

---

# >> LE VOLET ÉCONOMIQUE DES CONTRATS DE VILLE <<

---

*Contribution des Centres de ressources Politique de la Ville  
engagés dans la Mission nationale d'animation  
du Développement économique urbain*

**Mars 2015**



## ✂ EN PRÉAMBULE

Depuis 2012, de nombreux Centres de ressources Politique de la Ville (CRPV) se sont inscrits dans la démarche proposée par la Caisse des Dépôts et Consignations et le CGET intitulée « Mission nationale d'animation du Développement Économique Urbain ». Elle comporte deux axes : d'une part la montée en compétence des Centres de Ressources eux-mêmes et le déploiement par les centres de ressources d'une offre de qualification / partage d'expériences / mise en réseau / production de connaissances en direction des acteurs locaux d'autre part. L'ensemble de la mission vise à soutenir la consolidation d'un volet économique ambitieux dans la politique de la ville.

Il est important de rappeler que les Centres de ressources Politique de la Ville ne sont pas les artisans directs de l'élaboration des contrats de ville. Leur rôle est de proposer des espaces de réflexion et de production de connaissances (théoriques, issues de l'expérience, méthodologiques ...) utiles à la construction des contrats de ville par celles et ceux dont c'est la mission.

Cette contribution vise à partager avec le CGET et la Caisse des dépôts et consignations, maîtrise d'ouvrage de la Mission nationale d'animation du développement économique urbain :

- des enjeux perceptibles en vue de l'émergence et de l'animation d'un véritable « volet économique » des contrats de ville ;
- des points de vigilance et des pistes de travail à explorer.

Elle se base sur les constats et analyses issus de nos récentes initiatives dans le champ du développement économique urbain et de nos séances de qualification avec Marie-Laure Beaufls.

Cette contribution vise à poser l'état des réflexions dans un but de capitalisation et de réinvestissement de l'expérience des Centres de ressources politique de la ville, par les centres eux-mêmes et par la maîtrise d'ouvrage de la mission nationale dans son champ de responsabilité.

## >> LES ENJEUX PERCEPTIBLES

### ✂ UNE LECTURE DE L'ÉCONOMIE AU PRISME DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

Principalement développée par des acteurs sociaux, plutôt connectée à des acteurs ou dispositifs d'insertion professionnelle tels que les Missions locales et les PLIE, la politique de la ville est très éloignée de la dimension économique et des acteurs privés. Elle est historiquement plus attachée au rôle prépondérant des acteurs publics dans les processus de développement des quartiers. Dès lors, le « monde économique » est souvent appréhendé de façon distante et approximative, empreint de très fortes représentations négatives, et réciproquement. Celui-ci n'apparaît pas comme un allié naturel, considéré tour à tour comme une cause des difficultés socioéconomiques ou une « citadelle » à forcer pour y placer « les publics » qui en seraient exclus.

Paradoxalement alors que les quartiers ont été construits pour offrir des logements en proximité des grandes zones d'activités, les personnes qui y vivent aujourd'hui, souvent victimes de la désindustrialisation et des crises, sont depuis, tenues à l'écart des programmes de développement économique.

### ✂ UNE NOUVELLE PAGE À ÉCRIRE

Le contexte actuel est favorable au croisement de la politique de la ville avec le développement économique notamment grâce à :

- l'adoption de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine qui prévoit que :
- les contrats de ville contiennent un volet développement économique [1] (avec des focales particulières, ex : sur l'entrepreneuriat des femmes [2] ou le développement

économique dans le renouvellement urbain [3] ;

- les contrats de ville devront être élaborés, signés, suivis et évalués avec les différents acteurs du développement économique [4] (CCI, CMA, PTCE, Régions...);

– l’adoption de la loi sur l’économie sociale et solidaire ;

– les conventions signées entre le ministère de la ville et ceux des droits des femmes, de l’artisanat et du commerce et de l’ESS, avec des entreprises qui s’engagent pour les quartiers ;

– la promotion du plan « Entrepreneurs des quartiers »[5] ;

– la mise en place du dispositif « Territoires entrepreneurs »...

Pour autant, les termes traditionnels du volet « emploi, insertion et développement économique » dans la politique de la ville invitent les acteurs à s’inscrire dans la continuité de l’approche prédominante, celle d’une économie circonscrite à sa relation à l’emploi dans le quartier. Ainsi, le pilotage du volet économique par les acteurs de l’emploi et de l’insertion peut représenter une difficulté pour une approche économique plus large et transversale, dans laquelle les chefs de projet politique de la ville et les développeurs économiques seraient des acteurs légitimes, aux côtés des précédents.

Les expériences des CRPV montrent que cette démarche de dialogue de plusieurs systèmes d’acteurs est loin d’être évidente. Elle est pourtant essentielle pour reconstruire de nouveaux repères communs permettant d’élargir le champ d’action et de compléter l’action des acteurs de l’emploi et de l’insertion traditionnellement investis dans la politique de la ville.

Le parti pris par les CRPV en matière de développement économique urbain est constitué par la mobilisation de trois dimensions :

– économique : qui agit sur les facteurs d’attractivité du territoire et de croissance des entreprises (ou impactant la création et le développement d’activités d’une part, l’implantation d’entreprises d’autre part) en mobilisant les ressources locales;

– urbaine : qui relie le quartier au reste de la ville et stimule l’implantation et la circulation des ressources humaines et matérielles, les mobilités par les transports ;

– sociale : qui met l’accent sur les habitants et leurs attentes plus particulièrement en matière de formation, d’insertion, d’emploi, de création d’activité...

## ➤ LA DIVERSITÉ DES « ACTEURS ÉCONOMIQUES » MÉRITE D’ÊTRE MIEUX APPRÉHENDÉE

Avec la rénovation urbaine, deux figures du monde économique ont été particulièrement mises en avant : d’une part les commerçants, avec le nœud que représente bien souvent la problématique commerciale dans les quartiers, tant en termes d’offre, d’équilibre économique que d’intégration urbaine et d’autre part les promoteurs-investisseurs, en lien avec les futurs utilisateurs de mètres carrés de locaux d’activité. La programmation aurait d’ailleurs gagné à s’appuyer davantage sur l’expertise du territoire dont disposent les acteurs de la cohésion sociale.

D’autre part, si l’économie est protéiforme, ce sont plutôt ses expressions illicites qui, paradoxalement, cristallisent l’attention des pouvoirs publics. Les acteurs économiques du territoire (auto-entrepreneurs, TPE / PME, ESS...) sont plus rarement l’objet d’étude ou d’attention. Le manque de connaissance des entrepreneurs ou porteurs de projet implantés ou issus des quartiers est particulièrement révélateur de ce constat. Dans les quartiers ils sont nombreux à se tourner vers la création d’activité, parfois poussés par les trop grandes difficultés d’accès à l’emploi. Mais plus qu’ailleurs, ils rencontreront des freins et difficultés qu’il faudra surmonter :

– éloignement des éléments facilitateurs (accessibilité et/ou qualité urbaine, dispositifs de soutien aux initiatives et à la création d’activités, moyens financiers et réseaux ....) ;

– l’aspect négatif de « l’effet quartier » : une image dévalorisée (le regard de l’Autre), une absence de perspectives par manque de projection (le regard sur l’Autre) ;

– des difficultés au quotidien liées par exemple

au manque de lieux de stockage de matériel pour les artisans, entraînant des problèmes de sécurité ;

- la difficulté parfois à porter un projet entrepreneurial solide quand la création d'activité répond d'abord à la nécessité de générer un revenu.

Néanmoins, ces porteurs de projets disposent peut-être d'autres moteurs ou ressources : l'envie de s'en sortir et l'appui possible d'autres réseaux et systèmes de solidarité qui peuvent être renforcés par la présence d'acteurs publics dans ces quartiers. Les acteurs de la politique de la ville ont à saisir cette opportunité, porteuse de valeur ajoutée, pour mettre en place les conditions favorables à l'émergence, à la mise en œuvre et à la pérennisation de ces projets économiques qui sont aussi des projets de vie et des chemins vers l'autonomie. On peut d'ailleurs établir un parallélisme entre création d'activité et pouvoir d'agir au sens émancipation et accès aux droits, priorités de la politique de la ville. L'étymologie du mot « activité » est celle de la « puissance d'agir » c'est-à-dire faire, avoir une influence sur, être efficace...

Enfin, les réseaux d'entreprises engagés dans des politiques de RSE et les grands groupes pourraient contribuer à une réflexion globale sur l'avenir économique des quartiers, y compris à travers la Charte Entreprises et Quartiers. Depuis des années, ils sont positionnés comme des contributeurs / partenaires des politiques d'insertion, de formation professionnelle, ou de lutte contre l'exclusion. La logique qui prédomine est celle de la réparation. Ce regard sur les quartiers est invité à changer et les Contrats de ville y contribueront.

est fortement bouleversée. Le travail salarié et à temps plein est de plus en plus mis à mal tandis que de nouvelles formes d'économies collaboratives et horizontales émergent. Celles-ci transforment progressivement le rapport à la production des biens de consommation, à la propriété intellectuelle et in fine, interpellent les modèles économiques traditionnels, sans y substituer un nouveau modèle stabilisé. Les demandeurs d'emploi les moins armés sont les moins agiles pour bénéficier de cette transition. Les entreprises elles-mêmes se trouvent désorientées et ont de plus en plus besoin de comprendre l'environnement sociétal dans lequel elles doivent naviguer aujourd'hui pour se projeter dans l'avenir. Ainsi, les repères et grilles de lecture pour comprendre l'entreprise et l'économie sont à revisiter. Certes, il est toujours utile et pertinent d'attendre de l'entreprise qu'elle génère des emplois et que les habitants des quartiers prioritaires puissent y accéder. Mais il s'agit également de considérer l'entreprise comme une ressource, au-delà de sa capacité à générer directement des emplois (esprit d'entreprendre, services associés, mixité fonctionnelle, relations sociales, accompagnement vers le retour à l'emploi ....). Dans ce contexte, de nouvelles relations entre les différentes parties-prenantes sont à inventer.

## **UN CONTEXTE EN MUTATION PROFONDE, À SAISIR COMME UNE OPPORTUNITÉ POUR LES QUARTIERS**

Appréhender la relation entre acteurs publics et acteurs privés, notamment les entreprises dans leur diversité, nécessite de prendre la mesure des mutations socioéconomiques à l'œuvre. Elles peuvent être lues de façon multiple et traversent tous les domaines de la société. Concernant la place de l'entreprise, celle-ci

## >> LES POINTS DE VIGILANCE, LES PISTES DE TRAVAIL

L'émergence d'une approche du développement économique novatrice est un processus à construire à partir des spécificités territoriales et avec un panel d'acteurs diversifiés et complémentaires.

La question qui se pose alors, est celle de la création d'un environnement favorable à la promotion de cette culture du développement économique urbain dans les contrats de ville. Par leur ancrage territorial, leur capacité à rassembler des acteurs divers afin de consolider les coopérations locales, et leur couverture des territoires de la politique de la ville, les Centres de ressources politique de la ville sont particulièrement bien placés pour y contribuer.

Il s'agit de conforter d'une part, l'appréhension des enjeux et des potentialités des territoires de la Politique de la ville par les acteurs économiques et d'autre part, l'inscription de la dimension développement économique dans les projets mis en œuvre dans les quartiers.

Pour cela, les actions proposées doivent s'attacher à réunir les différents métiers : développement économique, politique de la ville, rénovation urbaine et emploi-insertion afin d'élargir les angles d'approche. L'implication d'entreprises (quelles qu'elles soient) apparaît essentiel pour se situer dans une réalité concrète. Leur intérêt à participer peut être de l'ordre de l'amélioration de l'exercice de leur métier, d'une meilleure connaissance du système d'acteurs publics, de leur engagement en matière de RSE ou bien encore de leur Recherche et Développement (lorsqu'elle dépasse la technologie et s'intéresse au sociétal). Elles enrichiront encore les réflexions.

L'intention est de renforcer la capacité des acteurs à élaborer une démarche stratégique et à la mettre en œuvre en tenant compte à la fois :

– des imbrications entre le développement d'activités, de services, la création d'emplois, l'innovation sociale, l'innovation technologique, le renouvellement urbain, les enjeux environnementaux ... au bénéfice des quartiers ;

– de la valorisation et l'implication des ressources locales (humaines, matérielles, contextuelles et financières) en articulation avec un éventail de partenaires et de ressources diversifiés, dans le quartier et en dehors.

### ✂ COMMENT FAIRE ?

- Partager des repères et un langage commun sur les mutations sociétales et notamment sur les nouvelles formes d'économie et la gouvernance multi parties-prenantes ;
- Faire émerger une vision de l'entreprise qui dépasse sa relation à la création d'emploi ;
- Comprendre le rôle central de la relation aux entreprises et aux entrepreneurs dans leur grande diversité et expérimenter des coopérations entre acteurs publics et privés sur des objets précis et territorialisés (ex : smart city).

Cela suppose de conforter la posture des acteurs de la politique de la ville comme appui des développeurs économiques en légitimant leurs compétences (connaissance du projet de territoire, vision globale du quartier, garant de la transversalité et de la participation des habitants, soutien et partie prenante des démarches collaboratives dans un territoire) et en accompagnant leur acculturation au développement économique afin de faciliter le dialogue et la coopération.

Dès lors, si le volet économique dans la politique de la ville est une ambition pertinente, il représente surtout un véritable chantier à ouvrir sur du long terme. Les pistes présentées s'appuient en premier ressort sur une meilleure connaissance des ressources et des besoins des quartiers, puis sur la mise en place d'actions concrètes avec une participation de parties prenantes diverses, incluant des entreprises. La construction de stratégies globales et de long terme est fondamentale dans un contexte d'incertitude. Peu d'entreprises s'impliquent à ce jour dans ce nouvel espace proposé par les CRPV car les étapes de construction des partenariats demandent du temps et de la

confiance. Elles commencent à venir, c'est un facteur nouveau encourageant à conforter qui pourra ouvrir d'autres perspectives pour renforcer la complémentarité du public et du privé (rôle d'interface des centres de ressources politique de la ville). De même, la signature des contrats de ville par les chambres consulaires (CCI, Chambre des métiers de l'artisanat, chambre d'agriculture) ne déclenchera pas

spontanément des partenariats entre les entreprises et les acteurs de la politique de la ville. Cela passera par une mise en confiance et un dialogue constructif qui reste bien souvent à construire. Les entreprises impliquées pour leur territoire peuvent d'ailleurs être un bon vecteur pour ouvrir la coopération avec les chambres consulaires et les réseaux d'entreprises.

## >> ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT : LES EXPÉRIENCES MENÉES PAR LES CENTRES DE RESSOURCES

### ✂ UNE FORTE MOBILISATION

La mission nationale initiée en 2012 dans le cadre de la convention Caisse des dépôts-SG-CIV a été l'occasion pour la quasi-totalité des centres de ressources politique de la ville de s'engager dans cette thématique. En effet, si quelques précurseurs (Martinique, Profession Banlieue, Villes au Carré ou encore les CRPV du programme d'animation inter-régional « PUI20 » via les projets FEDER 2007-2020) avaient déjà engagé des travaux visant à rapprocher les acteurs du développement économique et de la politique de la ville en dépassant le champ de l'insertion et de l'emploi, les CRPV ont, dans leur grande majorité, saisi l'opportunité d'aborder cette problématique depuis 2012.

Cet engagement se traduit en premier lieu par des temps de travail substantiels des équipes, dédiés au sujet, qui sont chaque année en progression. Cette progression traduit un engagement très important au regard de l'ensemble des thématiques à traiter par les CRPV (cf. cadre de référence des centres de ressources politique de la ville).

Les enjeux portés par la politique européenne de cohésion Europe 2020 et notamment leur traduction dans les Programmes Opérationnels (PO) FEDER constituent une opportunité supplémentaire pour placer le développement économique au cœur des projets. Toutefois cela n'est pas ce qui mobilise en premier lieu l'attention des acteurs, souvent plus préoccupés par le cadre global de la nouvelle contractualisation, la mobilisation du droit commun, le pilotage à

l'échelon intercommunal ou encore le nouveau Programme de renouvellement urbain. De fait, inciter les acteurs à se saisir de l'opportunité de la réforme pour mettre en chantier un volet "développement économique" nécessite au préalable sensibilisation et mobilisation.

### ✂ DES ACTIONS DIVERSIFIÉES, FRUITS DU SYSTÈME D'ACTEURS ET DES DYNAMIQUES LOCALES

Les actions menées par les centres de ressources politique de la ville sont diverses et recouvrent ainsi toute la palette de leurs modalités d'accompagnement : actions de qualification et de formation, travail en réseau d'acteurs, groupes de travail thématiques, conférences / événements, actions sur site, accompagnement de projets).

Cette diversité est en premier lieu le reflet de la capacité d'adaptation de chaque centre à son contexte territorial (connaissance des acteurs et de leurs besoins, identification des freins et des leviers). Elle est aussi le reflet des diverses options retenues par la gouvernance propre à chaque CRPV, une sensibilisation des instances internes aux CRPV (conseils d'administration par exemple) a également pu s'avérer un préalable indispensable pour que le centre de ressources engage des actions dans ce champ.

Cela explique également les calendriers de mobilisation différents d'un centre de ressources à l'autre.

Ces actions se sont attachées à explorer sur

le fond toutes les facettes du développement économique urbain pour que les acteurs puissent appréhender le sujet dans sa globalité et sa complexité afin d'élaborer des stratégies embrassant les différentes dimensions (implantation d'activités économiques dans les quartiers, création d'activités, mise en lien du développement économique avec les habitants des quartiers, économie sociale et solidaire, valorisation des ressources locales des quartiers, place des habitants dans les démarches et leurs besoins d'accompagnement en termes de formation, d'accès à l'emploi, etc.)

Elles ont touché en premier lieu le public "naturel" des CRPV : les acteurs publics mobilisés autour des enjeux des quartiers en difficultés (collectivités locales et leur ingénierie dédiée à la politique de la ville ou à des dispositifs connexes, institutions et structures spécialisées). Elles ont également permis, au fil du temps et de la diversification des programmes de travail, d'élargir le public touché en mobilisant notamment les acteurs du développement économique (services action économique des collectivités, consulaires, entreprises et leurs réseaux, comités d'expansion économique...). Ce processus se traduit par un élargissement du répertoire d'acteurs des CRPV, une mise en réseau renforcée permettant un croisement des regards et des approches entre ces différents mondes de l'action publique et/ou de l'action publique/ privée. Il en ressort une acculturation réciproque, préalable indispensable à l'émergence de coopérations locales renforcées. Les centres de ressources politique de la ville privilégient traditionnellement la logique inter-acteurs qui permet de croiser les regards et les pratiques. Les actions dans le champ du "Développement économique urbain" ont permis de réunir par exemple :

- Développeurs économiques / Politique de la ville ensemble (CRDSU, IREV, Trajectoires Ressources, PQA, ORIV )
- Développeurs économiques / Politique de la ville / emploi-insertion (villes-EPCI-CG - Etat...) (Pôle 95)
- Politique de la ville / Réseaux : entreprises, innovation, numérique, RSE, structures

d'accompagnement à la création d'entreprises (ORIV, Villes au Carré, RésO Villes).

Enfin, les centres de ressources politique de la ville ont majoritairement fait appel à une expertise externe en plus de l'accompagnement de Marie-Laure Beauvils, ce qui élargit encore les différentes approches possibles et enrichit la démarche nationale.

## **LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES**

La mise en chantier des actions portées par les Centres de ressources politique de la ville dans le champ du développement économique urbain a également conduit à composer de nouveaux partenariats institutionnels notamment avec les directions régionales de la Caisse des dépôts à l'occasion de la négociation de la convention Centre de ressources-Caisse des dépôts. Relevons ici que le soutien des directions régionales de la Caisse des dépôts s'est révélé au fil de la mission assez hétérogène et a souvent nécessité une explicitation du rôle et du positionnement des CRPV.

Les Centres de ressources ont également cherché à mobiliser d'autres institutions (sous forme de "groupe de travail" ou "comités de pilotage" par exemple) dans un objectif de légitimation de leur action et/ou de mobilisation d'un partenariat financier élargi : directions de l'action économique des Conseils régionaux et/ou conseils généraux, consulaires, services de l'Etat (Direccte par exemple).

Alors que les acteurs dans le champ du développement économique sont déjà nombreux, l'identification des Centres de ressources politique de la ville comme des partenaires légitimes nécessite d'être confortée. Cela d'autant plus que l'angle promu dans le cadre de la Mission nationale à travers la notion de « développement économique urbain », est aussi une approche novatrice pour la plupart des services économiques.



## >> LES ACTIONS MENÉES PAR LES CENTRES DE RESSOURCES SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN

### ENQUÊTE AUPRÈS DES CHEFS D'ENTREPRISES EN ZFU



En lien avec les services rénovation urbaine et développement économique de la Communauté Urbaine de Strasbourg, l'Oriv a mené en 2014 une enquête auprès des chefs d'entreprise installés sur deux Zones Franches Urbaines. Cette enquête visait à mieux connaître les entreprises installées, en tant que moteur de la transformation des territoires en rénovation urbaine (investissements dans les locaux, diversification des fonctions, mobilité des salariés...). Cette enquête interrogeait également le lien entre implantation d'activité et création d'emplois au profit des habitants des QPV.

Ce travail a permis de mettre en exergue les motivations et intérêts des chefs d'entreprise, afin de mieux les comprendre et pouvoir amorcer des stratégies communes. Les entreprises s'implantant en milieu urbain et dense, sont plutôt petites et relèvent plutôt du tertiaire. Il s'agit pour la plupart de très petites entreprises (moins de 10 salariés), voire majoritairement d'entreprises de moins de 5 salariés. Ces réalités ont plusieurs conséquences :

- Les entreprises implantées ne sont pas des gisements d'emploi importants en nombre de création de postes.
- Il s'agit pour la plupart de postes qualifiés, nécessitant des compétences spécifiques.
- Chaque chef d'entreprise est un interlocuteur à part, ayant ses propres contraintes.

Néanmoins, s'ils participent peu à la vie locale, les chefs d'entreprise ont tout intérêt à ce que les territoires soient attractifs, pour les clients, les salariés, l'image de marque ou encore la pérennisation de leurs investissements (éviter les dégradations et la dépréciation).

Les résultats de cette étude ont été présentés aux élus référents de l'agglomération et seront présentés aux chefs d'entreprises des deux quartiers. Des temps de présentation sont également programmés avec les différents acteurs de l'emploi, de l'insertion et du développement économique, dans le cadre de la préparation des contrats de ville.

### GRUPE DE TRAVAIL « DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DYNAMIQUES TERRITORIALES »



Le CRPVE a proposé ce groupe de travail en 2013-2014, en réponse au conventionnement avec la Caisse des dépôts et consignations visant la qualification et la mise en réseau des acteurs sur le développement économique urbain.

Il s'agissait notamment de dresser un état des lieux des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet sur le territoire et de dégager des pistes d'action entre professionnels de l'emploi/insertion et acteurs économiques afin de favoriser la création d'entreprises dans les quartiers prioritaires.

#### Objectifs :

- Engager une réflexion sur la définition de stratégies économiques locales ;
- Repérer des pistes d'action pour favoriser le développement économique des quartiers prioritaires ;
- Favoriser le décloisonnement des cultures professionnelles.

Six séances ont été organisées, avec l'appui, en 2013, de Thierry Du Bouetiez, conseiller développement économique du Ministre délégué à la Ville. Elles ont rassemblé des professionnels de la politique de la ville, du développement économique, de l'insertion par l'emploi, des secteurs publics et privés.

**Trois fiches-action** ont été réalisées (existant, pistes d'innovation, ressources à mobiliser) :

- Aller à la rencontre des habitants ;
- Organiser des actions favorisant la proximité entreprises/habitants ;
- Former les professionnels du champ social, de la politique de la ville, les acteurs associatifs de proximité et les agents d'accueil à la création d'entreprises afin qu'ils orientent de façon pertinente les potentiels porteurs de projet.

**Perspectives 2015** : réaliser un livre numérique sur le développement économique, issu des travaux du groupe.

## L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES



L'Étude «Entrepreneurs des Quartiers», en partenariat avec Angers Loire Métropole et la DDCS 49, s'est centrée sur la valorisation de la réussite des entrepreneurs des quartiers et l'identification des passerelles à construire pour soutenir leur engagement sociétal et les relier aux réseaux d'entreprises engagées pour le territoire. A partir d'observations statistiques, de présence terrain, d'entretiens auprès des acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise et à l'appui de huit entretiens avec des entrepreneurs issus du quartier Monplaisir, RésO Villes a rendu compte de la vitalité entrepreneuriale du quartier et du lien des entrepreneurs à leur territoire. L'étude a apporté des orientations de travail pour l'avenir, mises en débat avec les élus et acteurs locaux

*«On fait souvent référence à la RSE des grands groupes, mais quid de l'engagement de ces entrepreneurs, qui connaissent le parcours de la création d'activité, qui ont une culture d'entreprise, et qui ont un lien avec le quartier ? Ils sont porteurs d'expertise et d'exemplarité. Comment ces acteurs peuvent-ils participer au développement du quartier ?»* Moktar Farhat, consultant développement économique urbain

*«Lorsque l'on parle de « changer de regard », il s'agit d'être en capacité de remettre en question des manières de faire traditionnelles. Un des leviers pour renouveler les projets de territoire, pour construire le partenariat, c'est de donner du sens, de raconter une histoire à plusieurs. Il faut donc revenir au local et imaginer les nouveaux services et métiers.»* Franck Pilard, Véolia Centre Ouest

*« Je suis déjà sollicité quotidiennement par des personnes qui souhaitent entreprendre. C'est tout naturellement que je leur apporte mon aide et mes conseils : Je leur file un coup de pouce dans le lancement de leur activité. Je soutiens les initiatives entrepreneuriales locales. J'accueille des stagiaires des collèges et lycées du territoire. Je recrute mes salariés localement uniquement. »* M. Abderrazak Lekraty, commerçant – supérette. »

RésO Villes s'attache à recueillir, valoriser et diffuser les analyses des entrepreneurs issus des quartiers, contributions essentielles pour soutenir un développement économique qui bénéficie vraiment aux territoires prioritaires.

## LES « CAFÉLABOQUARTIERS » : SOUTENIR L'INNOVATION DANS LES QUARTIERS POPULAIRES

Café pour la convivialité, Labo pour l'exploration de projets concrets et innovants, QUARTIERS pour l'ancrage et l'impact dans les quartiers populaires.



Ces rencontres organisées dans différentes villes de Rhône-Alpes permettent à 6 ou 7 porteurs de projets de présenter et mettre en discussion leurs initiatives, auprès d'un public de professionnels issus d'horizons divers. **Les projets, à des stades de développement divers, contribuent aux dynamiques économiques locales et apportent des réponses nouvelles aux besoins des habitants.**

Mettre en place un nouveau produit ou service, créer un nouveau lieu ou un nouvel usage : tous introduisent une nouvelle valeur-ajoutée et ont une dimension inclusive. Les thèmes directeurs ont été définis par les territoires « accueillants » : l'économie collaborative, le soutien à l'entrepreneuriat, le numérique levier d'insertion professionnelle, l'économie circulaire, les médias de proximité, les nouveaux lieux de créativité.

Il s'agit également de favoriser le **décloisonnement des milieux professionnels** entre les acteurs de la politique et ceux de l'innovation sociale, du numérique, des acteurs de l'ESS et de l'entrepreneuriat, de l'aménagement, du design... par l'échange en petits groupes tournants. S'enrichir d'expériences et d'idées originales, repartir avec des contacts utiles est une visée à part entière.

*« Les CaféLabo ? Une convention d'affaires qui ne dit pas son nom, à en juger par les échanges de cartes... ! »* Un participant

Chaque projet est également « regardé » dans **son modèle économique**. Financements et gouvernance hybrides, organisation évolutive, adaptation permanente à l'environnement et parfois réinvention du service, ce qui fait lien entre les projets est l'exploration de nouvelles voies, conciliant logiques économiques et sociales. Il y a là une source d'inspiration pour les acteurs de la politique de la ville.

*« Têtes chercheuses et têtes défricheuses, ces porteurs de projets montrent qu'il y a des marges de manœuvre. »* Un participant

Après Saint Etienne, Grenoble, Chambéry en 2014, la route continue en 2015 à Lyon au printemps puis...

**Pour en savoir plus : [le blog CafeLaboQUARTIERS](#)**

## LA FABRIQUE DU DEU, AU CROISEMENT DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



Cycle d'ateliers début 2014 (2 en groupe restreint et 3 en formation plénière) qui a réuni 38 participants différents pour, à partir de la situation de quartiers-témoins de deux villes, apporter des éléments de cadrage sur des questions de développement économique, décrypter des problématiques rencontrées et construire collectivement des jalons méthodologiques pour dégager des pistes d'amélioration. Le cheminement des réflexions, porté par les équipes de chacune des villes et les parties prenantes invitées (EPA, bailleurs, porteurs de projet dont créateurs d'entreprises... a été partagé et réinterrogé pendant des séances en plénière avec 11 autres collectivités territoriales et des institutions (CCI, Région...).

Un document de capitalisation doit permettre de diffuser l'expérience de cette démarche de regard collectif porté sur l'articulation entre politique de la ville et développement économique. Ce cycle doit être poursuivi par des temps de travail spécifiques sur l'élaboration du volet développement économique fin 2014/ début 2015.

## ACCOMPAGNER LES EXPÉRIMENTATIONS LOCALES POUR FAVORISER L'ÉMERGENCE DE STRATÉGIES



Après une sensibilisation des instances, le Centre de ressources a pris le parti d'entrer dans le sujet par une action expérimentale locale permettant à la fois d'appréhender les facteurs opérant à la mise en œuvre et d'accompagner des acteurs locaux. L'expérimentation retenue a été celle de la rencontre entre un équipement d'envergure la Cité des Civilisations du Vin de la Ville de Bordeaux et de sa relation avec les quartiers de la politique de la ville environnants.

Cette action a permis à une échelle plus large de diffuser les notions de développement économique urbain (journées de qualification) mais également d'élargir le public notamment à d'autres territoires confrontés aux mêmes problématiques de **la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique** (Repérage des potentiels locaux, des besoins, l'animation et la gouvernance et la place du chef de projet, les partenaires et dispositifs, les différentes formes de développement économique).

## RENCONTRES PAR CERCLES D'ACTEURS



Le parti pris de Villes au Carré pour la déclinaison locale de la mission s'appuie sur deux démarches complémentaires menées de front :

- Comprendre et faire connaître les dynamiques économiques à une échelle plus large (l'agglomération, le bassin d'emploi, voire la région à :
  - Dans et pour les quartiers en politique de la ville
  - Dans les villes petites et moyennes (dont certaines ont des quartiers prioritaires) avec l'université de Tours et le conseil régional du Centre
- Elargir la notion du développement économique :
  - Dans une acception d'économie plurielle
  - Comme point d'entrée, avant l'emploi et l'insertion
  - En explorant par cercles d'acteurs des partenariats élargis comme les entreprises, les bailleurs, les acteurs de l'ESS et de l'IAE...) selon une méthode d'animation des grappes d'entreprises utilisées par la CCI du Cher
  - En repérant des expériences innovantes, des envies d'agir.

## CYCLE INTERRÉGIONAL DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE URBAIN



Trajectoire Ressources, avec l'appui soutenu des directions régionales Bourgogne et Franche Comté de la Caisse des Dépôts, a lancé fin 2013, un cycle de qualification et d'échanges « Développement Economique Urbain » dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme de la politique de la ville. Programmé sur une durée de 3 ans, avec comme principe l'alternance entre les 2 régions, ce cycle a pour objectif d'aménager des temps de rencontre, décroiser les cultures professionnelles, développer l'interconnaissance par la qualification collective des forces vives dans les territoires en charge des projets de développement social, urbain ou économique, et favoriser des dynamiques de réseau pour produire collectivement de la connaissance à partager et à diffuser. Trois journées ont été organisées, réunissant une cinquantaine d'acteurs du développement social, économique et urbain. La 4ème rencontre qui a eu lieu en février 2015, était consacrée à l'accompagnement à la création d'activité, croisant les apports des opérateurs ressources dans ce domaine avec les attentes des collectivités impliquées dans un contrat de ville. Le prochain séminaire inter régional est prévu avant l'été.

## DE LA MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS À LA MOBILISATION DES ENTREPRISES



Le centre de ressources de Lorraine a d'abord axé son travail sur la mise en réseau des acteurs de la politique de la ville avec les acteurs économiques, les uns s'avouant quelque peu dépourvus de connaissances et de références sur les autres, parfois au sein de la même structure (services politique de la ville et développement économique).

Des réunions thématiques et des groupes de travail ont été autant d'occasions, depuis plus de deux ans, de diffusion d'informations, de présentation d'expériences, d'animation de débats à l'intention de ces acteurs. Ces rencontres ont favorisé la découverte d'initiatives existantes dans la région, la familiarisation avec les approches de certains interlocuteurs, l'acculturation à de « nouveaux mondes », ainsi que des apprentissages autour de l'intégration d'un volet économique au contrat de ville.

Depuis 2014, il s'agit également de prendre l'attache de grands groupes signataires de la charte « entreprises et quartiers », en vue de donner un contenu plus local à leur engagement. Plusieurs ont répondu « présent », deux ont déjà coopéré avec le CRPVL autour de l'organisation de rencontres thématiques. D'autres partenariats sont en cours de concrétisation.

Une capitalisation de ces temps de travail et d'échanges est envisagée à travers la réalisation prochaine d'un « guide-annuaire » du développement économique urbain en Lorraine.

Enfin, à partir de 2015, le CRPVL s'associe à BGE pour relayer le concours Talents des Cités en Lorraine.

## QUALIFIER ENSEMBLE LES DÉVELOPPEURS ÉCONOMIQUES ET LES ÉQUIPES POLITIQUE DE LA VILLE



L'IREV a proposé à 4 agglomérations du Nord Pas-de-Calais, représentées par les directions en charge de la cohésion sociale, du développement économique et/ou du renouvellement urbain, quatre journées de qualification commune visant à la fois la facilitation des échanges inter-services, la montée en compétences par acculturation réciproque et l'élaboration de plans d'action partagés.

### Les acquis :

- un croisement des regards facilitant une appréhension plus fine des enjeux du territoire à ses différentes échelles (de l'agglomération au quartier),
- une vision plus claire du rôle de chacun, des systèmes d'acteurs, des leviers et des contraintes ;
- l'occasion de s'accorder sur un plan d'actions partagé pour favoriser un développement économique dont les quartiers bénéficieraient mieux ;
- l'occasion de repenser la gouvernance du projet.

### Les limites :

- Une mobilisation dans la durée qui reste difficile malgré la sensibilisation et la mobilisation préalable.

*« Le travail conjoint a décomplexé le regard porté sur les quartiers, désormais mieux perçus par tous comme des territoires à potentiel de développement. »* Un participant, Responsable cohésion sociale en agglomération.

## UNE JOURNÉE D'ÉCHANGE AUTOUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU PHARES - JUILLET 2014



Le 4 juillet 2014, une quarantaine de professionnels se sont rendus au PHARES (Pôle d'hospitalité des activités à rayonnement écologique et solidaire) de L'Île-Saint-Denis, pour débattre de l'opportunité de faire de l'Économie sociale et solidaire un axe prioritaire des nouveaux contrats de ville. Le PHARES réunit quatorze associations et entreprises aux domaines d'activités particulièrement variés (petite enfance, publics Roms, formation, insertion économique, environnement...), mais partageant une même volonté de développer en commun des projets de territoire. Il ne s'agit ni d'une pépinière, ni d'un hôtel d'entreprises, mais d'un pôle territorial de coopération économique. En effet, au-delà des économies réalisées par la mutualisation de moyens, le PHARES permet aux résidents d'échanger régulièrement leurs savoir-faire, leurs expertises et leurs réseaux, les associations à rayonnement régional permettant aux structures plus modestes et encore jeunes d'élargir leur « écosystème » et ainsi de se développer. Michel Bourgain, Maire de l'Île-Saint-Denis, en est convaincu : l'ESS est bien plus qu'une économie de réparation qui ne survivrait que sous « perfusion de financements publics » ; c'est une économie d'anticipation qui a déjà créé de nombreux emplois dans sa commune. Le développement de Novaedia en témoigne, puisque cette association a mis sur pied une activité de portage de fruits bio et un service traiteur à destination des entreprises, lui permettant de financer en grande partie un projet de soutien scolaire et d'insertion des jeunes. « La recherche de fonds est compliquée lorsqu'une association est montée par des jeunes de quartier. On a donc cherché à développer notre propre activité » précise Mohamed Gnabaly, directeur de Novaedia.

### >> CONCLUSION : LA PRÉPARATION DES CONTRATS DE VILLE : OPPORTUNITÉ D'INNOVATION OU CONTINUITÉ ?

La nouveauté que constitue l'arrimage des nouveaux contrats de ville à des projets articulant 3 piliers dont le développement économique laissait penser que les acteurs exprimeraient des besoins forts en matière d'accompagnement.

Malgré un certain effet d'opportunité, celui-ci reste limité et s'est le plus souvent traduit par :

- des manifestations d'intérêt des participants à rejoindre des groupes de travail proposés par les CRPV (CR-DSU, IREV...)
- l'intérêt des participants à construire une culture commune, à décroquer les approches entre des cultures professionnelles parfois très éloignées (Villes au Carré).
- l'intérêt des acteurs publics pour l'Entreprise. Par exemple, lorsque les services préfectoraux s'attachent à décliner localement la Charte Entreprises & Quartiers (RésO Villes)

L'implication ne s'inscrit pas dans une logique systématisée et risque d'être fragilisée par le manque de temps ou le changement d'interlocuteurs.

Les CRPV relèvent à ce stade de nombreux freins à la mise en chantier effective d'un volet développement économique dans les futurs contrats de ville.

On peut citer notamment :

**“TROP DE NOUVEAUTÉS”** : la réforme politique de la ville est ambitieuse et porte un nouveau cadre empreint de nombreuses nouveautés pour les équipes en place (mobilisation du droit commun, portage intercommunal, coconstruction citoyenne...). Au-delà de la promulgation de la loi, et malgré les incitations fortes portées notamment par l'Etat et les centres de ressources à anticiper sans attendre la géographie prioritaire, de nombreux territoires de projets sont restés dans cette attente, renforcée par les décalages de calendrier, les échéances électorales, la publication tardive des éléments de cadrage nécessaires à la préparation effective des contrats de ville (circulaires, kit méthodologique...).

**“TROP DE TRAVAIL”:** l’ingénierie politique de la ville est restée fortement mobilisée sur la gestion des programmations actuelles/antérieures, qui laisse peu de place à la mise en chantier d’un nouveau projet de territoire, qui plus est dans une “logique intégrée”.

**HÉTÉROGÉNÉITÉ TRÈS FORTE** qui nécessite des étapes / formats spécifiques : la place dans les organigrammes de cette ingénierie ne permet souvent pas à ce stade de favoriser une démarche d’élaboration de projet qui mobilise l’ensemble des services et des partenaires (légitimité). Le portage politique de la collectivité à son plus haut niveau est souvent nécessaire pour initier ce chantier, il a donc souvent fallu attendre l’installation des exécutifs.

Enfin, la dimension du portage à l’échelle de l’intercommunalité qui dispose souvent d’une compétence de développement économique peut constituer un atout, à la condition toutefois de pouvoir au plus vite faire travailler ensemble les différents acteurs, ce qui suppose de dépasser la question de la légitimité.

L’impression générale qui ressort du partage de nos observations conduit à ces quelques constats :

- les choses ont démarré ;
- il y a des obstacles (le nombre d’acteurs, la réforme de la politique de la ville, les cultures professionnelles) ;
- il y a des réussites ;
- il y a des leviers (la réforme de la politique de la ville, la RSE, l’innovation, le besoin impératif de créer de l’activité, la mobilisation générale) ;
- on n’est souvent pas encore entré dans le cœur des actions envisagées notamment lorsqu’elles sont un peu innovantes.

Au regard de ces premiers retours d’expériences, la mission confiée aux Centres de ressources politique de la ville s’avère être une première étape à conforter. Après la qualification, le repérage des acteurs et quelques expérimentations, les Centres de ressources politique de la ville sont prêts à relever les défis de l’accompagnement au changement de paradigme. La réelle mise au travail des acteurs locaux est conditionnée par la compréhension et l’appropriation du thème et

de ses enjeux et s’inscrira nécessairement dans un temps plus long que la période de préparation des contrats de ville. Il s’agit en effet simultanément de :

- faire de la connaissance du monde de l’entreprise, du porteur de projet, voire du porteur d’idées et de leurs besoins, une réelle préoccupation des acteurs publics ;
- rapprocher les acteurs des différents mondes en permettant l’émergence de projets concrets : cette opportunité nécessite une phase assez longue d’expression et de compréhension des besoins des uns et des autres ;
- faire de la proximité et du « réel » (les quartiers), des espaces de traduction d’une vision prospective du développement économique territorial (les « quartiers » interpellant le projet de territoire de l’agglomération) ;
- promouvoir une approche plurielle de l’économie et les modes émergents d’économie nouvelle en faveur des quartiers ;
- appréhender les besoins de locaux d’activité et les leviers de financement de l’immobilier (Caisse des dépôts, bailleurs, Epareca, collectivités...).

Il s’agit enfin et surtout d’une autre manière de penser l’action. En effet, le droit commun dans le champ du développement économique, ce sont les entreprises. Il faut donc comprendre leurs systèmes (intérêts, contraintes – notamment contexte économique – et cultures professionnelles), trouver les personnes qui ont envie (elles sont nombreuses mais cela nécessite leur identification préalable)... Ce dialogue voire cette coopération avec l’entreprise est devenue une évidence pour les Centres de ressources politique de la ville. Elle doit encore souvent le devenir pour les acteurs publics mobilisés en faveur des quartiers et trouver ses traductions opérationnelles.



Pour mieux connaître les centres de ressources :  
<http://www.ville.gouv.fr/?-Centres-de-ressources-regionaux->