



Faire exister le volet économique des projets de renouvellement urbain

Édito

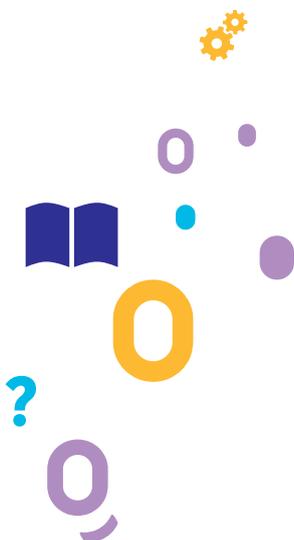
Le renouvellement urbain constitue un axe fort de la politique de la ville, notamment dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, puisque l'on compte au total 53 quartiers dont 19 qui bénéficient d'un PRIN (projet d'intérêt national) et 34 d'un PRIR (projet d'intérêt régional). Les programmes de renouvellement urbain ont pour objectifs majeurs de développer le tissu économique local (en particulier l'offre commerciale) et d'améliorer l'attractivité dans le but d'attirer des habitants, des investisseurs et des entreprises. Par ailleurs, les opérations de renouvellement urbain doivent aussi permettre de poursuivre et d'amplifier les engagements en matière d'accès à l'emploi, comme le prévoit la charte d'insertion de l'ANRU.

Au-delà de ces premiers constats, une enquête réalisée par Labo Cités auprès d'un certain nombre de sites en Auvergne-Rhône-Alpes a montré que tous les protocoles de préfiguration font allusion

au volet économique, avec des objectifs de divers ordres :

- ▶ apporter de la mixité fonctionnelle à des quartiers à vocation résidentielle et/ou révéler leur potentiel économique ;
- ▶ donner une identité économique au quartier, pour qu'il devienne un pôle d'attractivité ;
- ▶ inscrire le développement du quartier en complémentarité des polarités économiques existantes à proximité du quartier ;
- ▶ revitaliser ou réaffirmer une centralité ou un symbole fort de la ville / redorer ou changer l'image du quartier.

C'est à partir de ces retours de terrain que les deux séquences du cycle d'échanges ont été construites, avec une première journée orientée sur le développement économique en tant que tel et une deuxième plus spécifique sur les questions d'emploi et d'insertion.



L'aménagement économique au cœur du renouvellement urbain

OUVERTURE

La Banque des territoires, un partenaire engagé du Nouveau programme national de renouvellement urbain

L'INTERVENANT

• Eric Bulckaert,

Responsable des affaires régionales – développement économique à la direction régionale Auvergne-Rhône-Alpes de la Banque des territoires / Groupe Caisse des dépôts.

Les nouvelles tendances du NPNRU

Les projets urbains intègrent les questions de transition énergétique et de mobilités. Ainsi, les quartiers en politique de la ville deviennent, au même titre que les autres, des smart cities, ce qui nécessite d'ouvrir des plateformes digitales, de mettre à disposition la data et que les collectivités accompagnent ce mouvement. Les projets intègrent aussi les tiers-lieux, qu'ils soient orientés sur les nouvelles formes de travail, qu'ils soient dédiés à la culture ou à la formation. Leur implantation dans des quartiers populaires renforce l'hybridation avec les services locaux et les structures d'éducation populaire.

Le rôle multiple de la Banque des territoires

- ▶ Appui aux dispositifs de création d'entreprise ou d'emploi (parcours créateurs, Citélab, fabrique à entreprendre), en particulier pour les jeunes.
- ▶ Mission d'ingénierie sur les protocoles de préfiguration ANRU.

- ▶ Prêts bonifiés pour les bailleurs sociaux renouvelant leur parc de logements.
- ▶ Investissement immobilier ou d'exploitation d'infrastructures (tertiaire, cinéma, maison de santé, EPHAD...) dans des territoires NPNRU, cœurs de ville ou centre-bourg.

Les enjeux pour l'avenir

- ▶ La plupart des dispositifs d'investissement sont prévus pour des lieux/structures en phase de démarrage ou d'innovation. Comment pérenniser ce soutien lors des phases d'après ?
- ▶ Appliquer les mêmes méthodes aux projets de développement économique qu'aux projets urbains, afin de les penser dans le long terme et sur des échelles géographiques larges (celle de bassin d'activité par exemple).
- ▶ Développer des partenariats publics/privés au sein même de la gouvernance des structures (ex : SCIC).
- ▶ Imaginer d'autres modes d'attribution des investissements que les seuls appels à projet.
- ▶ Aider les collectivités à trouver le 1/3 investisseur obligatoire lorsqu'un territoire bénéficie du co-investissement ANRU/CDC.

CONFÉRENCE

Échanges économiques et espaces urbains - révéler et dynamiser le potentiel économique des quartiers

L'INTERVENANT

• Bernard Pecqueur,

Professeur à l'Institut d'urbanisme et de géographie alpine, Université de Grenoble.



Les conséquences négatives des lois de décentralisation

Observer les conséquences des politiques de décentralisation sur les questions de développement territorial nous amène à deux problèmes : le premier réside dans le fait que depuis 1982, la compétence emploi est passée aux territoires et plus particulièrement à la responsabilité des maires, dont ce n'est pas le rôle. Dans un contexte peu favorable à l'emploi, les collectivités se sont fait concurrence en imaginant attirer, par nombre d'artifices de la promotion territoriale, des entreprises qui créeraient des emplois. Et ces dernières années, on retrouve le même phénomène au niveau des agglomérations, garantes de la compétence économie/emploi depuis la loi Notre.

Cette compétition territoriale est peu efficace. Cette stratégie a pour origine une erreur de système de pensée, actuellement basé sur une véritable course à la création d'emplois, sans y introduire une réflexion plus vaste. Il serait essentiel de faire l'inverse : réfléchir au développement local dont les emplois seraient la conséquence. Ceci amène directement à une réflexion critique sur les politiques économiques locales qui veulent attirer des activités économiques et de la valeur en provenance de l'extérieur. À l'inverse, ne peut-on pas imaginer un élément endogène révélateur de ressources territoriales insoupçonnées qui vont favoriser le renouvellement économique, en complément de la recherche d'investisseurs extérieurs ?

Le deuxième problème réside dans le fait qu'en assumant ces compétences, les collectivités se sont placées dans un rôle de décideur et d'acteur de la mise en place des politiques publiques liées à l'emploi et au développement économique. Or, de nombreux acteurs autres que les collectivités sont de véritables ressources dont on se prive par crainte que le pouvoir de décision soit davantage partagé (ex : Caisse des dépôts, conseils de développement...).

Une alternative : la recherche de ressources territoriales

La recherche de ressources territoriales est donc complémentaire de celle d'investissements extérieurs. Ainsi, en ayant comme objectif le développement d'une économie endogène et/ou coopérative, il est possible de découvrir et soutenir des

ressources importantes, souvent cachées. À cet égard, l'exemple de l'Oisans est intéressant : lors des décennies antérieures, l'économie locale (essentiellement rurale) provenait de l'Alpe d'Huez, via le tourisme hivernal. Or, cette rente diminue avec le réchauffement climatique et un enneigement moindre. Le président de la communauté de communes a réuni les acteurs économiques publics habituels et d'autres moins associés traditionnellement (professionnels du tourisme, syndicats d'initiative, associations du patrimoine, industriels locaux...). L'objectif était de réfléchir à la construction d'un diagnostic territorial collectif en travaillant plutôt sur « ce qu'il pourrait y avoir », c'est-à-dire en recherchant des potentiels, le « génie des lieux ». Le résultat est l'identification d'une « pépite », le Tour de France et la célèbre montée des 21 virages de l'Alpe d'Huez. Partant du constat du succès télévisuel de plusieurs centaines de millions de téléspectateurs qui regardent chaque année des cyclistes dans le paysage de l'Oisans, ils ont créé le Cycling Lab et se sont spécialisés dans la recherche sur le matériel cycliste. Loin de fournir une recette miracle, cet exemple illustre la double philosophie nécessaire à la régénération d'un territoire :

- ▶ Aller chercher des potentiels dans l'inattendu, dans la spécificité du lieu, au contraire du système de compétition où chaque territoire tente de faire la même chose que son voisin mais moins cher (par exemple pour remplir les zones d'activités à tout prix), entraînant une baisse généralisée. La conséquence est l'abandon du principe de concurrence territoriale au profit de celui de la complémentarité ou de la différence.
- ▶ Imaginer le développement non plus comme une réflexion uniquement portée par la collectivité, mais qui organise la mobilisation et l'hybridation de différents acteurs. À l'image du tourisme, qui ne se vend pas lui-même mais vend du paysage, des produits locaux... qui favorisent le développement territorial. La collectivité devient alors l'opérateur qui transforme et permet l'émergence (ex : les Baronnie qui vendent leur « rien » (calme, nature, etc.) aux urbains de Lyon et Marseille).

Des outils et méthodes au service du développement territorial

Néanmoins, cette ressource qui peut se pérenniser n'est jamais éternelle. Elle nécessite de réinterroger régulièrement ces dispositifs et d'être attentif à ce que la ressource ne devienne pas une rente passive et/ou mono spécifique qui immobilise

le territoire et l'expose au risque que cette rente s'arrête ou se dévalue, et laisse certains morceaux du territoire à la marge. Pour y parvenir, il semble nécessaire de travailler autour de plusieurs conditions :

- ▶ respecter le temps long de la concertation pour faire émerger des idées renouvelées ;
- ▶ laisser la place au rêve, à l'imagination ;
- ▶ trouver ses spécificités pour s'affranchir au maximum des dépendances liées à l'économie mondialisée concurrentielle sur lesquelles les acteurs locaux n'ont aucune prise (par exemple dans les quartiers prioritaires, une ressource comme l'énergie est très souvent citée mais peu exploitée) ;
- ▶ profiter de l'essor de la démarche « tiers-lieu » et l'ouvrir aux acteurs privés, en dépassant la stricte approche commanditaire/prestataire ;
- ▶ laisser le droit à l'erreur, à l'expérimentation, sans sanctionner et faire attention aux demandes de rentabilité économique qui ne tiennent pas compte de certains projets, dont la rentabilité est sociale, environnementale ou de qualité ;
- ▶ gérer ensemble l'insertion et l'emploi au sein des services économiques des collectivités alors qu'ils sont souvent séparés voire cloisonnés.

Renouveler les modes de pensée et d'action, en créant de nouvelles alliances

Il convient donc de créer une nouvelle alliance entre le secteur privé, les collectivités et la société civile, tournée vers la discussion et l'échange et pas vers le jugement et la sanction. Cette démarche partagée doit être attentive aux conflits locaux possibles liés à des « patriotismes communaux » ou aux derniers changements légaux sur les intercommunalités. Pour ceci, il faut, d'une part, réfléchir à l'échelle du bassin d'emploi et pas uniquement sur les périmètres géographiques déterminés dans les politiques publiques. Il faut, d'autre part, renouveler les liens entre l'économie, le social et le culturel pour trouver des valeurs et objets communs (ex : Nantes, avec son éléphant articulé qui semble n'avoir rien à voir avec l'économie au départ, mais qui attire beaucoup de développement), sans hésiter à faire évoluer des pratiques professionnelles ancrées en s'appuyant sur des acteurs comme ceux de l'économie sociale et solidaire qui peuvent avoir des pratiques plus collectives.

LES EXPÉRIENCES



L'INTERVENANT

Annemasse (74) : **création d'un pôle de l'entrepreneuriat**

Du fait de sa proximité avec Genève, Annemasse présente un niveau de richesse élevé mais avec des fractures importantes puisque le taux de pauvreté est de 15% supérieur à la moyenne nationale. À l'échelle de l'agglomération, les populations pauvres se concentrent en partie sur deux quartiers en QPV (quartier politique de la ville) et deux en QVA (quartier de veille active).

Dans le cadre du projet de rénovation urbaine du quartier du Perrier à Annemasse, l'agglomération s'est fixée comme objectif de rapprocher développement économique et politique de la ville via la mise en place d'un CitéLab (depuis mars 2017), la desserte du secteur par une liaison ferroviaire transfrontalière (2022), et la construction d'un pôle de l'entrepreneuriat, sur une zone non bâtie, qui fera le lien entre le centre-ville et le quartier Château-rouge (2024).

L'idée de ce pôle vient d'une étude sur la cartographie des lieux et dispositifs d'accompagnement existants, d'une enquête de besoins auprès de porteurs de projet et d'un *benchmark* des autres communes, dont les conclusions font état de manques au niveau de :

- ▶ l'hébergement avant la création de l'activité
- ▶ les locaux de type ateliers
- ▶ les espaces informatiques
- ▶ les dispositifs d'accompagnement
- ▶ l'animation des lieux pour développer le réseautage

• Noël Mercier,

Chargé de mission Aménagement Implantation, responsable du pôle territoire, Maison de l'Economie Développement

Pour répondre à ces constats, le projet a pour ambition de s'intégrer et contribuer au développement économique global de l'agglomération en aidant des porteurs de projets liés à des activités productives (industrie, artisanat) qui ont des difficultés à trouver des hébergements à cause de la forte pression foncière tout en répondant à un besoin des habitants porteurs de projet.

Le projet s'étale sur une surface de 1500 m², avec une programmation réservant les rez-de-chaussée aux espaces d'ateliers/stockage, le niveau 1 aux espaces collectifs et de formation, et le niveau 2 aux bureaux pour les créateurs et les jeunes entreprises. Il s'appuie sur un modèle d'occupation mixte entre hébergement temporaire et entreprises plus pérennes ; et une animation imaginée sur le modèle des hôtels d'activités (ex : la Pousada à Grenoble). Il s'agit de créer 2 ou 3 ans avant la livraison une communauté d'acteurs (élus, techniciens, futurs utilisateurs, éducation populaire, habitants...) qui pourra travailler en amont sur le projet et penser les liens avec le quartier. Il est souhaité une intégration du projet dans la ZAC pour permettre d'étendre la programmation à d'autres activités (ex : logements). Le budget global avoisine les 4 millions d'euros, en gestion hybride, avec des recettes liées aux loyers et aux économies de fonctionnement dues au regroupement d'autres dispositifs publics du territoire (ex : cité des métiers, CitéLab), tout en laissant les coûts de la régie de l'immobilier au secteur privé. La gouvernance sera partagée entre la politique de la ville, le développement économique et les partenariats public/privé. Enfin, ce projet doit être en lien avec d'autres actions de développement économique inscrits dans l'opération de rénovation urbaine comme la maison de santé et le projet d'agriculture urbaine.



🔧 Vénissieux (69) : une réflexion engagée à l'échelle métropolitaine

L'INTERVENANT

• **Yazid Ikdoumi**,
Directeur de projet du
GPV de Vénissieux

Vénissieux est une commune de la Métropole de Lyon dont le poids économique est important : 3000 entreprises et 30 000 emplois. Le quartier des Minguettes y joue un rôle majeur puisque le développement économique a été pensé dès les premières opérations ANRU. Le véritable élément déclencheur, notamment de l'investissement privé, a été l'arrivée du tramway en 2009. Ainsi, sur la partie immobilière, le bilan des opérations de l'ANRU 1 est très positif :

- ▶ plus de 400 entreprises se sont installées depuis 2005 : des « locomotives » favorisant le changement d'image (pôle hospitalier, zones d'activités, pôle culturel) ;
- ▶ reconversion du centre commercial de Vénissy grâce à une opération urbaine qui mixe logements, commerces, activités ;
- ▶ développement de services liés au projet urbain via une réflexion sur les accès, sur l'emplacement des commerces le long des flux et sur la diversité des programmes de logement.

Pour autant, plusieurs points sont à nuancer : beaucoup d'installations sont le fait de très petites entreprises qui ne créent pas beaucoup d'emplois ; difficulté d'implanter du tertiaire du fait que l'artisanat et la petite production sont majoritaires ; difficulté à avoir un réel impact sur un chômage deux fois plus important que sur le reste de la métropole,

avec une offre déconnectée des niveaux (très faibles) de formation.

Ainsi, les réflexions dans le cadre du projet de rénovation urbaine ont posé quelques enjeux forts pour l'avenir :

- ▶ Lier le développement économique aux questions d'emploi et de formation.
- ▶ S'inscrire non plus uniquement dans une simple stratégie immobilière qui saisit les opportunités liées aux zones en difficulté, mais également dans une réelle stratégie pensée à une échelle plus large, celle du bassin économique d'agglomération. C'est ce qu'amène le NPNRU, puisque les études sont maintenant menées par la Métropole pour inscrire le quartier/la ville dans un territoire et une histoire plus vaste, pensés en complémentarité et non pas en concurrence avec les villes du secteur.
- ▶ Faire évoluer la gouvernance des projets. Au départ, le développement économique était pensé comme les politiques du logement : une discussion entre opérateurs publics puis un appel au privé au dernier moment, quand il faut remplir les surfaces. Or, l'idée serait d'inclure les opérateurs économiques dès le stade de la feuille blanche, et d'être capable de se projeter sur les potentialités d'un territoire plutôt que sur ses contraintes/difficultés réelles ou liées à l'image.

L'INTERVENANT

• **Mathieu Robin**,
Chargé de projet politique de la ville

🔧 Ambérieu-en-Bugey (01) : un quartier au cœur du développement de la ville

Placée entre Lyon et Genève, avec un TER qui dessert Lyon en 24 minutes, Ambérieu-en-Bugey croît de 1000 habitants par an environ. Un grand nombre d'entreprises veulent s'installer sur ce territoire, il n'y a donc pas de problème d'emplois, mais plutôt un déficit de main-d'œuvre.

Le projet de développement économique, qui consiste en un îlot des savoirs et des entreprises de 4 hectares, s'intègre dans le projet de renouvellement urbain, porté par le contrat de ville dans le cadre du plan de mandat de l'équipe municipale actuelle. L'une des particularités est de travailler sur un pôle d'échange multimodal en bénéficiant de la présence de la plus grosse gare régionale, en plein cœur du quartier prioritaire.

Ce projet global nécessite de travailler à la fois sur les demandes extérieures (ex : entreprises) et sur celles des structures locales (ex : formation et employabilité des habitants du quartier). Plusieurs conditions sont nécessaires pour réussir :

- ▶ Une organisation interne adaptable : afin de couvrir l'ensemble des champs de compétences nécessaires, l'équipe technique réunit tous les services de la ville et de l'agglomération. Par ailleurs, elle bénéficie d'un système de décision « simplifié » puisqu'elle est en contact direct avec l'exécutif.
- ▶ Un mariage entre le projet de développement économique et la formation : création de filières, adaptation de l'offre de formation à la vie du quartier.

- ▶ Une confiance accordée aux acteurs locaux sans forcément passer par des études extérieures qui posent parfois des modèles déconnectés des réalités et spécificités locales.

- ▶ Une capacité d'imagination importante, en initiant des projets et en prenant quelques risques, qui permettent d'entraîner tout le monde dans l'action (ex : le LAB01, Chez Axel).

- ▶ La maîtrise du foncier : c'est un vrai levier qui peut aussi être un frein quand l'acquisition est difficile. Il n'existe pas forcément de services juridiques suffisants dans les petites collectivités et donc cela demande du temps et génère de l'incertitude.

- ▶ L'acceptation que le projet de développement économique sera comme le projet urbain : il va bouger, il va devoir évoluer, s'adapter. L'approche est donc différente de celle qui consiste à créer une zone d'activité et de vouloir la remplir de m², dont les seuls emplois pour les habitants du quartier seront la sécurité et le ménage.

- ▶ Rendre crédible le projet : afin de ne pas attendre plusieurs années la livraison des grosses opérations, lancer des petites actions (plutôt visibles en sortie de la gare et avec une qualité architecturale particulière) qui favorisent l'appropriation du projet (ex de l'Agora, programme qui mixe activités tertiaires privées et services publics concentrés).

Le renouvellement urbain au service du développement local ?

INTRODUCTION de la Métropole de Lyon

LES INTERVENANTES

• **Sophie Bressat**,

Coordinatrice du NPNRU de la Métropole de Lyon

• **Raphaëlle Joly**,

Cheffe de projet programmation de l'offre d'accueil-direction de l'Innovation et de l'action économique

La Métropole de Lyon a lancé dans le cadre du protocole de préfiguration du NPNRU une assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée au volet développement économique sur 7 des 14 sites en renouvellement urbain*. Ce projet s'inscrit dans le volet économique du contrat de ville et permettra une redynamisation économique des quartiers. Les sept sites retenus sont ceux pouvant relever d'un niveau d'agglomération au sens du schéma de développement économique de la Métropole.

Le premier enjeu était d'identifier le potentiel de développement économique de chaque site et des premiers éléments de positionnement. Cette AMO a également permis de conduire des études immobilières. En tout, une trentaine d'acteurs privés ont été mobilisés

provenant de différents domaines (numérique, emploi, immobilier) et ont permis d'alimenter les travaux. Un important travail a été fait entre la Métropole de Lyon et les acteurs locaux pour identifier les potentiels et les facteurs clés de succès : capacité d'attraction des acteurs économiques (transports, commerces, tissu industriel ou tertiaire), dimensionnement réaliste de l'offre économique, volonté politique affichée de proposer du développement économique. Un des écueils de la démarche réside dans le peu d'offres apportées à l'économie de proximité, du fait de la difficulté d'associer logique d'agglomération et de développement local. En parallèle, un travail de marketing territorial est conduit progressivement sur les quartiers du NPNRU.

* Mas du Taureau (Vaulx-en-Velin), Parilly (Bron), Minguettes-Clochettes (Vénissieux-Saint-Fons), Saint-Jean (Villeurbanne), Mermoz (Lyon 8^{ème}), La Duchère (Lyon 9^{ème}), Ville nouvelle (Rillieux-la-Pape).

CONFÉRENCE Le renouvellement urbain, levier d'un développement économique inclusif

L'INTERVENANT

• **Patrice Noisette**,

Professeur associé à l'ESSEC Business School, Cergy-Pontoise

Au début de la politique de la ville, le développement économique n'était pas un sujet. Il est apparu dans les années 1990 puis la dynamique a été stoppée en 2003 par les politiques de l'ANRU qui ont donné la part belle à la réhabilitation urbaine au détriment du développement économique. Aujourd'hui, les politiques urbaines sont basées sur une recherche d'attractivité de populations majoritairement qualifiées et/ou d'entreprises innovantes de type clusters. Ces logiques de compétitivité laissent donc apparaître des effets inégalitaires dans les quartiers, reposant sur une pensée classique issue des Trente Glorieuses : la croissance produit de l'emploi. Le problème est qu'aujourd'hui la croissance n'est pas assez forte pour créer assez d'emplois et compenser le chômage de longue durée.

L'inclusion est un facteur de compétitivité

La France est le pays où les inégalités avant redistribution sont les plus élevées, et après redistribution un des pays où les inégalités sont les moins élevées. Cet effort coûte cher et il faudrait prendre le problème en amont, en réduisant les inégalités à la base.

Aujourd'hui, les villes qui se développent le mieux sont celles qui ont réduit les inégalités entre le taux d'actifs et le taux d'inactifs, en mettant en place des programmes d'inclusion ambitieux. L'inclusion devient donc un facteur de compétitivité en s'appuyant sur les ressources existantes du territoire.

Il n'y a donc pas de nouvelles actions à mettre en place mais une manière de voir les choses dans un autre cadre et développer un ensemble d'actions alternatives, jugées comme non économiques aujourd'hui, car non monétaires ou non rentables. Pourtant dès qu'il y a un apport de services, de valeurs, d'échanges, c'est de l'économie. En France, la logique d'*empowerment* n'a été appréhendée que sous l'angle du citoyen. Les expériences de développement d'activités qui partent de la population, des habitants, ne sont pas prises au sérieux, ne sont pas considérées comme de l'économie. C'est un schéma culturel qu'il faut questionner.

En période de transition, on ne sait pas « vers quoi on va aller ? » mais on doit se demander « de quoi doit-on partir ? » Il convient donc de privilégier la définition des objectifs et des processus plutôt que le résultat. Cette approche est appelée « *design thinking* » et consiste à voir le projet en intégrant de manière continue l'utilisateur final. Une bonne partie des *start-up* réussissent car elles arrivent à capter les besoins des utilisateurs très rapidement et à faire évoluer leurs produits de manière continue. C'est selon cette approche qu'un projet de renouvellement urbain doit se développer pour parvenir à inclure les habitants et répondre à leurs besoins.

Accompagner les transitions

Nous assistons aujourd'hui à une triple transition : numérique, écologique et sociétale, qui nécessite d'agir autrement, en passant de la norme à la confiance. Il est prouvé que quand les individus ont confiance en leurs institutions, ils ont moins confiance entre eux et inversement. Or, le contexte actuel montre que les citoyens français n'ont confiance ni en leurs institutions, ni entre eux, ce qui bloque leur capacité à développer des projets ensemble.

Le développement économique est un moyen pour parvenir à cette inclusion. En effet, les entreprises peuvent voir leur installation dans les quartiers soit comme une opportunité de valorisation foncière, soit comme une possibilité de réintégration d'activités de proximité dans le tissu urbain existant. Il convient donc de responsabiliser les entreprises sur leurs propres pratiques, via la Responsabilité Territoriale de l'Entreprise (RTE). Aujourd'hui, on agit selon une logique antagoniste non inclusive qui consiste à implanter des grandes entreprises dans les quartiers et à faire de la clause d'insertion. Ce sont les cahiers des charges qui, de par l'exigence des critères, font qu'on privilégie les grandes entreprises au détriment des petits artisans du quartier. Au contraire, il faudrait intégrer cette logique d'inclusion dès les cahiers des charges. L'économie circulaire pourrait être davantage valorisée dans les quartiers, par exemple en ce qui concerne le recyclage des débris de chantiers.

Marketing urbain et marketing territorial

Les politiques de renouvellement urbain essaient souvent de protéger ce que l'on souhaite attirer. Deux stratégies sont à l'œuvre : défensive ou offensive. La stratégie défensive consiste à masquer les problèmes du quartier, à vendre un produit immobilier en omettant l'existant. La stratégie offensive vise à travailler sur l'image du quartier pour la rendre attractive en valorisant ses atouts auprès des futurs investisseurs.

Poitiers a mis en place une stratégie offensive de renouvellement urbain afin de permettre le désenclavement des quartiers. Elle consistait en une politique de localisation des équipements de l'agglomération dans le quartier, associée à une politique de relogement à proximité des transports en commun. Cela remet en cause le

modèle économique mais permet de récupérer des bénéfices sur le long terme, notamment au niveau des coûts du chômage qui diminuent. Aujourd'hui la Métropole de Lyon a une politique de réhabilitation urbaine exemplaire, mais avec toujours 13% de chômage au niveau métropolitain.

Deux erreurs profondes sont faites dans le marketing territorial. D'une part, la méconnaissance du concept : le marketing territorial est la gestion de l'interaction entre l'entreprise et ses clients. Dans un projet de renouvellement urbain, les clients sont les habitants du quartier. Si le projet consiste à répondre aux besoins des habitants que l'on souhaite attirer, en omettant les besoins des habitants présents, un clivage est créé et on ne résout pas le problème de base. D'autre part, il y a la volonté d'afficher une nouvelle image du quartier sans prendre en compte ce qui s'y passe vraiment.

Les sociologues montrent que c'est la disparition des couches intermédiaires qui crée des effets d'accélération dans les ségrégations socio-spatiales des quartiers. Transposé au développement économique, on se rend compte que si l'on supprime les activités de proximité au profit du tertiaire et des grandes entreprises, on contribue à l'augmentation des prix et au clivage. La problématique du développement économique doit donc être prise en compte partout, même pour les quartiers qui ont une vocation résidentielle initialement. Le développement économique doit donc avoir un double visage : celui de l'agglomération mais aussi celui du quartier.



LES EXPÉRIENCES

🔧 Lyon Mermoz (69) : le projet immobilier « Le flyer »

Le quartier Mermoz est un quartier prioritaire situé dans le 8ème arrondissement de Lyon qui fait l'objet depuis plusieurs années d'une profonde réhabilitation urbaine. Le projet a commencé en 2006 par la partie nord et se focalisera sur la partie sud pour les vingt prochaines années. Le quartier bénéficie de nombreux atouts : revalorisation et requalification de l'entrée est de Lyon ; accessibilité intéressante (autoroute, métro, tramway) ; et proximité d'autres pôles de développement urbain (Part-Dieu, pôle santé, ZI Lyon Sud-Est)

Un des enjeux du projet est de proposer une offre immobilière tertiaire à même de répondre aux besoins des habitants du quartier et de la métropole. De là est né le Flyer, opération immobilière atypique visant à proposer des espaces tertiaires mixtes pour des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des acteurs de la santé et des acteurs privés. Le bâtiment accueillera des espaces modulables, un centre de formation, un espace de co-working, un incubateur, une offre de restauration, des espaces physiques et numériques partagés, une

maison de santé pluri-professionnelle. Le promoteur Nexity a piloté un long travail de collaboration avec différents acteurs pour répondre aux besoins des futurs locataires tout en respectant des critères financiers contraignants. Ce type de projet demande en effet de prendre en compte plusieurs contraintes en amont :

- ▶ projet atypique qui nécessite beaucoup de temps,
- ▶ prix de vente inférieur de 15% pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire,
- ▶ visibilité économique à court terme des acteurs de l'économie sociale et solidaire qui contraste avec le nécessaire équilibre économique sur la durée,
- ▶ fiscalité des associations,
- ▶ capacité financière des futurs locataires pour parvenir à un modèle économique viable.

Le projet est pensé pour favoriser les rencontres, dynamiser le tissu économique local et créer du lien avec le territoire.

LES INTERVENANTS

• Raphaël Petiot

Développeur économique,
Mission Entrée Est, Lyon 8ème

• Alexis Chapolard

Responsable de projets, Nexity

🔧 Métropole de Grenoble (38) : le dispositif « 1% insertion »

Dans la métropole de Grenoble, la situation socio-économique du quartier des 2 Villeneuves (45 000 habitants) est la suivante : taux de chômage de 20% des jeunes et seniors, 22% des habitants bénéficiaires du RSA et 47% de ménages ayant des bas revenus. Face aux revendications des associations locales et de jeunes des quartiers, les élus ont demandé une étude sur les clauses sociales, conduite dans le cadre du projet de renouvellement urbain.

Elle a permis de montrer que le dispositif est en diminution depuis 2014, ne cible que 28% des habitants des quartiers prioritaires et concerne à 80% le secteur du bâtiment (secteur recrutant majoritairement des hommes). Ce constat a conduit la métropole à proposer un nouveau dispositif, nommé « 1% insertion », qui utilise la commande publique pour diversifier les portes d'entrée vers l'emploi. Le principe du « 1% insertion » est qu'1% du budget global du projet soit réservé aux actions menées pour l'insertion, soit

300 000€/an. Les moyens : 20 chantiers éducatifs, 2 à 3 chantiers école par an, 4 chantiers d'insertion, pour un objectif d'accueil de 200 bénéficiaires par an, tout en proposant des parcours d'emploi pour les personnes les plus éloignées. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPECT) est menée en coordination avec les entreprises du territoire et les partenaires de l'emploi, et elle consiste en des actions de type « aller vers », du coaching emploi, de l'aide au recrutement, et des actions à destination des jeunes diplômés. Un poste de médiateur emploi à temps plein a été créé pour l'occasion, financé à 80% par l'ANRU et 20% par la Métropole, qui gère les clauses, la GPECT, les actions de recrutement et la coordination des acteurs.

Une communication renforcée sur ce dispositif est également mise en place dans le quartier (numéro unique, affiche, flyer, permanence emploi) pour toucher la population cible.

LES INTERVENANTS

• Jean-Luc Sanvoisin

Responsable du service emploi, Métropole de Grenoble

• Magalie Etory

Médiatrice emploi, Métropole de Grenoble

LES ATELIERS



Défis

En se basant sur les projets présentés durant la matinée, 2 groupes de travail ont réfléchi et proposé des actions pour répondre à deux défis :

- ▶ L'emploi dans les projets de renouvellement urbain (actions 1 et 2)
- ▶ Le développement économique dans les projets immobiliers (actions 3 et 4)



⚙️ L'emploi dans les projets de renouvellement urbain

Action 1 : Organisation de rencontres locales (événements sportifs, expositions temporaires, lieux d'accueil avec informations, observatoire des publics/bénéficiaires potentiels)	
Objectif : "Aller vers" pour s'adresser à un large spectre de public car moins stigmatisant et plus diversifié	Moyens/ressources : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise à disposition d'acteurs ▶ Mise à disposition de lieux
Points de vigilance : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réactivité des différentes parties prenantes (bailleurs, partenaires de l'emploi, public, entreprises) ▶ Prise de risque, expérimentation, caractère de démonstration 	Partenaires : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Acteurs de l'emploi et de l'insertion ▶ Lier/articuler insertion et création d'activités
Calendrier : En lien avec une opération urbaine particulière (ex : opération de démolition)	Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de rencontres organisées ▶ Nombre de personnes présentes

Action 2 : Changer les méthodes de recrutement des entreprises : se baser sur les compétences et pas sur les diplômes	
Objectif : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prise de conscience de ses compétences par le salarié ▶ Juste évaluation des besoins de l'employeur ▶ Reconnaissance des compétences acquises 	Moyens/ressources : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le savoir-faire RH des structures d'insertion pour accompagner les employeurs ▶ Référentiel/code ROME ▶ Formation des acteurs de l'emploi, de l'enseignement et des branches professionnelles
Points de vigilance : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Persistance des préjugés sur les candidats ▶ Concurrence avec les moins qualifiés si extension aux jeunes diplômés ▶ Emplois créés peu pérennes 	Partenaires : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entreprises/métiers en tension de main d'œuvre, bailleurs, clubs d'entreprises ▶ Universités ▶ SIAE et réseaux / fédérations ▶ Conseillers en évolution professionnelle ▶ Direccte/Région/Pôle Emploi
Calendrier : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Expérimentation ▶ Validation ▶ Vote d'une loi ▶ Essaimage 	Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de validation des acquis de l'expérience par an ▶ Généralisation du portefeuille de compétences dans les documents obligatoires aux entretiens et aux offres d'emploi



LES ATELIERS

Le développement économique dans les projets immobiliers

Action 3 : Conception et réalisation d'un immobilier transformable et durable	
Objectif : Pouvoir s'adapter aux évolutions d'usage et de destinations par rapport à la temporalité du projet et du bâtiment	Moyens/ressources : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Usagers et porteurs de projets ▶ Planification avec espaces de liberté ▶ Revisiter le projet régulièrement en lien avec l'évolution du territoire ▶ Groupe de travail diversifié
Points de vigilance : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ne pas prendre en compte l'existant, les ressources locales ▶ Difficulté liée à la concurrence d'une offre attractive à proximité ▶ Co-construire le projet avec une communauté d'acteurs, dont les habitants 	Partenaires : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Usagers et porteurs de projets ▶ Financeurs, concepteurs ▶ Comité d'usagers
Calendrier : Dès les 1 ^{ères} réflexions sur le projet et pour la durée de vie du bâtiment	Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Questionner les usagers et les porteurs de projets pour faire un bilan ▶ Adaptation aux changements



Action 4 : Proposer des prix de sortie du foncier qui soient adaptés aux cibles économiques visées (amont/aval)	
Objectif : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Outil de veille ▶ Négociation public/privé ▶ Maintien économique des PLUH 	Moyens/ressources : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inscription au Plan pluriannuel d'investissement ▶ Outil de veille ▶ Négociations public/privé ▶ Maintien des zones économiques dans le PLUH ▶ Mode opératoire
Points de vigilance : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Différence des échelles de temps entre le projet et le porteur de projet ▶ Équilibre financier qui influe sur le prix de commercialisation parfois ne correspondant pas à la valeur du marché 	Partenaires : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoteurs/bailleurs ▶ Propriétaires privés ▶ Caisse des dépôts ▶ Aménageurs ▶ Collectivités ▶ Architectes
Calendrier : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prochain mandat ▶ Prochaines modifications du PLUH 	Évaluation : Opérations livrées et occupées par les cibles adaptées et visées

Synthèse du cycle

Ces deux journées ont permis de dégager plusieurs conditions pour favoriser le développement économique dans le renouvellement urbain :

► Chercher les spécificités et ressources inattendues d'un territoire : chaque ville ou territoire a des problématiques, besoins et réalités économiques différenciés. Il n'existe donc pas de solution toute faite à plaquer uniformément. Dans sa stratégie de développement économique, la collectivité a tout intérêt à s'appuyer sur ses spécificités et sur le potentiel entrepreneurial des acteurs de terrain ayant un ancrage territorial fort.

► Favoriser l'hybridation des acteurs, en partant d'un projet qui réunit les différents acteurs dans sa gouvernance même. L'exemple des « labs », quels qu'ils soient, est frappant : ils sont en majorité créés par des collectivités. Or, il faudrait également laisser la place à des partenariats de formes nouvelles en y incluant des acteurs du secteur privé (entreprises, associations). La collectivité ne ferait plus toute seule mais elle se placerait plutôt en animatrice, en assurant l'évolutivité du projet.

► Faire évoluer les méthodes de travail : accepter de prendre le temps, de réfléchir à long terme pour se permettre de laisser une place à une véritable prospective sans limite des imaginaires, tout en sachant utiliser les opportunités qui se présentent. Accepter également de privilégier la définition des objectifs et des processus plutôt que le résultat. Cette approche est appelée « *design thinking* » et consiste à voir le projet en intégrant de manière continue l'utilisateur final.

► Avoir des approches plus systémiques des politiques publiques, en renouvelant notamment les liens entre l'économie, le social et le culturel. Par exemple, un des problèmes actuels de la géographie prioritaire basée sur les carroyages de pauvreté, c'est qu'elle exclue très souvent les zones d'activités des périmètres QPV alors que le développement économique est le 2ème pilier du contrat de ville.

► Inclure dans les projets la question primordiale de la mobilité, l'économie étant devenue tributaire des modes de déplacement (entrée des voitures dans les agglomérations, stationnements, accès et dessertes, diversification des modes de transport ...).



Voir aussi

Les synthèses du cycle :
« Renouvellement urbain : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques »

+ www.labo-cites.org

Le cycle d'échanges « Faire exister le volet économique des projets de renouvellement urbain »

22 et 23 novembre 2018, à Vénissieux

Pour combler les carences de mixité fonctionnelle, les programmes de renouvellement urbain prévoient des actions ayant pour objectif de développer le tissu économique local, d'améliorer l'attractivité et de poursuivre les engagements en matière d'accès à l'emploi. Labo Cités a proposé un cycle de qualification et d'échanges de 2 journées sur la mise en œuvre du volet économique dans les PRU.

Autre cycle :

« Renouvellement urbain : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques »

À l'heure où les protocoles de préfiguration du Nouveau programme de rénovation urbaine ont été engagés et où les premières conventions ont été signées, Labo Cités a proposé un cycle d'échanges basé sur la transmission des connaissances et le partage d'expériences à partir d'entrées thématiques.

Journée 1 : 28 septembre 2017, à Aix-les-Bains
Renouvellement urbain et participation citoyenne

Journée 2 : 20 décembre 2017, à Vaulx-en-Velin
Renouvellement urbain et espace(s) public(s)

Journée 3 : 3 mai 2018, à Annonay
Renouvellement urbain et centres anciens

Journée 4 : 9 avril 2019, à Rillieux-la-Pape
Les démarches artistiques dans les projets de renouvellement urbain

Rédaction

Frédérique BOURGEOIS, Labo Cités

Fabien BRESSAN, Labo Cités

Sylvain BRUN, Aradel

David GUILLERM, Labo Cités

Mise en page

Muriel SALORT et Fabien BRESSAN, Labo Cités

Conception graphique

Emma LIDBURY, Collectif Tadaa

Crédits photos

© Labo Cités

Croquis

Marion CLUZEL