

le lile sud | tourcoing la bourgogne | valenciennes cité fénelon | wattrelos beaulieu | avion quartier de la république | boulogne-sur-mer chemin vert | cal
res malakoff | saint-nazaire la bouletterie | angers monplaisir | trelazé les plaines | allonnes chaoué perrières | le mans les sablons | saint-quentin le vema
inets | nogent-sur-oise la commanderie | amiens étouvie | angoulême basseau | évreux la madeleine | cantelou cité rose | elbeuf le puchot | le havre cauci
eaux la pierre collinet | melun plateau nord | montereau surveillance | chanteloup-les-vignes la noë | mantes-la-jolie le val fourré | les mureaux cinq quartier
essonnes les tarterêts | épinau-sous-sénart cinéastes | évrny les pyramides | grigny la grande borne | paris porte pouchet | massy/antonu le grand ensi
res-sur-seine quartiers nord | bagneux les blagis | châtenay-malabry la butte rouge | colombes petit colombes | gennevilliers le luth | villeneuve-la-ga
s courtilières | bondy quartier nord | clichy-sous-bois/montfermeil grand ensemble | la courneuve les 4000 | drancy cité marcel cachin | épinau-sur-sei
sevrans beaudotte | stains clos saint lazare | champigny-sur-marne le bois l'abbé | créteil le mont mesly | choisy-le-roi/orly le grand ensemble | villiers le
uette | sarcelles lochères | saint-ouen-l'aumone chenevières | villiers-le-bel derrière les murs de monseigneur | nîmes valdegour | béziers la devèze | m
le épinal la justice | toulouse empalot-la reuquerie-bellefontaine-faourette-bagatelle | tarbes laubadère | la rochelle mireuil | niort clou-bouchet | poitiers be
e berthe | avignon monclar | romans la monnaie | valence le plan | grenoble teisseine | saint-étienne montreynaud | bron terraillon | givors vernes | lyon
béry bellevue | strasbourg neuhof | colmar europe | mulhouse bourtzwiller | bégles yves farges | cenor/floirac/lormont hauts de garonne | pau ousse de
l parc | cherbourg/octeville les provinces | alençon perseigne | chenôve le mail | dijon les grésilles | chalon-sur-saône prés saint jean | brest pontanezen
tours la rabière | tours le sanitas | blois quartiers nord | orléans la source | charleville-mézières ronde couture | troyes chantereigne | epernay bernor
is de la réunion bellepierre | besançon planoise | montbéliard petite hollande | valentigney les buis | dôle les mesnils pasteur | belfort les résidences | sain



ENTREPRISES ET QUARTIERS : POURQUOI ET COMMENT NOUVER DES PARTENARIATS DURABLES ?

IFMO
Institut de formation de la maîtrise d'ouvrage de la ville
Écoles de la **rénovation** urbaine et de la **gestion** des quartiers

Ecoles de la rénovation urbaine et de la gestion des quartiers
IFMO - Bâtiment 270 - 45 avenue Victor Hugo
93 534 Aubervilliers cedex
Tel : 01 75 62 00 00
Fax : 01 48 34 62 92





ENTREPRISES ET QUARTIERS : POURQUOI ET COMMENT NOUVER DES PARTENARIATS DURABLES ?

Ce cahier fait suite à la journée d'échanges qui a eu lieu le 14 septembre 2010 à Aubervilliers dans le cadre du programme d'animation et de formation au développement économique urbain proposé et financé depuis avril 2008 par le Secrétariat général du comité interministériel des villes (SG-CIV) et la Caisse des Dépôts.

Cette journée s'est articulée autour de deux ateliers :

Atelier n° 1 : Zones franches urbaines et développement économique territorial : articulation opérationnelle et outils d'accompagnement à déployer

Atelier n° 2 : Conjuguer le potentiel humain des quartiers et la stratégie de développement économique territorial : les liens ; les passerelles

Chacun de ces ateliers a été nourri par les témoignages d'équipes projet engagées sur leur territoire (Hauts de Garonne, Mantes-la-Jolie, Grigny, Vaulx-en-Velin ; Valenciennes ; Le Havre ; Grenoble Alpes Métropole), et par des débats avec les professionnels présents à la journée.

Ce cahier reprend la substance de ces échanges : la problématique étudiée, les éclairages des témoins, les échanges avec les autres professionnels.

« L'émergence tardive du développement économique dans la politique de la ville a créé un déficit de liaison entre le monde de l'insertion par l'activité économique et le monde économique en tant que tel. Dans les stratégies de rénovation urbaine, la dimension économique reste secondaire, les partenariats public-privé se concrétisent peu et la culture économique des équipes de projet reste trop limitée. La mobilisation sur le sujet et l'échange de bonnes pratiques peuvent faire évoluer les choses. »

SABINE THIBAUD

Responsable du département emploi, insertion
et développement économique au SG-CIV

« Beaucoup de progrès ont été faits sur les dimensions liées à l'émergence de projet, à la création d'entreprises. En revanche, certaines difficultés persistent, notamment sur les questions de l'insertion des quartiers dans les stratégies économiques territoriales. Par ailleurs, si les zones franches urbaines ont été bénéfiques, il faut maintenant se préoccuper de la fragilité de ce tissu économique, constitué souvent de petites entreprises ou d'entreprises à faibles moyens de développement. »

VÉRONIQUE SAS

Chargée du département économie sociale,
pôle programmes territoriaux
à la Caisse des Dépôts

Plus d'infos sur le programme d'animation et de formation au DEU sur www.ecoledelarenovationurbaine.com

Atelier n°1

- 4 **CAS N°1** : LA ZFU DU GPV DES HAUTS DE GARONNE
OU COMMENT RÉUNIR COLLECTIVITÉS ET ENTREPRISES AUTOUR D'UN PROJET DE
DYNAMISATION DE L'ÉCONOMIE LOCALE
- 5 **CAS N° 2** : LA ZFU NÉOVAL, COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE VALENCIENNES MÉTROPOLE
OU COMMENT FAIRE CONVERGER L'OFFRE ET LA DEMANDE
- 6 **CAS N° 3** : L'AGGLOMÉRATION HAVRAISE
OU COMMENT UN PROJET ÉCONOMIQUE ENTRAÎNE LE DÉVELOPPEMENT LOCAL GLOBAL
- 7 **CAS N° 4** : VILLE DE VAULX-EN-VELIN
OU COMMENT LE PROJET ÉCONOMIQUE RECRÉE DE LA MIXITÉ DE FONCTIONS
ET DE L'EMPLOI
- 8 **LE DÉBAT**

Atelier n°2

- 11 **CAS N°1** : COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE MANTES-EN-YVELINES
DES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES, MAIS UNE VRAIE AMBITION POUR LA ZFU
- 12 **CAS N°2** : COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE
DES INITIATIVES QUI FONCTIONNENT
- 13 **CAS N° 3** : COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DES LACS DE L'ESSONNE – VILLE DE GRIGNY
UNE POLITIQUE DU SUR-MESURE
- 14 **LE DÉBAT**
- 16 **POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION, QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS**



Zones franches urbaines et développement économique territorial : articulation opérationnelle et outils d'accompagnement à déployer

Les questions

- Dans un contexte de concurrence exacerbée, comment attirer les entreprises (tertiaires, industrielles, commerciales, artisanales) dans les quartiers en difficulté ? Quels sont les critères d'implantation et de localisation des entreprises ?
- Comment faire rester les entreprises dans les quartiers, alors que les régimes dérogatoires de soutien aux entreprises restent ponctuels et temporaires ?
- Quelle cohérence et quelle complémentarité encourager entre la logique de développement d'une agglomération, au sens territorial le plus large, et celles de ses ZFU ?

Les témoins

Pour le territoire du GPV des Hauts de Garonne

Jacques Blouin, *directeur général des Hauts de Garonne Développement*
Hélène Defoug, *directrice adjointe du Grand Projet de Ville*

Pour le territoire de la communauté d'agglomération de Valenciennes

Jean-Luc Legarez, *directeur général adjoint au développement économique de Valenciennes Métropole*

Pour le territoire du Havre (ville et aggro)

Jean-Yves Briand, *directeur de la cohésion sociale de la ville du Havre*

Pour le territoire de Vaulx-en-Velin

Alexandre Gleich, *chef de projet ZFU de Vaulx-en-Velin*

CAS
 NUMÉRO 1

LA ZFU DU GPV DES HAUTS DE GARONNE (BASSENS CENON FLOIRAC LORMONT)
 OU COMMENT RÉUNIR COLLECTIVITÉS ET ENTREPRISES AUTOUR D'UN PROJET
 DE DYNAMISATION DE L'ÉCONOMIE LOCALE

Contexte :

Le territoire du GPV (créé en 2001) comprend quatre communes regroupées au cœur de l'agglomération bordelaise, sur la rive droite de la Garonne. Il s'étend sur un plateau et une ville basse, tous deux séparés par des coteaux. S'étalant sur plus de 800 ha, il comprend 68 000 habitants, la moitié des logements très sociaux de l'agglomération et un tissu associatif dense. Les équipements publics étaient très obsolètes. Une ZFU a été créée pour désenclaver ce territoire.

- 500 millions d'euros investis dans le cadre du PNRU

Bilan :

2500 entreprises nouvelles, 10 000 emplois créés. Une population qui devrait passer très vite de 25 000 à 60 000 habitants. En parallèle : Hausse des prix du foncier.

Facteurs de réussite :

Désenclavement de la rive droite avec bouclage de la rocade, arrivée du tramway, création d'une gare intermodale, et construction de deux nouveaux ponts sur la Garonne.

Outils mis en place :

- Intégration du développement économique dans le GPV via la réalisation d'un **guide de programmation économique**. « 300 000 m² de SHON étaient programmés pour des activités économiques sans destination ni étude plus précises », selon Anne-Hélène Defoug, directrice adjointe du Grand Projet de Ville. Ce guide traçait 4 axes :
 - créer une offre tertiaire lisible et attractive dans l'agglomération ;
 - dynamiser le marché des locaux d'activité et entrepôts ;
 - hiérarchiser et dynamiser l'offre commerciale et de loisirs ;
 - positionner une vocation éco-environnementale avec une veille sur le foncier stratégique.
- Organisation de la gouvernance à différents échelons : comités techniques, de direction et de pilotage.
- Mise en place d'outils de planning (référentiels, tableaux de bord), et d'un pilotage financier par les résultats.
- Travail permanent de revalorisation de l'image de la rive droite.

Outil d'accompagnement original :

Hauts de Garonne Développement : 19 communes regroupées pour favoriser le développement économique (7 salariés). La structure accueille les candidats à création d'entreprises, et soutient le développement des entreprises. Dans ce cadre, elle a notamment créé le Racre (Réseau d'Acteurs pour la Création, le développement et la Reprise d'Entreprises) : un groupement de structures offrant plus de visibilité et permettant une complémentarité dans les actions (formation, financement, hébergement...).

La structure réalise des études et des actions de terrain : création d'une pépinière d'éco-entreprises ; création d'hôtels d'entreprises, bourse de locaux professionnels, soutien aux clubs d'entreprises, participation au forum de l'emploi, essai de mise en place d'une plate-forme de service multi-activités (crèche, conciergerie...).

EN SAVOIR PLUS

GPV Grand projet des villes Bassens – Cenon – Floirac – Lormont : www.surlarivedroite.fr

Hauts-de-Garonne Développement : www.hdgdev.com

CAS
 NUMÉRO 2

LA ZFU NÉOVAL, COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE VALENCIENNES MÉTROPOLE
 OU COMMENT FAIRE CONVERGER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Contexte :

L'agglomération de Valenciennes (350 000 habitants) a connu dans les années 90 une situation « post-industrielle » difficile avec la perte de 20 000 emplois. Grâce notamment au travail des collectivités, le taux de chômage est tombé de 22 % à 12 % entre 1995 et 2005.

L'agglomération compte 81 communes. La ZFU de 2ème génération concerne 4 communes. Elle s'étend sur 500 ha et contient des friches industrielles.

- 429 millions d'euros investis dans le cadre du PNRU.

Objectif :

Création de 3 / 4000 emplois.

Facteurs de réussite :

Grande surface et création d'un tramway, « *élément structurant qui donne envie d'investir* », pour Jean-Luc Legarez, Directeur général adjoint au développement économique de Valenciennes Métropole.

Outils mis en place :

- Suivi des besoins immobiliers et recensement de l'offre et du potentiel existant (3 fois plus de demande que d'offre sur la 1ère partie de la ZFU).
- Choix de deux secteurs préférentiels : le BTP et les entreprises de service. « *Ces dernières vont changer l'image de la ZFU, la dynamiser et permettre une bonne croissance* », explique Jean-Luc Legarez.
- Adaptation de l'offre à la demande : création de produits (projets de bureaux et de plateaux) qui correspondent aux besoins et qui sont commercialisés aux prix du marché et dans les délais. « *L'opération ne doit pas « souffrir » du fait qu'elle soit réalisée par un établissement public. Il est par ailleurs possible de maîtriser les prix des opérations privées en fixant des règles du jeu précises* », insiste Jean-Luc Legarez.
- Utilisation de l'EPARECA
- Communication concertée autour la ZFU, et une dénomination unique : Néoval



L'hôtel d'entreprises Valencanal

Outil original :

Appel à **Batixia**, une société d'investissement immobilière régionale (SIR). Batixia intervient là où il est difficile de faire le premier investissement de lancement. « *C'est un outil très pertinent. Je suis surpris qu'il n'y ait pas d'autres structures de ce genre en France. Sans Batixia, il y a au moins deux ou trois opérations que nous n'aurions pas pu sortir* », souligne Jean-Luc Legarez.

EN SAVOIR PLUS

www.neoval.org

CAS
 NUMÉRO 3

**L'AGGLOMÉRATION HAVRAISE
 DU COMMENT UN PROJET ÉCONOMIQUE ENTRAÎNE
 LE DÉVELOPPEMENT LOCAL GLOBAL**


La cité commerciale Sainte-Catherine

Contexte :

Territoire situé à 200 km de Paris qui n'a pas connu de mutation économique forte mais une érosion progressive des emplois. Le territoire est en difficulté et en déclin démographique. Il compte peu d'étudiants. La ville du Havre (180 000 habitants) a un poids important par rapport à la communauté d'agglomération (270 000 habitants en tout). Elle est très puissante et développe ses propres moyens. Les contraintes géographiques rendent le développement surtout possible au nord. « C'est au nord-ouest, que nous avons décidé en 1997 de mettre notre zone franche. Là où il n'y avait rien en termes économiques. 180 ha où tout allait mal : 85 % de logement social ; 300 emplois en tout sur cette zone de 23 000 habitants ! Il a fallu imposer cet endroit », revendique Jean-Yves Briand, Directeur de la cohésion sociale de la ville du Havre.

- 386 millions d'euros investis dans le cadre du PNRU

Bilan :

Investissement important au début (450 millions d'euros) mais relayé désormais par les acteurs privés. Aujourd'hui, la zone compte 3 000 emplois. « La ZFU a servi de booster, elle a permis aux élus de comprendre tout ce qui pouvait y avoir derrière », souligne Jean-Yves Briand.

Facteurs de réussite :

La ZFU a été intégrée à un projet de développement beaucoup plus vaste avec notamment la création d'un tramway et d'une nouvelle entrée de ville qui a permis de « renverser » l'image du quartier. Le projet a avancé sur tous les fronts, urbain, social, économique, et a utilisé plusieurs outils : ZFU à l'ouest, démarche « 50 quartiers » à l'est, puis GPV, devenu projet ANRU... La ZFU a été utilisée comme un outil de développement économique et de cohésion sociale.

Outils mis en place :

- Création, partout où c'est possible, de petites zones d'activités
- Communication importante sur la ZFU
- Maintien d'un centre commercial de premier plan
- **Mobilisation d'une équipe complète** en charge de l'accueil des entreprises : deux personnes à temps complet sont dédiées à la vente des terrains de la ZFU ; un chargé de mission vend les produits proposés sur la ZFU ; une personne de la Ville travaille à l'animation du projet
- Mise en réseau des entreprises via Le Havre Développement : un club accueil, une association des entrepreneurs de la ZFU, des outils informatiques, un comité de pilotage,...

EN SAVOIR PLUS

www.havre-developpement.com/entreprendrehavre_zonefrancheurbaine.asp

CAS
 NUMÉRO 4

**VILLE DE VAULX-EN-VELIN
 DU COMMENT LE PROJET ÉCONOMIQUE RECRÉE
 DE LA MIXITÉ DE FONCTIONS ET DE L'EMPLOI**
Contexte :

La ville a une image dégradée. Elle compte 42 000 habitants. L'agglomération lyonnaise comprend 4 ZFU. En 1997, la ville répond à l'appel d'offres ZFU et « essuie les premiers plâtres », essentiellement sur les questions de gouvernance.

- 103 millions d'euros investis dans le cadre du PNRU

Bilan :

Les entreprises sont passées de moins de 350 à 1200 et le nombre de salariés de moins de 1000 à environ 4000. « Mais il ne faudrait pas évaluer ces ZFU sur le seul critère des emplois créés. Leur principal objectif est de recréer de la mixité de fonctions », insiste Alexandre Gleich, chef de projet ZFU de Vaulx-en-Velin.

Facteurs de réussite :

Le centre-ville de Vaulx-en-Velin fait partie de la ZFU. Une vraie stratégie de désenclavement du quartier a été mise en œuvre : un trolley bus relie le centre-ville de Lyon en 15 min ; la ZFU n'est qu'à 15 min de l'aéroport...

Le travail entre les collectivités s'est fait en bonne intelligence. « Il existe une tradition de consensus sur Lyon. Même si les bords politiques sont différents, les choses se font bien », explique le chef de projet ZFU. La ZFU est intégrée dans le GPV.



La ZAC du centre-ville de Vaulx-en-Velin

Outils mis en place :

- Création d'un guichet unique pour les financements
- Installation de locaux d'entreprises dans le parc public. « Pour aller vite, nous nous sommes tournés vers les bailleurs sociaux. Ils avaient des taux de vacance importants ; nous leur avons demandé de faire de la transformation d'usages », précise Alexandre Gleich.
- Création d'un poste de chargé de mission emploi qui « part du besoin des entreprises et pas de celui du demandeur d'emploi », souligne Alexandre Gleich.
- Partenariat avec VVE (Vaulx-en-Velin entreprises), l'association des entrepreneurs de la Ville (les entrepreneurs de la ZFU n'ont donc pas une association dédiée).
- Appui sur les réseaux des chambres consulaires qui participent au comité d'examen de la ZFU
- Animation d'un réseau de partenaires
- Réalisation d'un travail de marketing territorial

Outils originaux :

Réflexions et actions menées sur la sécurité, sur la médiation (création des médiateurs de cité), qui a été pris en compte dans le travail des urbanistes (le dessin des rues rend impossible les « rodéos »).

Développement d'un réseau européen d'échanges (Urbaméco). « Ces échanges ont notamment permis de penser autrement la gouvernance des projets urbains. Dans les pays anglo-saxons, il existe un seul comité regroupant les politiques et les techniciens. Ce comité intègre aussi des universitaires ou des étudiants et suit la vie du projet de sa genèse jusqu'à son application. Sur ce modèle, nous essayons d'intégrer davantage les structures d'enseignement dans le projet de rénovation urbaine. Par exemple, en délocalisant quelques mois les étudiants de l'école d'architecture dans le quartier », se félicite le chef de projet.

EN SAVOIR PLUS

www.economie.grandlyon.com/zone-franche-urbaine-zfu-vaulx-en-velin-lyon.286.o.html

JULIE MATHIEU, chargée de mission insertion pour Lille Métropole Communauté Urbaine

Quels outils mettre en place pour favoriser l'emploi local ? Quels sont leurs effets ?

ALEXANDRE GLEICH

Je pense d'abord aux outils législatifs de la ZFU et notamment à la clause d'embauche locale. Cette clause prévoyait à l'origine 20 % d'embauches sur le quartier en ZFU. Le taux est passé à 30 %, avec un champ élargi à tous les quartiers sensibles. Sur notre ZFU, l'ensemble des entreprises a respecté cette clause et, au final, plus de 30 % des salariés sont issus des quartiers sensibles.

Les statistiques nous donnent peu d'indices sur la manière dont les habitants du quartier bénéficient de l'emploi local. Certes, les déclarations uniques d'embauche de l'URSSAF nous permettent de savoir si le salarié habite ou non le quartier. Mais rien de plus. Et ces données ne sont pas disponibles pour les entreprises de moins de 3 salariés. Nous récupérons quelques données de l'ANPE. Pour aller plus loin, le chargé de mission emploi et l'ANPE réalisent un travail plus fin d'analyse.

La clause d'insertion constitue un autre outil. Sur le Grand Lyon, où elle a été mise en place sur de grands chantiers avec 4 à 5 % des embauches, elle donne de bons résultats. Sur la question de l'insertion, la multiplicité des acteurs et des outils peut poser problème. Par exemple, ici se superposent le dispositif Sécuris'RA de la Région, les clauses d'insertion du Grand Lyon, les dispositifs du Département, le travail du chargé de mission emploi de la Ville et les dispositifs du pôle emploi... Faire travailler tout le monde ensemble n'est pas chose aisée.

SABINE THIBAUD

Quel rôle les clubs d'entrepreneurs peuvent-ils jouer pour favoriser l'insertion au sein des entreprises ?

JACQUES BLOUIN

Je connais bien la vingtaine de clubs existant sur la communauté urbaine de Bordeaux (CUB). Sans personnel, ces regroupements de chefs d'entreprise ont peu de moyens pour développer de grands projets. La seule expérience concrète que j'ai suivie, c'est le projet de plate-forme multiservice évoquée précédemment (voir page 4).

La crainte de voir les entreprises partir à la fin de la ZFU me semble infondée. Les entreprises veulent rester. Dans nos pépinières, le taux de survie des entreprises est de 90 %, au lieu de 50 % en moyenne ailleurs. Ce qu'il faut maintenant, c'est les accompagner et former les demandeurs d'emploi.

SOPHIE PICAMAL, chef de projet renouvellement urbain, mairie de Lormont

Comment s'articulent les différents niveaux d'intervention ? Connaissez-vous des exemples de stratégie de développement économique intégrant les quartiers ? Comment faire pour mieux travailler ensemble ?

JEAN-YVES BRIAND

Le plan local de l'habitat est une illustration d'une bonne articulation des différents échelons. Autre exemple : l'atelier santé ville, qui a été mis en place via la communauté d'agglomération havraise. Chez nous, cette articulation est facilitée par le poids important de la ville sur l'agglomération. Par exemple, c'est la ville qui met en place la clause d'insertion pour l'agglomération. Tout cela se fait en bonne intelligence. Il faut de la souplesse.

GHISLAIN LUEZA, consultant

Au cours de mes expériences professionnelles, j'ai pu voir la concurrence qui existe parfois entre des projets globaux et des projets de quartier, des sites, des acteurs. Le fait de porter un projet commun est un pari à relever pour les agglomérations. Il existe un « gap », un pas à franchir pour que les territoires réussissent à se vendre en commun.

JEAN-YVES BRIAND

C'est une question de gouvernance et de stratégie. Le Havre Développement permet de faire sauter les barrières. C'est un levier puissant qui regroupe le port autonome, la CCI, la Ville et la communauté d'agglomération. Grâce à cet outil, la partie nord-ouest cohabite très bien avec le reste de l'agglomération.

CHANTAL TALLAND, directrice de l'IFMO

Diriez-vous que la vision économique imprègne désormais mieux les projets urbains, et permet de les moduler ?

JEAN-YVES BRIAND

Chez nous, complètement.

ALEXANDRE GLEICH

Les contrats urbains de cohésion sociale constituent déjà un progrès pour une meilleure articulation entre développement économique et renouvellement urbain. Le problème reste le peu de compétences économiques de ceux qui œuvrent dans les groupes de travail et les comités de pilotage. Très peu ont une formation économique ; il leur est donc difficile de mener des initiatives dans les domaines de l'économie et du commercial. La plupart ont une approche très dure de la ville : créer, casser. De plus, il existe un phénomène de « consanguinité ». Les responsables recrutent des personnes qui ont la même formation qu'eux. J'en parle en connaissance de cause ! Il y a un vrai métier à développer autour du développement économique urbain. Les projets ont besoin de compétences économiques : il faut soit qu'ils intègrent des économistes, soit que la formation initiale des urbanistes intègre ces notions.



Conjuguer le potentiel humain des quartiers et la stratégie de développement économique territorial : les liens ; les passerelles

Les questions

- Alors que le chômage est endémique et la précarité économique réelle, pourquoi les entreprises ont-elles autant de difficultés à recruter ?
- Quelles réalités se cachent derrière l'inadéquation entre les profils et les emplois à pourvoir ?
- Parmi les obstacles fréquemment cités (méconnaissance des outils, surabondance d'acteurs et d'intervenants, absence d'anticipation de la problématique par les collectivités...), quels sont ceux que l'on peut lever, et comment ?
- De quel public parle-t-on quand on évoque le potentiel humain des quartiers ? Quelles passerelles créer entre l'offre du quartier et les besoins des entreprises ? Quelles relations établir entre les responsables des ressources humaines des PME et les nombreuses structures qui existent dans les collectivités pour les aider ?

Les témoins

Pour le territoire de la communauté d'agglomération de Mantes-en-Yvelines

Christian Bitaud, chargé de l'observatoire économique à l'agence d'urbanisme et de développement de la Seine Aval

Ana Belo, chargée de projet insertion économique à la Maison de l'Emploi

Pour le territoire de la communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole

Marion Chaumontet, chargée de mission développement économique, Grenoble Alpes métropole

Hélène Couvreur, animatrice de la Pousada, pépinière d'entreprises, Grenoble Alpes métropole

Pour le territoire de la communauté d'agglomération Les Lacs de l'Essonne – ville de Grigny

Marc Frachet, directeur de la promotion et de l'animation économique du territoire

CAS
NUMÉRO 1

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE MANTES-EN-YVELINES
DES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES,
MAIS UNE VRAIE AMBITION SUR LA ZFU

LA ZFU A UN IMPACT POSITIF SUR L'EMPLOI, MAIS LIMITÉ PAR PLUSIEURS HANDICAPS DONT LE MANQUE DE FONCIER DÉDIÉ AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES.

« Sur la ZFU, l'espace dédié à l'économie est peu développé. Un centre commercial, un centre d'affaires pour une cinquantaine d'entreprises en création, et la zone d'activités Sully résumant toute l'activité économique sur le Val-Fourré », met en exergue Christian Bitaud, chargé de l'observatoire économique à l'agence d'urbanisme et de développement de la Seine Aval. Pourtant, la ZFU de Mantes-la-Jolie aurait bien besoin d'un gros coup de pouce : elle concentre 60 % des demandeurs d'emploi de la commune. Cette zone de 1,67 km² accueille 21 000 habitants, soit 50 % des habitants de la commune sur 18 % du territoire ! Un habitant sur deux a moins de 25 ans avec un niveau de formation en progression mais qui reste faible.

Locaux trop exigus

« Au début de la ZFU, le nombre d'entreprises a fortement progressé grâce à l'ouverture de la ZAC (augmentation de 56 % en 6 ans) mais ensuite, faute d'offre de locaux commerciaux, cette progression a ralenti », explique Christian Bitaud. De plus, du fait d'une offre constituée essentiellement de locaux de petite taille, ce sont essentiellement des TPE qui y ont élu domicile, ce qui limite l'emploi des personnes résidant sur la ZFU. En effet, les entreprises de moins de 3 salariés ne sont pas obligées de recruter sur la ZFU. Or les trois quarts des établissements ont moins de 3 salariés ! De surcroît, les entreprises qui se développent sont obligées de quitter la zone, faute d'une offre de locaux adaptés.

Décalage offre demande

Au final, il existe 1200 emplois privés sur la ZFU, soit seulement 15 % des emplois privés de la commune, « ce qui est faible et offre peu de perspectives d'emploi direct », résume Christian Bitaud. Enfin, il existe un décalage entre les secteurs recherchés par les demandeurs d'emploi et ceux proposés sur la ZFU. La moitié des postes proposés se situe au niveau bac ou plus ; or, sur le Val-Fourré, ce niveau est atteint par 30 % de la population seulement. Enfin, beaucoup de postes de cadre sont proposés, et seulement 4 % des habitants du Val-Fourré possède cette qualification.

« La ZFU a un impact positif, mais s'il n'existe pas assez d'espaces économiques dédiés et si les locaux sont trop petits, les passerelles restent limitées. Cependant, il ne faut pas raisonner sur un plan strictement comptable. La ZFU a permis un maintien des activités économiques sur ce territoire », se félicite Christian Bitaud. « L'offre de services sur le Val-Fourré est importante. Des centaines d'associations, une mairie annexe, un tissu économique important... mais la situation ne décolle pas facilement. Pour les gens, le parcours vers l'emploi est souvent long. Il faut 3 ans rien que pour apprendre la langue et ce n'est souvent pas suffisant pour trouver un emploi », éclaire Ana Belo, chargée de projet insertion économique à la maison de l'emploi.

Partenariats multiples

Pour améliorer l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la maison de l'emploi a noué des partenariats avec la ville, l'agglomération, le conseil régional et le pôle emploi. « Nous travaillons en réseau afin de sortir les gens du quartier et de faire venir les entreprises sur le territoire. Par ce biais, des contrats d'autonomie spécifique pour public de moins de 26 ans, ou un site de recherche d'emploi, créé par une radio locale, ont été mis en place », positive Ana Belo.



ZOOM SUR DEUX ACTIONS FAVORISANT LES PASSERELLES ENTRE POTENTIEL HUMAIN DES QUARTIERS ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE.

« La direction du développement économique travaille de manière transversale avec la direction des politiques urbaines, qui gère les volets politique de la ville et rénovation urbaine. Ces deux directions se rejoignent sur trois axes d'intervention : redynamiser l'offre commerciale et artisanale, faciliter l'insertion des habitants et favoriser l'implantation et la création d'activités », explique Marion Chaumontet, chargée de mission développement économique à la communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole (la Métro).

La Métro compte 27 communes, dont 8 sont concernées par la géographie prioritaire. Ces dernières abritent 20 quartiers prioritaires. Parmi ces 20 quartiers, 8 sites sont en rénovation urbaine, dont 6 en phase opérationnelle, comme le quartier du Mistral où s'est installée la Pousada. « Une association gérant une pépinière et un hôtel d'entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cet exemple illustre bien le partenariat public-privé et celui du développement économique dans une zone en rénovation urbaine », souligne Marion Chaumontet.

La Pousada au Mistral

Hélène Couvreur, animatrice de la Pousada, explique comment et pourquoi l'association (créée en 2006) s'est installée au Mistral. « A l'origine, nous étions dans le centre de Grenoble dans un immeuble abritant 27 structures de l'économie sociale et solidaire. Mais, le propriétaire a voulu récupérer le lieu pour en faire des logements. Cela a été très difficile de retrouver des locaux. Ceux qui convenaient le mieux se trouvaient dans le quartier sensible du Mistral. » La Pousada décide de s'y installer. Cependant, sur les 27 structures présentes à l'origine, seules sept vont suivre le mouvement et rejoindre les nouveaux locaux, notamment à cause de la mauvaise image du quartier.

Des liens qui se resserrent

Le quartier Mistral est en rénovation urbaine mais pas en ZFU. « La convention ANRU ne prévoyait pas de dimension économique. C'est un vrai pari de faire venir des entreprises sur le secteur sans aucune incitation financière. Malgré ce handicap, nous avons développé la pépinière et nous sommes désormais 22 structures sur le site (2000 m² occupés) », se félicite Hélène Couvreur qui, après trois ans passés sur le quartier, voit progressivement les liens se créer entre les habitants et l'association ; avec même un projet « Pousada » de sandwicherie. Monté par une habitante du quartier, il devrait bientôt se concrétiser.

« Le quartier nous a repérés comme un pôle de création d'activité. Être à proximité permet ce lien direct », constate la jeune femme. Malgré la « mauvaise image » du quartier, l'installation de la Pousada est une réussite, avec 85 % de taux d'occupation pour la pépinière, 17 entreprises installées et 30 emplois créés, dont 3 projets issus des quartiers. « Notre objectif est cette fois d'acheter le bâtiment pour ne plus être délocalisés », met en avant l'animatrice. Ce sera peut-être possible grâce à un partenariat avec la Métro qui souhaite créer là un pôle « économie sociale et solidaire » en couplant les activités existantes (celles de la pépinière d'entreprises et de l'hôtel d'entreprises de la Pousada et des structures associées) et le futur pôle Artis (artisans et économie sociale) de la Métro.

80 % d'emploi sur les quartiers

De son côté, la Métro a mis en place une action qui fonctionne très bien pour l'emploi des habitants des quartiers. Il s'agit de l'action « Aller vers », une charte d'insertion ANRU signée en 2006, avec la volonté de faire des 500 millions d'euros de travaux un véritable levier pour l'emploi. Dans ce cadre a été mis en place le dispositif « chantier emploi ». Objectif : qu'au moins 60 % des salariés des chantiers soient issus des quartiers prioritaires.

Cette politique se décline en différentes actions, et passe notamment par une sensibilisation des publics : présentation des métiers du bâtiment, dispositif de visite de chantiers, entretiens individuels, rencontres au fil de l'eau réunissant une entreprise et un à trois demandeurs d'emploi sur des points précis... Au final, ce dispositif a permis de dépasser les objectifs puisque 80 % des embauchés sont issus des quartiers. De plus, 30 à 50 % des personnes participant aux actions proposées trouvent un emploi dans les six mois ; 66 % sont de nouveau accompagnées par des structures dans leurs recherches d'emploi.

« 80 % des gens embauchés vont travailler sur un autre quartier ; c'est notamment le cas des jeunes qui ne souhaitent pas forcément être "vus" sur leur quartier », ajoute Marion Chaumontet qui souligne que la réussite du procédé réside dans le maillage, la coopération dans l'action et le pragmatisme. Elle souligne cependant : « Le projet est porté par la Métro mais, sur la question de l'emploi, les communes sont autonomes. Elles ont des stratégies différentes, pensent l'emploi à l'échelle de leur territoire, et ne travaillent pas spécifiquement sur les quartiers. »

POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI DANS LES QUARTIERS, LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION A MIS EN PLACE UNE POLITIQUE AMBITIEUSE, VIA DES ACTIONS « SUR-MESURE » ET UN « BACK OFFICE » PUISSANT.

« Très urbanisé au nord et très rural au sud. L'Essonne est un territoire contrasté. La communauté d'agglomération des lacs de l'Essonne en est un concentré : c'est le territoire le plus petit et le plus dense. Ce territoire rencontre des difficultés mais possède aussi des atouts : une desserte de qualité et du foncier disponible », résume Marc Frchet, directeur de la promotion et de l'animation économique du territoire.

Tonneau des Danaïdes

La communauté d'agglomération des Lacs de l'Essonne, créée en 2004, regroupe Viry-Châtillon et Grigny. Elle compte 60 000 habitants et couvre 1114 ha. « Grigny étant tristement connue pour le grand ensemble de La Grande Borne qui représente à lui seul 90 ha », relève Marc Frchet. Le territoire possède également 107 ha de Znieff (Zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique) et les plus grands lacs d'Ile-de-France. La population y est très jeune : 37 % des Grignois ont moins de 20 ans. « C'est un territoire en grande difficulté sociale. Il a un côté « tonneau des Danaïdes » : dès qu'un habitant améliore sa situation, il va vivre ailleurs et est remplacé par quelqu'un d'autre en grande difficulté... », constate Marc Frchet.

La ville se confond presque avec la zone urbaine sensible puisque cette dernière couvre 70 % du territoire et englobe 92 % de la population. « A Grigny, La Grande Borne (13 500 habitants) est le résultat de l'aménagement des années 70 avec un quartier soigneusement éloigné, placé derrière l'autoroute », note Marc Frchet. Néanmoins, le travail global mené par la collectivité semble progressivement porter ses fruits. Par exemple, le nombre de contributeurs à la taxe professionnelle (hors France Telecom) a été multiplié par 2,44 en 5 ans sur Grigny.

Solidarité et vision globale du territoire sont les maîtres-mots de la politique menée, qui intègre quatre dimensions :

- économique, avec une densification du foncier (une centaine d'emplois par ha sont visés) ;
- urbaine, avec le désenclavement, l'ouverture, la création de transports... ;
- sociale, avec la création de « ponts » vers l'emploi ;
- environnementale, avec la préservation des lacs de l'Essonne : le « patrimoine naturel commun de ceux qui n'en ont pas ».

Du sur-mesure pour l'emploi

Pour favoriser l'emploi, de nombreux outils spécifiques ont été mis en place : territorialisation, transversalité, partenariat... « Ensuite, il faut faire en sorte que les gens aient accès à l'information. Promouvoir le territoire, c'est aussi mieux le faire connaître aux habitants et entreprises », ajoute Marc Frchet.

Des parcours pour la formation professionnelle ont été mis en place avec des actions sur-mesure, par exemple dans le domaine de la fibre optique, secteur d'activités qui « recrute » sur le territoire. Des remises à niveau sont également proposées, par exemple pour un salarié qu'un employeur souhaite nommer chef d'équipe mais qui a des lacunes en français et en maths. Il existe aussi des formations pour les chefs d'entreprise.

La notion de parcours de réussite sert de fil conducteur aussi bien pour les habitants via des parcours d'acquisition de compétences, que pour les entreprises, avec des parcours leur permettant de répondre à tous leurs besoins : de la pépinière à l'offre de locaux. « Pour cela, nous montons des projets immobiliers et effectuons une optimisation foncière. »

Importance du back office

Le « back office » de ce type d'action est très important, même si souvent il reste invisible. L'agglomération essaie d'optimiser au maximum les contacts avec les entreprises, et a embauché une chargée de mission pour développer l'économie sociale et solidaire. Elle développe aussi les partenariats avec la CCI de l'Essonne, l'agence pour l'économie en Essonne, la mission locale, le pôle emploi, ...

Pour mettre en place son dispositif, l'agglomération s'appuie sur deux programmes cadres structurants : In'Europe, et le pacte territorial régional pour l'emploi, qui permet une mise en synergie des acteurs pour l'emploi.

Un Forum de la réussite citoyenne a été mis en place, avec 480 offres d'emploi. Sa préparation a été « un accélérateur sur les partenariats. Le passage à l'action donne de la vie et une culture opérationnelle commune. »

ALEXANDRE GLEICH

J'aimerais revenir sur le forum de la réussite citoyenne, cité par Marc Frachet. Comment faites-vous pour mettre en relation tous les acteurs de l'emploi et de l'insertion ?

MARC FRACHET

Avec le pacte régional pour l'emploi, la formation et le développement économique, tous les acteurs du territoire sont déjà réunis autour d'une même table et pré-engagés sur ces sujets. Et les rôles sont bien définis. La mission locale s'occupe des moins de 26 ans, et nous des plus de 26 ans. Nous avons encore quelques difficultés avec le pôle emploi, mais nous venons de rencontrer le nouveau directeur territorial qui va soutenir notre action.

ALEXANDRE GLEICH

Comment justifiez-vous que ce soit l'agglomération qui dirige les opérations ?

MARC FRACHET

La compétence emploi nous a été transférée par les villes et c'est l'agglomération qui porte le projet territorial et qui a donc vocation à mettre en œuvre des partenariats. Nous ne voulons pas faire à la place des autres, mais identifier les manques. Pour ne pas faire peur, il faut dialoguer.

ANA BELO

Chez nous, une journée « emploi » existe depuis sept ans. C'est une organisation commune ; chacun est dans son rôle. Il faut beaucoup échanger pour que les choses avancent.

GHISLAIN LUEZA

Nous avons beaucoup parlé de l'inadéquation entre la formation et l'emploi, mais nous n'avons pas encore évoqué le rôle de l'Education Nationale. Quelles sont les passerelles à mettre en place avec celle-ci ?

MARC FRACHET

L'Etat est le grand absent de notre pacte pour l'emploi, Education Nationale comprise.

MARION CHAUMONTET

Sur ces sujets, je pense aux CTEF (contrats territoriaux emploi formation) de la région Rhône-Alpes, et notamment au dispositif CARED (contrat d'aide et de retour à l'emploi durable). L'idée est de coupler les besoins des entreprises et les demandes d'emploi, d'identifier les besoins de formation et de monter les parcours de formation. Ceux-ci sont ensuite pris en charge à 80 % par la Région et à 20 % par les entreprises, qui s'engagent à embaucher les personnes formées en CDI.

ANA BELO

Sur la Région Ile-de-France, il existe un équivalent au dispositif que vous évoquez, avec des formations qui permettent aux personnes d'être formées pour être embauchées. Ces passerelles peuvent être courtes ou plus longues pour ceux qui « décrochent ». Sur Seine Aval, nous expérimentons une charte de l'apprentissage avec le CFA et les missions locales. Le CIO est aussi invité à ce tour de table. C'est notre clef d'entrée avec l'Education Nationale. C'est expérimental, mais nous voudrions pouvoir l'appliquer sur l'ensemble de la Région.

LASSAD ESSADI, chef de projet Direction de proximité à la Communauté urbaine de Strasbourg

Avez-vous réussi à réduire le décalage entre l'offre et la demande d'emploi ?

MARION CHAUMONTET

Les résultats sont mitigés, même si de beaux parcours existent. Par exemple, sur une action du CARED, pour 50 emplois proposés et 300 demandeurs mobilisés, seulement 7 offres se sont concrétisées.

MARIE-JEANNE CLAVEL, déléguée au préfet de l'Yonne

Le projet CUCS est-il formalisé avec la maison de l'emploi ?

ANA BELO

C'est en cours de travail. Sur le Val-Fourré, le délégué à la préfète possède son bureau au sein de la Mission locale. L'idée est de travailler de manière transversale sur la problématique du quartier : associer toutes nos compétences (Préfecture, Mission locale, Pôle emploi ...) pour avoir un regard transverse sur les demandes de subvention des associations dans cette zone CUCS.

ALEXANDRE GLEICH

Sur le Val-Fourré, avez-vous pu évaluer le coût de revient par salarié et entreprise du dispositif ZFU ?

CHRISTIAN BITAUD

Notre évaluation montre que les exonérations de cotisations patronales coûtent 4500 à 5000 euros par personne travaillant dans un établissement exonéré. Ce montant varie selon les ans, en fonction de l'évolution de la masse salariale.

GHISLAIN LUEZA

Il y a des bénéficiaires qui dépassent ce genre d'évaluation. Aujourd'hui par exemple, le territoire de Mantes-la-Jolie est apaisé. Des entreprises viennent s'implanter et ont pour projet d'y rester même quand les exonérations cesseront. Le centre d'affaires fonctionne à 100 % toute l'année. La pépinière d'entreprises est pleine, et la zone d'activités aussi. L'objectif de relancer la vie socio-économique du quartier est atteint.

LASSAD ESSADI

Comment traiter les questions de discrimination à l'embauche ? Certains ont un bac + 2 ou 3 mais pas de travail... Cela peut démotiver les autres.

ANA BELO

Sur le Mantois, la Maison de l'emploi travaille avec les jeunes diplômés. L'Afij assure une permanence pour aider ces jeunes diplômés à intégrer un réseau avec d'autres jeunes diplômés en dehors du quartier.

MARC FRACHET

Pour lutter contre les phénomènes de discrimination à l'embauche, nous voulons développer la notion de responsabilité sociétale des entreprises. L'idée est de créer un réseau d'entreprises responsables sur le territoire. Par ailleurs, la ZFU est un « produit d'appel » qui fait venir les entreprises ! Non seulement les entreprises restent après les cinq ans, mais elles prennent souvent des locaux plus grands ! Normalement notre ZFU prend fin en 2011, mais les élus s'engagent pour essayer de maintenir ce dispositif.

CHRISTIAN BITAUD

Certains pourraient se demander quel est l'intérêt pour le quartier du Mistral que la Pousada fasse venir des entreprises si celles-ci ne créent pas d'emploi... Y a-t-il un bénéfice sur le plan de l'image du quartier ?

HÉLÈNE COUVREUR

Les entreprises de la pépinière recrutent peu, mais le créateur d'entreprise peut être issu du quartier. La pépinière ne répond certes pas à la problématique globale de la précarité, mais elle contribue à changer l'image du quartier en positif. Récemment, un des jeunes du quartier s'enorgueillissait de la présence au Mistral d'une pharmacie et... de plein d'entreprises. Par ailleurs, je voulais signaler l'excellent travail fait lors des forums emploi organisés au cœur des quartiers sensibles. Ces forums qui réunissent entreprises extérieures et jeunes du quartier sont très bien préparés en amont, ce qui permet de faire évoluer l'image des jeunes des quartiers auprès des entreprises, et vice-versa.

POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION, QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS

[SYNTHÈSE DE CHANTAL TALLAND, DIRECTRICE DE L'IFMO]

I LA PLACE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS LA POLITIQUE DE LA VILLE

POINTS ESSENTIELS :

- Une place essentielle dans les enjeux de transformation urbaine et sociale
- Une place tardive et toujours « à travailler »
- Une place qui s'impose depuis la création des premières zones franches urbaines
- Un effacement progressif de la ZFU, au profit d'une vision territoriale plus large : « banalisation urbaine, banalisation économique ».

POUR CREUSER :

Le développement économique comme élément de la composition urbaine

- Révèle l'attractivité du territoire (les potentialités)
- Répond à l'enjeu de la diversification
- Agit comme élément structurant participant à la cohérence du territoire
- Participe à la transformation de l'image d'un territoire (agir sur les représentations)

Le développement économique, une opportunité pour créer de la cohérence

- Territoriale (morcellement)
- Dans la gouvernance
- Entre l'urbain et le social (la ville habitée dans ses différentes fonctions)

Le développement économique comme élément de cohérence dans la gouvernance

- Cohérence de la gouvernance (entre les différents décideurs et politiques publiques)
- Une gouvernance à la fois stratégique et opérationnelle (la preuve par le résultat)
- Une gouvernance au service du projet
- Une gouvernance qui se nourrit de l'interaction des acteurs, et des territoires
- Une gouvernance « consensuelle » défaits de toute démarche dogmatique « idéologique »

Le développement économique, comme élément d'animation du territoire

- Pas de dynamique économique du territoire dans une posture « auto centrée »
- Se connaître, se compter, comprendre ce que chacun fait, être complémentaire
- Fonctionner par réseau
- Communiquer, donner à voir

Le développement économique, une opportunité pour le projet urbain

- Pour dénicher les potentialités urbaines, mettre en valeur les ressources du territoire : réutilisation des friches
- Pour remailler, « re-couturer » la ville
- Pour irriguer le territoire urbain : transports, dessertes, nouvelles voiries
- Pour s'inscrire dans un projet « d'aménagement durable ».

Le développement économique pour communiquer, valoriser le territoire

- Une communication unique et lisible du projet
- Une communication urbaine ouverte à toutes et à tous
- Une communication qui met en cohérence toutes les échelles du projet

Le développement économique, un levier pour faire converger intérêt public et intérêt privé

- Se servir de l'investissement public pour faire levier sur l'investissement privé
- Pas de développement économique sans partenariat public-privé.

Le développement économique, une opportunité pour passer d'une vision égo centrée du territoire à une vision stratégique territoriale

- Du quartier, de la ville, à l'agglomération
- Des habitants du quartier, de la ville, de l'agglomération et d'ailleurs
- Passer d'une vision de zonage à une vision de flux (travailler sur les interactions urbaines, sur les interactions humaines).

II LES CONSTATS

POINTS ESSENTIELS :

- des demandeurs d'emploi concentrés dans les ZUS - dans les quartiers politiques de la ville
- des décalages persistants : entre le niveau de formation/qualification et l'emploi proposé ; entre l'offre d'emploi proposé et la demande d'emploi souhaité.

POUR CREUSER :

La ZFU : un verre à moitié vide, un verre à moitié plein :

- Des « réserves » sur les résultats en termes d'emploi
- Le succès de la clause locale d'embauche
- Le maintien de la vie économique sur le quartier

Mutualiser, mettre en cohérence les différentes politiques « d'accès à l'emploi » :

- Constituer une dynamique de l'accès à l'emploi (travailler sur toutes les échelles du potentiel économique ; « sortir du quartier »)
- Faire du lien entre les différents interlocuteurs

Créer des outils économiques pour conforter l'emploi et l'accès à l'emploi :

- Lier le développement économique et l'insertion économique
- Par l'accompagnement des publics et/ou la formation
- En intégrant la question de l'accès à l'emploi dans toutes les formes de développement économique (pépinières d'entreprises).

Le développement économique au service du territoire et de ses habitants :

- Faire que le développement économique soit au service du développement du territoire
- Pour que le développement du territoire permette un développement économique au bénéfice du territoire et de ses habitants
- Se donner du temps, créer du lien « durable » avec le territoire (le quartier).

Donner au développement économique sa dimension urbaine et sociale :

- Aller vers (s'implanter dans le quartier et y rester)
- Rapprocher (développement économique et demandeur d'emploi)
- Donner à voir (valoriser la démarche, être présent, faire le pari de la réussite).

Le développement économique : un principe de réalité appliqué à la ville rêvée :

- Des réponses concrètes à des problématiques complexes
- Prendre soin de la ville, prendre soin des acteurs de la ville, des acteurs du développement économique
- Créer du lien, « de la solidarité économique » pour mettre en œuvre la solidarité sociale

III POUR S'ENGAGER SUR UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE URBAIN

POINTS ESSENTIELS :

- Ne pas avoir peur de la situation actuelle (sociale, urbaine, économique)
- Être capable de se projeter, de se mettre en position de valoriser les ressources du territoire (foncier disponible)
- Accrocher le projet de développement social et urbain au projet de développement économique (Faire de la zone franche un outil, « un booster » au service du projet de stratégie de développement économique)
- Faire converger toutes les différentes politiques publiques au service du territoire
- Ne pas « ghettoïser » le développement économique urbain
- Penser global (utiliser toutes les échelles du territoire)
- Penser local (être au plus près des acteurs du développement économique)
- Construire une démarche pragmatique, sans idéologie (faire converger les différentes politiques publiques, utiliser le financement public comme levier du financement privé)
- Faire du projet de développement économique, un projet intégré
- Valoriser le métier de développeur économique urbain
- Considérer le développement économique comme un consensus pour agir sur la ville et une valeur, un outil pour construire de « l'en commun » (l'économie sociale et solidaire).