

# Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine

mission nationale ANRU - CDC  
rapport de mission





# Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Préface</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Le rapport de mission</b>	<b>6</b>
	1 • Éléments de diagnostic - synthèse de contributions	6
	2 • Pistes d'actions	9
	3 • Préconisations	10
<b>4</b>	<b>Annexes</b>	<b>19</b>
	• Préambule	20
	• Retours d'expériences	23
	• Repères méthodologiques	65

### Réalisation

Jean-Marie CARTEIRAC,  
Directeur départemental des territoires et de la mer,  
DDTM 06  
Jean-Paul GUERIN,  
Caisse des Dépôts, Directeur régional  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

Avec la contribution de François OHL, consultant

## Préface

Voilà sept ans que l'aventure de la rénovation urbaine a commencé. Une histoire déjà longue et riche de péripéties s'est écrite dans cinquante quartiers de presque toutes les grandes villes françaises. Nous poursuivons des objectifs clairs, qui ont été inscrits dans la loi fondatrice du 1<sup>er</sup> août 2003 : redonner de la dignité citoyenne et de l'ambition aux habitants, rétablir l'image de ces quartiers auparavant affligés d'une mauvaise réputation, y faire renaître le dynamisme économique.

Ce dynamisme économique que nous visons est forcément multiforme, différent selon les endroits. Il s'agit de permettre à des commerces de proximité de vivre dans de bonnes conditions, comme dans tout quartier urbain, où il est juste normal de trouver ne serait-ce qu'une boulangerie à côté de chez soi. Mais il s'agit aussi d'introduire de l'activité dans les quartiers, une diversité des fonctions, donc des fréquentations, qui concourt fort heureusement à son intégration dans le bassin d'emploi comme un pôle à part entière, en interaction avec le reste de l'agglomération.

Dans tous les cas, la situation initiale et le contexte sont extrêmement spécifiques et nécessitent une approche « sur mesure », qu'il serait illusoire d'essayer de dupliquer d'un endroit à l'autre.

L'objectif est de permettre aux acteurs locaux, publics et privés, de se rassembler autour d'un diagnostic partagé, et de faire de chaque projet de rénovation urbaine une opportunité de développement supplémentaire au service du quartier, de la commune et de l'agglomération. N'attendez donc pas de cet ouvrage qu'il vous apporte des réponses voire des recettes toutes

prêtes. C'est un guide des bonnes pratiques. Tout est dans le projet local et dans la mobilisation coordonnée des nombreux acteurs concernés. Et si ce rapport ouvre un certain nombre de pistes vers des outils nouveaux, notamment en matière d'offre immobilière dédiée à l'activité économique, ce sont surtout des principes opérationnels qui sont énoncés et illustrés dans ce document. Ce sont aussi des principes d'intermédiation et de mobilisation des acteurs du développement local dans les quartiers rénovés ou en cours de rénovation.

Comme dans bien des domaines, c'est donc la propension des acteurs locaux à prendre des initiatives nouvelles et à organiser des synergies qui joue le rôle le plus déterminant en matière de développement économique dans les quartiers en rénovation.

Ainsi, les projets de rénovation urbaine ont donné naissance un peu partout en France à une multitude d'initiatives fructueuses. Ces initiatives ont pu voir le jour simplement grâce au vent de renouveau qui soufflait sur les quartiers. Alors même que ce renouveau ne cesse de s'amplifier, le développement économique prend donc de plus en plus de poids dans les interventions de l'ANRU : toute opportunité d'enrichissement des projets de rénovation urbaine doit être saisie, en matière d'activité économique pour commencer.

La publication de ce rapport que nous avons commanditée conjointement avec la Caisse des Dépôts répond donc à une orientation forte de l'ANRU et, nous l'espérons, aux besoins des acteurs locaux.

**Pierre Sallenave**

Directeur général de l'ANRU

En cohérence avec les priorités de son programme stratégique Elan 2020 qui intègre le développement durable, le soutien aux entreprises et le logement, la Caisse des Dépôts porte un intérêt tout particulier au développement économique des quartiers prioritaires de la Politique de la ville et notamment ceux en rénovation urbaine.

Depuis plus de dix ans, la Caisse des Dépôts a contribué à ce développement, à travers un programme d'investissements d'intérêt général financés sur ses fonds propres et réalisés en co-investissement avec des partenaires privés et, pour certains programmes commerciaux, avec l'EPARECA.

En s'appuyant sur l'expérience acquise en matière de développement de la petite entreprise et de l'économie sociale, la Caisse des Dépôts a mis en place dès 2004 un programme spécifique de développement économique des territoires sensibles. Celui-ci permet d'accompagner les collectivités locales pour la définition d'une stratégie et d'actions de développement économique de leurs quartiers en zone franche ou en rénovation urbaine et de mobiliser les grands réseaux d'appui à la création d'entreprises.

Dans notre partenariat avec l'ANRU, nous avons ainsi privilégié une démarche de projet urbain intégré - qui est celle de l'axe urbain de la Politique de cohésion communautaire - en encourageant dans les projets les actions et l'organisation d'une gouvernance favorables à un développement urbain, économique et social sur le long terme.

Dans ce but, nous avons pris l'initiative, avec l'ANRU, d'une démarche commune qui a conduit à missionner nos représentants respectifs, Jean-Marie Carteirac, DDTM des Alpes Maritimes et Jean-Paul Guérin, Directeur Inter-Régional Méditerranée de la Caisse des Dépôts, afin de conduire une réflexion de portée nationale permettant de mieux prendre en compte la dimension économique dans la politique de la ville et de rénovation urbaine, en s'inspirant des démarches et bonnes pratiques identifiées dans la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et au niveau national.

Les préconisations contenues dans ce rapport pourront être suivies pour rechercher une meilleure coordination entre le projet urbain et le projet économique et assurer leur pérennisation au delà des conventions de rénovation urbaine, en cherchant à maintenir une dynamique de projet sur des territoires plus larges.

Dans le cadre des réflexions menées actuellement dans les groupes de travail organisés par les pouvoirs publics et dans la perspective d'une suite du Programme national pour la rénovation urbaine, les questions concernant l'activité et l'emploi prennent en effet une acuité nouvelle qui doit nous conduire à renforcer rapidement notre action commune en la matière.

C'est dans cet esprit que la Caisse des Dépôts et l'ANRU ont commencé à mettre en œuvre une première partie des préconisations du rapport que vous retrouverez dans cet ouvrage sous forme d'un premier point d'actualité.

### Gilles Seigle

Directeur du Développement Territorial  
et du Réseau  
Caisse des Dépôts

## Introduction

La mise en œuvre opérationnelle du plan national de rénovation urbaine (PNRU) a fait émerger des marges de progrès entre les objectifs, partagés par les partenaires, d'insérer le quartier dans un urbanisme global intégrant la dimension économique et la faiblesse des actions portées dans le cadre de ce plan pour répondre aux attentes citoyennes, à la fois en matière de logement et d'emploi, d'insertion dans la ville et dans l'économie.

Aussi, dans le cadre du partenariat entre l'Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU) et la Caisse des Dépôts (CDC), une réflexion a été lancée pour identifier pour 2011 comment l'Agence et ses partenaires, nationaux et locaux, pourraient mieux prendre en compte la dimension économique dans la politique de la ville et de rénovation urbaine.

Cette démarche a été initiée en confiant une mission nationale à des représentants locaux impliqués dans les projets de l'ANRU sur leurs territoires d'intervention. En l'occurrence, le Directeur général de l'ANRU et le Directeur du Développement territorial et du réseau de la Caisse des Dépôts ont mandaté le Directeur Départemental des Territoires et de la Mer des Alpes-Maritimes (DDTM 06) et le Directeur régional Provence-Alpes-Côte d'Azur (DR PACA) de la CDC pour conduire un travail de réflexion à partir de retours d'expériences, sous l'égide des services de l'ANRU et du département Politique de la ville et rénovation urbaine de la CDC.

Ce travail a permis de dégager des conclusions formulées sous forme de préconisations concrètes en vue d'amplifier l'action de l'Agence et de ses partenaires nationaux et locaux dans le domaine du développement économique, afin notamment d'améliorer la gouvernance des projets, de stimuler l'initiative privée et d'accompagner une politique de retour à l'emploi des populations.

9 préconisations ont été identifiées et font l'objet de développements en inscrivant le présent rapport dans une démarche itérative de structuration des actions à venir sur 3 axes :

- ① **le renforcement de l'ingénierie de projet** dans ses aspects de pilotage de projets intégrés et de renforcement de l'ingénierie financière concernant les montages immobiliers ; ce qui suppose également de professionnaliser les acteurs impliqués dans le PRU par des formations ciblées (préconisations 1 à 4),
- ② **l'accompagnement des acteurs de la rénovation urbaine** : organismes de logement social, collectivités locales et acteurs de l'économie sociale, dans la mise en œuvre de leurs actions, y compris dans l'accompagnement de la dimension immobilière (préconisations 5 à 8),
- ③ **la mobilisation des financements plus adaptés** à la sécurisation d'investissements privés dans des territoires fragiles en articulant subventions, prêts et fonds propres constituant un accompagnement des acteurs de projets de développement économique dans les quartiers dans la dimension financière (préconisation 9, ciblée sur le champ des prêts sur fonds d'épargne).

*Au moment où la géographie prioritaire de la Politique de la ville est réinterrogée, ces préconisations pourraient être exploitées pour rechercher une meilleure coordination entre le projet urbain et le projet économique et assurer leur pérennisation au-delà des conventions de projet, avec, en outre, un zonage plus souple, établi en coopération avec les collectivités locales, pour des projets de développement économique.*

**Jean-Paul Guérin**

Caisse des Dépôts  
Directeur régional  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

**Jean-Marie Carteirac**

Directeur Départemental  
des Territoires et de la Mer  
(DDTM 06)

## Le rapport de mission

### 1 Éléments de diagnostic synthèse des contributions

L'analyse des contributions s'est organisée autour des cinq questions posées dans la lettre de mission :

- ① comment **élaborer une approche intégrée** de développement économique ?
- ② comment **organiser la gouvernance** des projets de développement économique
- ③ comment **renouveler la perception du territoire** par les habitants et les agents économiques ?
- ④ comment **accompagner une politique de retour à l'emploi** des populations ?
- ⑤ comment **stimuler l'initiative privée** dans les quartiers en rénovation urbaine ?

Elle a permis également de dégager des éléments récurrents tels que la gouvernance, la conduite de projet, l'approche territoriale et l'adéquation au marché, comme leviers de coopération avec les investisseurs privés.

### ① Le besoin d'une approche intégrée

- Prise en compte de l'économique le plus en amont possible dans le PRU afin qu'il constitue un élément qui soit bien en adéquation avec tout le projet ANRU.
- Visibilité de la référence au développement économique dans les conventions ANRU.
- Conjugaison des approches technique, sociale et "marketing" des projets, facteurs d'attractivité.

### ② La prise en compte de l'économique par la gouvernance

- Intégration des acteurs économiques dans la gouvernance en veillant particulièrement à bien cartographier sur un territoire donné la liste des acteurs publics et privés concernés, au regard des déficits d'échanges relevés.
- Articulation gouvernance économique et gouvernance globale du projet.
- Coopération, le plus en amont possible, entre partenaires publics et privés.
- Association le plus en amont possible des entrepreneurs et des "clubs d'entreprises" à la revitalisation urbaine et économique.

### ③ Le renouvellement de la perception du territoire

- Travail de valorisation du projet au travers d'actions se fondant sur la nature concrète du contenu du projet afin d'en assurer la crédibilité auprès des citoyens et d'abord des habitants et décideurs concernés.
- Création de liens de confiance dans le "vivre ensemble".
- Approche "marketing" des projets économiques (animation et attractivité).
- Prise en compte systématique des besoins et pratiques des entreprises.

### ④ L'accompagnement de la politique de retour à l'emploi

- Évaluation des pratiques de nature à optimiser les interventions à la fois au niveau des professionnels et des autres ressources, notamment au niveau de leur allocation.
- Mise en cohérence des acteurs de l'emploi sur les territoires.
- Observatoire économique et de l'emploi.
- Accompagnement des entreprises, notamment des TPE, dans leur politique de recrutement.
- Articulation avec les enjeux d'hébergement d'entreprises (pépinières, hôtels d'entreprises...) avec l'adéquation des prêts aux besoins de financement des entreprises.

### ⑤ La stimulation de l'initiative privée

- Création d'une offre d'accueil et d'accompagnement des entrepreneurs et créateurs.
- Complémentarité des différents types d'économie pour une meilleure prise en compte des habitants.
- Soutien des filières émergentes et pôles d'entreprises prenant appui sur les ressources locales.



.../... **1** **Eléments de diagnostic**  
synthèse des contributions

➤ **le besoin identifié d'une approche intégrée** des interventions de manière à ce que l'économique constitue un élément qui soit bien en adéquation avec tout le projet ANRU.

➤ **Approche intégrée**

Prise en compte de l'économique le plus en amont possible dans le Projet de Rénovation Urbaine (PRU).



Référencement du projet économique dans les procédures de l'ANRU dans une logique de partenariat et de financement public/privé.



Conjugaison des approches technique, sociale, urbaine et économique : attractivité et cohésion sociale.

➤ **une intégration des acteurs économiques** dans la gouvernance en veillant particulièrement à bien cartographier sur un territoire donné la liste des acteurs publics et privés concernés, au regard des déficits d'échanges relevés.

➤ **Acteurs économiques**

Coopération le plus en amont possible entre acteurs : acteurs publics entre eux et avec les acteurs privés.



Articulation entre gouvernance économique du projet, du PRU et de la ville et de l'agglomération.



Convergence des financements et dispositifs en faveur de l'économique dans le PRU : CUCS, ZFU...

➤ **un renouvellement de la perception du territoire** pour un travail de valorisation du projet au travers d'actions se fondant sur la nature concrète du contenu du projet afin d'en assurer la crédibilité auprès des citoyens et d'abord des habitants et décideurs concernés.

➤ **Marketing territorial**

Création de liens de confiance entre le quartier et les activités économiques.



Valorisation interne et externe de l'offre du quartier : ressources, offre économique, résidentielle...



Prise en compte des besoins et usages des entreprises.

➤ **un accompagnement de la politique de retour à l'emploi** impliquant une évaluation de nature à optimiser les interventions à la fois au niveau des professionnels et des autres ressources (notamment au niveau de leur allocation).

➤ **Le retour à l'emploi**

Mise en cohérence des acteurs de l'emploi sur le quartier.



Observatoire économique et de l'emploi.



Accompagnement des entreprises dans leur politique de recrutement et de gestion des compétences.

## 2 Pistes d'actions

D'une manière générale, la mission a constaté que les collectivités territoriales ont déployé des initiatives se préoccupant de la dimension économique et emploi, qui viennent en complément des opérations portées par l'ANRU. Ces initiatives ne sont pas suffisamment connues alors qu'elles recèlent des démarches intéressantes sur la base desquelles des perspectives d'actions renouvelées en matière de développement économique peuvent être envisagées.

À partir du diagnostic du groupe témoin et des retours d'expériences, les pistes d'actions identifiées constituent un premier corpus d'expériences, sachant qu'une ambition de la mission était de pouvoir appréhender les difficultés ayant pu conduire à l'abandon de projets afin d'en tirer profit ; en pratique, ce sont les expériences abouties faisant l'objet de retours d'expériences dans le cadre de cette présente mission qui ont constitué le référentiel de cas pratiques étudiés. (cf. les retours d'expériences en annexe) :

- ① mise en place d'un diagnostic économique partagé avec l'ensemble des parties prenantes,
- ② mise en place d'un plan d'action partenarial inscrivant le projet économique dans le projet de rénovation urbaine (PRU),
- ③ production d'une offre immobilière et de service adaptée aux entreprises et à leurs évolutions,
- ④ renforcement du portage immobilier,
- ⑤ soutien des initiatives et innovations économiques,
- ⑥ gestion des relations dans les quartiers - animation,
- ⑦ pilotage stratégique et opérationnel,
- ⑧ mise en place d'une stratégie partenariale de marketing territorial.

Par ailleurs, plusieurs items ont été identifiés comme axes méthodologiques à approfondir en direction des différentes catégories d'acteurs : entreprises, investisseurs, bailleurs, habitants et salariés.

Ces éléments sont repris en dégagant des orientations au niveau des offres sur le territoire en matière d'accueil des entreprises, d'offre foncière et immobilière, d'offre des bailleurs sociaux, d'offre de services et d'offre d'animation économique.

Deux axes ont été approfondis afin de dégager des éléments contributifs aux préconisations de nature à prendre en considération plusieurs éléments :

→ **structurer les projets dans le cadre d'une approche globale** à mettre en œuvre. Cette approche favorise le décloisonnement des acteurs entre eux sur une thématique de la politique de la ville qui ne fait pas l'objet d'un niveau d'appropriation suffisant : il s'agit à la fois de mobiliser acteurs publics et acteurs privés, représentants des entrepreneurs et des salariés, d'entreprises de tailles diverses, (de l'auto-entrepreneur à l'entreprise de taille intermédiaire, TPE et PME) et de ne pas cibler uniquement les activités commerciales dans les quartiers à l'instar de la plupart des projets intégrés, indépendamment de l'intérêt avéré de concrétiser les projets permettant l'implantation de commerces,

→ **élargir le champ de l'économie** avec des focus notamment en matière d'activités artisanales, de services de proximité, tout en veillant à créer une dynamique d'ouverture du périmètre ANRU en termes de flux de personnes, avec au-delà des habitants la recherche d'actions tendant à faire venir des activités et des salariés d'autres quartiers et concomitamment à la pédagogie pour faire sortir les habitants de manière à mettre le marché de l'emploi en adéquation avec les potentiels d'accueil.

### 3 Préconisations

#### Les 9 préconisations sont regroupées en 3 axes de travail :

- **le renforcement de l'ingénierie de projet** dans ses aspects de pilotage de projets intégrés et de renforcement de l'ingénierie financière concernant les montages immobiliers ; ce qui suppose également de professionnaliser les acteurs impliqués dans le PRU par des formations ciblées (préconisations 1 à 4),
- **l'accompagnement des acteurs de la rénovation urbaine : organismes de logement social, collectivités locales et acteurs de l'économie sociale, dans la mise en œuvre de leurs actions**, y compris dans l'accompagnement de la dimension immobilière (préconisations 5 à 8),
- **la mobilisation des financements les plus adaptées à la sécurisation d'investissements privés dans des territoires fragiles** en articulant subventions, prêts et fonds propres constituant un accompagnement des acteurs de projets de développement économique dans la dimension financière (préconisation 9).

Les préconisations sont exposées en mettant l'accent sur la proposition, à laquelle s'ajoutent un objectif de production et un objectif en termes de mandat du groupe de travail, dans la mesure où la préconisation est retenue et qu'une démarche collaborative est suggérée pour atteindre l'objectif de production qui restera à compléter en matière de calendrier.

Dès lors, aux items déjà développés par préconisation, des aspects supplémentaires pourront être explicités : impacts et besoins budgétaires associés pour la mise en œuvre, chef de file avec identification précise des personnes ressources...

## Préconisations 1 à 4

## Renforcement de l'ingénierie de projet

Préconisation 1 **Organiser le partage des bonnes pratiques entre partenaires**

Ingénierie des projets avec partage des bonnes pratiques, mise en place d'une plate-forme dématérialisée d'échanges, en intégrant une démarche ouverte pour associer les partenaires privés, institutionnels, consulaires, et plus largement les filières en tant qu'acteurs producteurs intéressés (immobilier, bâtiment...) et en tant qu'utilisateurs (artisanat, filières...).

**Objectif de production** : corpus de bonnes pratiques.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : étudier la mise en place d'une plate-forme nationale d'échanges en s'inspirant des expériences locales conduites et de la mobilisation des différents réseaux d'acteurs.

Préconisation 2 **Capitaliser les expériences**

Engagement d'une démarche itérative pour enrichir la base des données collectées sur le modèle des fiches descriptives des retours d'expériences.

**Objectif de production** : base de données.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : diffuser le modèle de fiches de collecte de données et de qualification des exemples collectés.

Préconisation 3 **Développer une boîte à outils sur la conduite de projet**

Méthodologie de projet sur la base d'une boîte à outils en insistant sur 2 aspects issus des contributions : la gouvernance et la coordination des projets, le marketing de projet avec des spécifications en matière de communication.

**Objectif de production** : boîte à outils.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : élaborer un document de conduite de projet transversal autour des enjeux logement – emploi (en étudiant le cas échéant les opportunités du dispositif PUP - projet urbain partenarial).

Préconisation 4 **Former les acteurs au développement économique**

Développement de la sensibilisation au développement économique par la professionnalisation des acteurs impliqués dans le PRU.

**Objectif de production** : module pour Délégués ANRU (DDT/DDTM) et Directions régionales de la Caisse des Dépôts – avec promotion des modules sur le développement économique dans la rénovation urbaine.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : promotion des modules, contenus, cibles et optimisation.

## Préconisations 5 à 8

### Accompagnement des acteurs de la rénovation urbaine

#### Préconisation 5 **Accompagner les bailleurs sociaux**

L'accompagnement des bailleurs sociaux pour les opérations de transformation d'usage de locaux à vocation économique constitue un enjeu pour lequel une évolution de la législation serait à envisager.

La suite de la mission consiste à produire le texte d'un amendement pour assouplir les modalités d'intervention des bailleurs en matière de co-investissement.

Au-delà de la conclusion exprimée dans la préconisation, la démarche a été approfondie au regard des enjeux, perspectives et typologie des interventions concernant le développement économique, l'emploi et l'insertion pour les bailleurs sociaux avec des propositions d'accompagnement des bailleurs dans leur projet de reconversion de certains de leurs actifs patrimoniaux pour des usages à vocation économique.

**Typologie des actions et initiatives des bailleurs sociaux qui participent largement au développement économique et à l'attractivité des quartiers.**

#### La qualité résidentielle

##### Facteur clé d'attractivité économique

Qualité de l'offre d'habitat.  
Qualité des services locatifs.  
Qualité de la participation des bailleurs à la gestion urbaine de proximité.

#### L'immobilier d'activités

##### Facteur de mixité fonctionnelle et d'émergence des initiatives privées

Transformation/reconversion d'usage.  
Urbanisme de service et commercial (exemple des centres d'affaires de quartier conçus en partenariat entre des opérateurs privés, des gestionnaires, et des bailleurs sociaux dans le cadre d'une transformation d'usage).

#### Le renouvellement de l'offre d'habitat

##### Facteur de création d'emplois et d'insertion

Logement des salariés facilité.

.../... Préconisation 5 **Accompagner les bailleurs sociaux**

**Propositions d'accompagnement des bailleurs sociaux et de leurs partenaires en matière de développement économique.**

#### Appui en ingénierie

Sur les modalités de conception et le montage d'opérations.  
Sur les modalités de gestion de l'immobilier d'activités : gestion patrimoniale, locative et commercialisation.

Repérage des opérations d'immobilier d'activités réalisées par les bailleurs : nombre et type d'opérations, facteurs clés de succès et points de vigilance.  
Etude sur la mutabilité urbaine et perspectives de diversification.  
Renforcement des expertises et des études préopérationnelles.

ANRU/CDC/USH

#### Appui financier

Pour l'investissement et la gestion.

Quels fonds mobilisables pour l'immobilier d'activités vers les bailleurs sociaux ?

Evolution de la législation et développement d'outils financiers adaptés.

ANRU/ETAT/USH

#### Mise en place de structures de portage adaptées

Pour concevoir, réaliser des travaux de transformation.

Pour assurer la gestion et la commercialisation des locaux d'activité.

Opérateur délégataire ?

Mobilisation d'investisseurs privés et participation éventuelle de la BEI dans les opérations immobilières à vocation économique dans les ZUS, aux côtés de la CDC (sous réserve de la signature d'un protocole CDC/BEI).

CDC/BEI/USH

#### Appui à la participation des bailleurs au développement des services aux habitants

Services résidentiels aux personnes (populations spécifiques ou fragilisées) avec l'appui de la CDC (IDEES).

Economie sociale et solidaire (CUCS, articulation ESS – développement de l'emploi et implication des élus sur cette question).

Test dans les CUCS expérimentaux en 2011.

ACSE/ANRU/ETAT/CDC/USH

Cette analyse recroise les préconisations relatives à l'ingénierie de projets et celles en matière d'accompagnement financier. Elle peut servir de base à un approfondissement coopératif entre USH, ANRU et CDC, indépendamment de l'objectif de production lié à la recherche de marges de manœuvre pour des interventions patrimoniales des bailleurs.

**Objectif de production :** modes d'accompagnement financier et évolution de la législation.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer :** produire le texte d'un amendement pour assouplir les modalités d'intervention des bailleurs en co-investissement.

### Préconisation 6 **Accompagner les acteurs de l'économie sociale et solidaire**

L'accompagnement et le soutien des projets dans le cadre de l'économie solidaire avec mobilisation de marges de manœuvre au profit du programme de rénovation urbaine constitue un axe transversal à décliner à la fois en mobilisant les outils dédiés, émanation du tissu associatif, et en s'articulant avec les structures publiques et privées intervenant en matière de retour à l'emploi et de professionnalisation.

**Objectif de production :** cartographie des acteurs sur un périmètre ANRU en vue d'une articulation optimisée entre les outils concernant l'économie sociale et solidaire sur les projets de rénovation urbaine et production d'un contrat d'objectifs type.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer :** établir les modalités d'intervention des bailleurs sociaux en identifiant un modèle d'intervention coordonné des bailleurs ou d'articulation avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour développer la coopération dans le cadre d'un contrat d'objectifs partagés.

### Préconisation 7 **Accompagner la dimension immobilière : portage et modalités**

Portage immobilier : mobilisation d'investisseurs privés, cf. retours d'expériences ou modèle co-investissement public/privé, avec analyse des possibilités de disposer d'outils patrimoniaux régionaux (SAS, SIR, EPL...), s'agissant du développement économique, compétence régionale, avec des objectifs en matière d'offre de pépinières d'entreprises et d'hôtels d'entreprises en fonction de la démographie des potentiels d'initiatives à accompagner.

Des points de vigilance se font jour au regard de projets constitutifs d'hébergement pour les TPE ou PME, artisanales, commerciales ou d'activités. La commercialisation constitue un point sensible dans les projets, d'une part en phase amont s'agissant de pré-commercialisation et d'autre part dans la pérennisation des investissements et de leur rentabilité en phase aval, en lien avec les modalités financières incitatives, le cas échéant.

**Objectif de production :** schéma descriptif des montages possibles, et exemples de réalisation.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer :** élaborer l'annexe méthodologique au document de conduite de projet, illustrée d'exemples des différents types d'outils patrimoniaux, avec identification de personnes ressources pour constituer un réseau d'acteurs référents issus de plusieurs régions.

### Préconisation 8 **Accompagner la dimension immobilière : pour une labellisation des projets**

Diffusion du document établi comme base d'une consultation des interlocuteurs concernés, sous la double signature ANRU-CDC, en incitant les destinataires à apporter leurs commentaires, préfiguration d'une labellisation des projets sur lesquels seraient testés les outils financiers développés.

**Objectif de production** : charte de labellisation des projets – cahier des charges.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : élaborer une charte de labellisation sur la base de laquelle les collectivités locales seraient amenées à conditionner l'accès au foncier.

### Préconisation 9

#### **Développer la mobilisation des prêts sur Fonds d'Épargne**

Développement de la mobilisation des Prêts sur Fonds d'Épargne déployés par la Caisse des Dépôts dans le cadre d'investissements à caractère économique (immobilier commercial, immobilier d'activités, opérations éligibles dans le cadre de l'implantation de l'opération en quartier ANRU ou PNRQAD (ou hors site notamment dans les conventions ANRU).

**Objectif de production** : contribution de la Caisse des Dépôts.

**Objectif en termes de mandat du groupe de travail à constituer** : contribution sur les modalités du développement.



En synthèse, tableau des 9 préconisations avec mention des chefs de file

Préconisations	Production cible et mandat groupe de travail	Chef de file + autres entités	
<p><b>1 ORGANISER LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES ENTRE PARTENAIRES</b></p>	<p>Ingénierie des projets avec partage des bonnes pratiques, avec mise en place d'une plateforme dématérialisée d'échanges, en intégrant une démarche ouverte pour associer les partenaires privés, institutionnels, consulaires, et plus largement les filières en tant qu'acteurs producteurs intéressés (immobilier, bâtiment...) et en tant qu'utilisateurs (artisanat, filières...) ; intégration à approfondir de la dimension PUP (projet urbain partenarial).</p>	<p>Corpus de bonnes pratiques – étudier la mise en place d'une plateforme nationale d'échanges en s'inspirant des expériences locales conduites et de la mobilisation des différents réseaux d'acteurs.</p>	<p><b>ANRU, ACFCI, CDC, Chambres consulaires Artisanat, Associations de maires, CNV, CNIAE, CNEB</b></p>
<p><b>2 CAPITALISER LES EXPÉRIENCES</b></p>	<p>Engagement d'une démarche itérative pour enrichir la base de données collectées sur le modèle des fiches descriptives des retours d'expériences.</p>	<p>Base de données – diffuser le modèle de fiches de collecte de données et de qualification des exemples collectés.</p>	<p><b>ANRU-DDT/DDTM CDC-DPVDU &amp; DR</b></p>
<p><b>3 DÉVELOPPER UNE BOÎTE À OUTILS SUR LA CONDUITE DE PROJET</b></p>	<p>Méthodologie de projets sur la base de la boîte à outils développée en insistant sur 2 aspects issus des contributions avec, d'une part, la gouvernance et la coordination des projets, et, d'autre part, le marketing du projet avec des spécifications en matière de communication.</p>	<p>Boîte à outils – élaborer un document de conduite de projet transversal autour des enjeux logement – emploi, en étudiant les opportunités du dispositif PUP (projet urbain partenarial).</p>	<p><b>CDC ANRU</b></p>
<p><b>4 FORMER LES ACTEURS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b></p>	<p>Développement de la sensibilisation par professionnalisation des acteurs impliqués dans le PRU.</p>	<p>Module pour Délégués ANRU (DDT/DDTM) et DR CDC – avec promotion des modules du développement économique dans la rénovation urbaine – promotion des modules, contenus, cibles et optimisation.</p>	<p><b>ANRU, ERU IFMO, CDC, ENTP, SGCIV</b></p>

	Préconisations	Production cible et mandat groupe de travail	Chef de file + autres entités
<b>5 ACCOMPAGNER LES BAILLEURS SOCIAUX</b>	Accompagnement des bailleurs sociaux pour transformation d'usage de locaux pour vocation économique.	Evolution de la législation – produire le texte d'un amendement pour assouplir les modalités d'intervention des bailleurs en co-investissement.	USH, ANRU, CDC, EPARECA, BATIXIA, Fédération EPL
<b>6 ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b>	Accompagnement et soutien des projets dans le cadre de l'économie solidaire avec mobilisation de marges de manœuvre au profit du PRU.	Cartographie des acteurs sur un périmètre ANRU en vue d'une articulation optimisée entre les outils ESS sur les projets de rénovation urbaine et production d'un contrat d'objectifs type – établir les modalités d'intervention des bailleurs sociaux en identifiant un modèle d'intervention coordonné des bailleurs ou d'articulation avec les acteurs de l'ESS pour développer la coopération dans le cadre d'un contrat d'objectifs partagés.	CDC, ACSE, réseaux d'accompagnement IDES, FA, FI, BG, ADIE, Réseau Entreprendre (Autrement), CNAIE
<b>7 ACCOMPAGNER LA DIMENSION IMMOBILIÈRE : PORTAGE ET MODALITÉS</b>	Portage immobilier : mobilisation d'investisseurs privés, cf retours d'expériences ou modèle co-investissement public/privé, avec analyse des possibilités de disposer d'outils patrimoniaux régionaux (SAS, SIR, EPL...), s'agissant du développement économique, compétence régionale, avec des objectifs en matière d'offres de pépinières d'entreprises et d'hôtel d'entreprises en fonction de la démographie des potentiels d'initiatives à accompagner.	Schéma descriptif des montages possibles, et exemples de réalisation – élaborer l'annexe méthodologique au document de conduite de projet, illustrée d'exemples des différents types d'outils patrimoniaux, avec identification de personnes ressources pour constituer un réseau d'acteurs référents issus de plusieurs régions.	CDC, ARF, Fédération des EPL MEEDDM-Logement, ACFCI

	Préconisations	Production cible et mandat groupe de travail	Chef de file + autres entités
<p><b>8 ACCOMPAGNER LA DIMENSION IMMOBILIÈRE</b></p>	<p>Diffusion du document établi comme base d'une consultation des interlocuteurs concernés, sous la double signature ANRU-CDC, en incitant les destinataires à apporter leurs commentaires..., préfiguration d'une labellisation des projets sur lesquels seraient testés les outils financiers développés.</p>	<p>Charte de labellisation des projets – cahier des charges – élaborer une charte de labellisation sur la base de laquelle les collectivités locales seraient amenées à conditionner l'accès au foncier.</p>	<p><b>ANRU CDC</b></p>
<p><b>9 ACCOMPAGNER LA DIMENSION FINANCIÈRE</b></p>	<p>Développement de la mobilisation des prêts sur Fonds d'Épargne dans le cadre des projets d'investissement Immobilier.</p>	<p>Contribution sur les modalités du développement.</p>	<p><b>MINEFI CDC</b></p>



# Annexes

## Préambule

Contributions pratiques à la production du rapport, ces annexes, retours d'expérience et repères méthodologiques n'ont pas la prétention d'exprimer l'art en la matière. Elles reflètent une diversité de réponses à la multiplicité des situations auxquelles sont confrontés les acteurs de la rénovation urbaine et du développement économique.

Ces retours d'expériences ont été réalisés à partir des contributions et de l'analyse de bonnes pratiques recueillies dans des opérations ANRU et ZFU.

Les 6 retours d'expériences font référence aux pistes d'actions inscrites dans le rapport et mettent l'accent sur les axes suivants : points de repères sur les contenus, les facteurs clés de succès, les points de vigilance et les enseignements et propositions.

- Le développement économique intégré.
- La gouvernance économique partenariale.
- L'offre économique conjuguant le développement des entreprises et du territoire.
- L'importance des structures de portage.
- Le soutien des initiatives locales de spécialisation économique et de mise en réseau des entreprises.
- Pour une attractivité renouvelée et durable.

## 1 Rappel des 5 questions de la lettre de mission

- ① **comment élaborer une approche intégrée** de développement économique ?
- ② **comment organiser la gouvernance** des projets de développement économique ?
- ③ **comment renouveler la perception du territoire** par les habitants et les agents économiques ?
- ④ **comment stimuler l'initiative privée** dans les quartiers en rénovation urbaine ?
- ⑤ **comment accompagner une politique de retour à l'emploi** des populations ?

## 2 Objectifs et méthodologie de travail de la mission

Les objectifs de la mission étaient de collecter des contributions concrètes et d'analyser des bonnes pratiques afin d'identifier les conditions de réussite, les écueils à éviter ou les lacunes des dispositifs concernant le retour du développement économique dans les quartiers dont la création de richesses et d'emplois, sur la base du triptyque : accompagner, financer et héberger.

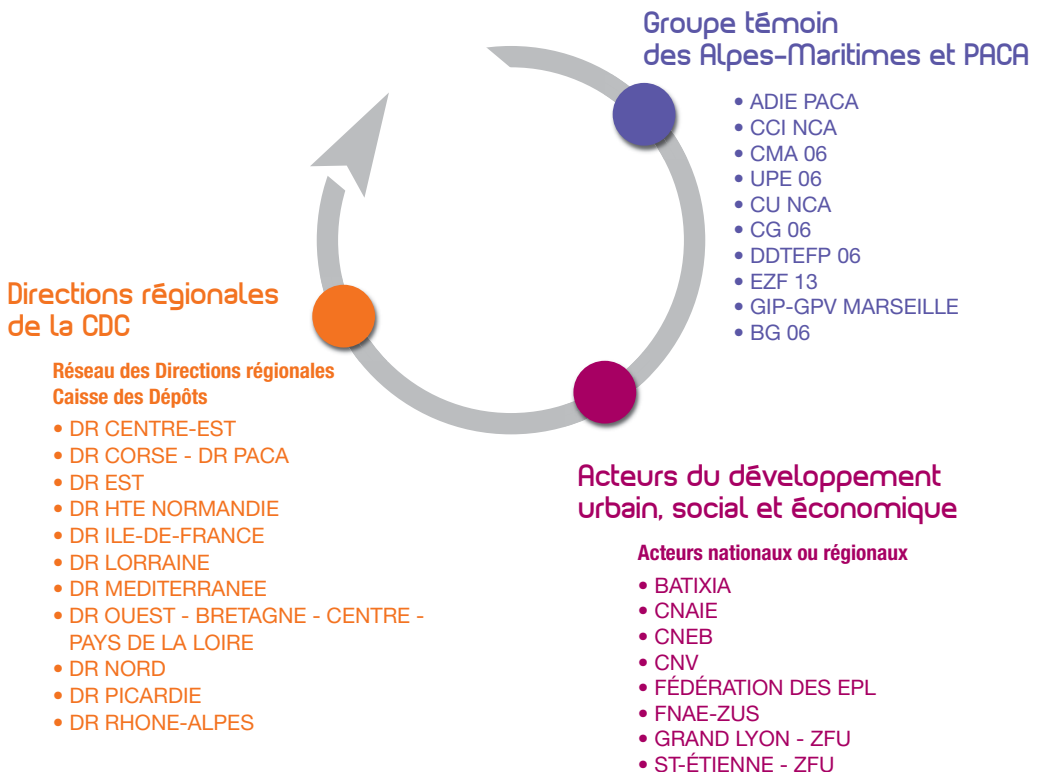
Concrètement, il s'agissait d'avoir une meilleure visibilité pour accompagner les porteurs de projets et les réseaux d'acteurs locaux, de dégager les possibilités d'accompagnement financier de façon précautionneuse tout en étant ambitieux, et de promouvoir les moyens d'hébergement d'entreprises, existantes ou nouvelles, créées ou reprises.

Une méthodologie avec 3 cercles de travail a été mise en place, avec un niveau régional à partir de l'échelon départemental des Alpes-Maritimes, un niveau multi-régional à travers des échanges d'expériences, un niveau national pour bien s'inscrire dans la mission de dimension nationale tout en partant du terrain.

*Voir schéma page suivante.*

.../... **2** Objectifs et méthodologie de travail de la mission

- ① l'échelon régional PACA : une focalisation en s'intéressant notamment aux projets des agglomérations de Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec un groupe témoin sur Nice Alpes-Maritimes,
- ② l'échelon multi-régional : un travail conduit sur le périmètre d'autres agglomérations (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Nord...),
- ③ l'échelon national : mobilisation du réseau des Directions régionales de la Caisse des Dépôts avec l'appui de l'expertise du siège en matière de politique de la ville et d'économie sociale.



## Retours d'expériences



©Jean-Pierre Decourcelle



## Retour d'expérience n° 1

# Le développement économique intégré

Dans les opérations de rénovation urbaine, le développement économique tend à s'inscrire dans une approche globale de développement du quartier, de la ville et de son agglomération et y apporte sa contribution (en référence plus particulièrement aux projets économiques dans les sites ZFU-ANRU de Lyon La Duchère, Saint-Étienne à Montreynaud, Nice à l'Ariane, Lormon, Cenon, Floirac, Le Havre, Marseille et aux projets des communautés d'agglomération de Val-de-France, de Plaine Commune et de Valenciennes).

Dans ces projets, le développement économique participe au désenclavement urbain et social des quartiers :

- en les réintroduisant dans le fonctionnement économique de la ville et de l'agglomération qui assure le plus souvent la conduite de la dimension économique,
- en développant des flux monétaires et d'emploi dans et hors des quartiers,
- en recréant de façon durable des liens avec d'autres territoires.

Dans ces projets sont le plus souvent conjugués le développement social, culturel, éducatif, économique.

Dans ce cadre, le projet économique tend à devenir un projet global qui agit sur tous les volets de l'économique depuis la création et le développement d'activités jusqu'à l'emploi avec les partenaires publics et privés. Le projet global est le plus souvent articulé avec la politique de développement économique de l'agglomération.

## Points de repères

### La mise en place d'un projet structurant

- pour garantir de manière durable le développement économique pour le territoire et les entreprises/commerces/services,
- pour construire une vision prospective commune, portée par les élus et partagée sur le devenir économique du quartier à partir de son potentiel de développement valorisable à court et moyen terme.

### La mise en place d'un plan d'actions dans la durée

- avec des actions structurantes pour accompagner et pérenniser la création, l'implantation et le développement d'activités,
- avec des actions pour optimiser les retombées économiques pour les habitants et assurer la bonne intégration des activités dans le quartier et l'agglomération.

### La prise en compte des dimensions du développement du quartier

- la **dimension sociale** mise sur les ressources humaines, l'emploi, le développement d'activités au service des habitants et du quartier, la cohésion sociale, condition essentielle pour le développement d'activités et de commerces,
- la **dimension urbaine** impulse le plus souvent le développement économique en redonnant au quartier l'attractivité nécessaire à l'implantation et à la pérennisation des activités et des investissements (accessibilité, stationnement, localisation et visibilité des locaux d'activités, sécurité, qualité urbaine et résidentielle, maille urbaine bien traitée avec une circulation piétonne rapide et agréable entre locaux d'activités, commerces et services...),
- la **dimension économique** participe à la transformation durable de la rénovation lorsqu'elle est prise en compte dès l'amont. Cette prise en compte passe notamment par l'association des acteurs économiques publics et privés. Elle se traduit le plus souvent par un diagnostic partagé de leurs attentes et contraintes dans le projet urbain et ses différents aspects, tels les espaces dédiés aux activités économiques et commerciales, les espaces publics favorisant les liens entre les entreprises et la population. Les questions de sécurité demeurent un sujet important, notamment dans la perception du quartier et les appréhensions des acteurs économiques et celles de leurs salariés, conduisant à l'inhibition, voire à la paralysie de l'initiative.

### Facteurs clés de succès

- Partenariat entre les acteurs du public et du privé dès l'amont pour une appropriation et une prise de risque mieux partagées.
- Optimisation des ressources existantes dont le potentiel de ressources du quartier et du tissu économique.
- Ouverture du site sur le reste du territoire et l'environnement économique des entreprises.
- Forte articulation entre entreprises et populations.
- Un management et une gouvernance public/privé.
- Une politique d'animation et de communication économique permanente.
- Une articulation avec la politique de développement économique de l'agglomération.

### Points de vigilance

- L'économique ne se limite pas à l'insertion par l'emploi, l'emploi et l'implantation de commerces.
- Le cumul d'aides à l'économique à lui seul ne gomme pas à court terme l'image du quartier et ne structure pas dans la durée le projet économique.
- Le traitement des questions de sécurité et de tranquillité est une condition essentielle pour faire venir et rester les investisseurs.
- Intégrer les établissements financiers dans le partenariat est une condition favorable d'investissement des partenaires privés.
- Nécessité d'une articulation permanente avec les autres dispositifs de la Politique de la Ville (CUCS, FEDER...), ceux du développement économique de la Ville et de son agglomération et du bassin d'emploi.

## Enseignements – propositions

- Accompagnement des collectivités et de leurs partenaires dans la conception et la mise en place opérationnelle d'un projet global et partenarial de développement économique et du plan d'action afférent.
- Sensibilisation des élus et de leurs services sur le développement économique et sa nécessaire cohérence avec le développement de l'habitat, social et urbain.
- Mise en place d'un guide méthodologique de conduite de projet, illustré par de bonnes pratiques.

### A Nice, l'apport de la CCI dans le potentiel économique des quartiers

Pour la Chambre de commerce et d'industrie de Nice Côte d'Azur, il est important de créer les conditions favorables pour développer l'économie dans les quartiers et favoriser une bonne insertion des activités dans la durée.

#### 1] Prise en compte des besoins économiques

Prendre en compte les besoins des activités économiques, industrielles au-delà de la seule dimension commerciale dès la décision d'engagement du processus de rénovation urbaine. Dès l'amont des projets, un diagnostic économique à croiser avec le diagnostic social permet d'identifier le potentiel et les besoins des activités économiques.

Ceci peut se traduire par une enquête auprès des entreprises pour connaître :

- les raisons d'implantation dans ces quartiers (disponibilité de locaux, prix, exonérations fiscales et sociales...),

- les conditions de leur implantation et de leur développement (accompagnement, recrutement, formation, sécurité, accessibilité, réseaux d'entreprises...),
- les besoins et attentes sur ces différents volets,
- les principaux indicateurs de leur activité et de leur évolution.

Ce type d'approche, à période régulière, dans le cadre de la création d'un observatoire permettrait de suivre l'évolution de la dynamique et du potentiel économique des quartiers et de mesurer la portée des actions menées pour favoriser les ajustements nécessaires.

#### 2] Mixité fonctionnelle

Rechercher une mixité des fonctions urbaines et des activités (services, commerces, artisanat, industrie...) et la mise en place d'un dispositif d'accueil comprenant une offre immobilière adaptée, une desserte de qualité axée sur la multimodalité et un environnement sécurisé.

#### 3] Sécurité

Assurer un environnement sécurisé, préoccupation majeure des entrepreneurs et des commerçants. La constitution d'un tissu urbain mixte de différentes fonctions et de flux (habitants, salariés, clients...) contribue à l'animation de l'espace et à une stratégie de sécurisation passive.

#### 4] Accompagnement des entreprises

Mettre en place un dispositif d'accompagnement des entreprises, de la synergie des acteurs, dont les compagnies consulaires, dans leurs missions d'expertise et de conseil (création, cession/reprise...) auprès des entreprises, des clubs de dirigeants, associations de commerçants.



Réunion de suivi à Creil Gournay  
©Jean-Pierre Decourcelle

### un projet économique intégré à Lyon la Duchère

Le projet urbain de la Duchère conjugue développement social, culturel, éducatif, économique, amélioration du cadre de vie et participation des habitants.

Le développement économique est un enjeu essentiel notamment avec le passage du site en ZFU.

Le projet de la Duchère agit sur tous les volets de l'économique, depuis la création et le développement d'activités jusqu'à l'emploi avec l'arrivée de nouveaux services et partenaires publics et privés (antenne de la Maison de l'Emploi, service d'amorçage de projet, maison de la création d'entreprise).

Le projet est articulé avec la politique de développement de l'agglomération.

Le projet est animé par le Pôle économique de la Mission Lyon La Duchère qui rassemble l'ensemble des champs d'action du développement du quartier au sein d'une même structure.

Le comité d'implantation qui traite les demandes d'installation des entreprises à la Duchère privilégie celles qui sont en cohérence avec le tissu économique local : 80% des entreprises ont moins de 5 salariés et 80% travaillent dans le secteur tertiaire (les services).

### Implication de tous les acteurs dans une approche économique intégrée selon Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts

Pour la Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts qui suit 115 quartiers ANRU, l'approche intégrée du développement économique comporte plusieurs facteurs :

- l'implication de tous les acteurs du développement économique. C'est la condition pour faire émerger des actions répondant aux besoins réels et capacités du quartier (pas de solution toute faite plaquée sur des quartiers différents). C'est aussi la condition d'une bonne articulation entre les différentes échelles : quartier, commune, partie d'agglomération ;
- le "parcours résidentiel" des entreprises doit être pris en compte dans sa globalité. A l'instar du parcours résidentiel des ménages, il s'agit d'offrir l'immobilier adapté à tous les stades d'évolution d'une entreprise ;
- la cohérence des politiques publiques doit être assurée dans la durée. Par exemple, la restructuration d'un centre commercial de proximité commande de ne pas autoriser plus tard l'ouverture d'une grande surface. Des plans directeurs commerciaux doivent permettre de préserver sur le long terme la cohérence territoriale d'un développement commercial et les politiques locales doivent maintenir/soutenir des services et du petit commerce de proximité de qualité par du portage de locaux à vocation commerciale à loyer abordable ;
- la production de statistiques et d'études qualitatives sur le développement économique des quartiers devrait être encouragée. En l'absence d'observatoires locaux, les données sont souvent lacunaires.

## Retour d'expérience N°2

# La gouvernance économique partenariale

Dans un projet économique intégré, les expériences analysées mettent l'accent sur l'importance d'une gouvernance économique partenariale associant l'ensemble des parties prenantes, publiques et privées, au sein de la maîtrise d'ouvrage globale du projet de rénovation urbaine.

Par ailleurs, cette gouvernance partenariale est d'autant plus facile à mettre en place lorsqu'un portage politique fort et permanent donne sens et légitimité au projet économique et qu'un portage technique en garantit la crédibilité opérationnelle dans la durée.

Il est noté également qu'une pérennisation du développement économique est fortement liée à la bonne insertion des projets immobiliers dans le quartier et au bon développement du tissu économique et des entreprises. Ces exigences rendent souvent nécessaire une adaptation des modes d'organisation et de management de la gouvernance économique pour mettre en œuvre et suivre l'évolution de ce développement économique, notamment dans les périodes de chantier où le temps de l'économique et du projet urbain sont différents.

## Points de repères

Cette nouvelle gouvernance économique, notamment souhaitée par les acteurs économiques présentent plusieurs aspects complémentaires.

### La mise en place d'un mode de gouvernance économique avec une animation économique associant les acteurs privés et publics

Mise en place de la composante économique dans la conduite du PRU (cf. expériences de Lyon La Duchère, de Montreynaud à Saint-Étienne avec une gouvernance, animation partenariale public/privé et les outils d'ingénierie afférents) :

- articulation entre la conduite de projet et la conduite de la stratégie économique au niveau de la ville et de l'agglomération,
- renforcer les coordinations locales.

### L'implication des partenaires économiques dès l'amont

Il s'agit de mettre en place des relations privilégiées avec les acteurs économiques, opérateurs, investisseurs et entreprises et d'associer notamment dès l'amont :

- les entreprises et les clubs d'entreprises (participation des clubs d'entreprises à la gouvernance et l'animation économique : Nîmes, Perpignan, Marseille, Valenciennes...),
- les chambres consulaires (programme d'animation économique et d'ingénierie de développement économique des 8 ZFU de Seine-Saint-Denis de la CCIP 93 - CCI de NICE dans la ZFU de l'Ariane, la ZUS des Moulins et de Trachel-Vernier...),
- les associations de commerçants.

### L'animation territoriale économique et de l'emploi par la collectivité locale et les acteurs économiques et de l'emploi conjointement

- animation de la stratégie de développement éco/commerciale,
- coordination de la stratégie immobilière et de service,
- articulation avec la stratégie de l'agglomération,
- soutien des clubs d'entreprises,
- organisation des relations entre les acteurs économiques et les habitants.

Gouvernance économique du projet ANRU de Lyon la Duchère et son mode de pilotage, inscrit dans la gouvernance économique du Grand Lyon

D'abord un mode de pilotage avec une forte articulation entre l'urbain, le social, l'économique :

- un pilotage politique fort et permanent,
- une équipe opérationnelle d'une quinzaine de personnes détachées des services, intégrées au sein du Projet ANRU,
- un pilotage opérationnel intégré urbain, social, économique,
- une mise en cohérence d'outils opérationnels fédérés autour d'une maîtrise d'ouvrage globale,
- dans le domaine économique : un schéma de développement économique et de cohésion sociale,
- une équipe dédiée à l'économie autour d'un chargé de mission développement économique.

Sur le périmètre couvert par le projet ANRU, le développeur économique (qui intervient également sur le reste du 9<sup>ème</sup> arrondissement et une partie du 5<sup>ème</sup> arrondissement) a en charge la coordination de la stratégie de développement économique et commerciale intégrée au projet de territoire.

À ce titre, il coordonne la mise en place de la stratégie immobilière et commerciale du projet. Le travail du développeur économique est complété par l'intervention du chargé de mission zone franche, lequel pilote également la mise en place d'une coopérative d'activité (Talent 9).

En fonction des spécificités des projets économiques (programmation immobilière, commerciale) les principaux partenaires locaux sont associés aux démarches de programmation, de commercialisation, voire en terme d'expertise : services de la Ville et du Grand Lyon, CCI, CMA...



Sarcelles, Le Francilien ©Raphaël Edery

### Une organisation adaptée à l'échelle des projets économiques selon la Direction régionale Ile-de-France de La Caisse des Dépôts

Pour la Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts, une organisation différenciée en fonction de l'échelle du projet serait souhaitable.

Aujourd'hui, le montage des projets de développement économique dans les quartiers requiert souvent les financements croisés de toutes les autorités locales : commune, communauté d'agglomération, département, région et fonds européens lorsqu'ils sont éligibles.

Il serait plus simple de distinguer selon l'échelle du projet :

- les centres commerciaux de proximité, répondant à une demande de commerces et de services de première nécessité, accessibles à pied depuis le domicile,
- les espaces hébergeant des entreprises (pépinières, hôtels d'entreprises) à la recherche de petits espaces multifonctionnels, accessibles en automobile ou en transport en commun, et sécurisés.

Dans le premier cas, c'est l'échelle du quartier qui est pertinente alors que dans le second c'est l'échelle supra communale. Afin de simplifier la gouvernance de ces projets, il serait souhaitable de limiter aux projets supra communaux la mobilisation de toute la chaîne des institutions compétentes, notamment le département et la région.

La participation des représentants du monde économique dans les comités de pilotage de chaque quartier ANRU serait bénéfique. Leur absence est une anomalie. Les actions économiques sont donc discutées le plus souvent par des généralistes de l'habitat et de l'urbanisme. Cependant, là où existe une zone franche urbaine (ZFU), le comité de pilotage ZFU remplit cette fonction de coordination des acteurs du développement économique.

Le renforcement et la structuration des services locaux de développement économique (commune ou communauté d'agglomération) est un préalable à toute action efficace. Parfois, ceux-ci sont sous-dimensionnés.

Ils ne traitent alors qu'un aspect du développement économique : par exemple, la création d'entreprise, mais non la question des locaux pour des PME de 10 à 50 salariés. Pire, les concurrences interservices ou entre les collectivités territoriales empêchent, dans quelques cas, la maturation des projets.

Un effort de structuration de ces services, en complémentarité selon le niveau des collectivités, et de formation améliorerait la conception et le suivi des projets de développement économique.



Creil Gourmay, bâtiment Varsovie ©CDC



### Nice Côte d'Azur

La CCI Nice Côte d'Azur souhaite être associée et participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets économiques à l'instar de la concertation établie pour les études sur le tissu commercial. Les modalités de cette participation sont à préciser avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat et ce, de l'amont à l'aval.

Dans ce cadre l'animation économique partenariale est primordiale :

- la mise en synergie des acteurs économiques (expertise, accompagnement... se formalise par la mise en place d'un comité de pilotage et de partenariat avec le maître d'ouvrage pour renforcer leur intervention, leur ancrage territorial et leur visibilité,
- la mise en place d'un système d'observation, de mesure et d'analyse des évolutions socio économiques.

### Nîmes

Dans le Club d'entreprises de Nîmes, chaque référent thématique est associé aux différentes instances mise en place au niveau local : maison des initiatives, boutique de gestion, couveuse...



Nîmes, La Capitelle ©CDC

### Nice

Par la Chambre des métiers et de l'artisanat de Nice, la mise en place d'un comité de pilotage ou de suivi de l'activité économique dans les quartiers en rénovation sur la base des outils d'accompagnement de droit commun dispensés par les partenaires du porteur de projet (CMA, CCI, Pôle Emploi, Plateforme Financière).

Ses missions seraient d'assurer une veille de la vitalité des quartiers et de la pérennité des activités installées, complétée par des évaluations régulières afin de tester les actions et d'ajuster des orientations infructueuses en termes de développement économique.



### La bourse de l'emploi à Marseille Nord : un partenariat emblématique

Depuis plusieurs années, la Chambre de commerce et d'industrie de Marseille Provence organise la bourse de l'emploi des quartiers Nord de ville en partenariat avec l'association des entrepreneurs de la zone franche, les acteurs de l'emploi et l'École de la Deuxième Chance.

Cet événement a pour objectif la rencontre entre l'offre et la demande afin de développer l'emploi et l'insertion. Il comprend la Rue des Entreprises, espace de rencontre entre les recruteurs et les demandeurs d'emploi, l'Espace Ressources, animé par les partenaires pour orienter et conseiller les demandeurs, les Ateliers thématiques, mini conférences entre recruteurs et demandeurs d'emploi.

Cette initiative est relayée par l'ensemble des acteurs de terrain spécialistes de l'emploi, de l'insertion et des relations avec les entreprises.



Marseille, Station Alexandre ©CDC

### La formation des acteurs au développement économique urbain

- nouvelles méthodes de travail liées à la réalisation de projets pluridisciplinaires et à des échelles plurielles, approches temporelles et financières dynamiques,
- formation des bailleurs sociaux sur la conception, gestion et commercialisation de locaux d'activités.

### Facteurs clés de succès

- Soutien en ingénierie de l'équipe projet ANRU pour la mise en place d'un pilotage intégrant la dimension économique.
- Prise en compte du parcours résidentiel des entreprises dans et hors du quartier, au sein de la Ville et de l'agglomération.
- Croisement permanent par les professionnels du projet urbain et du développement économique de la logique publique et de la logique privée pour qu'investisseurs publics et privés conjuguent leurs efforts dans la mise en œuvre du projet urbain et que le levier de l'investissement public joue pleinement son rôle en prenant appui sur le marché.

- Mise en place d'organisations différenciées en fonction du type et de l'échelle du projet et des contextes et histoires locaux, plus particulièrement pour les centres commerciaux de proximité et les espaces hébergeant des entreprises.
- Prise en compte dès l'amont des critères d'investissement des opérateurs privés : existence d'un marché, indicateurs d'exploitation, valorisation de fonds de commerces, retour sur investissement, rentabilité locative, plus value patrimoniale...

### Points de vigilance

- Manque d'échanges, de co-élaboration et de négociation entre acteurs privés et publics.
- Manque de visibilité sur l'organisation des acteurs et leurs propres stratégies et en fonction de leur légitimité respective.
- Manque d'implication et/ou sous dimensionnement des services administratifs locaux en charge du développement économique tant dans les communes, communauté de communes, agglomération ou bassin d'emploi.
- Concurrence interservices et entre les collectivités territoriales.
- Mise en cohérence des politiques publiques dans la durée pour préserver la cohérence territoriale d'un développement commercial et économique global.

### Enseignements - propositions

- Participation des acteurs économiques/entreprises et clubs d'entreprises à la conduite de projet.
- Organisation de réseaux de partenaires, soutien effectif des clubs d'entreprises et de créateurs locaux.
- Étude d'une "boîte à outils" d'ingénierie de projet, suivi et évaluation dans le cadre d'une sensibilisation des différents acteurs et de leur formation éventuelle, favorisant le croisement des regards et des savoir-faire.
- Assistance pour la mise en place d'un "OPC économique", composante de l'OPC du PRU.
- Mise en place d'une "MOUS économique", en capitalisant sur la fonction de développeur économique dans les ZFU.
- Poursuite du programme de formation et d'animation au développement économique urbain (CDC/SG-CIV, notamment à l'École de la Rénovation Urbaine).
- Mise en place d'une démarche spécifique de pré-commercialisation et de commercialisation des locaux d'activités (et plus particulièrement des pieds d'immeubles), de la phase reprise à la phase de vente.
- Le développement de savoir-faire en matière de gestion d'immobilier d'entreprise : commercialisation, gestion locative de locaux professionnels, gestion technique (sécurisation des bâtiments, réactivité, maintenances spécifiques...).

Retour d'expérience n°2

La gouvernance économique  
partenariale

L'association des entreprises  
pour l'essor de l'espace Polygone  
à Perpignan

Il y a 40 ans, cette association a été créée par les chefs d'entreprises avant même leur installation sur la première zone industrielle de Perpignan. Aujourd'hui, cette zone d'activité économique qui compte 350 entreprises et 3200 emplois, a une vocation plus généraliste et mêle des activités tertiaires, commerciales, industrielles et de services.

L'association, installée dans la Maison des Entreprises au cœur de l'Espace Polygone et à proximité de la ZFU, a soutenu la mise en place de la zone franche sur le quartier voisin du Verret et sur une partie de son territoire.

Elle a participé activement à son développement et à son animation : accueil et information des entreprises, mise en place d'un Club des entreprises zone franche, accompagnement des entrepreneurs et créateurs, aide à la recherche de locaux, mise en place de prêts bonifiés.

Outre son rôle d'animation du site avec les rencontres et échanges entre chefs d'entreprises, l'originalité de cette association est de participer au développement de l'ensemble du site. Cette participation se traduit par quatre types d'actions.

**Interface avec les pouvoirs publics locaux :**

définition de choix d'aménagements ; obtention d'équipements urbains ; promotion du site via le réseau relationnel de chaque adhérent ; relations suivies et de proximité avec l'ensemble des partenaires institutionnels.

**Des actions de communication et d'animation commerciale :**

en créant des outils à destination des entreprises, de leurs fournisseurs ou de leurs clients (plaquette d'information 40 pages ; plan annuaire des entreprises ; borne de guidage informatique ; site Internet) mais aussi en organisant des manifestations avec les entreprises (dîner débat national sur les zones franches ; vente de sapins de Noël pour les enfants hospitalisés ; inaugurations d'aménagements publics).

**Des aménagements urbains et économiques :**

le plus souvent financés totalement par l'association et ses entreprises adhérentes, avec parfois le soutien financier de ses partenaires institutionnels : aménagements publicitaires et paysagers sur et autour de 2 giratoires ; mise en place d'une signalétique directionnelle des entreprises ; construction d'un point d'accueil et d'information : la Maison des entreprises ; installation d'une borne R.I.S, mise en place de la sphère du Polygone, ouvrage d'art de 15m de haut. Certains de ces aménagements sont amontés et remboursés par leur commercialisation.

Saint-Etienne, Montchovet Centre de l'hospitalisation  
privée de la Loire ©CDC



#### Des actions sociales :

depuis 1996, 3 chantiers-écoles d'insertion par l'économique ont été mis en place. 40 personnes en difficulté travaillent dans les domaines de l'entretien des espaces paysagers, de la réparation d'électroménager et de TV-hifi.

Un peu plus de 30% des personnes employées ont ainsi retrouvé du travail et l'AEP a créé une 2<sup>ème</sup> association AEP Insertion pour gérer exclusivement ces chantiers.

L'association met en place également un bâtiment accueillant un village d'entreprises et un centre de services communs ouvert aussi bien aux entreprises de la zone Franche qu'à celle de l'Espace Polygone.

La dynamique de l'association d'entrepreneurs est fortement liée à la défense des intérêts communs des entreprises et de leur influence auprès des pouvoirs publics, afin de poursuivre le développement conjugué de la zone d'activité et de ses entreprises.

#### La FNAE ZUS, Fédération nationale des associations d'entrepreneurs en ZUS

Créée en 2003 à Nîmes, la Fédération a pour objet de rassembler, informer et représenter au niveau national les associations et clubs d'entrepreneurs.

C'est un lieu de services, particulièrement dans les actions d'interface entre les associations et les pouvoirs publics.

C'est également un lieu ressources dans les actions d'accompagnement des nouvelles associations dans leurs démarches de création et de développement.

Cette association s'est appuyée sur l'expérience des associations dont l'AREN (association des résidents économiques nîmois) des zones urbaines sensibles du département du Gard.

Aujourd'hui, la Fédération nationale met l'accent sur la mise en œuvre d'actions :

- créer des liens durables entre les acteurs économiques et les habitants, contribuant à l'amélioration de leur cadre de vie,
- développer des offres d'emploi,
- participer à l'animation économique des ZFU, facteur de pérennisation du développement des entreprises et des quartiers.

## Retour d'expérience n°3

# Une offre économique qui conjugue en permanence le développement des entreprises avec celui du territoire

La production d'une offre foncière et immobilière adaptée aux différents types d'entreprises et aux différents stades de leur développement favorise leur enracinement dans un territoire. Généralement, cette offre s'inscrit dans le marché immobilier d'entreprise et dans les orientations et enjeux à l'échelle de l'agglomération.

Dans les territoires sensibles, l'appui des collectivités territoriales à la production, la commercialisation et la gestion d'un immobilier assorti d'une offre de services mutualisés pour de très petites structures, constitue un enjeu déterminant pour l'attractivité du site économique et de ses activités.

Privilégier l'appui à la création d'entreprises favorise également le renouvellement du tissu économique d'un territoire (dispositif CITELAB de la Caisse des Dépôts, dispositifs locaux). Ceci se traduit par :

- ▶ la production d'un immobilier spécifique type pépinières, couveuses, hôtels d'entreprises ou centres d'affaires (Centres d'affaires de quartier de Saint-Étienne à Montreynaud et d'Avignon géré par la société Économis, La couveuse "Créative 06" sur les territoires de Cannes et de la Communauté d'agglomération Pôle Azur Provence, hôtels d'entreprises à Valenciennes, Roubaix...),

- ▶ la mise en place d'un accompagnement des créateurs et des jeunes entrepreneurs pour les aider à formuler et mettre en place leurs projets.

Les pratiques montrent que l'appui à la création et à la post-crédation par des accompagnateurs dédiés joue un rôle déterminant dans la pérennité des entreprises, leur rythme de développement, leur rentabilité et leur capacité à créer de l'emploi. Ces démarches sont aussi pour les créateurs l'occasion de nouer des liens qui facilitent leur insertion sur le territoire.

Produire une offre diversifiée de service et d'aménagement renforce également l'ancrage du tissu économique : amélioration des infrastructures et des aménagements dédiés aux entreprises (signalétique, sécurisation des espaces, aménagements facilitant les flux commerciaux, entretien des sites, mise en place de réseaux NTIC...), aménagements facilitant la mobilité et la proximité travail/habitat, services postaux et bancaires...

Une offre diversifiée et sans cesse renouvelée génère un "retour d'investissement" sur le quartier, tant sur l'emploi que la création d'activités, le confort de travail des entreprises et de leurs salariés.

### La vision de la CCI de Nice sur un projet de développement économique

Pour la CCI Nice Côte d'Azur, tout projet économique doit se baser sur une double approche :

- locale : diagnostic du potentiel socio-économique, des besoins des entreprises, des actifs et des habitants du quartier,
- globale liée au marché immobilier d'entreprises (adéquation offre/demande, besoins non satisfaits, positionnement...) et aux orientations et enjeux à l'échelle de l'agglomération (politique d'aménagement et gestion des zones d'activités, projets à enjeux proches...).

Ainsi, le développement de nouveaux programmes immobiliers dédiés aux PME traditionnelles (artisanat, industrie...) pourrait être encouragé pour pallier l'insuffisance actuelle de l'offre de construction neuves sur le o6.

Pour le commerce, plus spécifiquement, cette même approche doit s'appliquer en se référant à une approche globale reposant sur les orientations du SCOT (documents d'aménagement commercial) et des PLU et donc sur des périmètres plus larges que les zonages classiques.

### Points de repères

L'offre économique est composée de plusieurs aspects.

#### Une offre foncière et immobilière adaptée au contexte local et au projet

- répondant à l'évolution des besoins des entreprises, services et commerces et favorisant leur parcours résidentiel dans le quartier avec ouverture sur l'offre de l'agglomération/bassin,
- adaptée à tous les stades de leur développement : couveuse, pépinière d'entreprises et locaux d'activités, hôtel d'entreprise, centre d'affaire, centre d'activité, village artisanal, (cf. hôtel d'entreprises à Sarcelles et à Chanteloup les Vignes, commerces et bureaux à Saint-Pierre de La Réunion, Cour Perrinon à Fort-de-France, Zac de l'an 2000 à Liévin, immeubles de bureaux à Metz Borny, Station Alexandre à Marseille...),
- privilégiant un tissu d'entreprises diversifiées et les entreprises jeunes et innovantes, offrant de nouvelles perspectives de croissance,
- avec une attention toute particulière sur le rapport qualité/coût de l'immobilier et l'insertion des entreprises sur le site,
- privilégiant la transformation d'usage (services, commerces, centres d'affaires de quartier).

Retour d'expérience n°3

Une offre économique qui conjugue en permanence le développement des entreprises avec celui du territoire

La pépinière d'entreprises de Soissons : une vitrine économique de l'agglomération

Dans un contexte de redéploiement économique de la ville fortement porté et soutenu dans la durée par les élus, une pépinière d'entreprises proposant 30 bureaux de 20 à 100 m<sup>2</sup> a été implantée en 2006 dans la zone franche urbaine créée en 2004.

Trois secteurs d'activité très peu représentés dans le domaine tertiaire ont ainsi pu s'implanter et se développer dans des proportions égales : nouvelles technologies/informatique et communication, environnement durable/énergies renouvelables/cabinets d'audit et ingénierie industrielle, services aux entreprises.

Aujourd'hui, 30 entreprises sont hébergées qui comptent plus de 100 emplois.

La pépinière, située au cœur de la ville, a eu un effet d'entraînement pour l'ensemble de celle-ci en termes d'emploi : plus de 500 emplois créés en y ajoutant les nouvelles entreprises installées. Par ailleurs, de nombreuses entreprises nouvellement créées poursuivent leur parcours dans les hôtels d'entreprises, par exemple dans la zone franche, une des vitrines économiques de l'agglomération.

Cette pépinière s'inscrit dans une stratégie de développement globale visant à optimiser le potentiel de ressources humaines du territoire. Ainsi, une filière de formation est créée autour des métiers de la relation clientèle, à partir de l'implantation des centres d'appels de la région employant 1 600 salariés.



Soissons, Les Ambassadeurs Pépinière d'entreprise  
©Wilmotte & Associés

La couveuse d'entreprises "La Capitelle" à Nîmes

Cette couveuse accueille des candidats qui ont finalisé leur projet et souhaitent le valider concrètement avant de prendre la décision de se lancer.

Avec d'autres services partenaires dédiés aux entreprises commerciales et associatives, la couveuse est installée dans la Maison des Initiatives au cœur du quartier Valdegour, en projet ANRU et classé ZFU.

L'équipe d'animation mise sur la proximité avec les habitants du quartier en conjuguant deux démarches complémentaires :

- elle mène des actions d'information et de sensibilisation à la création dans les lieux de vie sociale : Maison de quartier et autres espaces associatifs,
- elle fait venir dans le quartier les organismes administratifs (URSSAF – DDTEFP, services fiscaux...) et financiers (banques, associations de prêts d'honneur...) lors des "journées multi-accueils" organisées périodiquement à la Maison des Initiatives.

Les porteurs de projets bénéficient d'un appui individuel et collectif.

### Les conditions d'une offre immobilière pour la Chambre de Commerce et d'industrie de Nice Côte d'Azur

Pour la Chambre de commerce et d'industrie de Nice Côte d'Azur, il convient de proposer des disponibilités foncières et immobilières adaptées : charges foncières et locatives allégées pour l'implantation d'activités traditionnelles.

De plus, en s'appuyant sur les chiffres et la rentabilité des commerces dans ces quartiers qui sont généralement très en dessous de la moyenne du marché, on pourrait imaginer un système encadré d'exonération partielle de loyers et de charges pour le commerce de proximité. Par ailleurs, il est important de souligner qu'aux avantages fiscaux pour l'implantation s'opposent des charges liées aux difficultés en terme de sécurité (assurance, vol...) souvent très fortes.

Des mesures pourraient y remédier :

- la mise en place de mesure incitatives pour que les bailleurs sociaux rénovent et requalifient les locaux professionnels comprenant les dispositifs de sécurisation,
- en s'appuyant sur le dispositif FISAC et son récent élargissement à l'aide directe aux entreprises (arrêté du 26 décembre 2007), par la modernisation du point de vente et notamment la mise aux normes sécurité.

En matière de développement durable, au-delà de l'image positive pour le quartier, il est évident qu'un immobilier d'entreprises à haute performance énergétique permettra de réduire les charges pour ses occupants.

### Une offre de service pour les créateurs, entrepreneurs et leurs salariés, conjuguée avec une offre pour le quartier et ses habitants

- une offre d'aménagement et de gestion urbaine (qualité de l'environnement, des relations avec le quartier, des réseaux de communication),
- une offre d'accompagnement et de conseil (services aux créateurs, mise en réseau, accès facilité aux offres d'expertise, promotion de l'offre économique).



Retour d'expérience n°3

Une offre économique qui conjugue en permanence le développement des entreprises avec celui du territoire

Le dispositif CitésLab de la Caisse des Dépôts : importance du réseau local et de son articulation aux autres dispositifs

Le dispositif CitésLab initié par la Caisse des Dépôts faisant suite au service d'amorçage de projets a pour objectif de favoriser la création d'entreprises par les habitants dans les quartiers ANRU, ZFU et ZUS.

Aujourd'hui une cinquantaine de chefs de projets CitésLab répartis sur le territoire font émerger des projets d'activités plus ou moins latents. Ils proposent l'idée de la création d'entreprise comme une alternance possible à l'emploi salarié et d'ouvrir aux porteurs de projets les circuits de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprise.

Le chef de projet repère les personnes qui ont des idées, les aide à passer du stade de l'idée à celui de projet et oriente ceux qui le souhaitent vers les réseaux de soutien à la création. Le préalable à toute action repose sur la capacité du chef de projet à être identifié dans sa fonction et reconnu par les habitants du quartier et les réseaux.

À Saint-Fons, le chef de projet se rend visible dans les lieux de vie du quartier. À Aulnay-sous-Bois, il fréquente les commerces et les services. Par sa fonction d'information et de médiation, le chef de projet amplifie l'action des réseaux spécialisés existants.

Le dispositif s'inscrit dans la stratégie des acteurs de l'accompagnement de la création d'entreprise et de l'emploi. À Mulhouse, le dispositif participe au groupe de travail des acteurs de l'accompagnement de la création d'entreprises dans le cadre de la Maison de l'Emploi et de la formation du Pays de la région mulhousienne qui regroupe deux structures intercommunales, la Communauté d'agglomération de Mulhouse Alsace Agglomération et la Communauté de communes Portes de France Rhin Sud. Cette Maison de l'Emploi, qui travaille à la fois avec les acteurs public et privés développe une mission de construction de parcours inter structures répondant à un besoin de cohérence dans les actions.

### Boulogne-sur-Mer : un partenariat Caisse des Dépôts et Communauté d'agglomération au service de l'emploi

Le 9 novembre 2009, Frédéric Cuvillier, président de la Communauté d'Agglomération du Boulonnais (CAB), et Marc Desjardins, Directeur régional de la Caisse des Dépôts, ont signé une charte de partenariat pour une période de trois ans (2010-2012).

Cette convention concerne les domaines de l'habitat, du développement économique et des grands projets du territoire et prévoit de développer de nouvelles actions communes en faveur de la rénovation urbaine et du logement, des pôles de compétitivité et d'excellence et du réseau haut débit d'agglomération.

En ce qui concerne le développement économique et l'emploi, la CAB et la Caisse des Dépôts ont l'objectif commun de créer les conditions favorables à la création et au développement d'activités économiques, créatrices d'emplois. Les partenaires ont privilégié une approche collective et coordonnée des acteurs.



Rennes, Villejean Centre commercial Kennedy ©CDC

Les partenaires contribuent ensemble au financement :

**d'un service d'amorçage de projets** qui vise à faire émerger une culture de l'entrepreneuriat dans les quartiers en difficulté du Boulonnais et à développer le nombre de créations ou reprises d'entreprises ; la mission est confiée à la Boutique de gestion IDEE Littoral,

**d'une couveuse d'entreprises** du réseau Coopérer pour Entreprendre pour accompagner les porteurs de projets, installée dans la Maison de l'Emploi située dans la ZUS du Chemin Vert ; cette mission est confiée à nouveau à la Boutique de gestion IDEE Littoral,

**d'une cyberbase emploi** qui met à disposition des habitants des deux quartiers mais aussi de toute l'agglomération, le matériel informatique, des conseils pédagogiques en matière de NTIC et des ateliers d'aide à la recherche d'emplois ; la cyberbase est installée dans la Maison de l'Emploi,

**des fonds de prêts d'honneur** pour les créateurs d'entreprises, notamment la plateforme Boulogne Initiative du réseau France Initiative.

Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine

42

Retour d'expérience N°3

Une offre économique qui conjugue en permanence le développement des entreprises avec celui du territoire

### La maison de l'initiative et de l'emploi à Roubaix : alliance du développement économique et de l'emploi

Portée par la Ville et ses partenaires depuis 1998, créée dans le cadre d'une ré-industrialisation du bassin d'emploi et labellisée Maison de l'Emploi depuis le 21 juin 2005, cette Maison qui a ouvert ses portes en 2006 dans le quartier de l'Alma, est une plateforme multi-services intercommunale au croisement de deux enjeux :

- contribuer au renouvellement urbain du quartier par l'implantation d'un pôle de services qui conseillera l'ensemble des roubaisiens,
- créer un pôle d'animation intercommunal pour construire une stratégie commune pour l'emploi, l'insertion et la création d'entreprises.

#### Deux particularités sont à souligner :

- un accueil unique, organisé entre différents partenaires à destination des demandeurs d'emploi et de formation et des créateurs d'entreprise, indépendamment de leur statut et de leur parcours professionnels,
- un lieu d'information et de ressources pour les acteurs économiques, de l'emploi et de la création d'entreprise.

#### Cet équipement propose des services autour de 4 pôles :

- le pôle développement économique (mission de ré-industrialisation du bassin, aide à l'implantation d'entreprises et création d'emplois notamment dans la ZFU, information des entreprises),
- le pôle création et transmission (accompagnement de la création et de la post-crétion, soutien à la création et à la transmission d'entreprises d'artisanat, couveuse et mini-pépinière, animation territoriale au sein des quartiers pour aider à l'émergence de projets),
- le pôle emploi (accueil et orientation des demandeurs, reclassement...),
- le pôle jeunes (accueil, information orientation et accompagnement).



Roubaix, centre commercial et cinéma ©JC Pattacini

## Facteurs clés de succès

- La mise en place d'activités économiques provoque un changement d'autant plus positif dans le quartier si en même temps la situation socio-économique des habitants s'améliore.
- La concentration des entreprises sur le site (effet de seuil) favorise un meilleur développement des services, notamment de restauration pour les salariés.
- La prise en compte de la qualité des aménagements et de l'architecture des bâtiments ainsi que de leur bonne intégration spatiale facilite leur lisibilité et leur accès (accès des commerces surtout), et participe de l'attractivité du site.

## Points de vigilance

- Attention aux loyers trop onéreux pour les très petites entreprises du fait qu'ils sont parfois majorés parce que les locataires bénéficient des avantages fiscaux d'une ZFU. Qu'en sera-t-il à la sortie du dispositif ?
- Le caractère à la fois éclaté et excentré des programmes d'immobilier d'activités ne contribue pas à structurer le tissu urbain, la création de synergies positives entre les activités économiques et commerciales et l'image du quartier.

- Le manque d'entretien et l'aspect architectural dégradé lié au vieillissement de l'immobilier provoque un effet repoussoir renforcé par un climat d'insécurité perceptible tant par les entreprises et leurs salariés que pour les habitants.
- Attention au poids des charges liées aux difficultés en terme de sécurité (assurance, vol...) souvent très fortes.

## Enseignements - propositions

- Mise en place de co-financement d'études d'opportunité et de faisabilité et de démarches d'ingénierie de projets d'immobilier d'activités en partenariat avec les acteurs économiques locaux.
- Accompagnement de projets de services concernant la création et la post création d'entreprise, les services aux entreprises (cofinancement de dispositifs tels CitésLab, services de base de la création, démarrage de couveuses et coopératives d'activités et d'emploi...).
- Aide au démarrage et au développement des centres d'affaires labellisés "*centres d'affaires de quartier*".

## Retour d'expérience N°4

# L'importance des structures de portage

Les différentes expériences montrent l'importance de l'accompagnement de la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action économique tant au niveau de l'offre immobilière que de l'offre de services par la mise en place de structures de portage adaptées consolidant la chaîne d'acteurs, de la conduite des études et maîtrise foncière à la commercialisation et la gestion de l'offre dans la durée.

### Points de repères

L'accompagnement de la mise en œuvre se traduit par la mise en place de structures de portage assurant dans de bonnes conditions le passage à l'opérationnalité du projet.

#### Structures de portage de l'immobilier

- organisation de la maîtrise d'ouvrage immobilière (mobilisation d'investisseurs privés, co-investissement public/privé avec des outils patrimoniaux régionaux type SAS, SIR, EPL...),
- spécificité des structures de portage,
- marchés et produits : études de marché/de faisabilité et de programmation,
- investissement public/privé,
- gestion/exploitation/commercialisation,
- outils financiers,
- la relation avec les investisseurs et les promoteurs.

#### Structures de portage des services

- organisation d'une offre de services plus particulièrement dédiée aux TPE/PME,
- portage des services liés à l'emploi, l'insertion, la formation et les services aux entreprises avec connexion aux services aux habitants.

### Portage de service : l'exemple de Nantes

La Maison de l'Emploi de la métropole nantaise a été créée à l'initiative de Nantes Métropole en 2005. Elle rassemble Nantes Métropole, l'Etat, Pôle Emploi, le Conseil général, le Conseil régional, La Mission Locale et le Plan Local pour l'Emploi.

Cette initiative permet de rendre l'emploi plus accessible et également d'agir contre les discriminations dans les quartiers où le taux de chômage est le plus fort. En effet, elle se présente sous forme d'un équipement central situé quartier Bellevue à Nantes et de 7 sites de proximité. Elle offre à l'usager dans un même lieu l'ensemble des services aux demandeurs d'emploi, aux salariés, aux entreprises, aux créateurs et fédère à cet effet l'action des partenaires publics et privés en faveur de l'emploi.

Dans ce cadre, l'animation territoriale fait en sorte que les acteurs présents sur les quartiers connaissent les actions de la Maison de l'Emploi.

De manière plus précise, cela signifie deux choses : qu'ils soient informés de l'action de la Maison de l'Emploi et de ses résultats, qu'ils soient associés, en fonction de leurs responsabilités et de leurs compétences, à la conception et la mise en œuvre des programmes d'actions sur le territoire qui les concerne.

L'enjeu est donc celui d'une appropriation de l'outil par les acteurs concernés, aux trois niveaux territoriaux : agglomération, communes et quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

### Structures de portage financier pour initier et pérenniser le développement

- mise en place d'opérateurs financiers adaptés aux opérations dans les quartiers (Batixia, SEM patrimoniale Grasse, CITADIS à Avignon, EPARECA...),
- développement et renforcement de la cohérence des dispositifs existants : réseaux d'accompagnement et de financement (de l'émergence à la post-crédation pour les créateurs, emploi, insertion, formation, développement des entreprises...), dispositifs Politique de la Ville/ZFU/CUCS...,
- engagement des pouvoirs publics locaux : facilités foncières, contribution aux efforts de commercialisation, de communication, mise à disposition d'un opérateur, formules d'allègement de la charge financière ou de garantie.

### Implication des bailleurs sociaux

Les bailleurs sociaux, dans l'exercice de leur métier, ont engagé depuis de nombreuses années des actions et des initiatives qui participent largement au développement économique.

Leurs interventions sur l'immobilier résidentiel et d'activités et sur les services afférents concourent à la valorisation à la fois économique et sociale des quartiers aux yeux des différents publics (habitants, commerçants, salariés, entrepreneurs...) et favorisent la réintroduction des quartiers dans les systèmes d'échanges économiques du territoire,

- la qualité résidentielle : qualité de l'offre d'habitat et des services locatifs et participation à la gestion urbaine de proximité,

- l'immobilier d'activités : transformation et reconversion d'usage (cf. Changement d'usage Quartier du Blosson à Rennes par Archipel Habitat et Espacil Habitat, par Actis à Grenoble, urbanisme commercial avec l'Opac de Dijon, le Toit Forézien à Saint-Étienne avec la mise en place du Centre d'affaires de quartier à Montreynaud, Promocil à Maubeuge, l'Opac Sud dans le quartier des Flamants à Marseille, l'OPH 21 à Chenôve, Vaucluse Logement à Avignon avec le centre d'affaire géré par Économis...),
- le renouvellement de l'offre d'habitat : facteur de création d'emplois et d'insertion, logement des salariés.

Parmi les attentes des bailleurs, on peut noter les demandes prioritaires suivantes :

- un appui en ingénierie : sur les modalités de conception et le montage d'opérations, sur les modalités de gestion de l'immobilier d'activités : gestion patrimoniale, locative et commercialisation (expertises et études pré-opérationnelles),
- la mise en place de structures de portage adaptées,
- un appui financier : investissement et gestion - outils financiers spécifiques,
- un appui à la participation des bailleurs au développement des services.

Retour d'expérience N°4

L'importance des structures de portage

Un changement d'affectation notable :  
l'exemple de Maubeuge

Opération de transformation d'une partie d'une barre de logements en bureaux, avec l'objectif de ramener de l'activité économique dans le quartier de l'Épinette et contribuer à en changer l'image.

La SCI BATIPRO a été constituée entre Batixia (15%), la société Hlm Promocil (40%), la Caisse des Dépôts (40%) et la société de capital risque Sambre-Avesnois Expansion (5%). Le promoteur est la société Promocil qui a agi dans le cadre d'une VEFA.

Cette opération a bénéficié du soutien des collectivités locales (ville, agglomération et Conseil régional). Ce dernier a apporté son soutien (400 K€) dans le cadre de sa politique en faveur de l'immobilier d'entreprises. L'ANRU apporte également une subvention qui permet d'atteindre l'équilibre financier.

La situation géographique du bâtiment explique que les loyers sont dans la fourchette basse par rapport à ce type de bien. 1 700 m<sup>2</sup> de bureaux ont été livrés fin 2009 : la commercialisation est en cours ; la SCI a de nombreux prospects.

Batixia : un investisseur pionnier  
dans le Nord

BATIXIA, créé en 2002, est une société anonyme dont le capital, d'un montant total de 15 M€ depuis le 19 janvier 2007, est réparti comme suit : 34% pour la Région Nord - Pas de Calais, 25% pour la Caisse des Dépôts, 23% pour la Caisse d'Épargne Nord France Europe, et 18 % pour Batixis, filiale du groupe IRD.

Il s'agit d'une Société d'Investissement Régional (SIR), structure financière de capital investissement immobilier, dédiée à la revalorisation des territoires urbains dits de la politique de la ville. BATIXIA investit, avec une logique de prise de risque et recherche de rentabilité, dans le tour de table d'opérations immobilières que les opérateurs privés ne peuvent réaliser seuls. Son intervention prend deux formes principales : apport de fonds propres (apport en capital à des SCI) et quasi fonds propres (apport en compte courant d'associé).

EPARECA : lancement  
d'un Pôle artisanal

Le pôle artisanal Bruay'co, dont la commercialisation vient d'être lancée, répond à la forte demande des petites activités artisanales locales qui ne trouvent pas d'offre immobilière adaptée à leurs besoins.

Fort de son expérience dans la restructuration des espaces commerciaux dans les quartiers d'habitat social, EPARECA, qui assure la maîtrise d'ouvrage, proposera 22 locaux modulables, d'une surface de 100 à 300 m<sup>2</sup>, à un niveau de loyer particulièrement compétitif. Ces locaux bénéficient de nombreux atouts dont des exonérations fiscales et sociales grâce à leur classement en ZFU.

Cette opération, d'un montant total de 3 057 000 €, est financée par Epareca (63%), Batixia (20%), Valenciennes Métropole (9%) et le Conseil général du Nord (8%). Sa livraison est prévue au printemps 2011.



Tourcoing, Centre commercial Saint-Christophe  
©Didier Alkenbrecher



### Réalisation dans le quartier Jeu de Mail Dunkerque

Démarrée début 2009, c'est une opération de construction neuve de logements locatifs et en accession, dont les rez-de-chaussée sont vendus à une SCI pour être occupés par des bureaux et/ou des commerces. La ville souhaite attirer des entreprises dans le quartier Jeu de Mail qui bénéficie du label ANRU.

La partie du bâtiment dédiée à l'activité économique comporte 229 m<sup>2</sup> de bureaux, 266 m<sup>2</sup> de commerces et 21 places de parking, soit 1 110 m<sup>2</sup> au sol au total.

La société d'ambulances NAELS, qui va occuper les 229 m<sup>2</sup> de bureaux était auparavant installée dans le centre ville, sur un terrain que la ville souhaitait récupérer. La ville a proposé à la société de s'installer dans le quartier Jeu de Mail, quartier de logements auquel elle souhaite ajouter une vocation médicale, à proximité du Pôle santé de Dunkerque (grand centre de radiologie et d'analyse).

Les surfaces dédiées aux commerces seront proposées en priorité à des activités médicales.

Les voies de circulation seront entièrement rénovées, de façon à casser l'image négative du quartier et à souligner la proximité spatiale avec le centre ville.

Une SCI a été constituée entre Batixia et la société NAELS pour acheter les locaux et les parkings et les louer aux utilisateurs.

Le promoteur est la société Hlm La Maison Flamande qui ne pouvait réaliser l'opération de logements qu'à partir du moment où les rez-de-chaussée avaient été vendus.

La SCI achète les locaux dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière.

### Le "Centre d'Affaires de Quartier" d'Economis à Avignon

Le Centre d'affaires de quartier d'ECONOMIS propose aux entrepreneurs une large gamme de solutions simples, réversibles, évolutives, souples... à des prix raisonnables.

Installé au 4<sup>ème</sup> étage d'un immeuble d'habitat social, au sein d'un quartier d'Avignon classé en ZFU, ECONOMIS offre des prestations immobilières diversifiées - du bureau en temps partagé à la location permanente d'espaces comportant plusieurs postes de travail, en passant par des salles de réunions communes - et des services de conseil et d'assistance : gestion des appels téléphoniques et du courrier, Internet haut débit, stockage informatique sécurisé, services "nomades" pour l'entrepreneur en déplacement. Aux différents stades de son développement, l'entreprise choisit de moduler les services demandés au Centre d'affaires, de le quitter, ou d'y revenir pour telle ou telle prestation...

Le Centre d'affaires de quartier permet aussi de conforter des liens avec des entreprises qui retrouvent ainsi une certaine stabilité dans une adresse reconnue, avec une sécurité dans les services comme la distribution du courrier ou le conseil adapté.

Les passerelles avec le quartier et ses habitants sont omniprésentes : services administratifs rendus aux habitants, relations de voisinage avec le Centre social en pied d'immeuble, ateliers d'information sur la création d'entreprises pour les jeunes orientés par la Mission Locale, animés par les différents réseaux professionnels compétents.



### Marseille : Station Alexandre

La ZFU de Saint-Barthélémy s'étend sur 500 hectares, en bordure des quartiers Nord. Dans ce périmètre urbain, l'offre foncière et immobilière est restreinte, la ZFU étant le maillon manquant entre les technopôles du nord-est, les zones industrielles voisines, Euroméditerranée et les ports. La vocation première de cet ensemble immobilier privé est d'accueillir des entreprises, des professions libérales et des commerces.

La friche de la Station Alexandre, gare de triage d'une ancienne huilerie dessinée par Gustave Eiffel est la vitrine de ce district économique. En devenant le vecteur de communication emblématique de la ZFU, la Station Alexandre redonne vie au quartier du Canet en combinant une offre locative pour les entreprises et l'accueil d'événements commerciaux et culturels.

#### Facteurs clés de succès

- Implication de partenaires investisseurs notamment locaux, ayant une bonne connaissance des micro marchés de quartiers et des investisseurs institutionnels.
- Gestionnaires et commerciaux capables de prendre en compte les spécificités locales, économiques et culturelles des quartiers.
- Une offre qui s'appuie sur le marché local, capable de s'adapter aux évolutions de celui-ci, et rentable pour l'ensemble des acteurs.
- Le couplage d'une approche dynamique du marché et d'une approche "projet" : inscription de la stratégie d'offre dans le projet global de développement du quartier et dans celui de la ville et de son agglomération.

- Mise en place d'une stratégie d'amorçage du développement économique par l'action publique destinée à susciter une dynamique dont la poursuite est assurée par l'investissement privé.
- La maîtrise de la propriété afin d'assurer la gestion cohérente d'un équipement commercial.
- Sécurisation du site et intégration dans un projet urbain de qualité (aménagement...).

#### Enseignements - propositions

- Mise en place d'opérateurs ayant une bonne connaissance de l'immobilier d'activité dans les projets urbains : développement de SEM patrimoniales portant l'immobilier ainsi que la gestion et la commercialisation, du rôle des Entreprises Publiques Locales, des bailleurs sociaux et de l'ÉPARECA en la matière.
- Généralisation de la clause d'insertion à l'ensemble des marchés des acteurs publics et privés. Les clauses d'insertion sont un véritable levier pour l'emploi qui permet de remobiliser les acteurs de l'emploi, les structures et les candidats. Cela permet de créer de véritables opportunités d'emploi, de valoriser le public cible aux yeux des entreprises, de valoriser les métiers liés au bâtiment et à la gestion urbaine et d'améliorer l'image des bénéficiaires. Il s'agit également de mieux suivre dans la durée les bénéficiaires, notamment en phase de sortie du dispositif et de construire avec eux de véritables parcours d'insertion.

- Développement d'outils financiers favorisant le co-financement public/privé tant pour l'offre immobilière que le développement des entreprises (mobilisation des Fonds d'Épargne Livret A, fonds de garantie pour les TPE, capital risque du type FINANCITÉS et BATIXIA...).
- Mesures incitatives pour les bailleurs sociaux dans leurs démarches de reconversion patrimoniale concernant l'immobilier d'activités.
- Optimisation des dispositifs existants d'accompagnement de la création et de la post-crédation.

Les conditions de réussite d'un investissement immobilier d'activité selon la direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts

Pour la Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts, les conditions de réussite d'un investissement immobilier dans un quartier en rénovation urbaine sont :

- des études de marché, de programmation et de commercialisation réalistes (non complaisantes),
- un partenaire investisseur local, ayant une bonne connaissance du micromarché du quartier ; un tel partenaire apporte une sécurité complémentaire à la CDC et à tout autre co-investisseur institutionnel,
- des prêts et des garanties à des taux favorables,
- un gestionnaire et des commercialisateurs, capable de prendre en compte les spécificités sociales, économiques et culturelles des quartiers en renouvellement urbain, notamment les dynamiques locales de créa-

tion d'entreprise et les besoins afférents ; ces compétences, développées par des sociétés comme Promométro avec la clientèle spécifique des commerçants du métro, sont malheureusement rares,

- un accompagnement des locataires (créateurs ou jeunes entreprises) et des prêts pour l'aménagement des locaux et les investissements "mobiliers",
- une mise en réseau des pépinières, incubateurs, hôtels d'entreprises ou autres pour permettre aux entreprises de trouver les locaux adaptés à leur croissance.

La création d'un opérateur spécialisé en immobilier d'entreprise est une question à étudier : son rôle pourrait être celui du portage immobilier classique ou d'amorçage d'opération. A l'instar de l'EPARECA, celui-ci devrait se doter de solides compétences immobilières et s'adjoindre les compétences de partenaires et/ou prestataires capables de s'adapter aux spécificités de gestion et de commercialisation de l'immobilier d'entreprise dans le contexte de quartiers fragiles. Par un discours lucide basé sur l'expérience, cet opérateur pourrait avoir un rôle d'ensemblier avec les partenaires locaux qui interviennent sur les dispositifs d'aide à la création d'emplois. Il mettrait en évidence les capacités (atouts/handicaps) des quartiers étudiés, à faire venir des entreprises et à intéresser des investisseurs.

## Retour d'expérience N°5

# Le soutien des initiatives locales de spécialisation économique et de mise en réseau des entreprises

Dans les projets économiques émergent aujourd'hui des groupements, des pôles d'entreprises s'appuyant sur les ressources économiques locales, renforçant le positionnement concurrentiel des activités et l'attractivité du quartier (cf. Le Faubourg des Modes à Lille Sud, les filières Image à Saint-Denis, Musiques du Monde à Paris, Développement durable et éco-construction à Saint-Étienne, Cosmétologie à Marseille, Médicale à Lyon...).

### Points de repères

Les groupements s'organisent le plus souvent autour de :

- mises en réseau des entreprises autour d'un objectif commun de coopération,
- stratégies d'alliances pour conquérir de nouveaux marchés ou produire une offre globale nouvelle,
- développement d'axes de coopération tels que les actions de recherche et d'innovation en commun, le partage de ressources humaines, la formation, le pilotage et le management,
- développement d'une communication commune,
- le groupement le plus courant est celui des associations et clubs d'entreprises (Fédération Nationale des Entreprises en ZUS, Club d'entreprises de Lille Sud, club d'entreprises OPTIMIS à Valenciennes, association Rézames à Saint-Étienne...).

Ce type de groupement se donne des objectifs :

- faciliter les échanges inter-entreprises et les relations avec les acteurs et les habitants,
- initiatives des habitants/associations et acteurs du quartier,
- développer une force de propositions pour des actions concernant l'innovation technologique, commerciale ou sociale (mise en place de crèches, insertion des jeunes des quartiers...).

### Facteurs clés de succès

- Animation du pôle dans la durée avec l'implication des entrepreneurs.
- Mise en place d'un programme d'accompagnement des dirigeants (séminaire pour les dirigeants) pour conforter le développement commercial de leurs entreprises et faciliter leur articulation à la recherche/développement.

### Points de vigilance

Articulation des nouveaux pôles avec les pôles existants, la recherche et l'université dans leur environnement économique.

### Enseignements - propositions

- Renforcement de l'investissement dans des entreprises de croissance créées par des entrepreneurs des quartiers ou qui y créent de l'emploi (Fonds commun de placement à risque BAC Partenaires II...).

- Soutien des entreprises innovantes, de la création de groupements de type grappes d'entreprises, clusters ou filière et du rôle des plateformes d'initiatives locales (cf. France Initiatives, prêts d'honneur...).
- Améliorer la connaissance des fonds communs de placement à risque avec investisseurs institutionnels et privés (CDC Entreprises pour le compte de FSI, AX France Investissement, BNP Paribas Développement, Bouygues, CNP assurances, Michel David – Weill, Vivendi et HSBC France) et la participation de CDC entreprises dans le cadre de sa stratégie d'investisseur de long terme, présent sur les secteurs peu couverts par l'initiative privée.



Saint-Etienne, Montreynaud  
centre commercial  
©Jean-Pierre Decourcelle

### Saint-Etienne Montreynaud : un pôle économique autour du développement durable

À l'origine, la société MJF Électricité Générale recherchait des locaux pour accompagner son développement économique, stratégiquement orienté sur les systèmes de chauffage à énergies renouvelables. La volonté de ne pas s'isoler sur le site l'a conduite à proposer à d'autres entreprises qui partageaient la même approche de la rejoindre.

La nature innovante de ce projet dénommé "la Grand'Orse" réside dans le fait que, à l'initiative d'une entreprise privée, 12 entreprises (TPE et PME, soit 80 personnes), décidées à intégrer et promouvoir la dimension du développement durable au sens large dans leur activité économique, se regroupent autour de cette thématique en ZFU, dans un bâtiment bioclimatique HQE (haute technique environnementale).

L'objectif a été d'associer les forces de chacune des sociétés, de créer des synergies, de partager des valeurs communes, de mutualiser des espaces et des services sur la thématique transversale du développement durable.

Il s'agissait d'une part d'associer le développement durable à l'ancrage des populations locales dans l'activité économique, notamment par la création d'emplois accessibles à la population locale, et d'autre part, à partir de ce regroupement, de créer une dynamique de pôle ainsi qu'une attractivité territoriale.

Ce projet mené avec le concours de la Ville de Saint-Étienne a été lauréat 2007 du concours d'entreprises en zone franche urbaine initié par l'association nationale "Entreprendre Ville et Quartiers".

Un autre projet "Green Space" en cours de réalisation en 2011 a rejoint sur ce quartier celui de la Grand'Orse et propose des bureaux et ateliers à basse consommation.

Ces deux réalisations partagent une éthique du développement durable qui se traduit par des valeurs communes. Ils s'engagent aujourd'hui dans l'éco-responsabilité tant pour favoriser le développement pérenne de leurs entreprises que celui du territoire de Montreynaud.

Dans cet esprit, le choix d'implantation de leurs locaux a été conçu comme un acte global de management intégrant les dimensions économique, environnementale et sociétale du développement durable. Notons que ces entreprises créent des emplois accessibles aux habitants et contribuent ainsi à l'amélioration de la qualité de vie dans le quartier, tout en formant et sensibilisant les habitants aux enjeux des énergies renouvelables. Ceci a permis également de revaloriser les métiers et l'image du BTP, notamment auprès des plus jeunes.

## Retour d'expérience N°6

# Pour une attractivité renouvelée et durable

Au-delà de l'implantation d'activités économiques, c'est dans la durée que la relation entre le tissu économique et le quartier prend sa véritable dimension. L'offre économique territoriale ne se résume pas à une simple offre de produits immobiliers et de services tout comme l'attractivité du quartier n'intéresse pas les seuls investisseurs. L'attractivité se cultive par l'entretien permanent de liens réciproques entre les entreprises et l'ensemble des acteurs, usagers et habitants du territoire et par un travail en continu sur le changement d'image de celui-ci.

Travailler en permanence sur le changement d'image du quartier suscite l'émergence de nouvelles représentations chez tous ceux qui à un titre ou à un autre, dans et hors du quartier, contribuent à façonner son image. Cette démarche permet progressivement de convaincre les entreprises et les investisseurs qu'ils peuvent trouver sur le territoire un environnement d'affaires et un potentiel de développement répondant à leurs besoins et facilite ainsi leur insertion durable dans le quartier. Conforter la nouvelle image du quartier suppose deux engagements : une communication promotionnelle et une animation de proximité.

### Points de repères

Les expériences issues des différentes contributions au rapport mettent l'accent sur :

#### **La prise en compte des ressources locales**

- repérage des ressources sociales valorisables du point de vue économique : ressources humaines du quartier, réseaux associatifs et professionnels, potentiels d'initiatives, réseaux d'acteurs, qualifications de la population...,

- dans une stratégie de spécialisation délibérée dans des filières émergentes ou des pôles d'entreprises, il apparaît primordial de s'appuyer sur les ressources du quartier et un réseau d'entreprises locales, celles-ci pouvant être porteuses d'un développement durable. Dans ce cas, cette stratégie peut participer également au développement des capacités technologiques et à la diversification des marchés des TPE et PME implantées dans le quartier, notamment dans les créneaux dans lesquels la ville et l'agglomération possèdent déjà un réseau d'entreprises dynamiques et des filières existantes,

- l'organisation de la complémentarité entre toutes les formes d'économie productive et résidentielle est générateur d'emplois pour les habitants dans des activités très variées et très flexibles. Elle contribue à l'ancrage du développement économique dans le quartier. Ainsi, les services et commerces présents dans le quartier peuvent-ils répondre à la fois aux besoins des habitants, des entreprises, de leurs salariés et des usagers du quartier (commerces alimentaires et non alimentaires, banques et assurances, hôtellerie, cafés et restaurants, loisirs et culture, gestion du territoire, action sociale...).

#### **L'établissement de liens entre les entreprises, les acteurs et les habitants**

- avec les demandeurs d'emploi dans les démarches de recrutement entre les entreprises, les acteurs publics de l'emploi et de l'économie,
- entre les jeunes et les entreprises à l'occasion de démarches de sensibilisation et d'orientation pour le choix d'une formation, d'un apprentissage ou d'un métier,

- entre les entreprises et les commerces et les services du quartier (restauration...),
- manifestations culturelles, sportives avec les entreprises et leurs associations.

Cf. les pratiques de mise en lien des entreprises et des habitants dans les programmes d'animation de Station Alexandre à Marseille, avec les clubs d'entreprises à Sevan, Plaine Commune, Clermont-Ferrand, Béziers, Saint-Etienne, Lille Sud...

### Rapprocher les entreprises des habitants : la Charte Entreprise et Territoire de Plaine Commune

#### Une charte pour que l'essor économique profite aux habitants

Il y a les chiffres du succès : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, 1 400 entreprises se sont implantées sur le territoire représentant 21 500 emplois.

Plaine Commune est le territoire d'Ile-de-France qui a connu le plus fort développement ces sept dernières années. Mais si le territoire séduit les entreprises, la réalité de l'emploi local est moins brillante : seulement 20% des salariés travaillant à Plaine Commune y habitent et le taux de chômage dépasse les 14%.

Même si l'agglomération est aujourd'hui le deuxième pôle universitaire francilien avec 47 000 étudiants et dispose d'un vivier de jeunes diplômés non négligeable, les entreprises implantées sur les 8 villes du territoire recrutent encore majoritairement ailleurs.

#### Une charte pour engager un dialogue avec les acteurs économiques en faveur de l'emploi local

Pour remédier à cette situation, Plaine Commune Promotion a engagé une démarche active pour rapprocher les entreprises des habitants. Cette démarche se matérialise dans une Charte Entreprise-Territoire officiellement lancée en mars 2005 à l'Académie Annie Fratellini. Elle propose aux entreprises de s'associer à Plaine Commune pour faire davantage profiter les habitants des retombées du développement économique local.

#### La charte, comment ça marche ?

D'un côté, une entreprise qui accepte de s'impliquer dans la démarche se voit proposer de signer la Charte Entreprise - Territoire sous la forme d'une déclinaison individuelle qui indique les actions qu'elle souhaite développer dans les 3 ans pour renforcer les liens avec le territoire. Concrètement, l'entreprise s'engage sur une ou plusieurs des actions-types qui lui sont proposées sur les champs de l'emploi, des liens école/université/organisme de formation/entreprise, du soutien à la création d'entreprise, du développement des liens avec le tissu économique local, des travailleurs handicapés et du logement des salariés.

Chacune des actions choisies conjointement donne lieu à des objectifs précis que les signataires se fixent ensemble, avec des points collectifs annuels. Plaine Commune Promotion de son côté, s'engage à favoriser les échanges de bonnes pratiques entre entreprises. Pour ce faire, un club des DRH des entreprises signataires de la Charte Entreprise - Territoire se réunit six fois par an.

Plaine Commune s'engage à faciliter au maximum l'insertion de l'entreprise dans son environnement.

En 2010 une centaine d'entreprises du territoire sont signataires d'une Charte. Ces entreprises sont de toutes tailles : grands groupes, PME-PMI et même Très Petites Entreprises.

Retour d'expérience N°6

Pour une attractivité renouvelée et durable

### IMS Entreprendre pour la Cité

IMS Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de plus de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale, notamment en matière de prévention et de gestion de la diversité. Le Pôle Entreprises et Quartiers a plus particulièrement pour objectif d'accompagner la mobilisation des entreprises en faveur de l'emploi des habitants des quartiers sensibles et des publics potentiellement discriminés. Citons parmi ses axes d'intervention :

- l'accès à l'emploi des personnes issues de parcours d'insertion, de jeunes diplômés issus de quartiers sensibles (sensibilisation aux métiers, stages et visites en entreprises, partenariats entre les entreprises et les structures d'insertion par l'activité économique, politique d'alternance...),
- accès des habitants des quartiers à la création d'activités : actions de formation des porteurs de projet dans les métiers du bâtiment, partenariats avec les réseaux de soutien de la création...

Ces actions sont développées dans une logique d'ancrage des entreprises dans les territoires où elles sont implantées. Ceci favorise les relations positives entre les entreprises et les acteurs locaux, ce qui facilite le maintien des activités dans le territoire sur le long terme et la constitution de viviers de ressources dont les entreprises ont besoin localement.



Grenoble, Mistral Ecole d'infirmières ©CDC

**La gestion durable des espaces économiques** créés ou réhabilités, en partenariat avec les entreprises et les acteurs de la gestion urbaine.

### L'ouverture du quartier sur le reste de la ville

- via les réseaux d'accompagnement, les acteurs locaux, l'accès à l'emploi et la formation,
- organisation du désenclavement lié à l'accès à l'emploi et à la mobilité résidentielle – création de flux entre le quartier et le reste de la ville/agglo.

### Sensibiliser les jeunes au développement économique

**Le Grand Projet de Ville de Grenoble – Saint-Martin-d'Hères** a mis en place un circuit des métiers, une aide à l'orientation des jeunes. Cette action s'inscrit dans le programme intercommunal de la Politique de la Ville porté par la Communauté d'agglomération et dans la future réalisation d'une Cité des métiers.

Il s'agit de faire découvrir aux jeunes la vaste palette de métiers et d'itinéraires possibles pour diversifier leurs représentations et lutter contre les stéréotypes, en s'appuyant sur leurs perceptions et préoccupations et non sur celles des adultes. En 2006, 535 élèves de 4<sup>ème</sup> ont participé au circuit comprenant des visites d'entreprises, des rencontres et des animations par petits groupes, des mini-forums et un théâtre forum.

**Dans la ZFU de Saint-Étienne** au cœur du projet de rénovation urbaine de Montreynaud, ont lieu régulièrement des opérations "portes ouvertes" des entreprises à l'attention des scolaires, des collégiens et des associations du quartier.

**À Plaine Commune**, les trophées "Nos lycées, une mosaïque de talents" sont organisés par Plaine Commune Promotion avec le soutien de la Communauté d'agglomération et de la Région Ile-de-France.



### La mise en place d'une stratégie de marketing territorial

Cette analyse prend appui sur des expériences telles que l'opération de la CCI "Je crée ma boîte" sur Rennes qui a permis de mettre tous les acteurs autour de la table pour construire le dispositif et sa communication ou les plans de communication et de commercialisation de Saint-Étienne, Lyon, Valenciennes ou Marseille. Cette stratégie de marketing territorial met l'accent sur une bonne insertion des activités dans le quartier, et sur le fait de "faire venir" et "faire rester" les entreprises, salariés et investisseurs sur le site, notamment à partir de trois types d'actions : une communication promotionnelle, une commercialisation associant les supports publicitaires et les réseaux et une animation économique de proximité.

**La communication promotionnelle** rend lisible et visible la transformation du quartier. En faisant ainsi reculer la stigmatisation dont le quartier souffre, elle permet d'attirer de nouveaux publics, de positionner et promouvoir les projets dont il fait l'objet comme faisant partie intégrante du développement de la ville dans son ensemble. Ainsi la communication promotionnelle valorise l'offre territoriale et économique, tant du point de vue géographique (du quartier à l'international) que thématique (secteur économique particulier, pôle d'activité...).

**La commercialisation**, et notamment la pré-commercialisation auprès des réseaux de prescripteurs, a pour objectif de créer un flux de prospects, à partir de campagnes publicitaires et d'événements favorisant les visites sur site et créant une attractivité nouvelle.

Au-delà de la phase de lancement de la zone d'activités, la poursuite dans la durée de cette communication est nécessaire pour faire valoir la réussite du projet de transformation du site à travers ses atouts économiques, résidentiels, éducatifs et culturels tant auprès des milieux économiques que des habitants. Cette communication a un effet de levier

sur le changement d'image du quartier et le renforcement du sentiment d'appartenance et de fierté de la population locale.

**L'animation économique de proximité** gère le rapport entre le tissu économique et le territoire en mettant en mouvement les ressources du quartier et en aidant les entreprises à consolider leur ancrage territorial.

En favorisant la porosité entre les entreprises et le territoire, cette démarche de marketing relationnel renforce la crédibilité de la communication promotionnelle.

Les pratiques analysées dans le cadre de la présente mission mettent l'accent sur les aspects suivants :

#### La nécessité d'un positionnement économique du quartier porté par un réseau partenarial

- positionnement de l'offre immobilière et foncière, et leur inscription dans le marché immobilier local,
- choix de la vocation du territoire et des activités.

#### La complémentarité de la communication économique avec la communication et concertation dans le quartier

- créer un climat favorable au développement économique par la création de liens entre les acteurs, les entreprises et les habitants pour une bonne insertion des activités économiques dans les quartiers.

Dans le cadre des ZFU, à la fin de la période de défiscalisation, il sera primordial de travailler sur la pérennisation des conditions favorables telles l'image et la sécurité dans les quartiers pour pérenniser le tissu économique et commercial sur le site (cf. projet ANRU/ZFU de Grenoble, Nice avec le quartier Ariane, Villers-le-Bel...),

- rendre visibles et lisibles les actions de développement économique et de l'emploi et les retombées pour les habitants.



## Facteurs clés de succès

- Prise en compte des ressources humaines locales.
- Développement d'une diversité de l'offre économique pour faciliter la prise en compte des activités existantes du quartier, l'accès des TPE à une offre immobilière adaptée à leur parcours résidentiel.
- Organiser la complémentarité entre toutes les formes d'économie productive et résidentielle pour mieux générer de l'emploi pour les habitants.
- Accompagnement des commerces et services pour qu'ils répondent à la fois aux besoins des habitants, des entreprises, de leurs salariés et des usagers du quartier.
- Importance du positionnement économique autour d'une diversification des activités et d'une dynamique économique innovante, qui apporte sa contribution à l'économie du territoire.
- Prise en compte de l'ensemble des dynamiques innovantes qu'elles soient sociales, culturelles ou économiques.
- Intégrer la communication sur le quartier dans celle de la ville et du développement économique de l'agglomération (ce qu'apporte la ville au quartier et ce qu'apporte le quartier à la ville).

## Points de vigilance

- Sécurisation des espaces dédiés aux activités.
- Coordination des acteurs et des démarches.
- Difficulté de mettre en place une gestion réactive adaptée aux entreprises de petite taille et à l'environnement (sécurité, réactivité face à la vacance).
- Manque de soutien aux associations et aux réseaux d'acteurs du quartier.

- Manque de politique de cohésion et de régulation sociales.
- Importance de la qualité résidentielle comme facteur de cohésion sociale et d'attractivité pour le développement économique.
- Éviter une vision "mono-activité, mono sectorielle" des quartiers qui enferme le quartier sur lui-même.
- Attention aux stéréotypes et visions déformées du monde économique par les habitants et les acteurs.
- Attention aux images négatives sur les quartiers de la part des publics externes.

## Enseignements - propositions

- Importance de la mise en place d'actions favorisant la mise en réseau des entreprises et leurs relations avec les publics du quartier.
- Mise en place d'un programme d'animation pour promouvoir l'esprit d'entreprise et rapprocher les habitants et le monde économique sous les formes les plus diverses :
  - visites d'entreprises,
  - découverte des métiers,
  - stages,
  - relation avec les centres d'affaires (prêts de salle et de matériel aux associations locales, réduction de coût pour les entreprises locales...),
  - accès des entreprises du quartier à l'offre immobilière spécifique : pépinière d'entreprises, couveuse et coopérative d'activités et d'emploi, Centre d'affaires de quartier,
  - accès à l'emploi et la formation dans l'ensemble du territoire,
  - CitésLab (service d'amorçage de projet/ Centres d'affaire de quartier (CDC),
  - généralisation de chartes Entreprises et Territoire (sur le modèle de la charte de Plaine Commune).

- Mise en place, dans le programme de formation des acteurs, d'un module sur le marketing territorial comprenant les trois aspects prioritaires : la communication promotionnelle, la commercialisation de l'offre territoriale et celle des entreprises et commerces, l'animation économique de proximité.

Dispositifs rapprochant des agents économiques, des habitants et des pouvoirs publics selon la Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts

Pour la Direction régionale Ile-de-France de la Caisse des Dépôts, les dispositifs qui ont fait la preuve de leur efficacité en Ile-de-France sont :

- les dispositifs "Citéslab", anciennement Service d'Amorçage de Projets, ainsi que les services de base d'aide à la création d'activités, renouvellent incontestablement la perception du quartier par les agents économiques (Plaine Commune, Sevrans, Aulnay-sous-Bois, Massy, Val de France). A travers eux, les partenaires de la création d'entreprise ou d'activité (collectivités locales, CCI, boutiques de gestion, Pôle Emploi) se réunissent pour diffuser l'envie d'entreprendre dans les quartiers. C'est très souvent un succès, alors qu'auparavant ces institutions économiques et les habitants s'ignoraient,

- les Dispositifs Locaux d'Accompagnement : ancrées dans les territoires, construites par et pour les populations, en partenariat avec les pouvoirs publics, les activités économiques créatrices d'emplois d'utilité sociale nécessitent un accompagnement expert, participatif et structuré à tous les niveaux de l'organisation des acteurs. C'est tout le sens du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), articulé aux politiques économiques et de l'emploi et en complémentarité du rôle et de l'action des réseaux associatifs.

En Ile-de-France, 5 préfectures politiques de la ville sur 8 participent aux financements et aux orientations des Dispositifs Locaux d'Accompagnement.

Les expériences réussies de promotion d'un quartier auprès de ses habitants sont :

- les manifestations ponctuelles comme les forums de l'emploi (Evry) ou de la création d'emploi (Blanc-Mesnil, Aulnay) avec la présence des CCI, des associations de prêts d'honneur, des clubs d'entrepreneurs, de Pôle Emploi, de la Mission locale, etc.,
- les régies de quartier (Paris),
- les jardins ouvriers ou les jardins partagés (Sevrans, Grigny) qui permettent une appropriation du territoire par ses habitants.

### Rapprocher l'économie et les quartiers selon la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

*Extrait du rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*

*"Pour des Villes et des Quartiers solidaires : l'activité économique au cœur d'une nouvelle dynamique urbaine" 2008*

La CCIP est triplement concernée. D'abord au titre de son territoire qui recouvre des quartiers soumis à l'exclusion, l'insécurité, la précarité professionnelle, voire la ghettoïsation.

Ensuite du fait de ses compétences et de ses convictions en matière de formation, d'insertion, d'apprentissage et d'adéquation des fonctions aux réels besoins...

Enfin, bien sûr, au nom de ses entreprises, certaines victimes directes du dépérissement des zones, et les autres intéressées à la prospérité globale de la région et à son attractivité.

Le message principal que veut faire passer la CCIP est, en effet, que la seule solution structurelle et durable à la situation des quartiers passe par leur développement, l'intégration à la vie économique "normale" à la fois de leur territoire et de leur population. A défaut, les mesures aussi indispensables soient-elles, d'ordre urbanistique et social restent inefficaces et coûteuses.

Pour répondre à cette logique, après avoir associé à sa réflexion tous ses élus, des experts extérieurs, les compétences de ses services d'appui et d'enseignement, la CCIP peut avancer un grand nombre de propositions organisées autour de quatre priorités.

### 1<sup>ère</sup> priorité : un environnement global (réglementaire, urbanistique) plus favorable au développement économique des quartiers

La mixité entre l'habitation, les équipements et services à la personne et ceux destinés à l'entreprise, doit être le fil directeur de l'action publique nationale et locale. Cela suppose, par exemple :

- une politique volontariste d'implantation d'équipements structurants et entraînants, comme le projet de Lycée international de Noisy-le-Grand mais aussi de nombreux projets stratégiques de transports en commun,
- la régénération des zones d'activités économiques existantes, notamment en cœur d'agglomération,
- la création d'un nouveau parc immobilier adapté aux PME etc.

Les contributions de la CCIP au SRDE d'Ile-de-France (Schéma Régional de Développement Economique) et au SDRIF (Schéma Directeur de la Région Ile-de-France) alimentent largement cette problématique générale.

### 2<sup>ème</sup> priorité : transformer les quartiers en zones d'entrepreneuriat

C'est-à-dire tout faire pour favoriser le désir de création d'activité et d'entreprise par les populations qui ont centré des handicaps mais aussi des atouts (jeunesse, motivation, désir d'autonomie, connaissance du terrain). A ce titre, la CCIP propose de nombreuses mesures de sensibilisation et d'accompagnement auxquelles elle s'associe directement, qui vont des pépinières au "chèque bureau" en passant par des simplifications administratives et des actions de tutorat.

### 3<sup>ème</sup> priorité : faire de la formation un passeport pour l'emploi

Inadéquation des formations aux besoins des entreprises mais aussi mauvaise information des jeunes, comportements frileux de certains employeurs, sous utilisation de l'apprentissage : pour résoudre ces problèmes, la CCIP avance des

solutions qui vont de la mobilisation autour de l'option découverte de l'entreprise (classe de 3<sup>ème</sup>), au soutien renforcé des écoles de la deuxième chance, en passant par des opérations de prospection sur un territoire ciblé ou de speed dating.

Elle participe activement et directement à ces démarches d'orientation mais propose aussi des bonnes pratiques pour faire reculer les attitudes involontaires de discrimination ou ségrégation de PME mal informées.

#### 4<sup>ème</sup> priorité : assurer une activité commerciale de proximité au cœur des quartiers

Ceci pour le maintien du lien social et de la qualité de vie, mais aussi pour contribuer à l'esprit d'entreprise, à l'emploi local, au sentiment de sécurité. Pour ce faire, la CCIP propose une intégration forte de cette préoccupation dans les documents d'urbanismes (SCOT, PLU...), avec une attention systématique à la mixité habitation/commerce, mais aussi dans l'utilisation du droit de préemption et la définition de ses périmètres.

Au plan financier, elle suggère de nouvelles méthodes d'intervention des aménageurs publics et privés, et notamment de l'EPARECA, de manière à toujours intégrer réhabilitation urbaine et développement économique.

En conclusion, une amélioration durable de la situation des habitants concernés par la Politique de la Ville suppose une animation économique elle-même pérenne de ces quartiers. Pour garantir plus de cohérence et de continuité dans l'action, la CCIP s'est aussi attachée à proposer des réformes en ce sens, au plan réglementaire (rationalisation du zonage, pérennisation des ZFU), organisationnel (instrument de suivi, collaboration Etat/collectivité locale).

Mais la constitution et l'entretien de réseaux entre acteurs économiques, la création durable de clubs et associations d'entreprises, leur liaison avec les collectivités seront à terme les clés et la preuve du succès.

**Marseille : mobilisation des entreprises et des acteurs au service de l'emploi dans les quartiers en rénovation urbaine avec dispositif ZFU**

*(extrait de la lettre d'information des acteurs des ZFU - Marseille Provence Métropole - N°5 - Mai 2010)*

L'évolution de l'emploi constitue certainement le marqueur le plus pertinent de la redynamisation économique des territoires des zones franches urbaines de Marseille. Ainsi, les deux ZFU ont permis la création nette de près de 13 000 emplois et un recul du taux de chômage dans les 3 arrondissements concernés (-42% dans le 14<sup>e</sup>, -43% dans le 15<sup>e</sup> et -49% dans le 16<sup>e</sup>) supérieur à celui enregistré sur l'ensemble de la ville (-37%). En 2008, les entreprises bénéficiant du dispositif d'exonération ont embauché 1 194 personnes dont 533 résidents en ZUS soit 46%. La clause d'embauche du tiers de résidents ZUS est donc largement dépassée.

Afin de favoriser la formation par alternance, la Maison de l'Emploi a mis en œuvre, en partenariat avec les chambres consulaires et la Mission Locale, un Plan Alternance visant à mieux identifier les besoins des entreprises en la matière et améliorer la diffusion de cette offre auprès des jeunes en formation.

C'est presque un pionnier de la zone franche. Créé en 1994 à Marseille, Groupe ETIC est en effet installé sur le village de Saint-Henri depuis 2001. Spécialisée à l'origine dans la sécurité, la société ETIC a diversifié ses activités au fil des ans : "Notre credo de départ était qu'un agent de sécurité n'est pas simplement un cerbère, explique Geoffroy De Peretti, Président et fondateur du groupe. Il a aussi une fonction d'accueil car c'est bien souvent la première personne que l'on rencontre en arrivant sur un site. Nous avons été sollicités par nos clients pour effectuer des missions d'accueil et nous avons développé une filiale spécialisée".

Aujourd'hui, ETIC assure des prestations d'accueil pour des entreprises, des centres d'affaires, des bâtiments comme l'immeuble des Docks, la Chambre de Commerce ou encore le Stade Vélodrome. La société propose également des services d'accueil pour les événementiels. Au fil des ans le groupe s'est étoffé, avec notamment une société de conseil et formation et, depuis 3 ans, une activité de centre d'appels avec deux plateformes, l'une à Marseille et l'autre en Tunisie.

ETIC qui comptait moins de 50 salariés à son arrivée en ZFU, emploie aujourd'hui environ 400 personnes en équivalent temps plein dont 340 sur Marseille. Ne bénéficiant plus du dispositif zone franche, le groupe n'a plus d'obligation de recruter en ZFU mais continue à le faire. Ainsi, pour son centre d'appels de Marseille, il a recruté 7 personnes lors du Forum Emploi ZFU Marseille Nord de l'automne dernier. Parmi elles, 4 sont toujours en CDI dans l'entreprise : "Le turnover demeure un problème récurrent pour ces métiers, précise Geoffroy De Peretti qui trouve l'initiative du forum pertinente. C'était notre seconde participation en 2009 et nous serons certainement présents sur la prochaine édition".

Après plusieurs années de croissance, la formation par alternance a connu, dans un contexte économique difficile, un recul sensible en 2009. Pourtant, même si la France reste loin derrière d'autres pays européens comme l'Allemagne, ce mode de formation par l'apprentissage, ou via les contrats de professionnalisation, demeure une voie directe vers l'emploi : "L'alternance a l'avantage d'apporter à la fois une formation et une expérience professionnelle", explique Laurent Giordanengo, responsable du Centre d'aide à la décision Emploi au sein de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Bouches-du-Rhône. On constate ainsi que 85% des jeunes qui suivent ce parcours trouvent un emploi durable dans les 12 mois qui suivent leur formation". L'apprentissage est historiquement le mode de formation privilégié de l'artisanat. Or, avec le "papy boom", un nombre considérable d'entreprises artisanales seront à reprendre dans les années à venir : "Il s'agit parfois d'entreprises importantes, comme dans le BTP, ou de salons de coiffures avec de nombreux salariés. Il y a par ailleurs des secteurs très porteurs comme les métiers de bouche, qui manquent de vocations alors que les besoins sont très importants. De nombreux emplois y sont vacants et la perspective de reprendre rapidement sa propre affaire existe".



Marseille, Station Alexandre ©CDC

Pour aider à dépasser la baisse conjoncturelle de 2009 et dynamiser le recours à l'alternance par les entreprises, la Maison de l'Emploi a lancé un Plan Alternance en partenariat avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat 13, la Chambre de Commerce Marseille Provence et la Mission Locale. "Cette première initiative, lancée fin 2009, a permis de valider les modalités d'actions et une nouvelle campagne va débuter en avril, confie Laurent Giordanengo. Les chambres consulaires s'adressent aux entreprises pour faire émerger leurs besoins et définir des profils d'offre. La Mission Locale et ses réseaux partenaires diffusent les offres auprès des jeunes et les accompagnent dans leur démarche de formation. Nous assistons également les entreprises dans le montage des dossiers d'aide : aide régionale, crédit d'impôts, exonération de cotisations sociales...".

Pour mener à bien ces missions, des campagnes de mailing et de prospection téléphonique sont mises en œuvre en direction des entreprises de Marseille, Allauch, Le Rove, Plan de Cuques et Septèmes-les-Vallons. Les offres ainsi récoltées seront également accessibles par le public via le site Internet : [www.provencealternance.com](http://www.provencealternance.com).

## Charte des Centres d'affaires de quartier

*élaborée par la Caisse des Dépôts, en partenariat avec le Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes, l'ACSÉ, et l'Union sociale pour l'habitat, afin de garantir un niveau optimal de qualité et de pérennité à un nouveau type de centres d'affaires, adapté aux attentes, tant des entreprises hébergées, que des quartiers en requalification.*

### Le contexte

Partenaire de l'Etat et des collectivités pour la rénovation urbaine, la Caisse des Dépôts s'est engagée depuis plusieurs années dans un programme en faveur du développement économique dans les quartiers en rénovation urbaine et en zones franches urbaines.

Dans ce cadre, promouvoir une offre immobilière adaptée aux petites entreprises, qui représentent l'essentiel du tissu économique de ces territoires, constitue un préalable pour que des activités économiques s'y implantent et s'y développent.

Outre la difficulté pour les bailleurs d'arbitrer, en situation de tension sur le marché du logement, en faveur d'une transformation d'usage, on constate que le développement d'une telle offre se heurte souvent à l'absence d'opérateurs privés pour ouvrir des centres d'affaires en milieu urbain sensible, compte tenu de la rentabilité limitée de ces opérations et des attentes des gestionnaires de centres d'affaires classiques.

C'est ce dernier constat qui a conduit la Caisse des Dépôts à promouvoir un concept de Centre d'affaires de quartier en partenariat avec le Secrétariat général du Comité Interministériel des Villes, l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances et l'Union sociale pour l'habitat.

Grenoble, Le Reflet du Drac ©Luc Boegly



Cette initiative prend appui sur des expériences qui ont fait leurs preuves dans la durée. Tout en répondant au code de déontologie et aux critères des Centres d'affaires de type classique, ces opérateurs se positionnent comme des acteurs du développement économique urbain.

Cette Charte définit les principes fondateurs du Centre d'affaires de quartier et le processus de labellisation des Centres d'affaires de quartier, mais aussi leur fonctionnement.

Toutes ces composantes sont décrites dans les fiches suivantes : le projet d'animation ; statut et gouvernance du Centre d'affaires ; l'espace physique ; la labellisation ; le réseau national des Centres d'affaires de quartier.

### La vocation d'un Centre d'affaires de quartier

Initiative privée, portée par une société commerciale (de droit commun - sa ou sarl - ou sous forme coopérative) qui assure son propre équilibre financier par la location de bureaux et la vente de prestations de services, un Centre d'affaires de quartier a une double vocation :

- gérer des espaces de travail et des services adaptés aux besoins des très petites entreprises. Le Centre d'affaires propose des bureaux équipés "clés en main" et des services dédiés (accueil physique, téléphonie, bureautique, salle de réunion et espaces collectifs) pour des durées flexibles adaptées aux besoins des utilisateurs et au développement de leur activité.

Il peut également proposer des domiciliations commerciales en conformité avec la réglementation et les usages propres à cette activité,

- contribuer à la vie sociale du quartier en menant des actions s'inscrivant dans les politiques publiques.

Le Centre d'affaires participe notamment à des actions de promotion de l'esprit d'entreprise, de rapprochement entre les habitants et le monde économique, sous les formes les plus diverses : réduction de coûts pour les entreprises du quartier, prêt de salle et de matériel à des associations locales, visite d'entreprises, stages...

Ses objectifs en la matière sont inscrits dans un plan d'action annuel assorti d'indicateurs de résultat.

Le Centre d'affaires signataire de cette charte peut être labellisé "Centre d'affaires de quartier". Le label est accordé par la Caisse des Dépôts pour deux ans, sur présentation d'un dossier de candidature. Il est renouvelable après avis du comité de pilotage local.

### Un Centre d'affaires de quartier :

- est implanté au cœur d'un quartier d'habitat social. Il occupe soit des logements sociaux reconvertis en pied d'immeuble ou en étage, soit des locaux dédiés à l'activité économique,
- est signataire de la Charte de la diversité.

### Les services proposés

Le Centre d'affaires de quartier propose aux résidents une prestation forfaitaire, sous la forme d'un contrat de location de bureaux et de prestations de services incluant la mise à disposition d'espaces de travail équipés et les services dits "de base" tels que :

- location d'un bureau facilement accessible (jusqu'à 24h/24 et 7j/7),



- possibilité de résiliation à tout moment avec 3 mois de préavis,
- nettoyage, télé-surveillance,
- salle de réunion,
- accès Internet et lignes téléphoniques,
- crédit mensuel d'un nombre défini de photocopies et de pages fax,
- réception du courrier + information par SMS en cas d'urgence (colis, pli recommandé...),
- accès à des espaces détente : salon d'accueil, cuisine équipée, coin café... des services à la carte, optionnels et payants pour les résidents et autres entreprises, notamment celles des zones d'activités proches, tels que :
  - services de secrétariat : permanence téléphonique personnalisée, affranchissement du courrier, travaux de saisie, paye...,
  - services en informatique et téléphonie IP : mise à disposition de ligne fixe transportable, stockage de données sur intranet, réception/envoi de fax par e-mail, envoi groupé de SMS, gestion d'agendas partagés,
  - assistance en communication et commercialisation : blogs professionnels ou sites web, identité graphique, logos, travaux d'impression...

#### Le Centre d'affaires de quartier propose aux domiciliés :

- réception du courrier simple et recommandé,
- alerte par SMS en cas de réception d'un pli urgent ou recommandé,
- salle de réunion (10 personnes environ) 1/2 j/mois,
- accès sans réservation à un bureau de passage équipé,
- crédit mensuel d'un nombre défini de photocopies et de pages fax.

#### Le Centre d'affaires de quartier et les partenaires publics

Un Centre d'affaires de quartier est une initiative privée qui, outre l'objet social qui lui est propre, s'inscrit dans le cadre des politiques publiques.

A ce titre le Centre d'affaires de quartier s'engage à :

- pratiquer des tarifs modérés accessibles aux petites entreprises avec un coût global du poste de travail inférieur aux solutions classiques dans le marché local des centres d'affaires,
- rechercher des collaborations partenariales, sous des formes adaptées au contexte local :
  - avec les autres professionnels locaux de l'hébergement et de l'accompagnement des créateurs/repreneurs d'entreprises,
  - avec les associations du quartier, afin de contribuer à la réalisation de leurs projets, les conditions en étant précisées dans le plan d'action local propre à chaque centre d'affaires,
  - avec les habitants notamment pour entretenir des relations de bon voisinage, rendre des services aux voisins du centre d'affaires, faciliter la connaissance réciproque entre les habitants et les entreprises résidents.
- présenter une fois par an à ses partenaires locaux, réunis selon un format défini localement, son bilan d'activité et son plan d'action en direction du quartier pour l'année à venir,
- à respecter la charte graphique du label (logo) des "Centres d'affaires de quartier" dans sa communication (publicité, papier à entête, cartes, documentation...),
- participer aux réunions du réseau national des Centres d'affaires de quartier initié par la Caisse des Dépôts.



Retour d'expérience n°6

Pour une attractivité renouvelée et durable

En contrepartie le Centre d'affaires de quartier :

- peut obtenir la labellisation "Centre d'affaires de quartier" accordée par la Caisse des Dépôts à l'issue de sa démarche de candidature. Celle-ci devra être accompagnée d'un courrier de la collectivité sur le territoire du Centre d'affaires, confirmant ainsi son intérêt pour le projet et précisant son mode de soutien,
- peut bénéficier de l'expertise de la Caisse des Dépôts pour affiner son projet, mener à bien son étude de faisabilité et d'un soutien financier au démarrage,
- est en mesure de faire valoir auprès des acteurs publics et de leurs partenaires sa vocation à être un acteur du développement économique urbain. A ce titre, le partenariat avec les organismes d'Hlm, l'accès aux services économiques des villes et agglomérations, aux réseaux associatifs de la création d'entreprises, et d'une façon plus générale aux différents réseaux d'acteurs publics et privés du développement économique, pourront être facilités,
- peut solliciter des financements auprès de l'État local au titre de la Politique de la Ville pour assurer la promotion de son offre et mener à bien son plan d'action en direction du quartier.

Saint-Étienne Montreynaud : un plan de communication partenarial

Il met l'accent sur deux objectifs prioritaires : créer un climat favorable au développement économique par la création de liens entre les différents publics, facteurs de sécurisation et de confiance, et promouvoir l'offre économique dans l'offre économique globale de la ville et de l'agglomération.

Parmi les différentes actions de ce plan, sont privilégiés tous les liens avec le quartier et ses habitants, ainsi que la communication liée à la commercialisation de l'offre nouvelle publique (la pépinière d'entreprises, les locaux d'activités, l'immeuble de bureaux).

Des journées portes ouvertes "à la découverte des entreprises" sont programmées périodiquement en priorité avec les publics scolaires et les relais associatifs et professionnels. Préparées et animées par les chefs d'entreprises et leurs partenaires, ces rencontres proposent un parcours pédagogique avec une exposition mettant l'accent sur les produits et services des entreprises, les métiers, les formations et les types d'emplois possibles.

L'exposition est aussi destinée à favoriser d'autres rencontres dans la ville et l'agglomération : mairie de proximité, agence ANPE.



Saint-Pierre de La Réunion, Le Patio ©Agence Goetz

Fort-de-France, centre commercial Cour Perrinon ©Concept Architecture



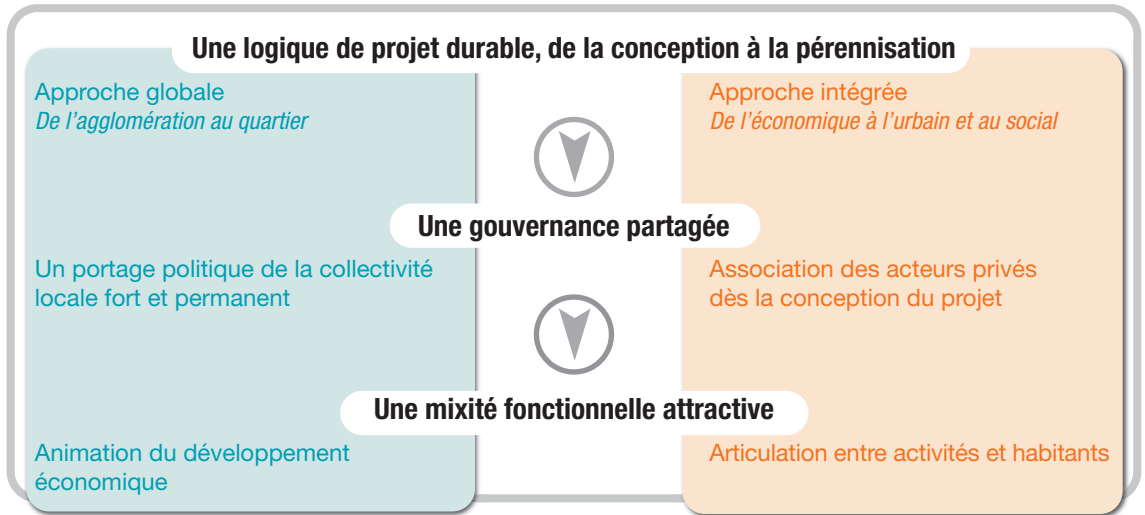
## Repères méthodologiques

Ces repères méthodologiques permettent la mise en place d'une boîte à outils que certains acteurs utilisent à ce jour et qui pourront servir à d'autres, pour s'engager résolument dans une nouvelle dynamique de projet de développement économique.

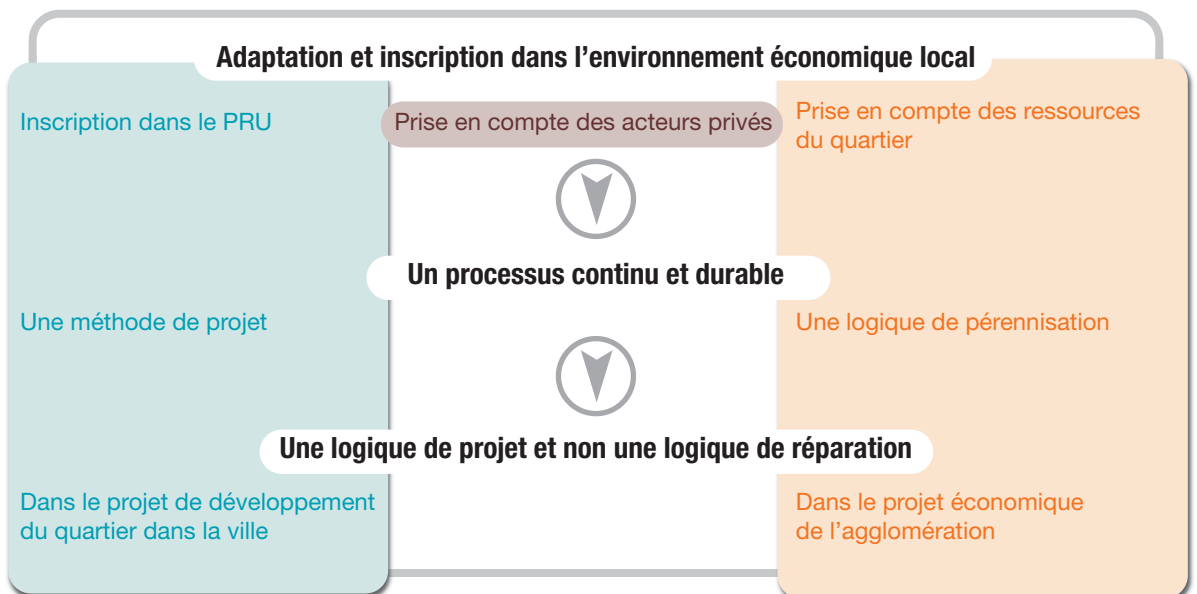
Ces repères balisent le mode projet le plus adapté et le plus efficient en associant les acteurs vers le "travailler ensemble" ; ce sont parfois de simples cadres de travail pour mener une réflexion partenariale, préalable nécessaire pour rendre possible l'action.

Repères méthodologiques

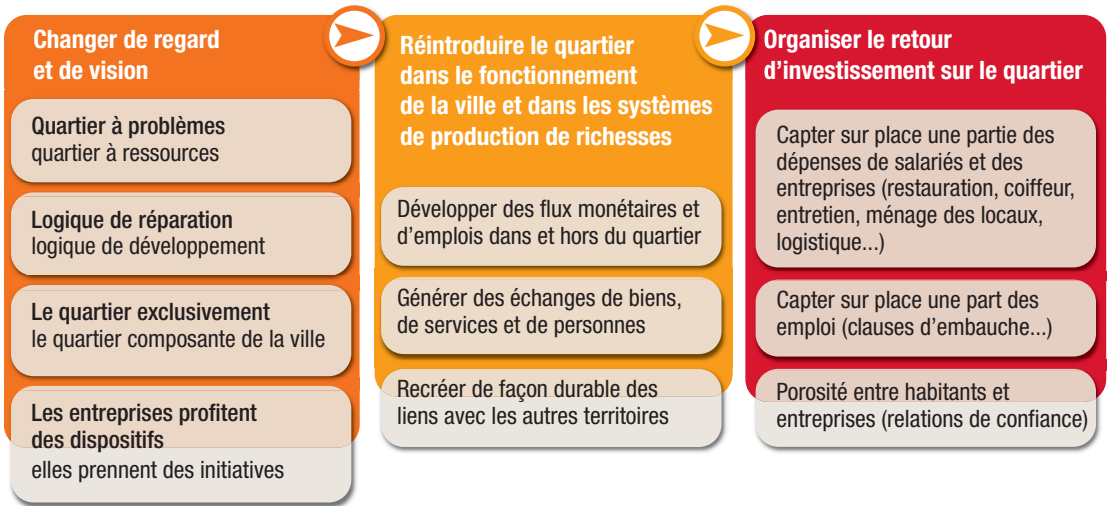
Le projet économique : un enjeu de développement durable



Le projet économique : un enjeu de méthode



## Construire une vision partagée des enjeux stratégiques spécifiques du développement économique dans le PRU



## Construire une approche de développement global prenant en compte l'ensemble des dimensions du PRU



## Élaborer une stratégie et des axes de développement fondés sur deux leviers prioritaires à court et moyen termes

**Les facteurs d'attractivité et de croissance**

**Les facteurs de pérennisation et d'ancrage**

## Agir conjointement sur les facteurs d'attractivité et de croissance

### Actions conjuguées des acteurs du territoire et des acteurs économiques

#### Facteurs d'attractivité du territoire

##### Attractivité du territoire

- 1 - La qualité résidentielle (habitat, services, équipements)
- 2 - La qualité d'aménagement (accès aux voies de communication...)
- 2 - L'offre foncière et immobilière
- 3 - L'image, la communication, l'accueil
- 4 - L'offre de services (matériels et immatériels : sécurité, commerce...)

##### Attractivité du quartier

#### Facteurs de croissance des entreprises

##### Enjeux liés à l'entreprise

- Accès aux ressources et compétences
- Conseil stratégique
- Financement
- Création
- Stratégie de développement...

##### Enjeux liés à l'environnement économique

- Innovation
- Diversification
- Mise en réseaux
- Alliances et partenariats (Accès à de nouveaux marchés partage de coûts, offre globale...)
- Présence d'autres entreprises...

*Impacts croisés, développement des entreprises et développement du territoire.*

## Agir sur les facteurs de pérennisation

### Actions conjuguées des acteurs du territoire et des acteurs économiques

#### Facteurs liés au quartier

##### Les espaces

- Qualification et sécurisation des espaces dédiés aux activités
- Signalétique d'entreprise
- Aménagements facilitant les flux commerciaux
- Création des conditions pour les nouveaux investisseurs et entreprises...

##### La population

- Qualification et sécurisation des espaces dédiés aux activités
- Signalétique d'entreprise
- Aménagements facilitant les flux commerciaux

##### Relations quartier entreprise

- Création de liens avec la population et les jeunes (stages, formation, emploi, utilisation de services communs...)
- Préparer les emplois de demain avec :
  - les parents d'élèves,
  - les associations,
  - innovations sociales,
  - économie résidentielle...

#### Facteurs liés aux entreprises

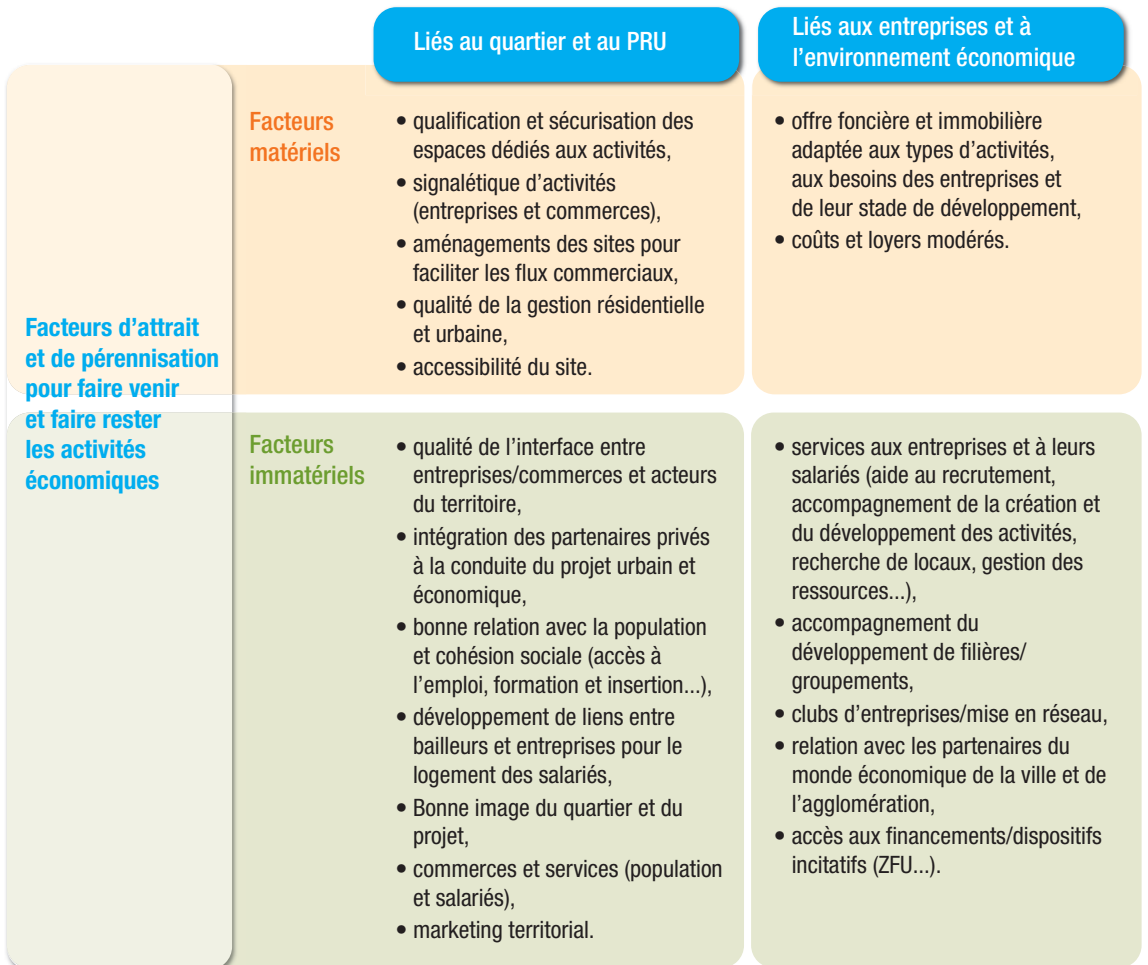
##### L'entreprise

- Accès facilité des petites entreprises aux appels d'offres
- Préparer les métiers et emplois de demain
- Parcours résidentiel des entreprises

##### L'environnement économique

- Connexion des entreprises avec des réseaux
- Création de pôles et de filières
- Positionnement des zones d'activité
- Qualification du tissu existant
- Marketing territorial
- Animation du développement veille...

## Facteurs d'attractivité du site pour les activités économiques



## Processus d'élaboration d'un projet de développement économique

ÉMERGENCE ET CONCEPTION DU PROJET	
Enjeux et stratégie	Analyse du potentiel de développement économique (de l'agglomération au quartier)
	Analyse de l'offre foncière et immobilière et de sa qualification
Enjeux, objectifs et stratégie de développement et mise en adéquation de l'offre et de la demande	
ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION	
Programme d'actions	Plan d'action et conditions de sa mise en œuvre
	Programmation des actions
PÉRENNISATION DU PROJET	
Conduite	Pilotage Animation Communication marketing

## Étapes d'élaboration "partagée" du projet

<b>1 FAIRE ÉMERGER LE PROJET ÉCONOMIQUE</b>	Quel est l'objet du projet économique ? Pourquoi faire ?	Construire une vision commune avec les partenaires publics et privés dès l'amont	<b>NOTE DE CADRAGE</b>
<b>2 CONCEVOIR LE PROJET</b>	Quels enjeux ? Quels choix de développement ? Quelles solutions envisageables ?	Elaborer ensemble un projet de développement économique greffé sur le PRU	<b>CAHIER DES CHARGES DES SCÉNARIOS</b>
<b>3 CONCEVOIR LE PLAN D'ACTION</b>	Quelles actions ? Quel plan d'action ? Que faire ?	Construire un plan d'action	<b>CAHIER DES CHARGES DU PLAN D'ACTION</b>
<b>4 CONDUIRE LE PLAN D'ACTION</b>	Qui fait quoi ? Quel portage politique ? Quel portage opérationnel ? Quel système de suivi et d'évaluation ?	mettre en place une gouvernance partenariale greffée sur celle du PRU	<b>SYSTÈME DE PILOTAGE, D'ANIMATION, DE COMMUNICATION – PROMOTION ET D'ÉVALUATION</b>

### Exemple de réflexion partenariale

<b>Pilotage</b> <b>Critères d'analyse</b>	<b>Champ d'application</b>	Projet économique d'ensemble ZUS/ZFU/ANRU	Offre immobilière et foncière	Services	Accueil et accompagnement des créateurs et des entrepreneurs	Recherche entreprises et commercialisation	Emploi Formation Insertion
<b>Enjeux et stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic</li> <li>- Axes de développement</li> <li>- Portage politique</li> <li>- Maîtrise d'ouvrage technique</li> </ul>						
<b>Programme d'actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositifs formalisés</li> <li>- Méthodes et outils de mise en œuvre</li> </ul>						
<b>Conduite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation</li> <li>- Réseaux d'acteurs et partenariats</li> <li>- Relations avec le quartier (projet - population)</li> <li>- Communication et marketing territorial</li> </ul>						
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observatoire et dispositifs</li> <li>- Modalités d'organisation : qui, comment, fréquence...</li> </ul>						

### Exemple de construction de plan d'action

<b>Thème</b>	Offre immobilière et foncière adaptée	Accompagnement des créateurs et entrepreneurs	Accès à l'emploi des habitants	Articulation développement économique et population du quartier	Communication	Animation du site
<b>Programme d'actions</b>						



### Exemple de tableau de bord

(à introduire dans OPC du PRU)

Actions	Priorité	Avancement de l'action	Budget	Pilote	Commentaires sur action court terme
Offre immobilière					
Offre de services					
Plan de communication					
Autre...					

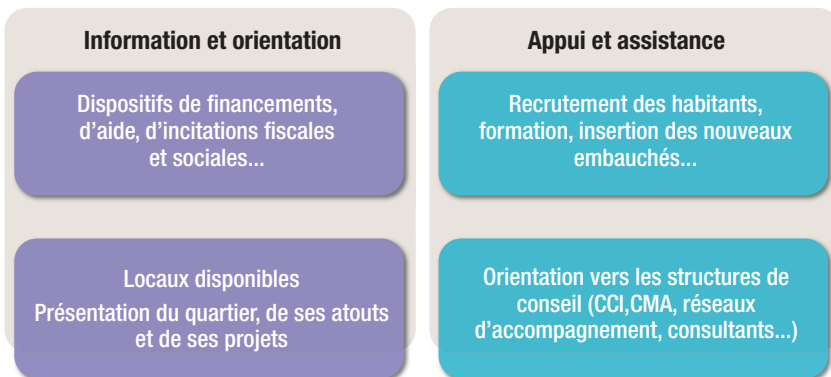
### Exemple de plan de communication

Actions	Supports	Public visé	Budget	Echéancier	Emetteur
Communication entre acteurs					
Avec les entreprises					
Avec la population du quartier					
Avec la population de la ville et de l'agglomération					
Avec les demandeurs d'emploi					
Avec les prescripteurs et les médias pour la promotion de l'offre					
Avec les créateurs					
Avec les investisseurs					
Avec les publics exogènes					

## Exemples de domaines d'intervention



## L'offre d'accueil des entreprises



## L'offre foncière et immobilière

### Offre adaptée aux différents territoires

Zone industrielle

Zone commerciale

Zone artisanale

Tertiaire

Plutôt résidentielle

### Offre adaptée aux différentes activités et stades de développement des entreprises

Pépinières

Hôtel d'entreprises

Centres d'affaires de quartier

Locaux artisanaux

Pôles de compétences/filières...

### Obstacles

Rareté du foncier

Une masse critique difficile à atteindre : investissements souvent isolés

Une demande émanant majoritairement de jeunes entreprises fragiles

Une nécessaire prise en compte des problèmes de sécurité et d'environnement

## L'offre des bailleurs sociaux

### La qualité résidentielle *Attractivité*

La qualité de l'offre d'habitat

Qualité des services locatifs

Qualité de la participation à la gestion urbaine de proximité

### L'immobilier d'activités *Levier de l'investissement privé*

Transformation d'usage  
Reconversion d'usage

Urbanisme de services et commercial

### L'offre renouvelée d'habitat *Cohésion sociale*

Création d'emplois

Insertion

Logement des salariés

## L'offre de services

### Services aux entreprises

Fonctionnement (comptable, fiscal, logistique, gardiennage, communication...)

Développement (marché, produit...)

Animation économique (club d'entreprise, animation territoriale)

### Services aux salariés

Restauration, commerces...

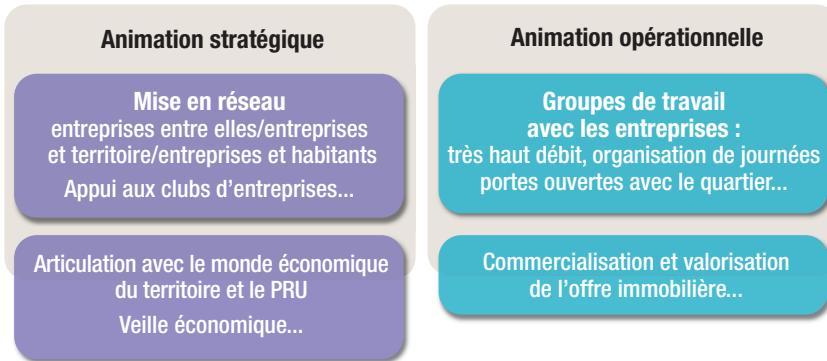
Crèches, écoles...

### Services aux habitants

Commerces, services de santé,

Services administratifs, services à l'emploi...

## L'offre d'animation économique (étude d'une "MOUS économique")



## Organisation et conduite de projet



## Conclusion

Cet ouvrage constitue un premier recueil des bonnes pratiques, qu'il convient d'actualiser et d'enrichir par des publications et des supports qui seront progressivement diffusés aux acteurs de la rénovation urbaine, lors des manifestations comme les FRARU et à l'occasion d'actions de formation. Un premier point d'actualité sur la mise en œuvre des préconisations du rapport figure en encart dans cet ouvrage.

Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine

76

## Groupe de travail

*Nous remercions les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce document.*

### **GROUPE TÉMOIN**

**Mathieu BOURDON**, EDHEC, Junior Études Nice

**Didier DAMBREVILLE**, Pôle territoire Chambre des Métiers 06

**Sébastien DELESTRA**, Direction du développement économique,  
Communauté Urbaine Nice Côte d'Azur

**Serge DUBOST**, Directeur adjoint insertion – logement Conseil Général 06

**Géraldine FAUDON**, Direction de la Politique de la ville et Cohésion sociale,  
Communauté Urbaine Nice Côte d'Azur

**Gérard FUSARI**, Directeur adjoint du Travail DIRECCTE – UT 06

**Marie GIRAULT**, Direction de la Politique de la Ville et Cohésion sociale,  
Communauté Urbaine Nice Côte d'Azur

**Daniel HAGUET**, Professeur de Finances EDHEC Business School Nice

**Dominique LACHAMP**, Chargée de développement territorial Caisse des Dépôts

**Bernard LEVÈRE**, Responsable AMT, Direction du développement local CCI Nice Côte d'Azur

**Béatrice LICOUR**, Responsable du Pôle Habitat STEM DDTM Nice

**Jacques MURA**, Président FNAE – ZUS

**Aude POZZO DI BORGO**, Responsable Côte d'Azur ADIE

**Julie REYNES**, Responsable de projets Direction du renouvellement urbain,  
Communauté Urbaine Nice Côte d'Azur

### **ANRU**

**Pierre SALLENAVE**, Directeur général

**Eric LE GUERN**, Directeur de l'Animation et de l'Appui aux Acteurs de la Rénovation Urbaine

**Éléonore HAUPTMANN**, Responsable du pôle d'appui opérationnel

### **CAISSE DES DÉPÔTS**

**Jean-Pierre DECOURCELLE**, Directeur de projet rénovation urbaine

**Eric LE MAREC**, Directeur de projet rénovation urbaine

**Nathalie DI PIRO**, Chargé de développement Investissements Immobiliers et Logement

**Véronique SAS**, Responsable programmes territoriaux Développement Economique et Economie Sociale

**Philippe LEGRIS**, Expert Investissements Immobiliers et Logement

**Françoise CLIQUET**, Expert en investissements Immobiliers et Logement

**Amaury de MALARTIC**, Stagiaire DPVDU

Jacques LE DU ©Accolade Architecture



## Le développement économique dans les projets de rénovation urbaine

mission nationale ANRU - CDC, rapport de mission



Caisse des Dépôts  
Développement Territorial et du Réseau  
72, avenue Pierre Mendès France  
75914 Paris cedex 13  
[www.caissedesdepots.fr](http://www.caissedesdepots.fr)



ANRU  
69 bis rue de Vaugirard  
75006 PARIS