatel, Poulain, M. Pillon, Mmes Panassier, Baume, MM. Calvel, Sellès, Suchet, Veron, Hémon, Mme Belaziz, MM. Jacquet, Chabrier, Mmes Peillon, Jannot, M. Vesco, Mme Ait-Maten, M. Artigny, Mme Balas, M. Barret, Mme Beautemps, MM. Berthilier, Blache, Blachier, Boumertit, Bousson, Bravo, Brolquier, Mme Brugnera, M. Buffet, Mmes Burillon, Burricand, MM. Butin, Cachard, Casola, Charmot, Mme Cochet, MM. Cochet, Cohen, Compan, Mme Corsale, M. Coulon, Mmes Crespy, Croizier, M. Curtelin, Mme David, M. David, Mmes de Lavernée, de Malliard, MM. Denis, Dercamp, Diamantidis, Mmes El Faloussi, Fautra, MM. Fenech, Forissier, Fromain, Mmes Gailliout, Gardon-Chemain, MM. Gascon, Genin, Geourjon, Germain, Gillet, Girard, Gomez, Gouverneyre, Guillard, Mme Guillemot, MM. Guimet, Hamelin, Havard, Mme Hobert, M. Huguet, Mme Iehl, MM. Jeandin, Lavache, Mme Le Franc, M. Lebuhotel, Mmes Lecerf, Leclerc, MM. Lung, Martin, Mmes Maurice, Michonneau, Millet, MM. Millet, Moreton, Moroge, Mme Nachury, M. Odo, Mme Perrin-Gilbert, M. Petit, Mmes Peytavin, Picard, M. Piegay, Mmes Pietka, Pouzergue, MM. Quiniou, Rabehi, Rantonnet, Mme Reveyrand, MM. Roche, Roustan, Rudigoz, Mme Runel, M. Sannino, Mme Sarselli, M. Sécheresse, Mme Servien, M. Sturla, Mme Tifra, MM. Uhlrich, Vaganay, Mme Varenne, MM. Vergiat, Vial, Vincendet, Mme Vullien.

Absents excusés : M. Bernard (pouvoir à M. Sannino), Mmes Basdereff (pouvoir à Mme Crespy), Berra (pouvoir à M. Guillard), MM. Collomb (pouvoir à M. Kimelfeld), Devinaz (pouvoir à M. Bret), Gachet (pouvoir à Mme Perrin-Gilbert), Mmes Ghemri (pouvoir à M. Bravo), Piantoni.

Absents non excusés : MM. Aggoun, Boudot, Passi.

Conseil du 22 janvier 2018**Délibération n° 2018-2545**

commission principale : développement économique, numérique, insertion et emploi

objet : **Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) - Attribution d'une subvention pour son programme d'actions 2018**

service : Direction générale déléguée aux territoires et partenariats - Direction de l'évaluation et de la performance

Le Conseil,

Vu le rapport du 28 décembre 2017, par lequel monsieur le Président expose ce qui suit :

La Métropole de Lyon est membre fondateur de l'association Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY), aux côtés de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Lyon Métropole - Saint-Etienne Roanne et du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Lyon-Rhône pour assurer la promotion de la région lyonnaise, de façon à accroître son rayonnement et favoriser son attractivité au sein du paysage économique européen.

L'ADERLY a la responsabilité d'une mission globale de promotion, de prospection et d'accompagnement d'investissements, créateurs d'emplois et de richesses pour le territoire de la région lyonnaise. À travers cette action, elle contribue au rayonnement du territoire à l'échelle nationale et internationale, comme le prévoient ses statuts.

En outre, depuis 2007, l'ADERLY assure la gestion opérationnelle et financière de la démarche marketing OnlyLyon dont l'objectif est :

- de promouvoir Lyon à l'international dans ses dimensions économiques, culturelles, sportives, universitaires et touristiques,
- d'accroître la visibilité et la notoriété de la métropole lyonnaise, notamment à destination des décideurs économiques internationaux.

I - Bilan des actions 2017

La stratégie de l'ADERLY s'inscrit dans une approche triennale initiée en 2016 et basée sur une démarche d'amélioration continue destinée à adapter l'Agence aux nouveaux enjeux et aux évolutions du marché. En 2016, l'objectif était avant tout quantitatif : atteindre les 100 implantations annuelles pour 2 000 emplois créés à 3 ans. Pour 2017, un objectif qualitatif supplémentaire entre en compte afin d'optimiser l'organisation et les méthodes de l'Agence dans un contexte de contraintes budgétaires.

1° - L'adaptation à la baisse temporaire de l'activité d'implantation

L'ADERLY note un ralentissement du flux d'implantations sur le 2° semestre 2016 et encore plus sur le 1er semestre 2017. Ce ralentissement s'explique par un certain attentisme dans les prises de décisions, dans une période marquée par une situation politique complexe et incertaine. La fin de la période voit une forte reprise du flux entrant de projets, plus conforme aux ambitions de l'ADERLY.

Aussi, les perspectives pour le dernier quadrimestre 2017 sont dynamiques en termes d'implantations. Les différentes projections confirment des résultats 2017 situés entre 1 800 et 2 100 emplois pour 85 à 100 implantations. Au 30 septembre 2017, l'ADERLY comptabilise 51 implantations et 1 141 emplois créés à 3 ans. Les 4 derniers mois de l'année seront particulièrement déterminants pour atteindre les objectifs de l'Agence. Un "boost plan" a été mis en place fin juin pour concrétiser au mieux tous les projets, via 4 actions ciblées :

- finaliser le renforcement des expertises métier et gestion de projet, en particulier sur l'immobilier,
- accélérer la prospection ciblée via Internet, OnlyLyon, les réseaux professionnels et les investisseurs,

- renforcer la dynamique collective grâce à des revues de projets collectives plus fréquentes,
- mettre en place une diffusion interne bihebdomadaire des résultats afin d'animer la recherche de la performance collective et continue.

Par ailleurs, suite à l'effort initié en 2016 visant à mieux cibler les projets d'implantation, leur qualité est en nette évolution. Le nombre moyen d'emplois par projet implanté augmente de 18,6 en 2016 à 22 actuellement.

2° - L'adaptation et la structuration de l'offre filières

La prospection par filière est un axe fort de l'action de l'ADERLY. Depuis juin 2016, un travail important est effectué pour restructurer l'offre filières : réécriture des argumentaires sectoriels, intégration des nouvelles filières (TechMed, Design et innovation constructive), mise en cohérence avec les offres filières des partenaires (Business France, conseillers du commerce extérieurs -CCE-) et meilleure articulation des filières entre elles.

La filière industrielle a été placée au centre des priorités, en particulier par l'approche "usine 4.0" ou "usine du futur", visant à soutenir le développement engagé par la Métropole et mieux répondre à la demande d'implantations industrielles des territoires péri-urbains.

3° - L'intensification de la prospection

L'action de prospection directe de l'Agence est déterminante, puisqu'elle concerne 60 % des implantations. Afin d'améliorer son efficacité, les méthodes de prospection évoluent depuis 2016 en s'appuyant sur une prospection "croisée" plus ciblée (c'est-à-dire combinant les expertises par pays et par filière lorsque cela est nécessaire), une présence renforcée en Ile de France et la prospection digitale.

Aujourd'hui, 3 enseignements sont apparus et ont été mis en pratique :

- la prospection croisée filière/pays est pertinente là où l'approche culturelle et linguistique est déterminante,
- il est essentiel d'intégrer dans l'approche pays les opportunités conjoncturelles. C'est, par exemple, le cas du Brexit, où un travail conjoint avec l'ADERLY et les CCE a permis la mise en place d'un groupe de travail commun sous l'égide de la Préfecture du Rhône,
- la prospection en Ile de France est pourvoyeuse de projets majeurs. L'embauche d'un 2° conseiller en prospection et le renfort d'un stagiaire de niveau master permettent de donner une 1ère structuration à cette équipe.

Le site internet de l'ADERLY est en cours de refonte. La page d'accueil est mise à jour et clarifiée, un outil de type chat "s'implanter en région lyonnaise" est mis en place et le projet d'intégrer un outil relai des offres immobilières de la Fédération nationale des agents immobiliers (FNAIM) est à l'étude. Cette refonte doit permettre de faire du site de l'Agence un outil effectif de prospection et de capture de projets.

4° - La stabilisation de l'action de l'ADERLY sur un territoire élargi

Après une mise en place, mi-2015, et une 1ère année 2016 positive de fonctionnement sur le périmètre "Lyon, Saint-Etienne, Rhône et Communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI)", l'année 2017 était identifiée comme une année importante pour la consolidation territoriale de l'Agence.

La collaboration avec Saint-Etienne est fonctionnelle et les premières implantations sur le territoire de Saint-Etienne Métropole en 2016 ont été confirmées par de nouvelles implantations en 2017. La collaboration avec la CAPI est elle aussi opérationnelle mais elle reste à concrétiser par des implantations.

Suite aux évolutions liées à l'application de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), un travail a été réalisé pour identifier les besoins des 13 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) du Rhône. À ce jour, 4 EPCI ont conclu un accord avec l'ADERLY sous la forme d'une convention mutualisée. L'EPCI de la Vallée du Garon a choisi une prestation plus limitée, correspondant mieux à ses besoins actuels. Les négociations sont toujours en cours avec les 3 EPCI du Beaujolais, tandis que 6 autres EPCI ont souhaité ne pas donner suite aux propositions de l'Agence.

5° - Le développement du travail collaboratif

La mise en place d'un management collaboratif des projets au sein de l'Agence est toujours en cours et nécessite de renforcer encore certaines expertises. Si les expertises "ressources humaines" et "mobilité" des équipes de l'ADERLY sont déjà fortes dans l'accompagnement des implantations, il s'agit de renforcer l'expertise immobilière et de rendre plus accessible l'expertise d'aide à la recherche de financements (par l'évolution des

pratiques internes et la qualité des liens avec les partenaires de financement). L'apport d'expertises fortes et disponibles dans ces domaines permettra aux conseils en prospection de plus se focaliser sur la prospection et le management de projet.

Le travail collaboratif avec les partenaires publics et privés est aussi un axe d'amélioration important. La coordination opérationnelle avec le pôle international de la CCI est en développement, en particulier pour renforcer l'accompagnement post implantation. Le réseau des ambassadeurs OnlyLyon, au fort potentiel, est mieux exploité et des communautés ont été créées à Boston, Montréal et Hong-Kong.

En outre, la coopération avec les partenaires de prospection de l'Agence est renforcée, en particulier avec la CCI, Business France et Lyon French Tech. De même, les actions partenariales avec les acteurs privés se développent (investisseurs et partenaires immobiliers).

6° - Bilan OnlyLyon

Concernant le programme OnlyLyon, le bilan de l'année 2017 (à fin septembre 2017) est le suivant :

- l'exploitation du "Skyroom" au sommet de la tour Oxygène, showroom de 150 mètres carrés dédié à la promotion de la Métropole (160 événements fin novembre). L'exploitation du "Skyroom" a dû s'adapter depuis 2016 à de nouvelles exigences de sécurité et de contrôle d'accès. Le nombre d'événements est, par conséquent, en baisse mais un ciblage plus précis permet d'accueillir des publics plus nombreux et des événements encore plus porteurs pour le rayonnement du territoire,

- 2 021 actions réalisées depuis 2015 par 24 290 ambassadeurs OnlyLyon répartis dans 120 pays. Pour encourager la mobilisation de son réseau d'ambassadeurs, le programme définit trois niveaux d'actions, reprenant les objectifs généraux d'OnlyLyon : faire connaître Lyon (une étoile), faire aimer Lyon (deux étoiles), faire venir à Lyon (trois étoiles). Depuis fin août 2017, ce sont ainsi 90 actions qui ont été menées, dont 4 actions trois étoiles (faire venir), 29 actions deux étoiles (faire aimer) et 57 actions une étoile (faire connaître),

- 5 grandes campagnes publicitaires internationales ont été menées sur les réseaux sociaux aux 2° et 3° trimestres pour 8,41 millions de personnes touchées et 40 300 nouveaux fans. Au total, ce sont 1,7 million de fans sur Facebook (pages OnlyLyon et Lyon), 126 436 followers sur Twitter, 270 868 fans sur Weibo (réseau chinois) et 42 238 abonnés sur Instagram,

- de même, 9 opérations de promotion via les influenceurs digitaux aux 2° et 3° trimestres ont été conduites,

- enfin, fin septembre, on recense 75 retombées presse dont 55 à l'international.

II - Objectifs et programme d'actions 2018

1° - ADERLY

Afin d'optimiser la mobilisation des ressources par projet, la future offre 2018 sera construite sur 4 critères majeurs : le nombre d'emplois créés à 3 ans, la notoriété de l'entreprise à implanter, l'innovation et le territoire. La combinaison de ces 4 critères déterminera le niveau de prestation proposé aux prospects. Cela devrait permettre d'être plus sélectif sur les projets d'implantation et plus pertinent sur la nature de l'accompagnement réalisé pour chaque projet.

L'objectif annuel en matière de prospection est maintenu à 100 implantations par an pour 2 000 emplois. Ces objectifs restent ambitieux, il n'est pas encore assuré de les atteindre de manière récurrente. Pour cela, l'ADERLY doit poursuivre son ciblage sur les implantations les plus pourvoyeuses d'emplois et maîtriser l'évolution du nombre de projets de petite taille dont la pérennité est plus difficile à garantir.

Les principaux enjeux identifiés par l'ADERLY pour 2018 s'inscrivent dans la continuité de l'activité menée en 2017 :

- stabiliser l'emprise territoriale : les discussions sont toujours en cours avec certains EPCI du Rhône et, sur le territoire hors Métropole. Des échanges sont en cours entre Aura entreprises (agence régionale) et l'ADERLY. La relation entre les 2 structures reste encore à fixer et pourra avoir un impact sensible sur le fonctionnement futur de l'ADERLY,

- renforcer l'écosystème de l'usine 4.0 ou usine du futur : l'usine 4.0 représente la convergence entre l'industrie et les technologies numériques. Son but est de créer de nouveaux gains de productivité en optimisant les processus par la production et l'analyse des données en temps réel, une gestion plus fluide de la demande et des ressources, ou grâce à une robotisation avancée. La prospection et l'implantation de ces nouvelles industries

sont une priorité du programme de développement économique 2016-2021. L'objectif est de s'appuyer sur les atouts différenciants du territoire pour reprendre une place plus visible dans le développement industriel. Aussi, l'ADERLY renforcera ses liens avec les acteurs du secteur déjà présents et prévoit de compléter l'écosystème du territoire en prospectant auprès des industries manquantes : l'intelligence artificielle appliquée à l'industrie, le Big data et la statistique décisionnelle liée à la production manufacturière,

- poursuivre la coordination de l'action internationale : le rapprochement avec l'équipe internationale de la CCI porte ses fruits et sera renforcé. La mise en place de la gouvernance internationale métropolitaine (Métropole de Lyon, CCI, ADERLY, MEDEF, Confédération des petites et moyennes entreprises -CPME-, etc.) se poursuit.

Le programme d'actions 2018 se structurera autour de 5 axes prioritaires :

- impact filière : intégrer les évolutions du programme de développement économique de la Métropole, renforcer la connexion avec les clusters et approfondir le travail de prospective,

- impact international : renforcer l'impact international en priorisant plus les zones géographiques (mise en place d'un desk Asie) et en identifiant mieux les cibles clés. Le recours à des systèmes de gestion Big data est envisagé sur le long terme,

- implantations emblématiques : les implantations emblématiques sont stratégiques pour leur capacité d'entraînement. Une prospective efficace ciblée est ici aussi déterminante,

- la pérennité des implantations : la qualité des projets sélectionnés est en hausse mais le suivi post-implantation doit être pérennisé,

- prospection et visibilité : l'ADERLY souhaite poursuivre les actions engagées. À ce jour, 63 missions de prospection ciblée sont inscrites au programme d'actions 2018. Le développement du bureau Ile de France, dont les premiers résultats sont prometteurs, est une priorité. L'objectif 2018 est d'atteindre 30 % du nombre d'emplois créés en région lyonnaise par des projets originaires d'Ile de France, soit 600 emplois.

2° - OnlyLyon

Après 10 ans de fonctionnement, OnlyLyon entre dans une nouvelle phase de développement. L'objectif global 2017-2020 est de faire évoluer le positionnement et l'image de la marque ainsi que de re-cibler son impact.

Plusieurs chantiers opérationnels sont prévus pour 2018 :

- le succès de la marque OnlyLyon a entraîné une multiplication de ses usages. La politique de marque a été clarifiée et simplifiée. Un guide de marque est en cours de finalisation pour fin 2017. En 2018, la nouvelle campagne de communication sera déployée, avec comme objectif de réaffirmer Lyon comme un choix d'attractivité globale, intégrant promesse professionnelle et épanouissement personnel,

- le Skyroom du World trade center de Lyon doit aussi être entretenu (remplacement des équipements, système performant de visioconférences, etc.).

En complément de ces chantiers opérationnels, plusieurs évolutions organisationnelles sont prévues. La plus grande implication des partenaires, et potentiellement la mise en place d'une réunion annuelle organisée par l'ADERLY avec la CCI et la Métropole, doit permettre de consolider la gouvernance de l'Agence. En outre, la refonte de l'offre de partenariats privés est nécessaire car 8 contrats de partenariats arrivent à échéance.

Budget prévisionnel 2018

Charges prévisionnelles	BP 2018 Montant (en K€)	Produits prévisionnels	BP 2018 Montant (en K€)
ADERLY Invest In :		CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne :	1 855
prospection sciences de la vie	363	- dont subvention ADERLY	1 605
		- dont subvention OnlyLyon	250
prospection écotecnologies	267	Métropole de Lyon :	3 573
		- dont subvention ADERLY	2 258

Charges prévisionnelles	BP 2018 Montant (en K€)	Produits prévisionnels	BP 2018 Montant (en K€)
		- dont subvention OnlyLyon	1 315
prospection numérique	245	établissements publics de coopération intercommunale (subvention ADERLY)	130
prospection tertiaire	335	Saint-Etienne Métropole (subvention ADERLY)	100
prospection industrie	392	CAPI (subvention ADERLY)	50
prospection pays	700	Plaine de l'Ain (subvention ADERLY)	23
prospection Ile de France	246	autres membres (subvention ADERLY)	70
implantation	523	reprise "promotion" fonds dédiés 2016	60
services communs	918	autres revenus OnlyLyon (sponsoring, location Skyroom, vente événementielle -montants HT-)	238
promotion commerciale et digitale	277		
OnlyLyon	1 833		
Total	6 099	Total	6 099

III - Montant de la subvention 2018

La subvention allouée à l'association présente un montant stable entre 2017 et 2018. Elle représente 3 573 000 € pour 2018 et se répartit comme suit :

- 2 258 000 € affectés au financement des actions inscrites au programme annuel 2018 de l'ADERLY "Invest In",
- 1 315 000 € affectés au financement de l'action de marketing OnlyLyon ;

Vu ledit dossier ;

Oùï l'avis de sa commission développement économique, numérique, insertion et emploi ;

DELIBERE

1° - Prend acte des programmes d'activités 2018 de l'Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) "Invest In" et d'OnlyLyon présentés en annexe à la convention 2018.

2° - Approuve :

a) - l'attribution d'une subvention globale de 3 573 000 € au profit de l'ADERLY pour l'année 2018 dont :

- 2 258 000 € seront affectés au financement des actions inscrites au programme annuel 2018 de l'ADERLY "Invest In",
- 1 315 000 € seront affectés au financement de l'action de marketing OnlyLyon pour 2018,

b) - la convention 2018 à passer entre la Métropole de Lyon et l'ADERLY définissant, notamment, les conditions d'utilisation de cette subvention.

3° - Autorise monsieur le Président à signer ladite convention.

4° - La dépense de fonctionnement de 3 573 000 € correspondante sera imputée sur les crédits inscrits au budget principal - exercice 2018 :

- ADERLY : opération n° 0P02O0219 - compte 6574 - fonction 62 pour 2 258 000 €,
- OnlyLyon : opération n° 0P02O1486 - compte 6574 - fonction 633 pour 1 315 000 €

Et ont signé les membres présents,
pour extrait conforme.

Reçu au contrôle de légalité le : 24 janvier 2018.

- .
- .
- .
- .