Les échos...

DES ATELIERS DU CRODSU



Développement économique & quartiers

Synthèse du cycle d'échanges et de qualification, conduit en partenariat avec Aradel Avril 2015 – Janvier 2016



Sommaire

Ressources

Préambule	3
Soutenir l'initiative privée et "l'entreprendre" dans les quartiers	4
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Réactions des participants	
Construire et renforcer les partenariats avec les entreprises	8
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Réactions des participants	
Conjuguer développement économique et soutien à l'employabilité locale	12
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Réactions des participants	
Revitaliser les commerces et les locaux d'activité	16
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Réactions des participants	
Intégrer de nouveaux modes de développement économique : vers l'économie de proximité	20
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Suggestions des participants	
Intégrer la place des quartiers populaires dans une stratégie économique d'agglomération	24
L'essentiel de la matinée Expériences présentées Bibliographie et sitographie Suggestions des participants	
Pour aller plus loin	28
Conclusion	

Préambule

Insuffisance de services et d'activités économiques, commerces de proximité en berne, taux de chômage deux fois et demi plus élevé qu'ailleurs, déficit d'attractivité..., les enjeux de l'emploi et du développement économique dans les quartiers de la politique de la ville ne sont plus à démontrer. Resté historiquement le "parent pauvre" de la politique de la ville, le développement économique est brandi comme nouvel objectif pour les quartiers prioritaires. Il devient un pilier des contrats de ville. Des signaux politiques et financiers importants sont donnés depuis 2013, invitant les acteurs locaux à s'engager dans cette voie. Des moyens sont prévus pour soutenir le développement économique et l'emploi, via le programme d'investissement d'avenir, l'Anru et la Caisse des dépôts notamment. De nouveaux réseaux économiques s'engagent en signant les contrats de ville (Chambres consulaires, Pôle emploi, etc.). L'agence France Entrepreneur voit le jour.

Dès lors, en région, comment franchir une marche significative, en inscrivant les projets dans une véritable stratégie de requalification économique des quartiers? Comment articuler plus fortement développement économique, politiques de formation et d'emploi, soutien à l'entrepreneuriat, approches urbanistiques et marketing territorial... et penser un développement endogène et exogène ? Comment in fine, les activités et les emplois peuvent-ils bénéficier aux habitants des quartiers?

Le CRODSU (Centre de ressources pour le développement social et urbain) et Aradel (Association régionale des développeurs économiques locaux) ont souhaité rapprocher leurs réseaux de professionnels pour débattre de ces enjeux de développement et de revitalisation économique des quartiers. Nous avons proposé ensemble le cycle d'échanges "Développement économique & quartiers".

Ce cycle s'est déroulé à Lyon d'avril 2015 à janvier 2016, avec plusieurs objectifs:

- Aborder différentes facettes du développement économique dans les quartiers.
- Faire connaître des partenaires et ressources mobilisables pour soutenir les initiatives.
- Renforcer les liens entre développeurs économiques et équipes politique de la ville.
- Mobiliser les autres acteurs-clés concernés.

Organisé autour de 6 matinées d'échanges, le cycle a abordé 6 thèmes, à partir d'axes de questionnements privilégiés ; chaque thème correspondant à un levier d'intervention:

- Soutenir l'initiative privée et "l'entreprendre" dans les quartiers
- Construire et renforcer les partenariats avec les entreprises

- Conjuguer développement économique et soutien à l'employabilité locale
- Revitaliser les commerces et les locaux d'activité
- Intégrer de nouveaux modes de développement économique : vers l'économie de proximité
- Intégrer la place des quartiers populaires dans une stratégie économique d'agglomération

Chaque séance a réuni entre 35 et 80 participants, aux profils très divers : en majorité, il s'est agi des équipes politique de la ville et des développeurs économiques au sein des collectivités locales. S'y sont ajoutés des professionnels de l'insertion et de l'emploi (maison de l'emploi et de la formation, structures d'insertion, etc.). Ont également participé plusieurs représentants de l'État local (délégués du préfet, Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Directions départementales des territoires), des techniciens du Conseil régional, de la Caisse des dépôts. Des associations d'animation locale se sont aussi intéressées au cycle (régie de quartier, centre social), tout comme certains élus. Des réseaux économiques (Chambres consulaires, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) des entreprises se sont progressivement appropriés ces espaces : c'est une satisfaction! D'autres territoires, notamment auvergnats, ont assisté à quelques rencontres.

Ce numéro des *Échos* rend compte des apports du cycle. Il est construit en 6 parties, correspondant aux 6 thèmes abordés. Chaque partie comprend un article qui synthétise les propos de cadrage des intervenants, et met en exergue les points-clés d'échanges avec la salle. Les démarches et expériences locales y sont également décrites. Enfin, des réactions de participants, sous forme de verbatims, donnent à voir la tonalité des échanges.

Marion Cannelle, consultante chez Argo&Siloe, spécialiste des politiques publiques de développement local, a participé aux travaux en assurant une synthèse des apports et des échanges, et en contribuant à la capitalisation dans ce numéro. Elle a également mis son expertise au service de l'organisation et l'animation de la sixième matinée.

Ce cycle représente, nous l'espérons, une première marche pour contribuer à stimuler les stratégies et projets de développement économique au profit des quartiers. D'autres marches sont en cours de construction pour prolonger la dynamique lancée.



Soutenir l'initiative privée et l'entreprendre dans les quartiers

Une enquête¹ réalisée en 2010 auprès d'entrepreneurs dans les quartiers montre que la création d'entreprises y est en moyenne deux fois plus importante qu'ailleurs. Le parcours du créateur reste malgré tout plus compliqué, avec moins d'un tiers d'emplois créés sur les cinq premières années. Le taux d'entreprises défaillantes après quelques années d'existence est important puisque moins de 30% des entreprises subsistent au-delà de cinq ans. Comment, dès lors, créer un chaînage vertueux pour soutenir le parcours de l'entrepreneur, de l'amont à l'aval de la création de son entreprise ? Cette question amène de fait un débat sur les partenariats locaux et les complémentarités entre les intervenants, lesquels sont nombreux.

L'essentiel de la matinée

¹ Adive, La nouvelle PME et Opinionway, Étude nationale sur les entrepreneurs en zone urbaine

sensible, 2010

Un profil type de "l'entrepreneur du quartier"?

Si l'on tentait de décrire le profil du créateur d'entreprise issu d'un quartier populaire, il s'agirait plutôt d'un homme, ayant entre 30 et 40 ans, avec un faible niveau de qualification, dans la plupart des cas demandeur d'emploi ou bénéficiaire des minima sociaux. Évitons toute généralisation, le trait est bien sûr caricatural, et ne peut épouser des réalités diverses. Dès lors, créer son entreprise résulte souvent d'une nécessité, à défaut de trouver un emploi salarié durable. Victorin Gokpon, dirigeant d'une société spécialisée dans l'appui à la création d'entreprise dans les quartiers populaires a accompagné nombre d'entre eux.

Le représentant du réseau Lyon ville de l'entrepreneuriat qui accompagne à la création, reprise, transmission d'entreprise sur la Métropole, confirme : si 20% des créateurs sur le territoire ont un niveau inférieur au bac, cette proportion passe de 35 à 45% pour les créateurs des quartiers prioritaires.

La plupart des projets concernent le commerce ou les services à la personne. Au côté de ces activités assez classiques, émergent depuis quelques années des projets d'une autre nature, avec une dimension d'innovation, prenant appui sur le numérique, portés par des jeunes entrepreneurs. Le numérique permet de construire des offres de services sans avoir besoin d'investir un capital important. Pour autant ces projets restent encore marginaux.



Portraits vidéos d'entrepreneurs de quartiers sur www.entreprisesdesquartiers.fr

Les points durs : l'accès à l'information, à l'orientation, au crédit, à des locaux

Si la création d'activité est importante, les taux de pérennité à deux ans des entrepreneurs sont plus faibles, même s'ils sont accompagnés : 61,7%, contre 66,9% tout public confondu (source : Adie). Autre caractéristique : ces entrepreneurs méconnaissent les dispositifs et l'offre d'accompagnement à la création d'activité. Dans certains territoires, on estime que 70% des créations s'effectuent sans que l'entrepreneur ait été aidé d'une façon ou d'une autre. En outre, les démarches de création, même si elles n'aboutissent pas, sont néanmoins porteuses de dynamiques (retour à l'emploi, formation, confiance en soi, etc.).

Une culture de la prise de risque insuffisante, des difficultés à formaliser le projet, l'absence de fonds propres au démarrage, l'absence de réseaux, une difficulté à obtenir un prêt bancaire, ou encore la difficulté à trouver un lieu d'installation adapté et à coût abordable sont autant de freins récurrents rencontrés par le porteur de projet. Si cela concerne tout le monde, les créateurs issus des quartiers populaires, souvent en situation fragile, y sont confrontés de façon plus aigüe. Cela rend nécessaire, de l'avis du plus grand nombre, d'adapter l'accompagnement qui peut leur être proposé.

De l'amont à l'aval, soutenir la personne dans son parcours

Il importe de créer une culture entrepreneuriale dès le plus jeune âge. Susciter "l'esprit d'entreprendre" par des interventions dans les écoles, collèges... pour donner à voir ce qu'est la vie des entreprises, mettre en lumière des réussites... sont des pistes de travail essentielles. L'enjeu est d'éviter l'auto-censure ("ce n'est pas fait pour moi") et de faire naître des envies, voire de révéler de potentiels entrepreneurs.

La nécessité de mieux détecter les créateurs potentiels pour les accompagner plus efficacement et ainsi renforcer les chances de succès a été l'un des axes du débat. Les CitésLab, structures de "premier accueil" et de sensibilisation rendent ce service, mais ils ne couvrent pas tout le territoire. "Il y a des trous dans la raquette!" Il faut "aller vers" les porteurs de projets, car ils ne viendront pas spontanément frapper à la porte des réseaux spécialisés. Pour cela, l'ensemble du tissu partenarial mérite d'être associé et impliqué, à commencer par les acteurs de proximité qui sont



des "capteurs" d'idées et de projets. Les travailleurs sociaux peuvent être les premiers prescripteurs ! Victorin Gokpon insiste sur la nécessité de formations croisées entre les intervenants économiques et sociaux, pour décloisonner les approches, voire casser les représentations négatives de part et d'autre et organiser des coopérations locales. Cette proposition résonne parmi les participants de la matinée. L'enjeu est de créer un écosystème mobilisant tous les acteurs pour créer une culture du développement économique dans ces territoires.

L'expérience montre que ces entrepreneurs ont un besoin d'accompagnement souvent plus long (3 ans) et plus intensif que d'autres créateurs. L'accompagnement amène à prendre en compte la personne dans sa globalité, au-delà de la seule analyse de son projet économique. Une bonne connaissance de la situation familiale, sociale, sanitaire... s'impose pour comprendre le ou les besoins. L'adaptation du discours et des méthodes est également une condition de réussite pour aider le porteur de projet à lever ses premières peurs, le mettre en confiance. Là encore, la confrontation des visions des acteurs sur la situation de la personne et sur son projet sera un facteur clé de succès.

Face à la difficulté de repérer les offres d'appui, des territoires s'organisent pour créer des lieux de proximité "totems", repérés comme des espaces ressources qui incarnent le partenariat local et proposent une offre globale d'accompagnement. Car le passage de l'amorçage à un accompagnement classique est essentiel pour éviter les ruptures de parcours, ces deux phases étant souvent réalisées par des acteurs différents. L'expérience pilote de "La Fabrique à entreprendre" conduite dans l'agglomération de Saint-Étienne, animée par la Mife Loire Sud, illustre clairement cette volonté de regrouper l'offre d'accompagnement, de la rendre plus lisible et accessible (voir expériences présentées).

On peut citer la constitution d'un *pool* d'expertise en un même lieu, à Tremblay-en-France, qui assemble diverses compétences pour proposer un premier accueil, des ateliers *ante* création et réunions d'information collectives par la boutique de gestion, puis un accompagnement par le service création d'entreprise et plusieurs partenaires. Sont aussi proposés un suivi post-création, des solutions de financement par les Plates-formes d'initiatives locales et l'Adie. Un comité de suivi du porteur de projet implique aussi les acteurs de l'emploi et de l'insertion.

Là où cela n'est pas possible, faute d'avoir sur place tous les outils, le débat se porte sur une question : quelles étapes faut-il prioriser ? La détection et la sensibilisation, ou la création de l'entreprise et le suivi post-création ? À chaque fois, il importe de se rappeler la diversité des configurations locales à prendre en compte, certains territoires et quartiers étant plus ou moins dotés (par exemple les CitésLab sont concentrés en Rhône-Alpes dans les agglomérations).

Le suivi post-création pendant les premières années doit permettre de porter l'effort, d'une part, sur l'aide à la création de réseaux et de flux d'affaires pour l'entrepreneur, qui vont augmenter son carnet de commandes et, d'autre part, sur la formation, voire le recalibrage du projet le cas échéant...

Mieux articuler les dispositifs et réseaux spécialisés, les pérenniser

Pour les non-spécialistes, les réseaux d'aide à la création d'activité composent un ensemble complexe. Les approches sont segmentées par métiers et types d'accompagnement. Les structures qui détectent les porteurs sont les CitésLab (soutenues par la Caisse des dépôts), PlaNet Adam, PlaNet Finance... et constituent les principaux points d'entrée des porteurs de projets, avec les maisons de l'emploi. France Active, l'Adie ou lnitiative France se concentrent sur le financement. Les boutiques de gestion accompagnent les créateurs à toutes les étapes.

L'annonce de la mise en place, début 2016, de l'Agence nationale du développement économique, dont les contours n'étaient pas clairement définis mi-2015, introduit le débat sur la nécessité d'une plus grande coordination des acteurs, voire d'une simplification du paysage. La mission qui la préfigure doit émettre des préconisations sur l'offre d'accom pagnement, en tenant compte des spécificités locales: le repérage et l'aide à l'amorçage, la formation et l'accompagnement, le financement, le développement des entreprises.

Lors de l'atelier, les échanges ont montré la fragilité de certains dispositifs, tels les CitésLab, dont le financement par la Caisse des dépôts est dégressif. La question de la prise de relais progressive par les collectivités locales pour structurer et pérenniser l'offre a traversé les débats.

Concernant l'offre immobilière à vocation économique (pépinière, hôtel d'activités...), les centres d'affaires de quartier, peu nombreux et en cours d'installation dans quatre agglomérations de Rhône-Alpes, pourront proposer un service complet d'hébergement, avec des locaux adaptés, de petite taille notamment, à loyer modéré. Par ailleurs, ils ont vocation à favoriser le développement du quartier en menant des actions de promotion de la création d'activité et en s'ouvrant aux habitants et aux associations de proximité (voir expérience Artis).

Expériences présentées

La Fabrique à entreprendre

Saint-Étienne Métropole (42)

Le centre d'affaires de quartiers Artis

Métropole grenobloise (38)

Pour bon nombre de personnes issues des quartiers, la création d'entreprise peut être perçue comme un véritable parcours du combattant. Comment se repérer parmi les réseaux d'acteurs et les aides existantes ? Pour autant, le dynamisme entrepreneurial, notamment dans les quartiers stéphanois, existe. Il doit être entendu et accompagné en prenant en compte les spécificités des créateurs, qui participent à la vitalité économique du territoire.

C'est ce qui a conduit la métropole stéphanoise, en partenariat avec la Caisse des dépôts, la Région Rhône-Alpes et l'Acsé, à se doter d'un outil dédié à l'entrepreneuriat dans les quartiers. Il constitue un des principaux leviers d'action économique du contrat de ville.

Sous l'appellation de la "Fabrique à entreprendre® de Saint-Étienne Métropole", ce dispositif propose aux créateurs une offre d'appui complète et adaptée à leurs besoins : "l'objectif est d'améliorer les services d'accompagnement et de les rendre plus lisibles auprès des porteurs de projet." L'offre se décline sur toutes les phases de développement du projet : sensibilisation en passant par la détection, amorçage et formalisation du projet, financement, formation et hébergement en lien avec les offres de locaux d'activité (centre d'affaires de quartier, pépinières, etc.). Elle vise à soutenir chaque projet individuel ou collectif, au service du développement socio-économique des quartiers populaires.

L'animation en a été confiée à la Maison de l'information sur la formation et l'emploi (Mife) Loire Sud, lieu ressource pour les personnes rencontrant des difficultés dans leur parcours d'insertion socio-professionnelle. Porteuse depuis début 2015 de la mission CitésLab® sur son territoire, la Mife contribue à développer une culture entrepreneuriale au sens large : "nous savons que toutes les personnes accompagnées ne créeront pas leur activité. Toutefois, découvrir et tester la création d'entreprise les redynamise dans leurs démarches d'insertion professionnelle."

Divers partenaires sont mobilisés autour du projet, parmi lesquels les professionnels du travail social : "pour ces acteurs, le champ de la création d'activité n'est pas bien connu. Ils peuvent pourtant repérer parmi le public qu'ils accompagnent, de potentiels créateurs ou créatrices." C'est pourquoi la Mife entend développer une culture partagée autour de la création d'activité avec ces professionnels à qui il sera proposé des sessions de qualification.

••• Estelle Racon, directrice de la Mife Loire Sud

••• www.mifeloiresud.com

Grenoble-Alpes Métropole a lancé la réalisation de 2 hôtels d'activités, labellisés depuis début 2015 "centres d'affaires de quartiers" sur les sites Mistral à Grenoble et Village Sud à Échirolles. Forte de l'expérience d'Artis (Artisanat et innovation Sociale) à Fontaine, la métropole poursuit ainsi son soutien au développement d'activités et d'emplois dans l'artisanat et l'Économie sociale et solidaire, au cœur des quartiers.

À l'origine, un double constat : d'une part, le déficit d'activités économiques au sein de ces 2 quartiers, avec peu de création ou d'implantation d'entreprises. D'autre part, un besoin de locaux adaptés, à loyers modérés, pérennes pour une implantation durable des entreprises. Ces hôtels d'activités, qui ont vocation à accueillir des entreprises de l'ESS (structures d'insertion par l'activité économique, sociétés coopératives, etc.), des artisans et des entreprises de l'économie classique, complètent ainsi l'offre d'hébergement à loyers adaptés et de locaux à surfaces réduites. L'implantation de ces structures permet une diversification des fonctions au sein des quartiers, la production de nouveaux produits et services dont une partie bénéficiera aux habitants des quartiers (boutiques solidaires, produits locaux), le développement de l'envie d'entreprendre, mais également la création et la pérennisation d'activités économiques par les habitants du quartier via les espaces de pépinières, et une coopération élargie aux autres acteurs économiques du territoire. L'arrivée de nouvelles entreprises diversifie par ailleurs la clientèle des commerces de proximité.

Artis Échirolles, livré en juin 2015, prévoit plus de 2000 m² de bureaux et d'ateliers. Des modules sont réservés aux entreprises en création dans le cadre d'une pépinière d'entreprises. Une quinzaine de structures y sera accueillie, dont 7 dans le cadre de la pépinière, pour près de 80 emplois dont une vingtaine en insertion. Artis Grenoble, pensé dans la même veine, ouvrira ses portes en 2016. En partenariat avec la Scic La Pousada déjà implantée sur le quartier, une cinquantaine d'entreprises seront accueillies dont une quinzaine en pépinière. 300 emplois seront ainsi localisés dans le quartier, dont une quinzaine en insertion. Une fonction d'animation des bâtiments est également prévue pour favoriser les dynamiques de collaboration entre acteurs (gestion d'espaces et de services en commun), impulser des projets collectifs en lien avec le quartier et ses habitants.

••• Marion Chaumontet, chargée du développement économique dans les quartiers, Métro

••• www.lametro.fr

Pour aller plus loin...

- Entreprendre en banlieue : pas de quartier pour l'exclusion. PlaNet Finance. Accenture, novembre 2014
- L'esprit d'entreprendre : quelles aspirations des jeunes ? Quel accompagnement par les missions locales ? Synthèse de l'étude. ASDO, octobre 2013
- Accompagnement à la création d'activité et quartiers prioritaires. Esquisse d'un état des lieux. SG-CIV, mars 2012
- Étude nationale sur les entrepreneurs des quartiers sensibles. ADIVE, la nouvelle PME, OPINION WAY, 17 novembre 2010
- Emploi-insertion: quelles expériences innovantes en Rhône-Alpes? Les Échos des ateliers permanents du CR•DSU n°2, mars 2008, pp. 8-9





Sites Internet

- APCE (Agence pour la création d'entreprises) : www.apce.com
- ADIE (agence pour le droit à l'initiative économique) : www.adie.org
- ADIVE (agence pour la diversité entrepreunariale) : www.adive.fr
- BGE réseau national d'appui aux entrepreneurs : www.bge.asso.fr
- Caisse des Dépôts et Consignations : www.caissedesdepots.fr
- CitésLab: www.citeslab.fr/grand_public
- Entreprises des quartiers : www.entreprisesdesquartiers.fr
- Initiative Auvergne Rhône-Alpes : www.initiative-rhonealpes.fr
- Je crée en Rhône-Alpes : www.jecree-en-rhonealpes.fr
- Lyon ville de l'entrepreneuriat réseau d'experts au service de la création d'entreprise : www.economie.grandlyon.com/demarche-lyon-ville-entrepreneuriat-lve.85.0.html
- Rhône-Alpes Active financeur solidaire pour l'emploi : http://rhonealpesactive.org
- Le site régional des Chambres de commerce et d'industrie : www.rhone-alpes.cci.fr
- Talents des cités : www.talentsdescites.com

Réactions des participants

Le profil des personnes

Bon nombre de personnes créent leur activité par nécessité. Pour la plupart, elles sont en recherche d'emploi, à plus de 60%.

Il est important de disposer d'un lieu totem, d'un espace physique pour que les personnes qui souhaitent créer disposent de ressources visibles et à proximité.

On ne peut pas dire que les habitants des quartiers n'ont pas l'esprit d'entreprendre, le goût du risque et qu'ils préfèrent se tourner vers le salariat. Tout le monde aspire à la sécurité de l'emploi. Ce n'est pas une caractéristique propre aux quartiers.

L'accompagnement des personnes : " aller vers... "

Nous n'en sommes pas encore au stade de réfléchir à la manière de mieux organiser l'offre d'accompagnement. Chez nous, les porteurs de projet n'arrivent pas jusqu'à la porte d'entrée. Comment faire en sorte au moins qu'ils poussent la porte ? Comment développer la culture d'entreprise sur notre territoire ?

Comment toucher plus fortement les femmes, qui représentent aujourd'hui moins de la moitié des créatrices, environ 40%?

Lorsque l'on est travailleur social, comment faire venir le sujet de la création dans les échanges avec le public que l'on accompagne? Comment repérer ou révéler des créateurs potentiels? Qui plus est, nous n'avons pas la connaissance des acteurs, des dispositifs pour orienter correctement les personnes.

On ne peut pas se cantonner à un rôle strictement d'accompagnateur à la création. Beaucoup d'entrepreneurs des quartiers doivent faire face à des problématiques qui freinent leur projet professionnel. Il faut prendre en compte des aspects plus sociaux.

Il ne faut pas oublier la pérennité des structures qui accompagnent les créateurs. On crée un nouveau dispositif, un appel d'air auprès du public, sans pour autant donner les moyens aux structures de faire correctement leur travail.

Construire et renforcer les partenariats avec les entreprises

Renforcer les liens entre les entreprises et les quartiers populaires est un enjeu de premier plan : cela suppose de considérer l'entreprise comme une ressource, au-delà de sa capacité à générer directement des emplois. De nouvelles relations sont à construire ou consolider, y compris avec des entreprises situées à l'extérieur du territoire. Comment peuvent-elles s'impliquer? Qu'est-ce que la charte Entreprises & Quartiers? En quoi les entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constituent des opportunités pour soutenir le développement économique des quartiers, au-delà des logiques de réparation? Cette séquence a combiné la présentation de la charte Entreprises & Quartiers, des témoignages d'entreprises, des débats pointant notamment un très fort enjeu d'interconnaissance mutuelle entre les acteurs publics et privés et de structuration de partenariats locaux.

L'essentiel de la matinée

La charte Entreprises & Quartiers

Cette charte vise à développer l'implication du monde économique dans le soutien au développement économique et social des quartiers populaires, et à soutenir l'entrepreneuriat.

Lancée en juin 2013 par le ministère de la Ville, la Charte Entreprises & Quartiers constitue un cadre de référence pour toute entreprise qui souhaite engager des actions en faveur des quartiers populaires. Les entreprises signataires proposent d'apporter leur contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en collaboration étroite avec les pouvoirs publics (État et collectivités locales).

5 axes d'intervention sont indiqués dans la charte, à partir desquels chaque entreprise construit des actions ou valorise ses projets existants :

- L'éducation et l'orientation scolaire
- L'emploi, l'insertion et la formation
- Le développement économique
- Les services de proximité, l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise
- Le soutien aux initiatives locales, le mécénat de solidarité

Pour cela, un outil de géo-référencement, mis à disposition par le ministère de la Ville, permet à chaque entreprise de mieux cibler son engagement et de le mesurer via des indicateurs chiffrés. L'outil web est hébergé sur http://sig.ville.gouv.fr

À ce jour, les actions majoritairement engagées s'inscrivent dans les champs de l'éducation et de l'emploi: alternance, parrainage de jeunes et de demandeurs d'emploi, présentation de métiers, stages, visites d'entreprises, organisation de forums emploi, recrutements, job datings, formations collectives.

En 2015, 60 grandes entreprises ont signé la charte au niveau national. Des démarches territoriales sont également engagées sur 40 départements. Pilotées par les services de l'État en région, en lien avec les collectivités, ces démarches se traduisent par la signature de conventions territoriales avec des acteurs du tissu économique local.

••• Plus d'infos sur la charte Entreprises & Quartiers : www.cqet.qouv.fr/mots-cles/charte-entreprises-quartiers

Un mode opératoire de la charte en construction

Pensée comme un produit d'appel auprès des entreprises, elle concerne aujourd'hui principalement des grandes entreprises. L'enjeu est d'élargir son appropriation au tissu des PME locales. Sa déclinaison territoriale est en cours de structuration et peut prendre appui sur les réseaux d'entreprises existants : IMS-Entreprendre pour la cité, le Crépi ou encore Face. Ils constituent des relais importants pour les professionnels des collectivités locales. Il importe que les développeurs économiques et les équipes politique de la ville s'en rapprochent. L'essentiel est de saisir qu' "une dynamique nationale a été engagée", selon Thierry Du Bouetiez, conseiller auprès du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). Les conventions nationales déjà signées sont notamment une raison pour aller frapper à la porte des entreprises et susciter des partenariats locaux.

Le CGET met à disposition le recensement et la géolocalisation des projets actuellement conduits par les entreprises. C'est un point de départ. Les échanges ont montré qu'il importera d'impliquer plus fortement les collectivités locales dans cette charte, dont elles sont trop éloignées pour l'instant. A été pointée la nécessité de construire le lien avec le volet développement économique et emploi des contrats de ville, lequel est quasi-inexistant à ce stade. Impulser une action concertée nécessite des moyens à la fois sur l'animation d'un partenariat et la gestion de la relation aux entreprises : un travail mené de concert entre les développeurs économiques et ceux de la politique de la ville prend ici tout son sens.

Bien sûr, il existe déjà dans les grandes agglomérations des démarches locales et des projets conduits en lien avec des clubs d'entreprises : des articulations sont à trouver. Les échanges sont venus mettre l'accent sur l'importance d'une animation à la fois régionale, d'agglomération et locale sur ces questions.



Comprendre les motivations des entreprises

La directrice d'IMS-Entreprendre pour la cité en Rhône-Alpes, Marie-Pierre Brunet, est revenue sur les ressorts, les intérêts et les enjeux qui peuvent conduire des entreprises dans le soutien à des projets locaux.

On peut les résumer dans ce schéma:

Représentativité société / clientèle

- Refléter la société afin de mieux l'appréhender d'un point de vue économique
- => Les quartiers, comme manne de clients à appréhender
- La diversité, via les quartiers, comme facteur de créativité, de progrès et de croissance sécurisée
- => Les quartiers, comme frein à la «pensée clonée»

Ancrage territorial

- Contribuer à la croissance de l'écosystème local en vue de sa propre croissance
- => Les quartiers, comme partie prenante incontournable à la croissance locale
- Créer et entretenir le lien avec les acteurs publics locaux afin de mieux s'intégrer localement
- => Les quartiers, comme gage d'une meilleure insertion locale

Cohésion interne

- Contribuer à la fierté d'appartenance à l'entreprise pour attirer de nouveaux talents et fidéliser les talents existants
- Permettre aux salariés de s'investir « utilement »
- => Les quartiers, comme booster de l'engagement individuel et collectif

Image grand public

- Renvoyer une image humaine et citoyenne à ses partenaires et à sa clientèle
- => Les quartiers, comme levier citoyen
- Lutter contre une image parfois trop axée « rentabilité », assimilée à l'entreprise
- => L'entreprise perçue comme un contributeur à la sortie de crise en local

Rôle citoyen

- Rôle vis-à-vis de l'État et de la France, de contribuer à la lutte contre le chômage et à la croissance économique, locale et nationale
- Permettre aux personnes des quartiers d'acquérir et développer des compétences
- => Les quartiers, comme cible spécifique de la lutte contre le chômage en France

Rôle Réglementaire

• Répondre à des demandes du gouvernement pour lutter contre le chômage => Les quartiers, comme enjeu réglementaire pour l'entreprise (ex : clauses d'insertion, plan de revitalisation)

Source : Guide pratique "Comment les entreprises peuvent-elles favoriser l'accès à l'emploi pour les habitants des quartiers ?" Recueil d'initiatives, méthodologies clé, bonnes pratiques et préconisations. IMS, Accenture, CGET, 2015

Les débats ont montré la nécessité de déconstruire les représentations mutuelles entre entreprises, institutions publiques et travailleurs sociaux. Schématiquement, il s'agit de sortir d'une logique dans laquelle les intervenants sociaux "veulent principalement placer leurs publics", et à l'inverse, les entreprises peuvent être appréhendées négativement, par leur difficulté à saisir les enjeux sociaux d'un territoire.

Par ailleurs, s'il importe de donner une dimension territoriale aux actions, certaines entreprises préfèrent privilégier dans leur projet une mixité de territoires et/ou de publics : cela permet de sortir d'actions trop estampillées "quartiers" avec leur effet possiblement stigmatisant pour leurs participants. Un autre point de vigilance porte sur la création d'un maillage territorial qui faciliterait le lien entre les structures de l'économie sociale et solidaire, les structures d'accompagnement et d'aide à l'insertion et les entreprises qui relèvent du marché classique (qu'elles soient dans ou en dehors du territoire). Ce maillage permettrait de dépasser des coopérations ponctuelles répondant à des logiques d'opportunités pour aller vers l'élaboration de projets plus ambitieux intégrant bien les objectifs des différentes parties prenantes.

Expériences présentées

"100 chances, 100 emplois", Schneider Electric

² Schneider Electric est un groupe mondial dont l'activité principale est l'efficacité énergétique Créée il y a dix ans par Schneider Electric ², la démarche "100 chances 100 emplois" vise à répondre aux besoins économiques d'un territoire tout en contribuant à l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi pour les jeunes issus des quartiers. Pour l'entreprise, il s'agit de repérer des potentiels collaborateurs, pour les jeunes, de bénéficier d'un appui pour s'insérer professionnellement.

Ce dispositif s'adresse aux jeunes de 18 à 30 ans, peu qualifiés. Il concerne également des jeunes qualifiés ou diplômés, mais victimes de discrimination. Pour bénéficier de l'action, chaque jeune doit faire part d'un projet professionnel, et démontrer sa volonté d'intégrer le monde de l'entreprise.

Une fois que les jeunes ont été identifiés, ils sont accompagnés pendant une semaine pour travailler sur l'affirmation de leur projet, et vérifier ou acquérir les codes de l'entreprise (respect des horaires et consignes, assiduité, etc.). 5 à 10 jeunes sont coachés annuellement sur chaque territoire; ce qui assure de véritables parcours individualisés. Après cette étape, vient celle de l'intégration du jeune en entreprise, s'il est jugé apte. "Pour cela, on fait jouer nos relations professionnelles voire personnelles, pour leur trouver une entreprise. On s'engage à leur faire deux propositions à l'issue de la semaine. Le message adressé aux entreprises accueillantes est très clair : il est hors de question que le jeune qui s'est remis en cause ne se voit pas proposer de solutions en termes d'emplois."

Pilotée par une entreprise au niveau local, en partenariat avec les professionnels de l'insertion et de l'emploi (Pôle emploi, missions locales, Maisons de l'emploi), cette démarche se déploie en proximité, avec le soutien des pouvoirs publics et des associations locales dans les quartiers. Son succès s'explique notamment par le fait que Schneider Electric a une capacité de mobilisation forte des entreprises sur un bassin d'emplois.

Le dispositif est désormais déployé sur 23 bassins d'emplois, dont 4 en Rhône-Alpes : Grenoble, Valence, Chambéry et le dernier en date, Lyon. Depuis 2004, le dispositif a ainsi bénéficié à près de 3000 jeunes au niveau national et a mobilisé plus de 700 entreprises. Le taux de sortie positive des jeunes avoisine 70%.

La démarche "100 chances, 100 emplois" figure parmi les actions et engagements de Schneider Electric, formalisés dans la charte Entreprises & Quartiers.

- ••• Didier Rochas, délégué régional insertion et délégué "100 chances, 100 emplois" Rhône-Alpes, Schneider Electric
- ••• www.100chances-100emplois.org/lassociation

Sensibiliser aux métiers du bâtiment, Bouygues bâtiment sud-est

Bouygues bâtiment sud-est est engagé dans le cadre de la charte Entreprises & Quartiers.

Plusieurs accords locaux ont été signés ou le seront prochainement, notamment à Lyon. Cette entreprise développe des actions tournées vers l'éducation et la découverte professionnelle à destination des élèves, et déploie plus largement des opérations auprès des habitants dans les quartiers.

Parmi les actions en direction des jeunes en milieu scolaire, "Un jour, un métier", développée avec l'appui d'IMS-Entreprendre pour la cité Rhône-Alpes, est une opération coup de poing qui se déroule sur une journée. Les collégiens de 3ème issus des quartiers populaires sont invités à découvrir les différents métiers du secteur du bâtiment en immersion dans l'entreprise. La visite est animée de manière ludique : "de manière générale, autour de ces actions, on aborde le sujet du savoir-être en entreprise, c'est un impératif.' Entreprise engagée également sur le champ de la diversité, le groupe conduit l'action "Déployons nos ailes". Il s'agit d'une démarche de sensibilisation axée sur l'égalité professionnelle et la mixité.Le projet entend lutter contre les idées préconçues prêtant aux métiers du bâtiment l'image d'un secteur réservé aux hommes. L'action consiste à travailler auprès de jeunes filles et garçons, sur la base de deux rencontres : une dans le collège et une en entreprise. Au collège, un métier du bâtiment est présenté par un binôme femme/homme, sous ses différentes facettes. En entreprise, les jeunes travaillent sur des scénarii d'embauche, en se mettant à la place du recruteur. L'enjeu est de faire comprendre aux jeunes que l'unique filtre pour un recruteur doit être celui de la compétence.

Enfin, Bouygues bâtiment sud-est mène également des actions de proximité auprès des habitants dans le cadre des opérations de réhabilitation en site occupé. Cette démarche est née du constat que l'entreprise gravite pendant plusieurs mois dans le quartier, à proximité de ses habitants, sans créer de lien. L'intervention de l'entreprise est souvent mal perçue par les habitants car elle s'accompagne souvent de nuisances visuelle et sonores. Un poste de chargé de relations locataires a donc été créé à l'occasion des chantiers pour faire l'interface avec les résidents du quartier : "cela permet de repérer plus rapidement d'éventuelles difficultés vécues par les résidents". L'entreprise prévoit également des journées de découverte des métiers pour les habitants.

- ••• Florent Dubois, responsable ressources humaines Bouygues bâtiment sud-est
- ••• www.bouyques-batiment-sud-est.fr



- Guide pratique "Comment les entreprises peuvent-elles favoriser l'accès à l'emploi des habitants des quartiers ?" Recueil d'initiatives, méthodologies clés, bonnes pratiques et préconisations. IMS-Entreprendre pour la cité, en partenariat avec Accenture, 2014
- Mobiliser les acteurs économiques en faveur de l'emploi et de l'emploi des jeunes : 5 priorités, 150 propositions. Rapport de Gérard Mestrallet, Fondation Face, 04/2014
- Entreprises et quartiers : pourquoi et comment nouer des partenariats durables ? IFMO, École de la rénovation urbaine et de la gestion des quartiers. Les cahiers des rendez-vous du programme d'animation et de professionnalisation des développeurs économiques urbains, 2010
- Quand les entreprises s'engagent en banlieue. Anne Dhoquois. Éditions Autrement, 10/2008, 221 p.
- Mobiliser les entreprises de notre territoire : conditions de création et de pérennisation d'un collectif d'entreprises. Aradel. Les cahiers du développeur économique n°9, 01/2006





Sites Internet

- BPI France : www.bpifrance.fr
- Crépi (Réseau des clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion) : www.crepi.org
- Face (Fondation agir contre l'exclusion) : http://face-grandlyon.com
- IMS-Entreprendre Rhône-Alpes (Réseau des entreprises engagées dans la société) : www.imsentreprendre.com/page/ims-rhone-alpes
- Maison de l'emploi et de la formation de Lyon rubrique "Les 100 entreprises pour l'emploi" : www.mdef-lyon.fr/-02-Les-100-pour-l-emploi-.html

Réactions des participants

La charte Entreprises & Quartiers... J'apprends l'existence de cette charte.

...et son déploiement au niveau local

Il ne faut pas limiter le dispositif aux relais de l'État. Le développement économique, c'est aussi la Région, les agglos... Il faut davantage associer les collectivités locales. Comment prolonger cette réflexion avec les collectivités engagées sur ces questions? Le CRODSU pourrait-il animer un espace d'échanges sur ce thème ?

Comment développer l'implication des PME dans la charte? Pour l'instant il n'y a que les grands groupes. Or, les PME sont des acteurs économiques importants ancrés sur les territoires.

Ce qui nous manque, c'est le lien avec les entreprises proches géographiquement des quartiers en politique de la ville. Pour autant, un travail est déjà engagé avec des réseaux comme Face, Crépi, la CGPME, et d'autres réseaux économiques. Mais ces dynamiques existent en dehors du cadre d'une charte départementale.

Il faut se rapprocher des acteurs associatifs, des structures d'animation locale qui sont en contact avec les habitants. On ne connaît pas bien le monde de l'entreprise. On a souvent des représentations négatives vis-à-vis du monde de l'entreprise.

Le suivi des engagements Il ne faudrait pas que la charte Entreprises & Quartiers subisse le même sort que la charte de la diversité. Quelle évaluation, quel suivi des engagements pris par les entreprises?

Les liens entre monde de la formation et entreprises C'est un vrai chantier car il y parfois un fossé entre les propositions de l'Éducation nationale ou des écoles d'ingénieurs et les besoins des entreprises. L'alternance est une solution intéressante pour les jeunes.

L'apprentissage est encore mal vu en France et peu utilisé : il faut avoir les reins solides pour s'engager avec un jeune sur deux ou trois ans.

Le public visé L'insertion ne concerne pas que les jeunes, il faut décloisonner et mixer les publics. Et les séniors, les femmes?

Conjuguer développement économique et soutien à l'employabilité locale

Face à un taux de chômage deux fois plus élevé qu'à l'échelle du reste des villes, la création d'emplois dans les quartiers constitue un enjeu majeur, tant sur le plan du développement économique que de la cohésion sociale. L'État a fixé un objectif clair de réduction des écarts de taux d'emploi entre les territoires prioritaires et l'agglomération de référence. Nous avons exploré deux types d'intervention qui croisent développement économique local et soutien à l'emploi dans les quartiers. La première concerne l'emploi lié à la commande publique, avec la clause sociale d'insertion qui conditionne l'obtention de marchés au soutien à l'insertion professionnelle. La seconde porte sur des démarches visant à rapprocher l'offre et la demande d'emplois sur des métiers en tension ou des métiers d'avenir. Dans les deux cas, des leviers d'emplois existent, à condition de faire en sorte que recruteurs et demandeurs "s'y retrouvent".

L'essentiel de la matinée

Nouvelle génération de clauses sociales, nouveaux défis

La clause sociale est un moyen juridique inscrit dans le code des marchés publics, pour favoriser l'emploi des personnes qui en sont éloignées, en s'appuyant sur les entreprises attributaires d'appels d'offres. Elle se décline par une obligation de réaliser un volume d'heures par le recrutement de personnes en difficulté d'accès à l'emploi.

Malgré un fort développement des clauses sociales, impulsé notamment par le PNRU, en 2014, seuls 6% des marchés publics supérieurs à 90 000 € HT font l'objet d'une clause sociale. Ainsi, elles disposent encore d'un fort potentiel de croissance.

La nouvelle charte d'insertion du Nouveau programme national de rénovation urbaine (NPNRU) et la directive européenne 2014 (promotion des achats d'insertion) devraient remodeler l'application des clauses.

La charte introduit ainsi plusieurs modifications: démarches d'insertion liées à la GSUP (gestion sociale et urbaine de proximité) qui pourront être intégrées dans les schémas de promotion des achats responsables, modification du quota de 10% d'embauches lié à la GSUP, transformé en 10% d'heures travaillées, mais aussi élargissement des personnes bénéficiaires des clauses sociales des PRU, qui seront prioritairement (et non exclusivement) des habitants des quartiers prioritaires. Cette dernière évolution est source de controverse : elle peut apparaître comme un risque de moindre mobilisation des clauses au bénéfice de ces publics, mais aussi un moyen d'accompagner des habitants dont le quartier n'est pas en PRU et qui rencontrent pourtant des difficultés d'accès à l'emploi.

Par ailleurs, un enjeu fort de diversification des clauses sociales existe, puisque la majorité sont réalisées dans le secteur du BTP et par des hommes. Augmenter les volumes et les types de marchés disposant de clauses, mais aussi les diversifier en touchant à la fois des marchés publics et des marchés privés, et diversifier les postes proposés par l'élargissement des secteurs (marchés de services voire de prestations intellectuelles par exemple) apparaissent comme les enjeux de demain. L'exemple de la ville de Villeurbanne est intéressant à ce titre : la ville ne dispose pas de PRU mais a su utiliser les clauses dans ses propres marchés et mobiliser les acteurs privés (voir encadré).

Un enjeu de mutualisation a été également repéré, pour créer de véritables parcours d'insertion au profit des bénéficiaires. Il s'agit ainsi de mutualiser les clauses de plusieurs maîtrises d'ouvrages afin de pouvoir faire bénéficier un habitant de plusieurs clauses successives, lui permettant de disposer d'un temps de travail plus long et de construire un parcours cohérent.

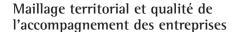
Du bon usage des clauses : de la souplesse, des objectifs réalistes, une information claire

Plusieurs facteurs de succès ont été identifiés pour faciliter la mise en œuvre des clauses, s'assurer de leur acceptabilité par les entreprises et de leur plus-value pour les habitants.

- La souplesse dans l'application des clauses sociales: il s'agit par exemple d'être réaliste sur le nombre d'heures qui peuvent faire l'objet d'une clause, en veillant à ne pas être trop restrictif sur la localisation des bénéficiaires. La souplesse est requise également en cas de difficultés des entreprises prestataires: possibilité de décaler la réalisation de la clause d'insertion, ou de la stopper en cas de réelle difficulté économique de l'entreprise. La localisation des bénéficiaires des clauses a en effet constitué un point d'échange : le maître d'ouvrage souhaite souvent que la clause bénéficie à un habitant, mais cela n'est pas toujours facile lorsque l'entreprise prestataire vient d'un autre territoire. Il faut alors arbitrer entre lieu de l'entreprise prestataire et lieu de réalisation de la prestation, en recherchant le meilleur impact pour le bénéficiaire (en matière d'encadrement par exemple);
- Une communication précise, ajustée et maîtrisée : il convient d'éviter les effets d'annonce de nature politique sur les clauses sociales, pour ne pas engendrer des espoirs démesurés de la part des habitants sur de potentielles créations d'emplois.

Le débat a conduit à ré-interroger le rôle même de la clause sociale : pour certains, il s'agit avant tout d'un outil d'insertion alors que, pour d'autres, elle constitue également un outil de création d'emplois, même s'ils ne sont pas toujours pérennes. Pour autant, les clauses ne peuvent constituer le seul outil d'insertion et d'emploi. D'autres modes de rapprochement entre entreprises et SIAE³ représentent un levier d'insertion puissant.

³ Structures d'insertion par l'activité économique



Prendre appui sur un réseau d'acteurs s'avère indispensable pour recruter les personnes en insertion (maisons de l'emploi, missions locales...). Le lien avec les services de développement économique des collectivités est important, car ils peuvent avoir connaissance de futurs projets ou constructions dans lesquels une clause peut être insérée. L'accompagnement des entreprises conditionne fortement le bon déroulement de la démarche, car celles-ci ont besoin d'être aiguillées sur le fonctionnement d'une clause sociale mais également sur la sélection du profil de la personne qui réalisera les heures prévues. Le suivi des entreprises est important pour sécuriser la réalisation des heures. De ce point de vue, le rôle des facilitateurs des clauses sociales a été plus d'une fois mis en avant. Pierre angulaire de la démarche, cette fonction est essentielle pour assumer le repérage des marchés qui peuvent faire l'objet d'une clause, prévoir le volume d'heures, réaliser l'interface entre l'entreprise, le réseau d'acteurs et les bénéficiaires et enfin, assurer le suivi des clauses. Ce rôle d'interface est particulièrement crucial et nécessite un temps humain conséquent. Le témoignage de l'association qui gère le Plie du Valentinois est venu illustrer cet effet levier : deux personnes dédiées ont permis un fort développement du nombre d'heures réalisées (voir expériences présentées).

Favoriser le rapprochement entre offre et demande d'emploi...

Il coexiste aujourd'hui une situation préoccupante de chômage, particulièrement élevé dans les quartiers prioritaires, et en même temps des métiers ou secteurs qui ont des difficultés à recruter (restauration, services à la personnes, emplois verts, BTP...). Cette situation amène à réfléchir à des solutions locales permettant de rapprocher offre et demande d'emploi au service des recruteurs comme des demandeurs d'emploi et salariés. L'initiative du Collectif pour l'emploi s'inscrit pleinement dans ce contexte (voir expériences présentées).

...en renouvelant les approches et les modes d'intervention

Il s'agit de développer de nouveaux modes de recrutement en créant des circuits courts, qui facilitent le lien direct entre employeurs et demandeurs d'emploi. Faire connaître les métiers et rendre l'information accessible au plus grand nombre ont été identifiés comme deux enjeux incontournables pour accroître le nombre de personnes susceptible de s'intéresser à ces métiers en tension. Un autre enjeu de taille est de travailler sur les représentations des métiers, par les candidats potentiels qui peuvent en avoir une vision erronée, sur les représentations des employeurs qui souhaitent parfois recruter des profils précis, en décalage par rapport aux besoins réels du métier ou aux profils disponibles. Enfin, le coaching et la création de sas vers la formation sont des méthodes à mobiliser car il peut manquer aux demandeurs d'emploi des savoirs de base pour accéder à l'emploi.

Partir des besoins des entreprises

Plusieurs facteurs de succès ont été identifiés pour faciliter le rapprochement entre entreprises et habitants des quartiers. Il s'agit tout d'abord de partir des besoins des employeurs afin de trouver un point d'appui et faciliter leur mobilisation. Plus que toucher un grand nombre d'entreprises, l'essentiel est de repérer et s'appuyer sur celles qui sont motivées et investies. Il faut également mettre en œuvre des démarches concrètes, parfois expérimentales, dans lesquelles les demandeurs d'emploi comme les entreprises peuvent se retrouver et entrevoir des résultats rapides. Enfin, une approche territorialisée facilitera l'ancrage et le déroulement de l'action, dans une logique de gestion territoriale des emplois et des compétences.



Séance du 2 juillet 2015

Expériences présentées

Clauses sociales et PRU

DIEDAC Plie⁴ du valentinois (26)

Diversifier les clauses d'insertion

Le Collectif pour l'emploi

Villeurbanne (69) Métropole de Lyon (69)

⁴ Plan local pour l'insertion et l'emploi

Entre 2010 et 2015, la ville de Valence a déployé son programme de rénovation urbaine (PRU) sur les quartiers Le Plan et Fontbarlettes, où le taux de chômage entre 20 et 30%, affecte particulièrement les jeunes et les bénéficiaires du RSA, à faible niveau de qualification. Face à cette situation, la commune a misé sur les clauses d'insertion, en s'appuyant sur le DIEDAC Plie du Valentinois, qui œuvre depuis vingt ans pour l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. En 2010, l'association s'est dotée de deux facilitateurs de clauses sociales et a créé des permanences d'accueil du public au cœur des quartiers. En outre, la commune a systématisé le recours aux clauses dans ses marchés de travaux et certains marchés de services. Les candidatures ont afflué spontanément ou par le biais des partenaires publics de l'emploi. Les offres essentiellement sur le BTP, les espaces verts, le nettoyage et la sécurité ont touché certes un public de tout âge, mais majoritairement masculin. C'est pourquoi, en 2012, des marchés de prestations intellectuelles relatifs aux travaux ont également été "clausés", élargissant l'offre aux postes administratifs. Au total, 433 personnes ont été concernées, la moitié résidant dans les quartiers. L'effet levier du PRU qui prévoyait 60 000 heures d'insertion a permis d'en réaliser 300 000.

Le nouveau PRU en 2016 renforcera la logique de parcours d'insertion par des actions de mutualisation entre maîtres d'ouvrage. Pour contrer les situations d'échec, une formation aux techniques du bâtiment et à l'isolation extérieure sera mise en place dans le cadre du contrat de ville.

- ••• Pascal Ferragu, facilitateur de clauses d'insertion, DIEDAC Plie du Valentinois
- ••• http://diedac.fr

Villeurbanne compte parmi les plus gros pôles d'emplois en Rhône-Alpes, en majorité tertiaires, et connait une croissance démographique forte. Pour autant, la ville se situe parmi les communes avec le plus bas niveau de revenu par habitant de la métropole, et 20% de sa population réside en politique de la ville. La commune a développé de longue date une politique proactive en matière d'insertion et d'emploi.

Si les actions ne sont pas menées exclusivement à destination des quartiers, elles comptent néanmoins beaucoup de bénéficiaires qui en sont issus. Plusieurs mesures s'appuient sur des relais dans les quartiers, comme les permanences Emploi formation créées il y a vingt ans, et animées par les centres sociaux.

Faciliter "l'accès à" plutôt que "l'aller vers", c'est le parti pris de la collectivité pour permettre aux populations des quartiers de bénéficier des dispositifs d'insertion existants. Parmi ceux-ci, la commune déploie depuis 2006 l'outil des clauses d'insertion. D'abord, dans le cadre d'expérimentations sur quelques chantiers relevant de la commande publique, puis en partenariat avec les bailleurs sociaux, la commune a franchi un cap en 2010 en intégrant dans la commande publique des critères de développement durable. Dix ans après, une autre étape est franchie avec les promoteurs privés, illustrée par la signature (juin 2015) d'une charte d'engagement. Si la clause d'insertion n'est pas l'unique outil, elle constitue un support d'animation partenariale important pour un territoire.

- ••• Nicolas Dupont, chargé de mission insertion emploi, économie, Villeurbanne
- ••• www.villeurbanne.fr

Certaines communes prioritaires de la Métropole de Lyon ont un taux de chômage élevé ; dans le même temps, plusieurs métiers ont du mal à recruter. Face à ce constat, le Collectif pour l'emploi, porté par Accenture, Adecco, Ashoka et Evolem Citoyen, développe une démarche visant à rapprocher offre et demande d'emplois sur des secteurs en tension et d'avenir (aide à domicile, BTP, logistique, etc.). "Le point de départ, c'est un problème de ciblage des candidats par les recruteurs ou les intermédiaires chargés d'amener le public vers l'emploi."

Menée avec une quarantaine d'acteurs, la démarche a permis de dresser un état des lieux des données et acteurs existants, d'identifier les enjeux liés aux métiers en difficulté de recrutement, et d'élaborer des préconisations pour répondre aux besoins des entreprises et du territoire (à l'instar des travaux sur les services à la personne). "Il faut combler le fossé entre recruteurs et candidats. La clé, c'est de travailler avec les recruteurs, en s'appuyant sur les réseaux associatifs locaux pour capter des personnes qui ne croient plus en la réponse institutionnelle." Le partenariat avec le champ de l'insertion par l'activité économique est également un levier fort. Plusieurs solutions innovantes seront testées pour mieux communiquer sur les métiers, casser certaines représentations. Elles viseront aussi à faciliter le lien entre publics et recruteurs, de façon simple, concrète et directe (job dating, etc.). Enfin, des actions seront menées pour lever les freins à l'emploi.

- ••• Ségolène De Montgolfier et Caroline Micoulloud, Collectif pour l'emploi
- ••• http://evolem-citoyen.com/action/le-collectif-pour-lemploi



Pour aller plus loin...

- Charte nationale d'insertion applicable aux porteurs de projet et aux maîtres d'ouvrage contractant avec l'Anru. Anru, mai 2015
- Gestion prévisionnelle territorialisée des emplois et des compétences et politique de la ville. CGET, Alliance villes emploi, mars 2015, 48 p.
- Clause sociale d'insertion et de promotion de l'emploi et politique de la ville. Alliance villes emploi. CGET, 2015, 28 p.
- Recueil des fondamentaux de la clause sociale d'insertion et de promotion de l'emploi. Alliance villes emploi, décembre 2014, 36 p.

 Consolidation nationale des résultats des clauses sociales d'insertion et de promotion de l'emploi 2013.

Alliance villes emploi, novembre 2014

- Convention d'objectifs 2013-2015 entre le ministère délégué chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation et le ministère délégué à la Ville
- Analyse de l'impact de l'insertion par l'activité économique dans les quartiers prioritaires. Pluricité, SG-CIV, 05/2010, 152 p.





Sites Internet

- Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale : www.aravis.aract.fr
- Alliance villes emploi : www.ville-emploi.asso.fr
- Comité national de liaison des régies de quartier : www.cnlrq.org
- Crépi : www.crepi.org
- Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi : http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr
- Face : http://face-grandlyon.com
- IMS-Entreprendre Rhône-Alpes : www.imsentreprendre.com/page/ims-rhone-alpes
- Le portail de l'insertion par l'activité économique : www.portail-iae.org
- La maison de l'emploi et de la formation de Lyon : www.mdef-lyon.fr

Réactions des participants

Les clauses sociales, un levier pour l'emploi, mais pas une solution miracle

Attention aux effets d'annonce sur les clauses. Si on laisse entendre qu'il y aura beaucoup d'emplois à la clé, ensuite il faudra gérer la frustration.

Les clauses, c'est un tremplin, une marche vers l'emploi. Cela ne déclenche pas toujours de l'emploi durable.

Il y a un gros travail à conduire vers les promoteurs privés pour qu'ils appliquent aussi les clauses.

Rôle et appui des entreprises dans la mise en œuvre des clauses

L'entreprise qui a une clause, ca lui pose plus de problème qu'autre chose au départ! L'accompagnement de l'entreprise est un élément important dans la mise en œuvre des clauses.

Il faut les accompagner tout en respectant leur liberté d'entreprendre.

En même temps les entreprises ont un rôle à jouer sur le territoire.

Des solutions innovantes pour rapprocher offre et demande d'emplois

Comment faire en sorte que les acteurs du territoire s'approprient des solutions innovantes? Pour les mobiliser, il faut partir de leurs besoins!

Il faut que les personnes se voient. Il faut casser la barrière entre recruteurs et recrutés en proposant des temps de rencontre hors des bureaux de l'entreprise.

Il faut combler le fossé entre les recruteurs et les candidats avec de nouveaux dispositifs de recrutement.

La clé, c'est de travailler avec les recruteurs, à partir d'expériences territoriales, en développant les partenariats avec les SIAE et en s'appuyant sur les réseaux associatifs locaux pour capter une population qui ne croit plus en la réponse institutionnelle.

L'employabilité des habitants au cœur des préoccupations

On est au cœur des problématiques prioritaires de la politique de la ville...sachant qu'il n'y a pas de réponse idéale, mais des réponses variées complémentaires qui ont leurs petits effets.

Le lien entre développement économique et emploi local est indispensable aujourd'hui pour conjuguer l'attractivité des territoires pour tous et avec tous. C'est un enjeu de société actuel. L'égalité des chances est primordiale. L'enjeu est d'autant plus important que cela peut permettre l'effet "boule de neige" qui permettra à certains plus réfractaires de voir que la réussite sociale les concerne aussi et qu'ils peuvent y accéder malgré les difficultés.

Revitaliser les commerces et les locaux d'activité

La question des commerces représente souvent un nœud gordien dans les quartiers : insuffisamment nombreux, vieillissants, parfois inadaptés aux besoins et attentes de la population. La précarité et le faible pouvoir d'achat qui caractérisent les habitants des quartiers, se répercutent mécaniquement sur leur viabilité. De plus, la densité de population n'est pas toujours suffisante ou n'implique pas nécessairement une demande forte à l'égard des commerces de proximité. En effet, la concurrence avec d'autres polarités dans la ville, ou en périphérie, notamment la grande distribution est à prendre en compte. Pourtant, ils restent des lieux de proximité, vecteurs de lien social et d'animation.

Des acteurs et des ressources existent pour soutenir ces activités commerciales. Des mesures politiques sont impulsées. La matinée a permis d'en dresser un panorama synthétique. Puis deux démarches ont été présentées : la première en site politique de la ville, la seconde, hors quartier. Elles invitent chacune à leur manière à penser la revitalisation commerciale au cœur d'un projet de territoire, et une animation économique locale.

L'essentiel de la matinée

Inscrire la revitalisation des commerces dans un projet de territoire

La réussite des projets de revitalisation des commerces en quartier prioritaire tient avant tout à une forte volonté politique, qui s'appuie sur une vision stratégique pour le territoire. La revitalisation des commerces doit nécessairement s'adosser à un projet intégré, fortement connecté aux questions d'urbanisme, de cadre de vie, de sécurité, etc. et qui mobilise l'ensemble des leviers à disposition de la collectivité et des opérateurs : remise à niveau des équipements commerciaux, voirie, accessibilité, accompagnement des commerçants, animation... Ainsi, la polarité commerciale doit être pensée en complémentarité avec les équipements publics ou privés. La prise en compte d'autres acteurs (pépinière d'entreprise, structure d'insertion par l'activité économique, etc.) constitue un levier supplémentaire pour créer une polarité, source d'attractivité dans le

Le commerce peut ainsi être un marqueur de réintégration des quartiers dans la ville, en proposant des services de proximité, en créant des centralités qui favorisent une certaine "resocialisation", capable de diffuser un regain d'activités dans, et aux franges du quartier. Il peut symboliser la "reconquête" du territoire.

La ville de Saint-Chamond s'illustre en la matière, puisqu'elle a mis en cohérence différents outils au profit d'une stratégie d'intervention ciblant les commerces du centre-ville, classé en géographie prioritaire (voir expériences présentées).

Vérifier la solidité du projet : du bon usage des études préalables...

Disposer d'un état des lieux du quartier et du territoire dans son ensemble, qui soit à la fois statistique mais aussi de terrain, est une étape essentielle. Ce diagnostic va permettre d'identifier le niveau de vie des habitants, leur pouvoir d'achat, leurs habitudes de consommation. Il donnera aussi à voir quels sont les commerces qui fonctionnent dans les quartiers, quels sont ceux qui rencontrent des difficultés et pour quelles raisons.

À ce titre, a été fortement soulignée l'importance des études préalables pour vérifier la viabilité économique des projets.

L'Épareca⁵ a indiqué la publication prochaine d'un état des lieux des commerces dans les quartiers en politique de la ville. Il doit apporter aux professionnels des éléments d'analyse et clés de lecture sur les opérations de revitalisation menées.

...avec une ambition affichée : la remise progressive sur le marché

Le portage du projet commercial dépend fortement de l'implication des pouvoirs publics. Le modèle économique a pour objectif d'exercer un effet levier sur l'investissement privé. Souvent, des loyers modérés sont pratiqués. La reconquête des zones commerciales suppose que les loyers atteignent progressivement le prix du marché afin de garantir la viabilité économique des projets. Assumer la véritable valeur locative de l'équipement est donc susceptible d'engendrer un effet d'éviction de certains commerçants. On remarque que les entrepreneurs des quartiers ont parfois des difficultés d'accès aux nouveaux locaux commerciaux. La mise en place d'un comité d'agrément pour la sélection des commerçants peut être utile, afin de garantir une adéquation aux besoins du quartier mais aussi une place pour les commerçants préexistants ou du quartier, à condition que leur projet soit viable.

⁵Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux

Faire du "cousu main"

Les intervenants ont insisté sur le fait de pouvoir proposer un dimensionnement adapté de l'appareil commercial, mais aussi de le positionner dans des zones de flux, des espaces accessibles et ouverts sur l'extérieur. Les projets doivent donc être pensés au cas par cas, en fonction des caractéristiques et des potentialités du quartier.

Enfin, trouver une locomotive au sein du pôle commercial (souvent une enseigne de la grande distribution de petite ou moyenne surface) permet de renouer avec l'attractivité de ces commerces.

Les stratégies à adopter en matière de commerce doivent également varier selon la situation géographique : un centre-ville classé en géographie prioritaire avec un habitat ancien dégradé n'aura pas les mêmes problématiques qu'un quartier en périphérie, le premier pouvant avoir des enjeux d'attraction d'enseignes nationales par exemple. Par ailleurs, les opérations de réhabilitation seront nécessairement de dimensions différentes entre ces deux types de sites.

Force est de constater que le commerce ne peut se décréter, en particulier s'il n'existe pas de marché viable. Dans ce cas, il faut parfois renoncer à doter tous les quartiers d'une offre complète de commerces de proximité, pour se centrer sur les quartiers disposant d'un réel potentiel commercial. Sans pour autant occulter l'enjeu pour les habitants de bénéficier des ressources et services de première nécessité, les partenaires sont parfois amenés à concentrer davantage les efforts sur l'amélioration des conditions d'accès à l'offre en dehors du quartier.

Mettre l'accent sur l'animation commerciale

Au vu des thématiques diverses abordées dans le déploiement des programmes, et la technicité des opérations commerciales, la quête de transversalité s'accentue au sein des équipes projet, en facilitant les liens entre les différents services. Une des traductions concrètes est la mise en place d'organigrammes qui facilitent la coopération entre les services politique de la ville, développement économique, ou encore urbanisme.

Si la collectivité est à l'impulsion, elle ne peut agir seule. Elle doit nécessairement s'entourer de partenaires (État, Caisse des dépôts, autres collectivités, bailleurs sociaux, acteurs du développement économique, etc.), parfois se doter d'outils territoriaux tels que les sociétés d'économie mixte, ou faire appel à de l'expertise externe, avec des opérateurs comme l'Épareca. Qui plus est, les opérations de revitalisation mobilisent souvent des fonds importants, en particulier lors de la réhabilitation de locaux commerciaux. La recherche de cofinancements apparaît incontournable pour viabiliser le modèle économique de ce genre d'opérations.

Mais la revitalisation commerciale ne se limite pas aux seules réhabilitations. La démarche de management du centre-ville de Neuville-sur-Saône a rappelé combien l'animation commerciale constitue un facteur clé de succès et de pérennité des démarches de revitalisation. En rassemblant à la fois des acteurs publics et privés autour d'un projet de territoire, cette démarche permet notamment à l'appareil commercial de s'adapter aux nouveaux besoins des usagers (voir expériences présentées).

Le lien avec les commerçants : conjuguer temps long et temps court

Une attention particulière doit être portée à la temporalité du projet, qui articule nécessairement la gestion des priorités de court terme et une vision à long terme. Les enjeux liés au commerce dans les quartiers s'inscrivent sur des durées de dix à quinze ans, alors que les besoins des commerçants sont immédiats. Ceux-ci doivent assurer la pérennité de leur commerce. Le développement et la communication autour d'actions visibles rapidement permettent donc d'éviter le découragement des commerçants et des usagers.

Zoom sur le Fisac...

Le fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (Fisac) finance des programmes de revitalisation du commerce de proximité : aménagement des halles de marché, création de parkings, rénovation de vitrines, recrutement d'un manager du commerce, communication... En 2015, un nouveau dispositif d'appels à projets national a été lancé. Il priorise les zones de revitalisation rurale et les quartiers politique de la ville, avec trois thématiques d'intervention prioritaires. S'agissant des quartiers, une attention particulière porte sur l'accessibilité des commerces à tous les publics. Les deux autres thématiques concernent plutôt les communes rurales (modernisation, création et attractivité des derniers commerces, commerces multiservices, modernisation et diversification des stations-services).

••• http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr

Expériences présentées

Inscrire la revitalisation commerciale dans un projet de territoire

Saint-Chamond (42)

La commune de Saint-Chamond voit depuis plusieurs années sa situation socio-économique se dégrader. Son centre-ville, classé en géographie prioritaire, est notamment marqué par des problématiques commerciales, avec une offre sous dimensionnée et principalement axée sur les commerces de proximité, sans pouvoir d'attractivité extérieure. Le taux de vacance y est important pour des commerces la plupart du temps situés en rez-de-chaussée d'immeubles.

Face à cette situation, la municipalité a décidé de lancer un plan global de revitalisation du cœur de ville, intégrant un volet dédié au développement commercial. Afin d'élaborer une stratégie d'intervention cohérente, la ville a fait en sorte que le périmètre d'intervention coïncide avec les différentes politiques contractualisées (OPAH-RU⁶, PRIR⁷, Fonds européens, contrat de plan État-région, contrat de ville, etc.). "Le projet s'inscrit ainsi entièrement dans la stratégie portée par l'agglomération et impulsé dans le contrat de ville".

Les études conduites préalablement ont permis de mobiliser des partenaires économiques dont la Chambre de commerce et d'industrie et les commerçants puis d'entamer un travail avec les bailleurs sociaux sur l'acquisition de rez-de-chaussée vacants afin d'en maîtriser l'usage ultérieur. Elles ont également permis d'inscrire le projet en complémentarité du programme métropolitain Novaciéries. Positionné comme l'une des futures locomotives pour le territoire, ce programme prévoit la réhabilitation des anciennes friches industrielles de scieries, avec entre autres, la création d'un centre commercial et de loisirs. "Situé à proximité du centre-ville, ce site constitue une opportunité de créer du flux entre les deux polarités. La concertation menée dès le démarrage avec les parties prenantes, dont le promoteur, a permis de faire émerger une véritable approche intégrée pour la commune".

Cette approche intégrée se décline dans l'organisation de l'équipe projet au sein de la ville. Elle prend appui sur un chef d'orchestre à l'animation globale, et sur les services internes compétents pour conduire en direct les opérations : "la transversalité, ce n'est pas quelque chose de naturel. Cela suppose un portage politique fort et une organisation technique en conséquence." En outre, cela implique également de combiner les forces à deux échelles territoriales différentes entre d'une part, la commune qui détient la compétence commerciale et anime localement les interventions en matière de politique de la ville et, d'autre part, la métropole stéphanoise, qui gère les volets économique et aménagement, ainsi que la gouvernance globale du contrat de ville.

••• Nicolas Bassinet, chef de projet politique de la ville, St-Chamond et Joseph Perreton, CAP Métropole

••• www.saint-chamond.fr/li_novacieries.html

Animer une dynamique commerciale avec les usagers

Neuville-sur-Saône (69)

À l'instar d'autres communes de la Métropole de Lyon, Neuville-sur-Saône conduit depuis 2004, une démarche de management de centre-ville, par le biais de l'association CentreNeuVille. Inspiré d'expériences menées au Canada, en Grande-Bretagne et en Belgique, le management de centre-ville consiste à coordonner les efforts et ressources des acteurs publics et privés pour améliorer l'attractivité et la compétitivité du centre-ville, et stimuler l'activité économique.

Le centre-ville neuvillois dans les années 2000 faisait face à des problématiques structurelles importantes, engorgé par la circulation aux heures de pointes, peu de places de stationnement, un aménagement urbain disparate. Les commerces étaient également en berne, avec un chiffre d'affaires en baisse. Enfin, il existait une forte vacance de locaux. "Le commerce est directement lié à l'environnement. Peser sur son développement supposait d'agir sur les dimensions urbanistiques, économiques et sociales".

Avec le souci de mettre au cœur des discussions l'usager de la ville, CentreNeuVille agit à plusieurs niveaux : d'une part, l'association mobilise et fédère les partenaires impliqués dans le développement économique local ; d'autre part, elle observe et analyse régulièrement l'environnement de la ville et les usages qui en sont faits par les populations. Pour cela, des *stewards* urbains sillonnent le centre pour. Leur objectif : repérer tous les problèmes dans la ville et faire émerger des réponses innovantes et sur mesure pour les lever. "L'association ne porte pas en direct les projets. Ce sont les partenaires qui les impulsent dans un cadre stratégique commun." Le noyau dur est composé de la municipalité, la Métropole de Lyon, les chambres consulaires, et d'autres acteurs économiques. "Ce qui est important ce n'est pas le manager, c'est le management de centre-ville, c'est-à-dire l'existence d'une dynamique locale rassemblant les partenaires volontaires autour d'une vision et d'une stratégie partagées pour le territoire". Les indicateurs 2015 marquent une amélioration de la situation. Ce constat, à l'épreuve du temps, rappelle combien ce type de démarche s'inscrit dans la durée. "Il est donc important de rendre visibles les petits résultats à court terme pour maintenir l'implication des parties prenantes, en premier lieu les commerçants". Bien que cette approche ne soit pas déployée à l'échelle des quartiers, les intentions de travail et les méthodes utilisées peuvent constituer des ressorts pour les professionnels, amenés de plus en plus à endosser un rôle de développeur et d'animateur local.

••• Céline Letous, manager de centre-ville, directrice de CentreNeuville

••• www.centreneuville.com

⁶ Opération programmée d'amélioration de l'habit de renouvellement urbain.

Projet d'intérêt régional retenu dans le cadre des opérations de renouvellement urbain.



- Convention de partenariat entre l'Anru et l'Épareca 2013/2016
- ZFU Territoires entrepreneurs et mesures fiscales de soutien aux commerces de proximité. *CGET, février 2015, 8 p.*
- Commerce, artisanat et politique de la ville : "Des repères pour agir". Épareca, novembre 2014
- Convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires 2013-2015 entre le ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme et le ministère délégué à la ville.
- Épareca et le réseau BGE s'associent pour favoriser la création de commerces dans les quartiers fragiles. Communiqué de presse. Épareca / BGE, juillet 2013, 2 p.

- Quel avenir pour le commerce de proximité dans les quartiers ? CNCC, juin 2013, 56 p.
- Les commerces de proximité dans les quartiers. Les cahiers de Profession banlieue, juin 2011, 188 p.
- Mettre en œuvre une stratégie commerce et artisanat, au service du développement de son territoire. Arade 1, Les cahiers du développeur économique n°13, novembre 2010, 46 p.
- Commerces et zones urbaines sensibles. Politiques publiques et besoins des habitants. *Credoc, 2009, 85 p.*
- Commerce dans les quartiers : comment réussir la revitalisation ? *Urbanisme n°367, juillet-août 2009, pp. 29-30*





Sites Internet

- Aradel: www.aradel.asso.fr
- · Caisse des dépôts : www.caissedesdepots.fr
- CapVille, centre de ressources dédié au commerce et à l'artisanat dans les quartiers de la politique de la ville : www.capville.fr
- Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi : http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr
- Entreprises des quartiers : www.entreprisesdesquartiers.fr
- Épareca (établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux) : www.epareca.org

Réactions des participants

Le commerce, marqueur économique et social

Ce n'est pas le commerce qui fait le quartier, mais l'inverse. Le commerce est une résultante.

On a le commerce qu'on mérite, celui qu'on peut s'offrir. Si la population a du pouvoir d'achat, il y aura du commerce. Il n'y a pas de miracle!

On peut aussi reconquérir les quartiers grâce aux commerces.

Ce sont des signaux de resocialisation. Il faut faire le deuil de l'idée selon laquelle avoir des commerces va régler tous les problèmes du quartier!

La nécessité d'une approche intégrée

Traiter des commerces, c'est aussi traiter des espaces publics, de la sécurité, du développement économique, de l'urbanisme... Il faut un projet intégré, on n'a pas le choix !
Le commerce ne peut être traité seul dans son coin. Pourquoi ne pas imaginer une approche intégrant un pôle d'apprentissage sur des métiers

qui manquent sur le quartier?

Le commerce dans les quartiers, ou comment faire du sur-mesure

Densité de population ne rime pas forcément avec essor des commerces. Il faut prendre en compte les comportements d'achat, les stratégies d'évitement du quartier. C'est long de changer les habitudes de consommation.

Il faut arriver à identifier et agir sur les marges, c'est un travail de dentelle. Il est important d'obtenir rapidement des petits résultats concrets et visibles pour mobiliser les habitants, les commerçants autour du projet.

La géographie prioritaire met au jour des problématiques liées aux centresvilles dégradés. Contrairement aux sites en périphérie où des travaux de réaménagement, démolitions, constructions sont entrepris, le centre-ville nécessite des opérations en dentelle.

S'assurer de la viabilité économique des projets

Cela ne sert à rien d'avoir une économie et des commerces sous perfusion. Il est important et nécessaire de positionner les actifs à leur juste valeur économique.

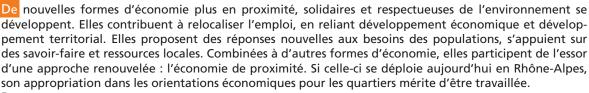
Les commerçants et la population, faire avec et pour eux

En matière de création d'activité commerciale, on dépend souvent de la population locale. Il est plus compliqué d'attirer des entrepreneurs de l'extérieur.

Le contrat de ville s'adresse aux populations en difficulté. Les commerçants dans les quartiers sont souvent des populations en difficulté! Des réponses doivent leur être apportées.

C'est dommage, ça coûte tellement cher pour les jeunes qui veulent lancer leur activité.

Intégrer de nouveaux modes de développement économique : vers l'économie de proximité



Boris Chabanel, consultant chez Nova7, a apporté des repères sur l'économie de proximité et ses mécanismes de développement. Claudine Pilton, directrice d'Aradel, a présenté la dynamique déployée en Rhône-Alpes. Ont ensuite été identifiés des leviers pour penser cette approche dans les quartiers. Enfin, trois démarches locales ont été présentées.

L'essentiel de la matinée

L'économie de proximité : de quoi parle-t-on ?

L'économie de proximité renvoie à une approche du développement économique, qui vise à prendre en compte non pas les stocks (PIB, nombre d'établissements, nombre d'emplois...) mais les flux. Cette approche permet de comprendre d'où vient la richesse d'un territoire. Un territoire peut ainsi tirer ses revenus de quatre bases, qui constituent les moteurs du développement territorial :

- la base productive (ou exportatrice) : tournée vers l'extérieur du territoire, elle comprend essentiellement l'industrie, la construction et les services aux entreprises,
- la base publique : elle inclut tous les financements et salaires publics,
- la base sociale : elle comprend les transferts sociaux (prestations sociales et de santé),
- la base résidentielle : elle comprend notamment les revenus dortoirs, les pensions de retraite et les dépenses touristiques.

Pour se développer, un territoire a besoin de capter des revenus, d'éviter son évasion à l'extérieur et de le redistribuer localement. L'économie de proximité tire ses revenus de la base résidentielle et est ainsi tournée vers la demande locale au sens large (habitants, touristes, salariés qui travaillent mais ne résident pas dans le territoire).

La Région Rhône-Alpes a lancé une démarche en faveur de l'économie de proximité, à travers une méthodologie d'appui pour les territoires. Animée par Aradel, cette action intitulée démarche IMPL⁸, a pour objectif d'analyser le modèle de développement du territoire, d'identifier les leviers de l'économie de proximité et de définir des préconisations pour la stimuler.

Outre l'enjeu de capter des revenus extérieurs, trois leviers ont été pointés pour développer l'économie de proximité. D'abord, augmenter la population résidente, en jouant sur l'attractivité du territoire ; ensuite, favoriser la consommation locale, en créant une offre qui réponde aux besoins, et en incitant les ménages à se tourner vers cette offre. En parallèle, relocaliser l'approvisionnement des entreprises en proposant des produits et services alternatifs et adaptés.

L'économie de proximité renouvelle l'approche du développement économique des territoires : il s'agit à la fois de prendre conscience de la présence de ressources locales, mais aussi de la capacité du territoire à capter des ressources extérieures. Cette nouvelle vision permet ainsi d'enclencher une démarche innovante, qui, d'après les participants, peut être vue comme véritablement entrepreneuriale.

Les intervenants ont à tour de rôle rappelé qu'il s'agit d'une approche et de concepts complexes, longs à s'approprier pour les professionnels et à mettre en œuvre sur les territoires. Cette difficulté d'appropriation se pose particulièrement à l'échelle des quartiers.

Economie de proximité dans les quartiers : des limites actuelles...

Surtout déployée sur des territoires comme les contrats de développement durable de Rhône-Alpes (CDDRA), l'approche par les moteurs du développement et l'économie de proximité s'applique très peu dans les quartiers. Les participants ont souligné que le diagnostic à l'échelle du quartier n'était pas aisé. Des études existent sur l'évasion commerciale, réalisée par les chambres de commerce et d'industrie. Mais celles-ci sont réalisées sur des territoires plus larges (communes, bassins de vie) que le quartier. Un des enjeux est donc d'adapter l'outillage pour affiner les données quantitatives. Les échanges ont aussi montré l'importance, pour les quartiers, d'avoir une approche qualitative pour le diagnostic des besoins des habitants, de l'offre commerciale et des attentes des commerçants ou autres chefs d'entreprises.

La démarche de la Métropole de Lyon (voir expériences présentées) montre que cette approche permet malgré tout de disposer d'une connaissance différente du quartier avec des indications sur les flux de revenus en son sein, les dépenses réalisées à l'extérieur, ou encore l'évasion commerciale. Elle aide à mieux cerner les problématiques et penser les potentialités du quartier, d'autant plus s'il rayonne à une échelle intercommunale voire au-delà.

8 Institut de management des pratiques locales

...aux leviers pour créer un circuit économique vertueux

- Favoriser la consommation locale, qui a un fort impact pour l'économie de proximité. Les campagnes buy local en Amérique du Nord, en incitant les habitants à consommer localement en faveur de l'emploi local, illustrent ce lien. Les conciergeries d'entreprise ou de territoire, comme sur Avenir Dombes Saône (voir expériences présentées), visent aussi à capter les dépenses de consommation de salariés du territoire. Il a été rappelé que l'animation économique et commerciale est essentielle pour développer la consommation locale au-delà de la sensibilisation des habitants.
- Proposer des offres immobilières adaptées, pour favoriser l'installation d'entreprises dans le quartier. Parmi ces entreprises, de jeunes créateurs du quartier doivent y trouver place. Des leviers portés par des acteurs de l'économie sociale et solidaire existent. L'association Rues du développement durable dans le quartier du Crêt de Roch à Saint-Étienne (voir expériences présentées) illustre cette approche, avec la réinstallation d'entrepreneurs dans des rez-dechaussée commerciaux vacants, et leur implication dans la vie du quartier.
- Créer des flux d'affaires en permettant aux entreprises de l'économie productive de s'approvisionner auprès des entreprises du quartier. Favoriser les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (dans et hors du quartier), en créant des partenariats avec les SIAE, peut engendrer de l'emploi pour les habitants. La charte Entreprises & Quartiers est un support pour aider à structurer ces coopérations économiques locales. Les activités qui constituent l'économie de proximité se situent sur un spectre de qualifications très variées (services aux personnes, boulanger, taxi, commerces, etc.), ce qui peut permettre aux habitants peu qualifiés d'accéder aux opportunités d'emplois qu'elles génèrent.
- Agir sur la configuration de l'appareil commercial, grâce à une politique volontariste qui peut générer un effet d'entrainement. Ainsi, implanter des activités dans des lieux de passage permet de capter les revenus de salariés qui travaillent sur ou à proximité du territoire, et qui résident en-dehors. Enfin, il faut veiller à la recherche d'un équilibre entre le niveau macro c'est-à-dire la présence d'une grande enseigne nationale et le niveau micro, avec des initiatives portées par des entrepreneurs des quartiers, mais aussi grâce à l'animation commerciale.

Soutenir l'économie de proximité revient donc à activer plusieurs leviers, liés entre eux. Ceux-ci renvoient à différents thèmes traités lors des précédentes matinées du cycle d'échanges et qui, combinés ensemble, contribuent au développement économique local.

Faire lien entre collectivités, acteurs économiques et habitants

Le rôle des collectivités locales dans les démarches de développement économique local a été souligné à plusieurs reprises par les participants. Si elles peuvent être à l'origine du portage politique et stratégique, elles ont aussi un rôle technique à jouer, notamment en matière d'animation économique. Elles peuvent aussi chercher à favoriser, dans les appels d'offres, le lien avec le territoire et l'impact sur l'économie locale.

Faire de l'économie de proximité suppose de s'appuyer sur une équipe projet pluridisciplinaire, à l'image de la démarche animée par Aradel. L'équipe doit être *a minima* constituée d'un élu, d'un technicien, d'un chef d'entreprise et d'un acteur économique local. D'autres types d'acteurs peuvent s'engager dans le projet. La diversité des profils permet de repérer des besoins mal identifiés jusqu'à présent et de faire émerger des solutions nouvelles. À l'instar de la démarche conduite par Avenir Dombes Saône (voir expériences présentées), la société civile, lorsqu'elle est associée au groupe, peut être une véritable force de proposition.

Enfin, il a été indiqué par les participants que les conseils citoyens pourraient se saisir de la dynamique autour de l'économie de proximité, en contribuant au diagnostic des besoins locaux et aux projets à développer pour les quartiers. C'est un moyen de favoriser le pouvoir d'agir économique des habitants des quartiers, en leur permettant de s'organiser et de s'arrimer à d'autres acteurs, d'autres réseaux.



Expériences présentées

L'économie de proximité s'invite en métropole lyonnaise

Revitaliser le Crêt de Roc: Rues du développement durable

Une conciergerie de territoires dans la Dombe

(01)

(69)

(42)

À l'échelle d'un bassin de vie et d'emploi, le conseil régional Rhône-Alpes met en œuvre des contrats de développement durable de Rhône-Alpes (CDDRA). Acteurs locaux, élus, société civile, sont invités à définir un projet de territoire autour d'enjeux locaux partagés avec la Région. Ce contrat est porté une structure

locale.

La Métropole de Lyon connaît des phénomènes d'hyper concurrence économique qui se conjuguent à une montée forte des inégalités sociales. "L'objectif de Lyon est de devenir une métropole européenne; pour autant, on ne veut pas poursuivre cette visée avec des quartiers qui se paupérisent, voire se ghettoïsent". C'est pourquoi, en 2014, la métropole lyonnaise a saisi l'opportunité de la démarche IMPL (cf. p.21), en focalisant son attention sur les sites de Gerland (7^{ème} arrondissement) et du sud du 8^{ème} arrondissement, qui comptent plusieurs quartiers en politique de la ville.

Avec 22% de la valeur ajoutée marchande, 37% des emplois et 32% de la croissance de l'emploi, l'économie de proximité apparaît dans ces quartiers comme un levier pertinent pour assurer un développement économique porteur de cohésion sociale et territoriale. "Une première étape politique a été franchie avec l'inscription d'un volet économie de proximité dans la stratégie économique métropolitaine 2015/2020", qu'il s'agit désormais de décliner. "Notre rôle consiste à élaborer des solutions de proximité avec ceux qui seront amenés à utiliser ou à faire vivre ces services sur le territoire. Cela réinterroge nos postures professionnelles en intégrant dans notre animation l'approche par la maîtrise d'usages". À l'issue des travaux, des préconisations et pistes d'actions ont émergé, parmi lesquelles un projet de conciergerie d'entreprises, actuellement en phase de lancement à Gerland, en lien avec les commerçants.

- ••• Raphaël Petiot, développeur économique, ville de Lyon et métropole de Lyon
- ••• www.economie.grandlyon.com

Le Crêt de Roc est un quartier stéphanois, installé sur une colline proche du centre-ville. La disparition progressive des commerces de proximité y a laissé en friche des dizaines de rez-dechaussée d'immeubles.

Face à cette situation, acteurs et habitants ont créé en 2009 l'association Rues du développement durable (RDD). Convaincus que le quartier recèle un gisement d'idées génératrices d'activité et d'emploi, leur ambition est de dynamiser le Crêt de Roc autour de projets solidaires, durables et attractifs. "Cela ne se décrète pas. C'est pourquoi, notre ancrage local est fondamental". Des liens se sont établis avec la ville et la métropole, dans le cadre du contrat de ville. "Notre plus-value pour les institutions est notre capacité à agir à une échelle micro, rue par rue, local par local". L'association facilite ainsi le montage de projets d'installation d'activités, en lien avec les propriétaires de locaux. Elle propose divers modes d'occupation en louant, rénovant et sous-louant des cellules à des entrepreneurs solidaires et durables. "L'association porte les baux et garantit le paiement des loyers ; ce qui rassure les propriétaires et donne de la flexibilité aux porteurs de projet". L'association a également créé en 2010 une société d'investissement solidaire Crêt de Liens pour acquérir des locaux. Par ce biais, les loyers sont mieux maitrisés, ce qui favorise l'installation de jeunes activités. À ce jour, six locaux gérés par RDD hébergent diverses activités (garage à vélos collectif, café parents-enfants, etc.).

- ••• Céline Bonnand, chargée de projet Association RDD
- ••• www.ruesdudeveloppement-durable.fr

Le CDDRA9 Avenir Dombes Saône a engagé une démarche IMPL (cf. p.21) en 2014. Ce travail a débouché sur plusieurs dynamiques parmi lesquelles le projet de conciergerie de territoires. À l'origine, cette idée a germé dans plusieurs esprits, à commencer par celui du collectif Domb'innov, Pôle territorial de coopération économique (PTCE). Celui-ci rassemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire (association de services à la personne, épicerie solidaire, coopérative de producteurs bio), mais aussi un boulanger bio, un développeur web axé sur la mobilisation des habitants, etc. Ces acteurs s'interrogeaient sur la manière de promouvoir leurs activités sur le territoire. De leur côté, les centres sociaux avaient identifié des problématiques en matière de mobilité de certains publics, et des attentes exprimées par des habitants sur de nouveaux modes de consommation bio et solidaires. La réunion des ces expertises a conduit à l'idée d'une conciergerie, projet auquel se sont greffés des collectivités et des habitants. "Ces acteurs incarnent ce qui se passe sur le territoire ; qui plus est, ils ont digéré ce qui s'y passe pour proposer des réponses de proximité porteuses de lien social". Lancée fin 2015, l'expérimentation sera menée sur trois sites dont un quartier d'habitat social.

- ••• Nathalie Brichler, chargée de mission économie, emploi, communication CDDRA
- ••• www.avenir-dombes-saone.fr
- ••• Pour en savoir plus sur les PTCE : www.lelabo-ess.org



• Démarche "Grand Lyon Vision Solidaire". Publication de 5 cahiers :

Cahier n°1. "Croissance de l'emploi : la contribution de l'économie de proximité"

Cahier n°2. "Articuler économie exportatrice et économie de proximité : vers un renouvellement des politiques économiques des métropoles ?"

Cahier n°3. "Le ressort de la captation de revenus" Cahier n°4. "Le ressort de la consommation locale"

Cahier n°5. "Le ressort de la production locale"

- Stimuler l'économie de proximité. Aradel, 2015
- Le volet économique des contrats de ville. Réseau national des centres de ressources politique de la ville, mars 2015, 16 p.

- Métropoles et politique de l'offre, what else? Boris Chabanel, Millénaire 3, 2015
- Nouvelles formes d'économie locale: quels enjeux pour les quartiers ?

Les Échos des ateliers du CR•DSU n°10, mars 2013, pp. 16-19.

- Économie résidentielle, du diagnostic à la stratégie. ETD, février 2011, 42 p.
- Les cahiers de l'économie de proximité. Aradel et Région Rhône-Alpes, avril 2013, 60 p.
- Le processus de développement des agglomérations françaises. Assemblée des communautés de France, mars 2012, 16 p.
- L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française. Conseil économique, social et environnemental, 2010, 190 p.





Sites Internet

- Aradel: www.aradel.asso.fr
- CCI Rhône-Alpes: www.rhone-alpes.cci.fr
- Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire en Rhône-Alpes : www.cress-rhone-alpes.org
- Chambre régionale de métiers et de l'artisanat de Rhône-Alpes : www.crma-rhonealpes.fr
- Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Rhône-Alpes : http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr
- ETD: www.projetdeterritoire.com
- Insee Rhône-Alpes: www.insee.fr/fr/regions/rhone-alpes
- Millénaire 3 : www.millenaire3.com
- Portail territoires région Rhône-Alpes, base documentaire "Économie de proximité en Rhône-Alpes" : http://territoires.rhonealpes.fr

Suggestions des participants

Booster l'économie de proximité dans les quartiers : comment faire ?

Par le biais du jeu des cartes créatives, les participants ont exprimé et priorisé des idées pour favoriser le développement de l'économie de proximité à l'échelle des quartiers. Nous avons repris ci-après les propositions émises.

Sensibiliser les conseils citoyens/ conseils de quartiers au concept d'économie de proximité.

Faire un jeu participatif dans les différents commerces d'un quartier pour faire connaître les activités.

Mettre en place une politique de formation dans les quartiers pour recréer une dynamique vertueuse.

Afficher des visuels dans les transports en commun sur la consommation de proximité. Identifier par un système de marquage les produits locaux dans les grandes surfaces, les marchés, les commerces ethniques.

Favoriser l'émergence de monnaies locales pour relocaliser la consommation.

Mettre en place un pôle territorial de coopération économique, ou un pôle social et solidaire multiservices dans un quartier politique de la ville.

Mettre en place une carte de fidélité entre les commerces locaux et les salariés des entreprises.

Développer le télétravail pour contrer les effets d'attraction et de concentration des centres urbains.

Favoriser l'information et la formation des habitants des quartiers sur les opportunités d'affaires. Dans les appels d'offres, inclure une clause concernant l'économie locale.

Créer des boutiques collaboratives et éphémères dans les quartiers pour accueillir et tester de nouvelles activités et commerces.

Développer les liens avec les étudiants des universités pour créer des projets locaux dans les quartiers.

Accompagner la création d'entreprises avec des antennes implantées dans les quartiers.

Se servir de l'essor du numérique à travers l'expérience des FabLab dans les quartiers.

Intégrer la place des quartiers populaires dans une stratégie économique d'agglomération

La montée en charge, avec la Loi Lamy, de l'échelle intercommunale dans le pilotage des contrats de ville et son rôle dans le développement économique interrogent en profondeur la place des quartiers, et la manière de penser leur développement, en croisant plusieurs échelles d'intervention. Le pilier développement économique du contrat de ville oblige à concrétiser la transversalité avec les compétences économiques, en incluant celles de l'emploi et de l'insertion.

Cette matinée a tenté de pointer quelques enjeux et repères pour aborder le déploiement d'une stratégie économique d'agglomération à l'échelle des quartiers prioritaires. Elle a notamment interrogé le rôle que le quartier peut y jouer et les potentialités d'emploi pour les habitants. Dans un second temps, les échanges ont porté sur les organisations de travail possibles entre développement économique et politique de la ville au service d'une stratégie territoriale.

L'essentiel de la matinée

Enjeux et repères sur l'élaboration d'une stratégie économique

Définir une stratégie de développement économique doit répondre à plusieurs enjeux : développer et accompagner le tissu économique existant (soutien aux entreprises, aux commerces, offre foncière...), le renouveler et le consolider par la création ou l'implantation de nouvelles entreprises ; et enfin, renforcer l'attractivité du territoire au bénéfice des entreprises et de la population active.

Répondre à ces enjeux nécessite de favoriser la coopération entre les acteurs présents localement et qui participent à leur manière à la création de richesses. Cet écosystème particulièrement dense peut s'avérer complexe à cerner pour les professionnels. Il comprend les entreprises et associations, leurs clubs, groupements ou représentants, mais aussi les chambres consulaires, les institutions (para)publiques (État, collectivités, agences de développement...), les opérateurs de la formation, de l'emploi, de l'insertion et ceux du développement économique. Ces derniers peuvent être spécialisés sur une thématique (innovation par exemple), un secteur d'activité, ou experts en financement ou en conseil.

Plusieurs stratégies peuvent être élaborées, en fonction de leur caractère productif ou résidentiel, exogène ou endogène. Quatre types ont été relevés :

- une stratégie exogène-productive : elle vise à attirer des activités pour produire localement. Elle cherche par exemple à attirer des investissements de l'extérieur dans le domaine industriel ;
- une stratégie exogène-résidentielle : elle a pour objectif d'implanter des activités pour répondre à des besoins locaux. Elle peut chercher à attirer des entreprises de services aux particuliers par exemple ;
- une stratégie endogène-productive : elle vise à soutenir les activités existantes pour produire localement. Elle peut aussi favoriser l'émergence de nouvelles entreprises ou services par le levier de l'innovation dans les entreprises locales ;
- une stratégie endogène-résidentielle : elle cherche à répondre aux besoins locaux, en favorisant la création d'activités dans le domaine résidentiel notamment.

Les stratégies endogènes et résidentielles s'avèrent plus faciles à déployer dans les quartiers. En revanche, les stratégies exogènes sont difficiles à décliner dans les quartiers faute d'attractivité, de foncier et d'immobilier disponibles (sauf si le quartier compte un territoire entrepreneur), tout comme les stratégies productives qui ne sont pas toujours compatibles avec le caractère résidentiel des quartiers (sauf s'il s'agit d'implanter des activités de services aux entreprises par exemple).

Pour déployer ces différentes stratégies, la collectivité dispose de plusieurs axes d'intervention possibles. D'après une étude de 2009¹⁰ sur les champs d'action investis par les collectivités locales, les principaux leviers en matière de développement économique étaient l'immobilier d'entreprises, la création et le développement d'entreprises locales, la prospection d'entreprises et la promotion économique du territoire. Plusieurs leviers semblent donc plus déterminants que d'autres pour construire une stratégie économique viable dans les quartiers : d'abord, l'existence de foncier et d'immobilier pour accueillir des entreprises; puis l'appétence des habitants à créer de l'activité commerciale ou de nouveaux services (deux fois plus de création en moyenne dans les quartiers, même si le taux de pérennité est plus faible) ; enfin, la densité de population qui induit un fort potentiel de maind'œuvre pour les besoins des entreprises locales.

10 Argo&Siloe, L'action économique des communautés, étude réalisée en 2009 pour le compte de l'Institut supérieur des métiers et l'Assemblée des communautés de France, avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ex DGCIS).

Révéler la vocation économique du quartier dans un projet de territoire

Plusieurs caractéristiques des quartiers ou de leur environnement peuvent influer sur leur vocation économique. Quatre d'entre elles sont particulièrement importantes. Tout d'abord, la taille du quartier et le nombre d'habitants. Un quartier de grande taille bénéficie d'une zone de chalandise importante, facilitant l'installation de commerces. Le niveau de revenus est également un critère essentiel. Par ailleurs, la proximité du centre-ville ou le positionnement en périphérie influe sur l'environnement concurrentiel du quartier. Ainsi, un quartier proche du centreville pourra soit être concurrencé par celui-ci, soit bénéficier de sa dynamique. De même, un quartier en périphérie pourra pâtir de la présence de zones commerciales à proximité ou à l'inverse bénéficier d'un environnement concurrentiel faible. La forme urbaine et la présence ou non d'un projet de rénovation urbaine (PRU) est également à prendre en compte. La forme urbaine joue sur la capacité du quartier à disposer de foncier ou d'immobilier économique, donc sur la propension à accueillir des entreprises. La présence d'un PRU, par les possibilités de reconfiguration qu'il induit, facilite les interventions sur le foncier économique ou sur l'appareil commercial. Enfin, la desserte en transports en commun facilite l'accès au quartier et peut créer des flux (donc de la clientèle). Elle permet aussi aux habitants de se déplacer vers les zones d'emplois.

Révéler la vocation économique du quartier passe donc nécessairement par un diagnostic, qui recueille à la fois des données statistiques (quand elles sont disponibles à la bonne échelle) mais aussi qualitatives, sur plusieurs volets : quelle activité économique dans le quartier ? Est-elle viable et pérenne ? Quels équipements économiques sont présents ? Sont-ils complets ou disponibles ? Quels équipements publics peuvent générer de l'activité économique ? Quelle est la dynamique entrepreneuriale ? De quelle main-d'œuvre et quelles qualifications le quartier disposet-il ? Quels sont les projets économiques dans ou à proximité du quartier ?

S'il est nécessaire de démarrer par le diagnostic du quartier et de son environnement pour travailler sa vocation économique et sa contribution au développement du territoire, il est essentiel d'engager un dialogue avec l'agglomération. Cela permet de réfléchir aux orientations et ressources mobilisables pour le développement du quartier. Le droit commun peut être mobilisé à travers par exemple les acteurs de l'accompagnement à la création d'activité pour soutenir l'entrepreneuriat des habitants, le Fisac (cf. chapitre 5) pour favoriser l'économie de proximité ou inclure les entreprises et actifs du quartier dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale.

Les participants ont débattu de l'existence ou non d'une vocation économique dans les quartiers. Il peut apparaître que certains quartiers n'ont pas de vocation économique (taille trop faible de la population, absence d'activité économique). Toutefois, il a aussi été noté qu'à partir du moment où on inclue les habitants, qui peuvent créer une entreprise, développer une activité depuis leur domicile (comme le statut d'auto-entrepreneur le permet), s'engager dans une activité associative, alors on peut considérer qu'il y a création de richesses locales. Tous les quartiers peuvent donc disposer d'un socle économique.



Aix-les-Bains

Des stratégies économiques au service de l'emploi local

L'inclusion des quartiers dans la stratégie économique du territoire interroge la manière dont ils peuvent concourir à la dynamique territoriale, au développement et à l'attractivité de la ville et de l'agglomération. Alors même que les contrats de ville pointent un taux de chômage en moyenne deux fois plus élevés dans les quartiers que dans le reste de la ville, les échangent soulignent la nécessité de penser les retombées en matière d'emploi pour les habitants.

En ce sens, l'expérience de Plaine Commune (Seine-Saint-Denis) est probante. Établissement public territorial du Grand Paris, cette agglomération regroupe plus de 400 000 habitants, dont 67% vivent dans les quartiers prioritaires. Le territoire est passé d'un modèle de développement économique de sortie de friche industrielle, en attirant des entreprises de l'extérieur du territoire mais sans créer d'emploi pour les habitants à un modèle fondé sur "l'économie plurielle" 11, qui considère à la fois l'économie de marché, l'économie sociale et solidaire, ou encore l'économie de la débrouille présente dans les quartiers. En partant du postulat que le développement économique ne peut pas ignorer plus des deux tiers de la population locale, la collectivité a pris le parti de déployer une stratégie construite à partir des ressources locales, en misant sur la coopération, le décloisonnement des réseaux d'acteurs et l'acculturation à la notion d'économie plurielle. Les difficultés et les "nœuds" vécus sur le quartier deviennent autant de potentialités pour créer de l'activité.

Deux projets illustrent cette stratégie. D'une part, la filière alimentation / restauration, dans laquelle le taux d'échec en matière de création d'entreprise est fort (premier secteur où les porteurs de projets veulent créer mais y parviennent peu in fine), avec des auto-entrepreneurs peu accompagnés et peu visibles. Afin de pallier ces difficultés, sous l'impulsion de l'agglomération, un incubateur culinaire a été mis en place. Il permet aux habitants de profiter d'installations professionnelles et d'un accompagnement pour passer d'une activité réalisée à domicile à une activité économique de plus grande ampleur. Un autre projet est en réflexion autour d'une filière de réemploi des déchets de chantiers, nombreux dans les quartiers.

Quelques conditions de réussite pour mener à bien ces projets ont été soulignées par Ana Larrègle, chargée de mission économie sociale et solidaire à Plaine Commune. D'abord, les techniciens doivent accepter de "ne mener qu'une idée à la fois car chaque projet demande de l'énergie". Ceux-ci doivent également s'adapter en permanence. La (relative) stabilité des équipes est un élément déterminant pour favoriser la transversalité et garantir sa continuité, asseoir une culture commune dans l'écosystème d'acteurs présents sur le territoire.

vice de Dialoguer et s'organiser entre développement économique et politique de la ville

Afin d'intégrer les quartiers dans une stratégie économique, il est essentiel de mobiliser à la fois les équipes politique de la ville et développement économique. Se connaître, créer une culture commune est important pour aller au-delà des postures professionnelles de chacun. Si l'organisation interne peut faciliter ce rapprochement, le fait de "faire ensemble", en copilotant des études ou des projets, offre un support concret et permet une collaboration empirique qui fonctionne bien. Si ce dialogue doit s'élaborer au niveau des techniciens, il doit aussi être réalisé par les élus.

Au sein de la Communauté d'agglomération du lac du Bourget, le groupe projet développement économique et emploi du contrat de ville est animé par le service développement économique. Si la collaboration technique entre les deux services s'est historiquement mise en place avec la création du dispositif CitésLab (cf. chapitre 1), animé par Sébastien Baboulaz sur l'agglomération savoyarde, elle se justifie aujourd'hui par deux raisons : d'une part, le portage de projets économiques dans les quartiers requiert une compétence spécifique ; d'autre part, l'ingénierie dédiée à la politique de la ville étant limitée, cela oblige nécessairement à penser la transversalité en mobilisant d'autres forces vives, rappelle Catherine Fabbri, chargée de mission politique de la ville sur ce territoire.

Pour répondre aux besoins d'hébergement des entrepreneurs par exemple, des projets sont aujourd'hui à l'étude par les deux services, dans la dynamique du contrat de ville. En outre, a été testée la présence du référent CitésLab au sein du conseil citoyen pour repérer des idées ou projets à potentiel économique émis par les habitants.

" rappelle
Ana Larrègle,
chargée de
mission
économie
sociale et
solidaire,
service
développement
local,
Direction du
développement
économique,
Plaine Commune



- Le développement économique des quartiers de la politique de la ville. Dossier ressources et actes en vidéo des Rencontres de la ville du 17 septembre 2015 : http://rencontre.ville.gouv.fr
- Regards sur les stratégies et actions économiques locales : montée en puissance et diversification des compétences intercommunales. AdCF, Caisse des dépôts, 2015
- Le développement économique jusque dans les quartiers. Synthèse de la rencontre d'information et d'échanges du 18 septembre 2014. *Villes au carré, 2014, 5 p.*
- L'économie sociale et solidaire au cœur des stratégies économiques locales. ETD, 2014, 75 p.
- Comment intégrer les quartiers dans la stratégie économique des territoires ? Dans le cadre du cycle de qualification Développement économique urbain 2013-2014. IREV, 2014
- Du quartier à la métropole, quels emplois pour nos territoires ? Actes de la conférence de la MdEF de Lyon du 9 juillet 2013. Les cahiers de l'observatoire de la MdEF, décembre 2013, 28 p.
- Le processus de développement des agglomérations françaises. Assemblée des communautés de France, mars 2012, 16 p.
- Impulser, concevoir et animer une stratégie de développement territorial. Aradel. Les cahiers du développeur économique n°3, 1999, 78 p.





Sites Internet

- Assemblée des communautés de France thématique développement économique : www.adcf.org/developpement-economique.html
- Aradel : www.aradel.asso.fr
- Cner (Fédération des comités d'expansion et des agences de développement économique) : www.cner-france.com
- ETD rubrique Développement économique : www.projetdeterritoire.com
- CGET ressources sur le développement économique : www.cget.gouv.fr/thematiques/economie-emploi-innovation/developpement-economique
- Mairie conseils site ressources pour les élus locaux : www.mairieconseils.net

Suggestions des participants

Un atelier d'échanges a permis d'approfondir les modes d'organisation, repérer les freins aux collaborations entre politique de la ville et développement économique et émettre des solutions pour lever ces écueils. Les solutions suivantes sont ressorties des ateliers :

Organiser des visites de quartiers avec le service développement économique.

Faire visiter les opérations d'aménagement économique aux équipes politique de la ville.

Mener des diagnostics partagés.

Travailler en commun à des projets innovants pour renverser la vision négative des quartiers.

Valoriser et communiquer sur les réussites dans les quartiers.

Expérimenter sur le quartier et montrer les retombées pour le quartier mais aussi pour le territoire.

Avoir un technicien avec la double casquette développement économique/ politique de la ville ou un correspondant par service.

Conclusion

La variété des participants, mixant réseaux économique et politique de la ville, est un élément de satisfaction. Elle illustre le décloisonnement souhaité par les réseaux Aradel et CR•DSU, qui entendent poursuivre leurs efforts pour mobiliser encore davantage les entreprises dans le cadre des prochains travaux. Si le choix des thèmes a été jugé pertinent par les participants, l'hétérogénéité des territoires en politique de la ville rend complexe l'appréhension de certains sujets. Des sites de petite taille ont pu se sentir parfois éloignés des enjeux soulevés.

D'autres réflexions sur le fond sont également ressorties des journées, reprises synthétiquement ci-

Développement économique et emploi : pas l'un sans l'autre !

Plus qu'ailleurs, le développement économique du quartier ne peut se faire sans bénéficier aux habitants, si l'on veut qu'il soit un réel levier de transformation et d'intégration du quartier, notamment dans le droit commun. Sans cesse souligné au cours des différentes matinées, ce rapport interroge directement les marges de manœuvre dont disposent les équipes pour traduire les potentialités économiques en levier de développement local et d'emplois pour les populations. Un double mouvement reste à construire : d'une part, développer l'économie dans le quartier, en s'appuyant sur ses ressources ou en favorisant les flux avec "l'extérieur" ; et d'autre part, faire bénéficier les habitants du développement économique produit.

Inscrire le quartier dans un projet de territoire: accepter le temps long

La transformation économique et le retour de l'attractivité du quartier s'inscrivent dans un temps long. Outre le volet économique, divers leviers de transformation relevés à plusieurs reprises doivent être actionnés, tels que l'urbanisme, l'aménagement, la sécurité...

Pour autant, des actions concrètes doivent s'engager rapidement, des résultats de court/moyen terme doivent être montrés afin qu'entreprises et habitants entrevoient des évolutions positives à leur échelle. Les potentialités économiques sont liées aux caractéristiques de chaque quartier, qu'un diagnostic territorial doit révéler pour construire un projet cousu-main. Même si un saut qualitatif semble avoir été franchi par rapport aux précédents contrats, le diagnostic économique des contrats de ville est souvent axé sur l'emploi ou donne à voir uniquement des statistiques. Le besoin de muscler les indicateurs, les tendances, la connaissance du tissu local, au contact des entreprises et acteurs économiques présents dans les quartiers, d'une part, et auprès des habitants, d'autre part, est apparu au fil des rencontres assez prégnant.

L'animation économique, oui... mais avec les habitants, comment faire ?

Le développement économique ne se limite pas à du "dur". L'animation territoriale et l'accompagnement sont aussi des leviers à part entière. Ils sont importants pour soutenir des initiatives, pérenniser certains projets. En filigrane, s'est posée la question de l'ingénierie pour mener à bien ces démarches. L'importance d'une organisation transversale dans les collectivités a été soulignée. Cette organisation doit *a minima* s'appuyer sur un *pool* de compétences (politique de la ville, développement économique voire urbain...), avec des équipes projet dédiées, ou en lien avec les services de droit commun au sein des collectivités concernées.

Celles-ci doivent impulser mais elles ne peuvent faire seules : il faut mobiliser les acteurs économiques au sens large, qui sont invités à prendre toute leur place dans la dynamique du contrat de ville. Cela nécessite une ingénierie qui, au-delà des postures professionnelles de chacun, permette de mettre en mouvement les acteurs.

La place des habitants a régulièrement été rappelée au cours des différentes matinées, que ce soit sur le plan de la création d'entreprises, sur l'emploi généré par l'implantation de nouvelles activités, mais aussi dans le cadre des opérations de renouvellement urbain. Les habitants peuvent contribuer en tant que porteurs de projet, en tant que population active qui dispose de compétences. Parce qu'ils vivent au quotidien et connaissent le quartier, maîtrisent ses usages, ils peuvent donc être à l'origine d'initiatives créatrices de richesses locales.

Interroger le pouvoir d'agir économique des habitants ressort comme un sujet en soi pour les professionnels, à l'heure où les conseils citoyen voient progressivement le jour... Opportunité à saisir ? Certaines expériences en région font en tout cas ce pari.

Perspectives de travail pour le CR•DSU

À l'issue du cycle, les participants ont émis le souhait de poursuivre les réflexions autour de certains thèmes, par exemple celui du commerce et des locaux d'activité. Les questions du partenariat avec le monde privé et des passerelles avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique sont également apparues comme importantes à creuser.

A partir de ces pistes de travail, le CR•DSU entend poursuivre cette dynamique d'échanges en 2016, aux côtés d'Aradel, en mobilisant de mobiliser les partenaires investis dans le développement économique des quartiers.

Le CR•DSU prévoit également la réalisation d'un numéro des *cahiers du Développement Social Urbain* au second semestre 2016. L'angle sera celui des nouvelles formes d'économie locale. Il s'agira d'appréhender autrement la création d'activité et l'insertion professionnelle des habitants des quartiers.



Consultez le dossier thématique du CR•DSU consacré au pilier "Développement économique" dans la politique de la ville sur <u>www.crdsu.org</u>

Ce dossier de 3 pages regroupe près de 80 références :

- Tous les documents issus des travaux du CR•DSU sur le développement économique urbain. Dans cette partie, les supports relatifs à chacune des 6 matinées d'échanges y sont déposés.
- Les documents-clés, les acteurs et espaces-ressources sur le développement économique dans les quartiers. Les publications du CR•DSU liées à des thèmes économiques y sont notamment référencées
- Les actualités et documents sur des thématiques particulières du développement économique : économie sociale et solidaire, commerce et économie de proximité, renouvellement urbain et développement économique, emploi et insertion, entrepreneuriat, partenariat entreprises et quartiers.



Dans la presse :

Retrouvez une sélection d'articles sur le développement économique dans les quartiers dans le panorama de presse du réseau national des centres de ressources politique de la ville.



www.scoop.it/t/actu-politiquedelaville/?tag=Développement+économique

Ressources

Documents officiels

Circulaire interministérielle du 25/03/2015 relative à la mise en œuvre des mesures en faveur des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans le champ du développement de l'activité économique et de l'emploi

Cette circulaire, à destination des préfets, précise les priorités en matière d'accès à l'emploi des résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville et détaille les modalités de mise en œuvre du volet emploi et développement économique des contrats de ville.

Le volet économique des contrats de ville

Contribution des centres de ressources politique de la ville engagés dans la mission nationale d'animation du développement économique urbain, mars 2015 À partir de leurs différents travaux engagés sur le développement économique, les centres de ressources pointent ici les enjeux perceptibles en vue de l'émergence et de l'animation d'un véritable volet économique des contrats de ville ainsi que des points de vigilance et des pistes de travail à explorer.

Référentiel thématique : pilier emploi et développement économique CGET, décembre 2014

Panorama des acteurs et mise à disposition d'outils à mobiliser sur l'emploi et le développement économique dans le cadre de la mise en place des contrats de ville.

Convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires entre l'État et la Caisse des dépôts 2014-2020 Entre 2014 et 2020, la Caisse des dépôts apportera sur fonds propres 400 millions d'euros qui permettront d'accompagner l'ingénierie des volets "urbain" et "développement économique" des contrats de ville; de poursuivre les investissements dans les quartiers (immobilier d'activité, immobilier commercial); de soutenir la création d'emplois et d'activités ainsi que l'entrepreneuriat.

Loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine. Version

commentée

Ministère de la Ville, 2014 pp. 5, 16 et 43 consacrées au développement économique

Dossier de presse du "Plan Entrepreneur des quartiers" janvier 2014

Ce plan vise un double objectif: l'accompagnement des projets de création d'entreprises et l'investissement pour le développement économique des quartiers prioritaires.

Avis du conseil national des villes du 13 février 2013 sur le développement économique et l'emploi dans les quartiers de la politique de la ville

Soulignant la gravité des indicateurs de pauvreté et de chômage dans les quartiers dits prioritaires, et les résultats insuffisants des dispositifs mobilisés (contrats aidés ou ZFU par exemple), le CNV insiste sur la nécessité d'intervenir rapidement et de réorienter les fonds de la politique de la ville sur l'emploi et le développement économique.

Propositions pour une politique globale et ambitieuse de solidarité territoriale

Contribution de la CCI France à la réforme de la politique de la ville, janvier 2013

La CCI France préconise quelques mesures concrètes :

- Expérimenter la mise en œuvre d'une mobilisation renforcée des politiques de droit commun
- Rénover la contractualisation pour une nouvelle génération de contrat plus global (repositionner les enjeux et les moyens à accorder au développement économique, à l'emploi et à la formation)
- Repenser la géographie prioritaire et les dispositifs dédiés aux entreprises
- Accompagner les territoires et les entreprises "en sortie" de politique de la ville

Ouvrages, rapports

Vers le développement économique urbain

Irev. Repères pour agir n°5, 2015, 95 p. Au croisement des approches cultu-relles et professionnelles d'acteurs économiques et urbains, cet ouvrage capitalise les travaux et enseignements donnant lieu à un nouveau modèle : le développement économique urbain.



Consolider la dimension économique des territoires en rénovation urbaine

Anru, 2013, 93 p.

Ce guide pratique s'appuie sur une démarche de capitalisation d'expériences récentes. Il présente des opérations remarquables dans une quinzaine de villes. Il propose un certain nombre de repères méthodologiques : poser et partager un diagnostic sur le devenir économique du quartier; identifier les acteurs ressources et les axes stratégiques de développement à privilégier; Concevoir la réalisation des actions et des opérations et leur mode de financement.





CENTRES DE RESSOURCES NOMBRE

>> LE VOLET ÉCONOMIQUE



L'action économique moteur de la politique de la ville

CCI de Paris ; Documentation française (diffuseur), août 2008, 312 p. Cet ouvrage se fait l'écho d'une réalité entrepreneuriale en recueillant des témoignages d'experts sur les liens entre le mode de l'entreprise et la politique de la ville. Il présente aussi les résultats d'une enquête réalisée auprès de 600 dirigeants d'entreprise des quartiers sensibles d'Île-de-France: "Pour des villes et des quartiers solidaires: l'activité économique au cœur d'une nouvelle dynamique urbaine". Enfin, il formule différentes propositions dans le cadre de la nouvelle dynamique en faveur des villes et des quartiers, et de la vie économique qui en est le moteur.

Actes de journées

Le développement économique et la politique de la ville.

Compte-rendu du Séminaire Amadeus-CGET-CDC du 2 avril 2015 à Lyon
Ce document rend compte des échanges qui ont eu lieu sur les thèmes de l'immobilier d'activité, l'emploi et les entreprises, et présente des préconisations opérationnelles rendant possible le développement économique dans les quartiers en contrat de ville.

Développement économique urbain. Redéfinir les modalités de collaboration entre acteurs. Compte-rendu de l'atelier régional du 14 novembre 2013 CRPV Paca. ARV n°19, 2014, 16 p. Cette journée avait pour but de permettre aux équipes politique de la ville de mieux appréhender et investir les champs du développement économique et d'améliorer l'articulation entre les acteurs du développement économique et de la politique de la ville. Les ateliers thématiques traitaient de l'économie sociale et solidaire dans les quartiers, des dispositifs d'aide à la création d'entreprise et du lien entre activité économique et habitat social.



Développement économique : la solution territoriale. Actes du colloque du 2 juillet 2013

Cner, 2013, 37 p.
Retour sur les débats de cette
journée qui portaient sur la
manière de décentraliser
l'action économique pour la rendre
davantage efficace : Comment
s'y prendre ? Quels processus
d'élaboration ? Avec quels
partenaires ? Comment concilier
les stratégies d'entreprises et les
stratégies de territoire ?
Sur quelles structures s'appuyer et
quels outils utiliser pour mettre en
oeuvre une politique territoriale de
développement économique ?

Les territoires de la politique de la ville face à la crise : Actes de la rencontre organisée le 26 novembre 2013

Les centres de ressources politique de la ville d'Île-de-France, 2014. Comment les territoires de la politique de la ville peuvent-ils faire face à la crise, notamment dans une région comme l'Île-de-France où les inégalités sont peut-être plus exacerbées encore? Comment développer des stratégies au bon niveau, construire des partenariats, réfléchir aux aspects systémiques, intervenir de façon coordonnée et articulée dans le champ du développement économique et de ses déterminants, en intégrant comme enjeu le bénéfice aux quartiers de la politique de la ville? Ces actes reviennent sur ces questions qui étaient au cœur de la rencontre régionale organisée par les centres de ressources d'Île-de-France.



Et encore...

___c

http://i.ville.gouv.fr/developpement-economique.php

Espace ressources sur le développement économique et l'emploi sur l-ville

Recense l'ensemble des fiches d'expériences et des outils méthodologiques, les données et les études, ainsi que les textes législatifs et réglementaires concernant le développement économique et l'emploi dans le cadre de la politique de la ville au niveau national.

Document réalisé et publié par le CR•DSU

Le Centre de Ressources et d'échanges pour le Développement Social et Urbain s'adresse aux acteurs dont les projets s'inscrivent dans un objectif de cohésion sociale sur un territoire : professionnels des collectivités locales, élus locaux, partenaires institutionnels, associations, chercheurs... Son action: diffusion d'informations et de connaissances sous diverses formes, mise en réseau des acteurs, qualification collective, capitalisation d'expériences, soutien à certaines démarches locales...

Directeur de publication : Alain GRASSET, Président du CRODSU

Directrice de la rédaction: Frédérique BOURGEOIS, Directrice du CRODSU

Rédaction: Sylvain BRUN, CRODSU

Marion CANNELLE, Argo&Siloe Isabelle CHENEVEZ, CR•DSU

Bibliographie: Muriel SALORT, CR•DSU

Conception graphique: Muriel SALORT, CRODSU

Impression: C'PRINT - 69120 Eveux

Crédits photos:

- © HENNER N. / AURG couverture
- [©] www.entreprisesdesquartiers.fr p.4
- © CR•DSU p.13
- © Cambon, Aradel p.21
- © Florian Pépellin (Own work) [CC BY-SA 3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0)], via Wikimedia Commons p.25
- © Icones: Icon made by freepik.com from www.flaticon.com

Dépôt légal: Mars 2016

ISSN 2270-051X



AUVERGNE - Rhône lpes











