

ATELIER
régional



NOUVELLE
FORMULE

Compte-rendu de la journée du 14 novembre 2013 à Aix-en-Provence



**DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE URBAIN**
**REDÉFINIR LES MODALITÉS DE
COLLABORATION ENTRE ACTEURS**

LA NÉCESSITÉ DE RAPPROCHER POLITIQUE DE LA VILLE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les Ateliers Régionaux organisés par le CRPV PACA sont des journées d'échange d'expériences et de réflexion en direction des professionnels intervenants sur les territoires prioritaires de la politique de la ville.

Cette journée du 14 Novembre 2013 s'inscrit dans un cycle de qualification à l'échelle régionale sur le Développement Économique, mis en place par le CRPV PACA pour la période 2012-2014. Il a pour principal objectif de permettre des temps de rencontres et d'échanges entre les acteurs du développement économique et les professionnels de la politique de la ville. Dans un contexte de crise, qui touche en particulier les territoires les plus fragiles, le développement économique constitue un enjeu majeur et un axe prioritaire pour les futurs Contrats de ville. Or, les logiques d'acteurs rendent difficiles l'intégration des ressources potentielles que constituent les territoires prioritaires et leurs habitants. Les processus de paupérisation d'une grande partie de ces territoires nous amènent à une prise de conscience : au-delà de l'urgence de créer de l'emploi, il est nécessaire de redéfinir la place qu'occupent ces territoires et leurs habitants dans le développement économique des agglomérations et des métropoles. Si cela passe parfois par une stratégie de requalification du territoire et l'appui à la création d'activité, cela passe aussi par une meilleure prise en considération des potentialités de ces territoires par les acteurs du développement économique, que ce soit en matière de besoins des entreprises ou de création d'activité. C'est dans cette optique que les acteurs du développement économique et ceux de la politique de la ville peuvent, tout au moins à l'échelle locale, se croiser et articuler leurs compétences et connaissances respectives.

Le CRPV PACA, à travers ce cycle de qualification se propose de mener une démarche visant, d'un côté, l'acculturation nécessaire aux équipes Politique de la Ville, afin de mieux appréhender et investir les champs du développement économique; et de l'autre, permettre aux acteurs du développement économique l'inscription des territoires prioritaires dans leurs stratégies de développeur. L'intérêt ici est la rencontre entre des cultures professionnelles souvent distinctes et la co-construction de relations professionnelles qui peuvent impacter, par leurs synergies, les habitants. Ce cycle de qualification est ouvert à l'ensemble des acteurs qui se sentent concernés par cette thématique.

> VERBATIM D'INTRO

« Le Développement économique est une des thématiques des Centres de Ressources, mais encore faut-il que nous en connaissions les enjeux, les logiques d'acteurs... C'est aussi à nous d'aller à la rencontre de ces acteurs, de créer des temps et des lieux d'échanges pour faire en sorte que ces deux mondes ne s'ignorent plus. »

Mustapha BERRA,
directeur du CRPV PACA

SOMMAIRE

- 03** - Vitrolles : une stratégie de Développement Économique à l'oeuvre
- 04** - La CDC et le Développement Économique Urbain
- 05** - Comprendre la crise et ses incidences sur les territoires de la géographie prioritaire
- 07** - Les acteurs du développement économique et de la politique de la ville : quelle logique de collaboration aujourd'hui ?
- 11** - Les enjeux du développement économique au sein de la réforme de la politique de la ville
- 09** - Les enjeux du développement économique au sein de la réforme de la politique de la ville
- 10** - L'Économie Sociale et Solidaire sur les territoires prioritaires
- 12** - Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise
- 13** - L'activité économique et l'habitat social

> NOTE DE LA RÉDACTION

BIENVENUE À LA NOUVELLE FORMULE !
L'AR CRPV-PACA est la nouvelle formule des ARV. Comme la précédente, cette publication propose un compte-rendu des journées de rencontre et d'échange organisées une à deux fois par an par le CRPV PACA. Plus concise et plus axée sur le "picorage", nous espérons que cette nouvelle version vous satisfera.

N'hésitez pas à réagir sur
accueil@crpv-paca.org



Vue aérienne de Vitropole

Avec ses nombreuses zones d'activité, Vitrolles présente un fort potentiel de développement économique et poursuit l'accueil de grandes entreprises sur son territoire. Les secteurs les plus représentés sur la commune : les services (transport et logistique notamment), le commerce, l'industrie, le BTP.

(photo : www.vitropole.com)

INTRO (1)

VITROLLES : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE À L'ŒUVRE

Loïc GACHON était heureux de témoigner de l'expérience singulière de la ville dont il est maire : Vitrolles, « une ville nouvelle, passée de 5000 à 35 000 habitants entre les années 1970 et 1990 ». Aujourd'hui, Vitrolles demeure une ville paradoxale dans le sens où elle conjugue deux géographies socio-économiques plutôt opposées.

UNE GÉOGRAPHIE SOCIO-ÉCONOMIQUE CONTRASTÉE

D'un côté de l'autoroute A7, un tissu économique fort, constitué de zones d'activité mitoyennes, regroupées sous le nom de Vitropole. « Particulièrement bien desservies, les nombreuses entreprises qui y sont implantées recrutent à l'échelle de l'agglomération » précise le maire. Faisant face à cette zone dynamique, de l'autre côté de l'autoroute, la ville de Vitrolles qui se caractérise par une population jeune (60 % de moins de 40 ans) appartenant à la « low middle class ». Ici, les entreprises se font plus rares et les 14 000 actifs vitrollais ne parviennent pas toujours à trouver une place parmi les 26 000 emplois que compte la commune – essentiellement sur la zone d'activité. Comme dans de nombreuses villes, les habitants des quartiers prioritaires sont particulièrement touchés par le chômage. C'est le cas du quartier des Pins dont l'état de dégradation était très avancé avant la mise en œuvre du PRU en 2004.

"TRANSCENDER" LES OUTILS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

Dans ce contexte socio-économique à double vitesse, le volet développement économique des dispositifs de la Politique de la Ville n'a peut-être pas toujours été du niveau souhaité. Un certain retrait entretenu par les acteurs concernés : « ils ont tendance à craindre que ce domaine d'intervention ne les prive d'interlocuteurs dont la grille de lecture serait l'inté-

rêt collectif. Ils ne savent pas comment faire ». Désormais, les choses sont claires, même si intrinsèquement la question économique n'a jamais été absente de sa stratégie d'intervention globale, « il convient de transcender les outils traditionnels de la Politique de la Ville en matière de développement économique ».

Loïc GACHON évoque aussi l'exemple de l'insertion. Selon lui, il ne faut pas s'arrêter à la simple mise en œuvre d'une charte d'insertion dédiée à la remise en état d'une cage d'escalier. « C'est bien, mais largement insuffisant ». C'est pourquoi, à Vitrolles, l'équipe municipale a fait le choix de mettre en place un dispositif de clause d'insertion plus généralisé, avec la volonté d'inclure des chartes dans une bonne partie des marchés publics BTP de la Ville, « là où ils se trouvent ». Cet élargissement des clauses d'insertion n'est pas que géographique, il s'agit également d'amener des opérateurs privés à les pratiquer. « Nous essayons d'innover pour faire en sorte que l'Insertion par l'activité économique (IAE) ne soit pas réservée aux acteurs institutionnels ou à certains secteurs spécifiques ». Pour ce faire, la Ville s'appuie sur des structures d'insertion intermédiaires capables de dialoguer et d'accompagner les entreprises qui ne savent pas toujours comment faire : « il s'agit notamment de les guider dans le recrutement des bénéficiaires des dispositifs de l'IAE ».

Les acteurs de la politique de la Ville craignent souvent que ce domaine d'intervention ne les prive d'interlocuteurs dont la grille de lecture serait l'intérêt collectif. Ils ne savent pas comment faire.

> L'INTERVENANT

Loïc GACHON est maire de Vitrolles et conseiller général des Bouches-du-Rhône, délégué au développement durable et au développement économique

> COMPLÉMENTS CHIFFRÉS

Aujourd'hui, Vitropole représente...

375 hectares

13 863 emplois

683 entreprises

(source : www.vitropole.com)

> ZOOM SUR...

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Le concept d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques.

Fin 2010, en PACA les associations, coopératives, mutuelles et fondations qui composent l'économie sociale et solidaire comptaient près de 13 650 entreprises employeuses, et plus de 17 400 établissements qui emploient près de 162 000 salariés.

> www.cresspaca.org

L'IAE fait, plus largement, partie de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) : un des leviers d'intervention prisés par la mairie de Vitrolles. Il s'agit de positionner « ces entreprises d'une autre nature » sur des enjeux qui vont au-delà du territoire. « Avoir des perspectives qui dépassent le seul cadre du quartier ». C'est, par exemple, le cas d'un projet de boutique de confection textile (« Toutes les femmes ») que la mairie a aidé à s'installer dans un quartier prioritaire, avec néanmoins l'objectif qu'elle se diversifie sur d'autres services et d'autres marchés, hors-quartier – « notamment des services de conciergerie dédiés aux entreprises de la zone d'activité ».

« L'économie dure » n'est pas pour autant abandonnée : « se priver de ce champ-là signifierait que l'on passe à côté de 99 % des potentialités économiques du territoire. C'est donc en s'impliquant davantage dans ce pan de l'économie que l'on pourra faire évoluer durablement les choses ». Pour intervenir sur l'économie traditionnelle, une condition s'impose aux yeux du maire. Elle rejoint celle déjà pointée sur l'ESS : « changer d'échelle ». A Vitrolles par exemple, « la géographie des quartiers ne permet pas d'aborder cette question, pour la simple et bonne raison que les entreprises y sont très peu présentes ».

L'effort doit donc en premier lieu porter sur la

mobilité. « Nous avons affaire à des habitants peu mobiles qui ont tendance à « s'enkyster » dans les quartiers ; notamment les plus jeunes qui franchissent rarement la route, au prétexte qu'ils ne sont pas chez eux de l'autre côté des quatre voies ! ». Par conséquent, il faut connecter les habitants des quartiers prioritaires avec le reste du territoire et en particulier avec les zones d'activité. Pour y parvenir, la Ville s'appuie sur l'amélioration qualitative de l'offre de transport urbain et notamment sur l'aménagement d'un Bus à haut niveau de service pensé à l'échelle du bassin d'emploi entre Marignane et les Pennes Mirabeau. « Un projet qui n'est pas labellisé "politique de la Ville" mais qui s'articule parfaitement avec ses dispositifs ».

La ville souhaite également mettre en place une démarche très offensive en direction des entreprises du territoire, grâce à une association de zone (Vitropole). « Cette fédération doit permettre d'en faire de vrais partenaires de la Ville et des autres acteurs locaux. Et plus largement, que ces dernières se sentent plus concernées par la vie du territoire ». L'émergence de clubs d'entreprises va également dans ce sens. De manière pragmatique, c'est par exemple, organiser un salon de la sous-traitance qui se tiendrait dans la ville et pas seulement dans la zone d'activité ; engager un dispositif de gestion prévisionnelle des

effectifs et des compétences à l'échelle de la zone d'activité vitrollaise afin de renforcer les relations entre les pouvoirs publics, les entreprises et la population. « De nombreux emplois sont disponibles pour les Vitrollais – notamment ceux résidant en quartiers prioritaires - et malheureusement, ils ne leur profitent pas toujours. Aussi, même s'il n'est pas question qu'ils deviennent prioritaires, il faut qu'au moins ils soient mieux informés ». A l'inverse, il faut prendre conscience que les entreprises ne parviennent pas toujours à trouver chaussure à leur pied : « il arrive que certaines offres ne soient pas pourvues faute de trouver du personnel suffisamment qualifié ». La question de la formation – qui n'est pas une compétence de la Ville – devient alors primordiale.

Une nouvelle preuve que le Développement économique est une question connexe qui, pour être correctement appréhendée, doit bénéficier d'un découplage géographique, thématique et institutionnel. « Il faut sortir de la géographie prioritaire, et même s'affranchir des stricts dispositifs de la politique de la Ville ». C'est, selon Loïc GACHON, la seule manière de faire résonner développement économique, développement social et développement urbain, et ainsi de donner de nouvelles perspectives aux habitants des quartiers.

INTRO (2)

LA CDC ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN

La Caisse des dépôts et Consignations (CDC) est un partenaire historique de la politique de la Ville. Cette institution intervient depuis plusieurs années, auprès des acteurs publics, sur le développement économique des quartiers.

DES CONVENTIONS ÉCO-LOCALISÉES

Ces conventions portent sur différents axes, à commencer par la détection et l'accompagnement des créateurs d'entreprises. C'est notamment le dispositif « Citéslab », déjà initié sur 71 territoires, qui devrait être amené « à prendre un second souffle dans le cadre d'une nouvelle convention ». Sur ce même créneau, d'autres conventions seront passées avec les principaux réseaux d'appui à la création d'entreprises – et en particulier dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

L'intervention de la CDC porte également sur l'amélioration des conditions d'installation des entreprises dans les quartiers. A ce titre, un appel à projet, lancé avec le Secrétariat Général du Comité Interministériel des Villes (SG-CIV), a vu le jour le 27 février 2014. Celui-ci, « destiné aux collectivités locales, va permettre de renforcer les centres d'affaire de quartier ».

Enfin, depuis 2011, toujours en collaboration avec le SG-CIV, la CDC assure l'animation de la Mission nationale de Développement Économique Urbain (DEU). Une action qui doit

contribuer au rapprochement des cultures professionnelles : « autrement dit, il convient de faire travailler ensemble les acteurs du développement économique et ceux de la politique de la Ville ». Pour mener à bien ce dessein, les deux partenaires ont souhaité s'appuyer sur les Centres de Ressource Politique de la Ville qui ont été identifiés comme les structures les plus aptes à porter ce projet de qualification, d'animation et de formation des professionnels concernés.

LA MISSION NATIONALE DEU

La mission des Centres de Ressources, accompagnée par le bureau d'étude « *Savoir-faire et compagnie* », comporte deux volets :

- au niveau national, elle consiste à mutualiser, valoriser et diffuser les bonnes pratiques et expériences locales en matière de développement économique. Cette diffusion passe notamment par un outil de capitalisation dédié sur le site I-Ville (lien sur le site : <http://i.ville.gouv.fr>) et une rencontre annuelle.
- Au niveau territorial, la mission s'appuie donc sur les réseaux régionaux des Centres de Ressources et leur connaissance des profes-

> L'INTERVENANTE

Marylène VIALA CLAUDE,
Responsable du Pôle innovation sociale
et programme territoriaux à la
Caisse des Dépôts et Consignation

> ZOOM SUR...

CITESLAB SAN OUEST PROVENCE

Porté par la Plateforme d'Initiative Ouest Provence, le dispositif Citéslab Ouest-Provence a pour objet de développer la culture de l'entrepreneuriat sur les territoires prioritaires de la Politique de la Ville, ainsi que de permettre un premier repérage des porteurs de projet potentiels grâce au service lié à l'amorçage de projet.

> Cf. *fiche d'expérience du CRPV PACA*

sionnels locaux. Ce sont en premier lieu les équipes des Centres de Ressources qui bénéficient de l'expertise de Marie-Laure BEAU-FILS (consultante *Savoir-faire et compagnie*), laquelle anime chaque année 4 journées de qualification à Paris où les grands thèmes du Développement économique sont abordés.

UN BILAN POSITIF

A l'heure actuelle, sur les 20 Centres de Ressources existants, une dizaine a déjà signé, ou s'apprête à le faire, un conventionnement avec les Directions Régionales ou Inter-régionales de la CDC. Et les retours sont plutôt positifs. Sur la seule année 2012, 17 actions ont été organisées, concernant plus de 700 acteurs de terrain - « des personnes qui n'avaient pas forcément l'habitude de collaborer ensemble ». Dans les faits, ces moments de partage ont donné lieu à « l'émergence de partenariat, l'élargissement de réseaux qui sont à la base du rapprochement pérenne entre acteurs ».

Un bilan plus institutionnel de la convention globale SGCIV/CDC - qui s'est achevée fin 2013 - a également été réalisé. Là aussi les enseignements sont probants, tout en pointant quelques marges de progression possibles. L'évaluation du dispositif fait tout d'abord état d'un important reliquat financier : sur les 40 millions d'euros provisionnés par la CDC, seule la moitié de ces fonds aura été

consommée ! « Ce qui ne signifie pas qu'il y a trop d'argent » corrige la représentante de la CDC. Au contraire, par-delà une certaine frilosité professionnelle à se projeter dans ce champ, le principal frein reste financier : « les fonds de la CDC sont des aides d'amorçage. Pour être pérennes, les actions demandent à être cofinancées par les partenaires locaux - et notamment les collectivités locales. Or ce n'est pas toujours facile à mettre en œuvre ». Plus largement, « ce ne sont pas les outils qui font défaut, mais plutôt leur assemblage collectif à l'échelle d'un territoire ».

ET DEMAIN, QUELLES SUITES ?

Pour l'avenir, la CDC travaille sur le prochain conventionnement avec le SGCIV. Il devrait intégrer de nouveaux axes identifiés lors du dernier CIV du 13 février 2013 ; notamment les axes « Emploi » et « Économie Sociale et Solidaire » sur lesquels la CDC souhaite intensifier son intervention dans les prochaines années. Dans le détail, le dispositif CitésLab devrait être renforcé, tout comme les démarches d'accompagnement à la création d'activités, les aides à l'implantation d'entreprises sur les quartiers, mais aussi le développement de l'esprit d'entreprendre avec la continuation du concours « Talents des cités »... Enfin la Mission nationale d'animation pour le Développement économique urbain sera reconduite.

> L'INFO LOCALE

LE CRPV PACA FORME ET SE FORME AU DEU...

Le CRPV PACA fait partie des Centres de Ressources impliqués dans la démarche d'appui à la qualification sur le DEU C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'équipe du CRPV a réalisé une trentaine d'entretiens d'acteurs de la politique de la Ville et du développement économique. « Ces entretiens, parfois réalisés en binôme, ont été l'occasion pour certaines équipes d'échanger, pour la première fois, sur des sujets connexes et concrets... » commente Salaheddine MEBARKI, chargé de mission au CRPV PACA. Méconnaissance, parfois apriori, qui peuvent être en partie gommés par la mise en place de groupes de travail et de séminaires animés par le CRPV-PACA dans le cadre de cette qualification sur le développement économique.

> PLUS D'INFOS...

www.caissedesdepots.fr/mediatheque/rapports-et-etudes/developpement-economique-et-economie-sociale-et-solidaire.html

PAROLES D'EXPERT

COMPRENDRE LA CRISE ET SES INCIDENCES SUR LES TERRITOIRES DE LA GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE

Laurent DAVEZIES ne se considère pas comme un spécialiste de la politique de la Ville et des territoires prioritaires. En revanche, ce grand expert du développement économique local, et notamment des politiques financières publiques, s'est souvent intéressé à l'impact des crises récentes sur les territoires. Le CRPV PACA lui avait demandé de focaliser son analyse sur les territoires prioritaires. Ces derniers ont-ils plus souffert de la crise ?

UNE CRISE GÉNÉRALISÉE MAIS INÉGALE SELON LES TERRITOIRES

Tout le monde le sait, ces dernières années, le monde a été ébranlé par une succession de crises financières sans précédent. Celle de l'automne 2008 d'abord. Connue sous le nom de "crise des subprimes", elle a conduit « l'économie mondiale dans une descente aux enfers d'un an et demi, détruisant des milliers et des milliers d'emplois ». Après quelques mois de répit, elle a été suivie à l'été 2011 par la crise des dettes publiques. « Une crise qui avait été annoncée depuis un petit moment par Christian SAINT-ETIENNE (économiste au CNAM), tel Philippulus dans Tintin et l'étoile mystérieuse » note l'intervenant.

Bien entendu, les habitants des quartiers prioritaires n'ont pas été épargnés. Mais pas autant que ce que l'on pourrait le penser. « Dans

le contexte actuel, les difficultés les plus prégnantes ne se manifestent pas dans les quartiers visés par la Politique de la Ville, mais plus intensément dans les villages ruraux et les villes moyennes » lance d'emblée l'économiste. A croire que le vocable "quartiers prioritaires" ne soit pas le plus approprié ! En effet, argumente l'intervenant, « un fait nouveau apparaît par rapport aux crises antérieures. Alors qu'elles s'étaient traduites par des "surchocs" au sein des métropoles et des "sous-chocs" dans les "territoires périphériques", aujourd'hui, c'est le contraire : les métropoles - où les quartiers de la politique de la Ville sont surreprésentés - ont mieux résisté ». Ainsi entre décembre 2007 et décembre 2012, la France a perdu environ 250 000 emplois. Une perte qui, de manière générale, a concerné les espaces ruraux et les petites aires urbaines ; « des zones traditionnellement spécialisées

> L'INTERVENANT

Laurent DAVEZIES est professeur au CNAM, titulaire de la Chaire économie et développement des territoires.

> OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

L'intervention de L. DAVEZIES s'appuie notamment sur son dernier ouvrage "La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale" dans lequel, il se demande si l'on ne devra pas bientôt choisir entre l'égalité territoriale et l'efficacité économique ?





Les quartiers Nord de mieux en mieux desservis

Le Très grand bus marseillais est une nouvelle ligne de BHNS qui améliore la liaison entre l'université de Saint-Jérôme et le technopôle de Château-Gombert, et plus largement facilite l'accès au réseau métro-bus de tous les habitants des quartiers nord-est de Marseille. (Photo : wikipedia)

dans la fabrication manufacturière, où la destruction d'emploi a continué et surtout où aucun emploi n'a été créé ». Les zones urbaines, elles, s'étaient tournées depuis un certain temps déjà, vers des activités de service. L'aire urbaine marseillaise - au même titre que celle de Lyon, Toulouse, Rennes, Nantes ou encore le territoire de la Seine-Saint-Denis (emblématique de la politique de la Ville) - est un bon exemple en la matière. « Elle a continué à créer des emplois jusqu'en 2012, en dépit de la crise ».

UNE CRISE MOINS INTENSE SUR CERTAINS TERRITOIRES PRIORITAIRES

Autre preuve statistique de l'impact relatif de la crise dans les Zones urbaines sensibles : la liste des 99 communes françaises dont plus de 40 % de la population réside en ZUS. « Après analyse de cette liste, à laquelle aucune commune des Bouches-du-Rhône n'appartient, on constate qu'en moyenne, sur la période 2006-2010, la progression du chômage dans ces villes a été beaucoup plus lente que la progression nationale - 3 à 4 fois moins importante ». Cette résistance au chômage est d'autant plus étonnante que ce sont des quartiers où les jeunes sont nombreux (une catégorie de population particulièrement concernée par le chômage) ; où les CDI sont majoritaires (78 % des actifs contre 75 % au niveau national) ; et où 81 % des emplois sont à temps complet. Autant de chiffres plutôt positifs alors même que ces populations sont en règle générale peu qualifiées (avec 30 % de non diplômés chez les "plus de 15 ans" contre 20 % au plan national).

L'autre caractère frappant mis en avant par Laurent DAVEZIES est la forte propension des populations résidant dans ces quartiers à utiliser les transports en commun pour aller travailler. Il faut dire que la situation géographique, finalement centrale de ces quartiers (par rapport au centre éco-névralgique que constituent les métropoles), limite le rayon de déplacement professionnel de leurs habitants - en moyenne 19 km. « On peut dire qu'ils sont

intégrés au marché de l'emploi ». Au final, à la lumière des statistiques, et sans contester le fait que la souffrance sociale reste indéniable, pour M. DAVEZIES, « la situation des populations résidant dans les quartiers de la politique de la Ville n'est pas aussi catastrophique que celle affichée par certains acteurs de ce secteur [...] en tous les cas, la crise ne l'a pas dégradée pour la simple et bonne raison que la question des quartiers n'est pas conjoncturelle mais structurelle ».

EN FINIR AVEC L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES !

Le paradigme de l'égalité des territoires qui mesure l'efficacité de cette politique en fonction des stocks semble en cause pour l'universitaire. « Plutôt que de s'intéresser aux territoires, les politiques feraient mieux de s'intéresser aux flux de personnes, car les caractéristiques socio-démographiques de ces territoires n'évoluant pas, elles livrent un constat d'échec tronqué et démotivant ».

Ainsi « on ne se baigne jamais deux fois dans la même rivière » conclut l'intervenant - empruntant cette métaphore à Héraclite pour dire que les populations des territoires prioritaires sont tellement mobiles (en tous les cas de manière supérieure à la moyenne française) que le concept de l'égalité territoriale est totalement biaisé.

« Mieux vaudrait parler "d'égalité par les territoires", car sinon, à force d'être obnubilé par l'égalité territoriale, on finit par oublier l'égalité sociale et le fait qu'un territoire n'est pas le sujet des politiques, mais un instrument qui va être plus ou moins utile ».

[...] la situation des populations résidant dans les quartiers de la politique de la Ville n'est pas aussi catastrophique que celle affichée par certains acteurs de ce secteur.

> CHIFFRE CLEF

Sur les 99 communes dont plus de 40 % de la population vit en ZUS, le chômage a nettement moins progressé que dans la moyenne nationale...

+ 1,4%
contre
+ 7,2%

> RÉACTIONS DEPUIS LA SALLE...

« Concernant les statistiques qui montrent que le niveau de chômage a moins augmenté dans les ZUS, il faut bien voir d'où on part. Le taux de chômage était déjà d'une intensité extraordinaire avant la crise. C'est d'autant plus vrai que si ce chômage est lisible par le biais des statistiques de Pôle Emploi, il y a aussi tous ceux qui ne sont pas inscrits. Et ils sont très nombreux dans ces quartiers. »

Sabine THIBAUD (Cheffe du département Emploi, insertion et développement économique au SGCIIV)

« A mon sens, vos indicateurs ne sont pas les bons. Sur le terrain, nous constatons le développement du repli identitaire, le développement d'une économie parallèle, la multiplication des impayés dans le logement social... Ce sont des signes révélateurs de la crise : nous avons de plus en plus de gens qui décrochent plus durement qu'il y a 4 ou 5 ans en arrière. »

Jean-Jacques GRADOS
(Directeur Général Adjoint de l'EPARECA)

TABLE RONDE

LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE LA POLITIQUE DE LA VILLE : QUELLE LOGIQUE DE COLLABORATION AUJOURD'HUI ?

Cette table ronde, qui faisait suite à un groupe de travail inter-acteurs mis en place par le CRPV PACA et déjà animé par Marie-Laure BEAUFILS, avait pour ambition de partager les points de vue sur les expériences de cette relation parfois difficile que nouent les acteurs de la politique de la Ville avec ceux du développement économique. Quelles logiques de co-construction possible ?

UNE EXPÉRIENCE ANCIENNE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

C'est par l'expérience de rapprochement entre l'équipe de **Manuel VANNI** (chef de service "Développement économique" à Toulon Provence Méditerranée) et celle formant le service politique de la Ville de la communauté d'agglomération qu'a débuté cette table ronde. Une collaboration largement facilitée par le profil du technicien : « avant d'intégrer les services économiques, j'ai été pendant 15 ans coordinateur d'une des ZFU de l'ancien Contrat de ville ». C'est à l'évidence cette double culture qui l'a poussé à aller un peu plus loin que son rôle initial – c'est à dire entretenir la soixantaine de zones d'activité que compte l'agglomération. Convaincu de l'effet levier, mais aussi des limites de l'insertion par l'activité économique, il a souhaité proposer au sein de son service une fonction de support aux contrats d'insertion. « Traiter ce que les grands groupes privés ne faisaient pas, et surtout donner plus de visibilité à ce type de dispositifs habituellement portés par la politique de la Ville, mais à une échelle trop confinée ». Dans les faits, c'est un projet qui a inévitablement rapproché les deux services : « désormais on se croise plusieurs fois par an ; ce qui n'était pas vraiment le cas jusque-là ». Des relations renforcées qui se sont inévitablement traduites en actions. Parmi les coopérations interservices, Manuel VANNI cite l'installation d'un village d'entreprises (issues de la filière touristique) pendant le Tour de France à la voile, au sein duquel le service "politique de la Ville" a mobilisé ses partenaires (Pôle Emploi et la Mission locale) pour mettre en avant les demandeurs d'emploi issus des quartiers, dans des secteurs où ils sont habituellement peu représentés.

UNE FACILITATRICE FAISANT LE LIEN...

Marie GIRAULT est à la fois cheffe de projet politique de la Ville à Cagnes-sur-Mer et en charge de la thématique transversale "développement économique/emploi" au sein de la Direction de la Cohésion Sociale à Nice Métropole. Dès lors, travailler dans le domaine du développement

économique fait forcément partie de son quotidien. Dans les faits, cette position d'intermédiaire facilite grandement sa mission : « cela favorise les rencontres entre les demandeurs d'emploi issus des quartiers et les entreprises – qu'elles soient implantées à proximité des dits quartiers ou même qu'elles en soient très éloignées ». Ainsi les chômeurs peuvent aller visiter les entreprises, et vice versa des représentants d'entreprises peuvent venir dans les quartiers pour participer à des tables rondes ou à des simulations d'entretien d'embauche. « Tout ceci permet de démystifier l'entreprise aux yeux des demandeurs d'emploi, comme de casser l'image négative des quartiers et de leurs habitants ». Reste que cette ouverture n'est pas toujours naturelle. Elle passe par la mutualisation de l'ensemble des réseaux des partenaires des différents services : si les acteurs de la politique de la Ville bénéficient des "entrées" du service "Développement économique", en contrepartie, le service du DSU apporte une certaine expertise sur la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), en partie grâce à la connaissance du territoire et de ses acteurs associatifs. « C'est du gagnant-gagnant ».

UNE PASSERELLE ASSOCIATIVE ENTRE LES HABITANTS ET LE SYSTÈME

C'est justement du positionnement associatif dont a témoigné **Salah TACHOUKRAFT**, directeur de PlaNet Adam Marseille - une association spécialisée dans l'accompagnement à la création d'entreprises en ZUS. Mais ce n'est pas tant les relations entre les acteurs institutionnels qui l'intéressent : « nous sommes là pour faire la passerelle entre l'humain et l'économique, mais aussi entre l'habitant et le système ». Par-delà l'ambition d'être à l'écoute, de donner confiance, les salariés de l'association essaient surtout d'épauler individuellement les personnes tout au long de leur parcours. « Il est question de ne pas laisser partir des personnes sur des projets rêvés » résume le responsable associatif. Concrètement, le rôle des intervenants de l'association consistera à aiguiller un jeune en projet de création

> LES PARTICIPANTS

- **Manuel VANNI**, chef de service "Développement économique" à Toulon Provence Méditerranée
- **Gwenaëlle RUBINSTEIN**, cheffe de service adjointe "Développement de l'économie sociale et solidaire" à la Direction des parcours professionnels au Conseil régional PACA
- **Salah TACHOUKRAFT**, directeur de l'association PlaNet Adam à Marseille
- **Abou DIARRA**, gérant d'une société d'expertise-comptable
- **Marie GIRAULT**, cheffe de projet politique de la Ville à Cagne-sur-Mer et chargée du "Développement économique et de l'emploi" à Nice Métropole

> RÉACTIONS DEPUIS LA SALLE...

« L'enfermement de la politique de la Ville a été évoqué. Mais il ne faudrait pas oublier de parler du monde de l'entreprise qui fuit les territoires de la politique de la Ville. Et quand certains acteurs y vont, ils arrivent avec une certaine appréhension ou avec pour seule motivation, l'optimisation de leur fiscalité ! Aussi l'enjeu est de tisser des passerelles entre deux mondes qui ne se croisent jamais. »

Un participant

« Il y a vingt ans, l'initiative associative générerait de la création d'activités de lien social qui étaient suivies par la dimension économique. Aujourd'hui, il n'y a plus de flux financiers qui solvabilisent le risque associatif. Désormais, il n'y a que des contrôles. [...] Les idées n'émergent plus. Elles sont engoncées dans des procédures de déresponsabilisation. [...] Il faut rendre les flux financiers plus lisibles pour qu'ils encouragent le risque et non la norme. »

Un participant



Un exemple de projet où la coopération entre acteurs a fonctionné : la station Alexandre est le symbole de la réussite des Zones franches urbaines à Marseille. (Photo : mairie de Marseille 13-14)

d'entreprise vers la formation qui lui permettra de mener son projet à bien. Dans d'autres cas, ils devront débroussailler le cadre légal dans lequel s'inscrira un projet précis. Car contrairement à ce que certaines personnes croient, « tous les habitants des quartiers ne sont pas des ingénieurs en combine sociale ! Ils ont besoin qu'on les aide à se départir de la jungle réglementaire et institutionnelle ».

À LA RECHERCHE DE PARTENAIRES FINANCIERS

Abou DIARRA a également une double casquette : entrepreneur (expert-comptable), il est aussi président d'une association d'entrepreneurs. À ce titre, il connaît relativement bien les relations qu'entretiennent les entreprises avec les collectivités – en l'occurrence Marseille Provence Métropole. « Vers qui vous tournez-vous ? Vers les services de développement économique ou ceux de la politique de la Ville ? » lui demande Marie-Laure BEAUFILS. C'est d'abord le président associatif qui répond : « peu importe, nous recherchons avant tout des partenaires financiers en mesure de nous subventionner ». Mais la réponse du chef d'entreprise, et plus exactement de l'expert-comptable en charge du plan de financement de plusieurs entreprises implantées en ZFU, n'est pas très éloignée : « il ne faut pas rêver, lorsque les entrepreneurs viennent s'installer dans les quartiers, ils ne le font que très rarement à des fins philanthropiques. Ce qui les intéresse, c'est la carotte fiscale. Dès lors, peu importe l'institution qu'ils rencontrent du moment qu'on leur garantit un avantage financier ».

Pour autant, lorsqu'ils coopèrent, le privé et le public peuvent donner naissance à des projets à forte valeur ajoutée économique et sociale. La Station Alexandre dans le 14^{ème} arrondissement de Marseille, ancienne friche urbaine située en ZFU, est un bon exemple. Par la volonté des pouvoirs publics (dont notamment la CDC) et avec le soutien de partenaires privés, ces derniers sont parvenus à faire exister un nouveau pôle d'activités dans ce secteur de la ville.

L'ESS COMME LEVIER

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est une autre passerelle entre l'humain et l'économique. C'est en tous les cas un pan à part entière de l'économie pour Gwenaëlle RUBINSTEIN, Cheffe de service adjointe du Service Développement de l'Économie Sociale et Solidaire, Direction des Parcours Professionnels à la Région PACA. « Même si ils répondent à des nécessités d'utilité publique, les acteurs de ce secteur ont besoin de développer des activités marchandes ». C'est d'ailleurs dans la perspective d'assurer la pérennité de ces structures et de leurs salariés sur le territoire régional que le service de Mme RUBINSTEIN les accompagne pas à pas. Parmi les actions conduites par son service, l'intervenante cite la mise en place d'un dispositif visant à diversifier les secteurs d'application des clauses sociales. C'est ainsi que le Conseil régional a fait le forcing pour clausurer tous les marchés concernant la construction et/ou la rénovation des lycées. « Mais outre les classiques marchés du BTP, nous avons souhaité donner aux structures d'insertion la possibilité de se positionner également sur des marchés de maintenance quotidienne ». Un élargissement qui s'effectue avec l'aide des services en charge de la politique de la Ville à la Région : « ils participent à la sensibilisation des collectivités sur ces sujets-là ».

Autre exemple de coopération mis en relief par l'intervenante et dans lequel s'implique le service "Économie Sociale et Solidaire" : un projet d'épicerie sociale. Au-delà de son activité de commerce alimentaire à bas coût, ses initiateurs issus d'un quartier dit sensible se sont également lancés dans deux autres activités qui leur tenaient à cœur : le développement d'un circuit agricole court et des actions d'éducation à la santé. Deux prestations complémentaires qui n'ont survécu qu'avec le soutien de deux autres services de l'institution régionale, les services "Agriculture" et "Santé/solidarité".

> ANALYSE EN PLUS...

POUR UNE MEILLEURE COLLABORATION ENTRE ACTEURS

L'articulation entre les acteurs du développement économique et de la politique de la Ville passe d'abord par un renouvellement des pratiques des élus locaux et des orientations de l'État et des Collectivités locales. Il est certains que le positionnement des techniciens est stratégique dans cette articulation. Quelques expériences montrent que le développement de projet commun entre deux services est souvent favorisé par les liens personnels que peuvent entretenir deux chefs de services ; cela peut être aussi le cas entre association et collectivités locales. Par conséquent, pour éviter que des projets interservices ou inter-association reposent simplement sur des relations interpersonnelles, il est important de formaliser un réel cadre de travail partenarial.

Cependant les injonctions paradoxales de certains dispositifs - comme par exemple les CUCS - peuvent être aussi un frein dans les relations entre acteurs. Dans un contexte où l'État est de plus en plus en retrait, il peut se développer d'un côté des formes de coopérations, et de l'autre, un climat de concurrence et de compétition entre opérateurs de terrain. Ces processus se traduisent par des textes où l'État et les Collectivités Locales prescrivent de la coopération d'un côté, et de l'autre, mettent en place des "appels à projet" avec un budget limité qui engendrent forcément de la compétition. Il y a un esprit antinomique de « coopération » (coopération/compétition) qui apparaît. Ensuite il est nécessaire d'ouvrir « les périmètres physique et psychologique ». Comme le disait si bien une cheffe de Projet RU, participant à la démarche entamée sur le Développement économique par le CRPV-PACA : « il faut savoir se dézoner, se décentrer ». Comment faire lorsque le quotidien d'un chef de projet Politique de la Ville et Développement Économique est fait non seulement de périmètres limités à des politiques de zonage, mais aussi à une fiche de poste restreignant ses missions et marges de manœuvre. Ce double enjeu, présenté ci-dessus, appelle un changement de regard sur la culture professionnelle dans laquelle nous nous enfermons. Il faut avoir le courage d'ouvrir ce regard et d'aller au-delà de nos frontières limitées par un statut et des dispositifs réglementés. On doit pouvoir, aujourd'hui, formaliser ces manières de faire qui restent souvent à la marge de nos missions. La vision partagée peut-être un facteur propice au « dézonage ».

Enfin, c'est effectivement par une culture partagée nécessitant une connaissance des acteurs et des enjeux qui les entourent, qui permettra une meilleure collaboration entre les acteurs. Pour cela, il faut détruire (sortir du cadre) pour reconstruire une connaissance essentielle, partagée et réciproque (qui fait quoi ? rôles et enjeux,...). Ce qui permettra de développer des espaces d'échanges assurant une vision élargie et décadrée de chacun des protagonistes.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SUR LES TERRITOIRES PRIORITAIRES

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est largement présente dans les quartiers prioritaires, que ce soit à travers les nombreux dispositifs d'Insertion par l'activité économique (IAE), les activités du secteur associatif ou encore les Régies de quartier. Pour autant, la dynamique qui existait dans les années 80 entre acteurs de la politique de la Ville et de l'ESS pose aujourd'hui question. A l'heure où le ministère de la Ville et celui de l'Économie Sociale et Solidaire signent une convention de partenariat, quel est l'état des relations entre ces acteurs sur nos territoires ? Quelle approche territoriale commune ?

RÉNOVER LES RELATIONS ENTRE ESS ET PV

« Le lien entre l'Économie Sociale et Solidaire et la politique de la Ville est un lien légitime » tient à souligner **Bruno LASNIER**, directeur de l'Agence Provençale pour une Économie Alternative et Solidaire (APEAS) - une association créée pour promouvoir et développer l'économie alternative et solidaire en région PACA. Il est vrai qu'à l'origine, la politique de la Ville a même été un dispositif structurant permettant d'accompagner l'émergence d'initiatives solidaires telles que les Régies de quartier, les jardins solidaires, les épiceries sociales et solidaires, les garages sociaux...

Pour autant, ces liens ont eu tendance à quelque peu s'effriter au cours du temps, notamment parce que la politique de la Ville pensait les expériences sociales et solidaires comme un état ponctuel - « des démarches censées, à terme, rentrer dans le droit commun, si ce n'est à s'autofinancer » - alors même que cette mutation programmée a souvent été synonyme d'échec pour de nombreux projets. Autre constat marquant une certaine incompatibilité de l'ESS et de la politique de la Ville : l'éloignement progressif des acteurs de la seconde. « Alors qu'ils étaient au départ parties prenantes des projets, ils s'en sont, peu à peu, éloignés pour se consacrer à un rôle d'animateur et de gestionnaire ». Les difficultés croissantes des structures pour répondre aux demandes technico-administratives, toujours plus kafkaïennes, traduisant parfaitement ce phénomène. Autre facteur de délitement entre ces deux champs pointé par **Bruno LASNIER** : « les acteurs de la politique de la Ville ont eu tendance à réduire l'action de l'ESS à sa dimension sociale, et notamment à la lutte contre la précarité ». C'est ainsi que plusieurs projets de l'ESS n'ont plus émergé aux financements des CUCS au prétexte qu'ils ne s'adressaient pas à des publics en difficulté. Or « avant d'être une politique de réparation, l'ESS est avant tout, une autre façon de faire de l'économie ».

Il n'en reste pas moins que dans le contexte de crise économique, sociale et environnementale, il existe aujourd'hui de vrais enjeux à repenser une stratégie commune entre ces deux champs. Le réveil de "la citoyenneté économique" est l'un de ces enjeux : « les habitants des quartiers doivent cesser de penser qu'ils n'ont qu'une alternative entre l'assistantat et la

débrouille ». Plus largement, il est nécessaire de retisser une activité économique sur ces territoires grâce à l'activité solidaire - « il faut surtout que les politiques publiques arrêtent de tout centrer sur la question de l'emploi. La création de l'activité doit être prioritaire ». Enfin, les deux champs ont tout intérêt à créer des espaces d'expérimentations qui permettraient de travailler sur le long terme à l'émergence pérenne de nouvelles activités sur ces territoires-là.

FAIRE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE AUTREMENT !

Créée en janvier 2011, dans la droite ligne d'un processus patrimonial initié en 1995, Hôtel du Nord est une coopérative d'habitants des quartiers Nord de Marseille. S'appuyant sur les principes de la Convention Européenne de Faro, son objet social est de valoriser le patrimoine présent dans cinq arrondissements de Marseille et dans Vitrolles pour le conserver "en vie", mais aussi améliorer le quotidien de ceux et celles qui y habitent et y travaillent. Résolument tourné vers le développement culturel, mais aussi économique, Hôtel du Nord s'est positionné sur le champ du tourisme-urbain - « dans des quartiers où une telle activité pouvait surprendre » ajoute **Nathalie CAZALS**, gestionnaire de la coopérative.

Outre l'édition et la vente d'ouvrages sur le patrimoine local, la coopérative a développé un réseau de chambres chez l'habitant. « Nous mettons directement en relation l'accueillant et l'accueilli ». L'économie générée par les réservations de chambres bénéficie directement aux habitants après la restitution d'un faible pourcentage à la coopérative. Hôtel du Nord propose également la vente de produits de quelques-uns de ses 41 sociétaires ; tels que les savons de Marseille ou encore du miel. Pour cette activité, et de manière générale d'ailleurs, la structure de l'ESS obéit à un principe simple : « on vend ce que l'on produit, on produit ce que l'on vend, dans le but de faire profiter au maximum les habitants qui vivent dans ces quartiers » explique l'intervenante. Enfin, la coopérative organise un concept de balades conçues par et avec les habitants. Ainsi en 2013, ce sont 64 balades qui ont été programmées par une trentaine d'habitants pour près de 1200 personnes qui sont venues découvrir la capitale européenne de la culture d'une autre manière.

> LES PARTICIPANTS

- **Bruno LASNIER**, directeur de l'APEAS à Marseille
- **Yannick BARBEAU**, responsable du service "politique de la Ville" à la Communauté d'agglomération Arles-Crau-Camargue-Montagnette (ACCM)
- **Nathalie CAZALS**, gestionnaire à la Coopérative Hôtel du Nord

Atelier animé par **Salaheddine MEBARKI**, chargé de mission CRPV PACA

> ZOOM SUR...

NOUVELLE CONVENTION ENTRE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LA POLITIQUE DE LA VILLE

Le ministre délégué à la Ville et le ministre délégué à l'Économie Sociale et Solidaire et à la consommation ont signé, le 27 septembre 2013, une convention d'objectifs pour les quartiers prioritaires.

Cette convention repose sur 4 priorités :

- > améliorer la connaissance de l'ESS pour agir plus efficacement ;
- > créer de l'activité dans les quartiers par un « choc coopératif » et par le développement de clauses d'insertion ;
- > soutenir l'accès des jeunes des quartiers aux emplois de l'ESS ;
- > développer l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans les quartiers.

L'objet de cette convention est de renforcer et de formaliser les convergences qui existent entre les quartiers et l'ESS. En effet, cette dernière est particulièrement représentée dans les quartiers prioritaires : une structure d'insertion par l'activité économique sur cinq serait implantée dans les quartiers et un salarié en insertion sur trois y résiderait. De plus, l'ESS peut être une réponse adaptée aux attentes des habitants du fait de son organisation et son ancrage territorial.

> www.ville.gouv.fr



Les balades urbaines d'Hôtel du Nord
Habitants, artistes, associations
et entreprises du nord emmènent
les touristes en promenade. Des
balades de ville entre béton, tuiles
et collines pour raconter « ici »,
et envisager Marseille à partir des
quartiers Nord.

(photo : <http://hoteldunord.coop>)

Et la politique de la Ville dans tout cela ? Bien que le territoire d'intervention soit évidemment un incontestable dénominateur commun, la coopérative ne reçoit, pour le moment, aucune aide financière de la part du CUCS. « Nous verrons bien quelles seront les nouvelles orientations de la politique de la Ville ».

ESS ET POLITIQUE DE LA VILLE : AMOUR DÉCHU ?

Pour Yannick BARBEAU, "l'autonomie" d'Hôtel du Nord est symptomatique de l'éloignement progressif de l'ESS et de la politique de la Ville. Par-delà les problèmes propres à l'ESS - et notamment le fait que de nombreux acteurs se désengagent ou demandent aux acteurs de l'ESS de passer sur un modèle de plus en plus marchand - c'est le modus operandi de la politique de la Ville qui pose problème. « Depuis 10 ans, cette politique a tendance à se déconstruire par l'éclatement du cadre global : les principes de contractualisation unique, de mutualisation des moyens et de transversalité sont de plus en plus souvent mis à mal. Désormais les équipes opérationnelles sont de moins en moins dans l'accompagnement : elles se contentent de constater l'émergence de "choses à côté" qui lorsqu'elles sont construites intelligemment peuvent se rapprocher de la politique de la Ville et dans le cas contraire fonctionnent dans leur coin ».

A moins que ce ne soit un problème de gouvernance et de coopération territoriale. Comment sortir d'une logique descendante où chaque acteur engage des moyens au regard de ses objectifs, et comment organiser une stratégie territoriale et thématique cohérente ? La communauté d'agglomération d'Arles a fait son choix en la matière : dès sa création en 2004, elle a adopté l'intégralité de la compétence "politique de la Ville". De fait, il n'y a pas de scission entre développement économique et politique de la Ville. Les passerelles sont ainsi naturelles entre ces deux champs. « Aujourd'hui, la responsable du Contrat d'économie solidaire doit faire partie de l'équipe opérationnelle de la politique de la Ville. Au même titre que l'animatrice de l'ASV et du chargé de mission CLSPD ».

> RÉACTIONS DEPUIS LA SALLE...

« Il y a une forte pression sur les structures de l'ESS pour qu'elles s'ancrent sur le marché, qu'elles trouvent leur modèle économique pour pouvoir se réaliser en dehors du financement public. De notre côté, nous rappelons que l'ESS répond à des besoins non couverts sur les territoires et que c'est en ce sens qu'elle s'inscrit dans une hybridation des ressources où il est normal que les pouvoirs publics financent la partie "intérêt général" des initiatives. Il faut absolument rééquilibrer le lien entre activité marchande et solidarité. »

Un participant

« Je suis un ancien de l'ESS. [...] Il faut se rendre compte que les modalités administratives et techniques sont de plus en plus complexes. C'est plus simple aujourd'hui de travailler en dehors des financements [publics] parce qu'on n'a pas la charge de cette partie complexe de l'administration. Vous n'avez qu'à voir un tableau FSE ! [D'ailleurs] les chefs de projet [politique de la Ville] sont passés de la fonction de conseil, à la fonction de contrôle. [...] Quand j'ai quitté la Régie de quartier 13-14, il y a 10 ans, elle comptait 400 salariés, aujourd'hui, elle doit en avoir 20 ou 30 ! Parce que ce n'est plus possible d'avoir des structures aussi lourdes. Avant, on pouvait avoir 400 salariés parce qu'il y avait des partenaires qui aidaient. Aujourd'hui, gérer 400 salariés dans l'insertion, c'est impossible. »

Un participant

« Il y a une donnée nouvelle qu'il faut prendre en compte, c'est la notion de "marché". Lorsque, il y a quelques années, j'ai monté une Régie, certains partenaires avaient décidé de "réserver" certains créneaux de leurs marchés à des structures d'insertion. Aujourd'hui, c'est plus difficile. On est sur un champ concurrentiel et on se trouve effectivement dans une "injonction paradoxale" : on nous demande de créer du développement solidaire et en même temps, il faut qu'on respecte toutes les règles du marché. Nous sommes des êtres hybrides. »

Une participante

« Il y a du côté des politiques publiques, un recours de plus en plus fort à l'appel d'offre, alors qu'il existe d'autres solutions telles que la subvention, l'appel à projet... Il y a d'autres façons de contractualiser avec des acteurs du territoire. »

Un participant

LES DISPOSITIFS D'AIDE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Il existe, aujourd'hui, en France, de nombreux dispositifs permettant d'accompagner les porteurs de projet dans leur création. Cependant, ces structures ne sont pas présentes sur l'ensemble des territoires, et notamment sur les territoires prioritaires. Cet atelier, qui avait pour ambition de revenir sur des initiatives d'opérateurs de terrain, était centré sur la présentation d'une expérience menée par la ville de Vitrolles en partenariat avec COSENS.

VITROLLES ET LA POLITIQUE DE LA VILLE

Le contexte de la ville de Vitrolles a toute son importance dans le projet de développement social-urbain et économique. « Nos quartiers n'étaient pas en ZUS » explique **Magali LINGOIS-DIOT**, directrice du service "Habitat et Cohésion Sociale". Dès lors, dans un premier temps, c'est à un travail basé sur la reconsidération de la Ville auprès des institutions locales que s'est attelée l'équipe du service "développement local". C'est un diagnostic partagé, réalisé dans le cadre d'une Convention territoriale d'objectifs (CTO), qui a permis de retisser les liens avec les partenaires ; notamment sur le volet économique où le constat s'était révélé compliqué (Cf. intervention de Loïc GACHON - p.3). Hormis les difficultés inhérentes aux six quartiers difficiles, l'étude avait mis à jour une désorganisation de la structure municipale en matière de politique de cohésion sociale - volet "développement économique" compris.

Aussi, en 2006, la mise en œuvre du CUCS fut l'occasion de réorganiser ce champ d'intervention. L'arrivée de la politique de la Ville a notamment permis de compenser ces problèmes organisationnels et d'expérimenter des projets mutualisés sur le territoire - ou du moins des projets non concurrents. « On a surtout concentré notre intervention sur quelques projets structurants ; sur des maillons manquants ».

IMPLANTATION DE COSENS À VITROLLES

L'Association pour le Droit à l'Initiative des Jeunes Entrepreneurs (ADIJE) - aujourd'hui devenue Cogens - est née en 1998 dans les quartiers Nord de Marseille, « sous une forme expérimentale déjà portée par la politique de la Ville » rapporte **Frédéric OLIVE**, son directeur. En 2005, alors que cette structure a rejoint le droit commun dans la cité phocéenne, elle décide de créer "une annexe" à Vitrolles.

D'abord implantée en pied d'immeuble, au sein du quartier des Pins, dans un local de 60 m², l'association va peu à peu grandir. Elle va s'occuper du CitésLab de Vitrolles-Mari-gnane et progressivement ouvrir ses portes à d'autres structures de l'insertion par l'Activité Economique (IAE) afin de proposer une offre de service globale. Aujourd'hui son statut a clairement évolué. À commencer par le nouveau projet de couveuse Boréal (espace de bureau partagé) et ses nouveaux locaux qui font désormais « 200 m² et respirent l'entrepreneuriat ». Elle s'est également alliée à

une autre couveuse davantage tournée vers l'ESS (InterMade) et a également accueilli cinq structures du réseau d'accompagnement à l'activité. « Il s'agit aujourd'hui d'un projet collectif qui réunit plusieurs structures hybrides œuvrant ensemble pour proposer une palette de services sur la création d'activités la plus large possible ».

CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'arrivée de l'ADIJE en tant qu'acteur central de la politique de développement économique urbain vitrollaise est donc née d'un projet partagé ; « une vision qui a été co-construite chemin faisant, par un parcours itératif entre les différents acteurs » préfère dire **Frédéric OLIVE**. Signe d'une difficulté à admettre la légitimité des acteurs de la politique de la Ville dans le champ du développement économique ? Pas vraiment. Les relations sont même globalement positives. Reste qu'il semble que l'on ne puisse pas dire qu'elles soient ancrées dans les cultures professionnelles des uns et des autres. « Le parcours du combattant est quotidien. Dès que le CUCS ne finance pas (ou plus) un projet, notre présence dans les comités de pilotage n'est plus indispensable pour certains acteurs » confie de son côté **Magali LINGOIS-DIOT**, la directrice du service "Habitat et Cohésion sociale". D'autant plus que les « réorganisations politiques et/ou techniques, fréquentes dans les politiques publiques en général, conduisent à une redistribution des cartes et à des négociations qui peuvent brouiller certaines relations ».

Côté ADIJE, cette instabilité génère d'autres difficultés : « c'est le "stop and go" qui est difficile à gérer. Une année, nous sommes financés et la suivante plus rien ! » Plus rocambolesque : le cas d'une structure d'aide à la création d'entreprise qui opère, à la demande du CUCS, un retour au droit commun et qui se voit concurrencée l'année suivante par une nouvelle couveuse... financée par le CUCS ! Autre difficulté, cette fois pointée par les acteurs de la politique de la Ville comme par ceux du développement économique : le foisonnement des appels à projets. « Chaque acteur veut marquer son pré carré en créant son dispositif, désorganisant parfois les processus de partenariat enclenchés » regrette **Magali LINGOIS-DIOT**.

NACRE : UN DISPOSITIF D'AIDE À LA CRÉATION

La démarche NACRE aspire justement à débroussailler ce maquis. Sans forcément envi-

> LES PARTICIPANTS

- **Frédéric OLIVE**, directeur de l'ADIJE à Marseille
- **Magali LINGOIS-DIOT**, Direction du service "Habitat et Cohésion sociale" à la Ville de Vitrolles
- **Samira KAMBOUA**, chargée du dispositif NACRE à la DIRECCTE PACA

Atelier animé par **David HECKEL**, directeur de la Chambre régionale de l'Économie Sociale et Solidaire PACA

> ZOOM SUR...

LE DISPOSITIF NACRE

Mis en place en mars 2009 par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations, le dispositif "Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise" (NACRE), est destiné essentiellement aux personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés d'insertion durable dans l'emploi.

Le dispositif NACRE permet un suivi personnalisé grâce à l'appui d'un opérateur d'accompagnement qui intervient dès le montage du projet et jusqu'à 3 ans après la création ou reprise de l'entreprise. Le choix de l'opérateur se fait avant le démarrage du projet.

Cet accompagnement se déroule en trois phases-clefs :

- > une aide à la finalisation du projet de création ou de reprise d'entreprise ;
- > un appui systématique pour établir des relations de qualité avec une banque (prêt, services bancaires...);
- > un accompagnement "post-crédation" d'une durée de trois ans après la création ou la reprise de l'entreprise visant à appuyer le nouveau dirigeant dans ses choix de gestion et à stimuler le développement de son entreprise, notamment en facilitant l'embauche de salariés.

Il est possible de faire appel à une expertise spécialisée sur un point technique ou réglementaire du projet. L'achat de l'expertise est effectué par l'opérateur d'accompagnement, avec un financement de l'État pouvant atteindre 100%.

Le dispositif est compatible avec le statut d'auto-entrepreneur, et avec d'autres aides à la création, dont l'ACCRE, l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise.

> www.economie.gouv.fr

sager la remise à plat de la totalité de l'offre de service qui peut effectivement être très importante et très spécifique en fonction des territoires, NACRE entend faciliter le parcours des porteurs de projets.

L'enjeu du dispositif est de s'appuyer sur des opérateurs qui possèdent des compétences certifiées par un principe de labellisation. « L'idée étant que les porteurs de projets, a fortiori en difficulté, puissent, quelle que soit la phase d'entrée (montage, financement ou accompagnement post-crédation), trouver des interlocuteurs capables de les orienter ou de les réorienter vers un opérateur conventionné » confie Samira KAMBOUA, chargée du dispositif NACRE à la DIRECCTE PACA.

> RÉACTIONS DEPUIS LA SALLE...

« Je suis content de ne pas avoir à créer mon entreprise et à chercher des subventions parce que je crois que c'est désespérant ! A quand un guichet unique ? Moi, je rêve d'un système où il n'y ait qu'un seul interlocuteur capable de me dire où trouver les aides. C'est cette simplicité qui favoriserait la création d'entreprises sur le territoire. » Un participant

« Je ne crois pas à la notion de "guichet unique". C'est illusoire. Je préfère penser les choses en termes de réseau. C'est à dire qu'un entrepreneur qui s'adresse à un partenaire du réseau va pouvoir être renvoyé vers le bon interlocuteur. Quel que soit l'interlocuteur, il est une porte d'entrée. D'ailleurs l'hétérogénéité des entreprises appelle une hétérogénéité des réponses. On peut essayer de réduire la complexité, mais on ne pourra pas la réduire en un guichet unique. » Un participant

ATELIER (3)

L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET L'HABITAT SOCIAL

L'implantation et/ou le maintien d'activités, dont le développement d'une offre de services de proximité en pied d'immeuble, est l'un des objectifs des opérations de développement économique urbain. Un représentant de l'EPARECA, acteur leader sur ce secteur, et le directeur de la SEM du Pays d'Arles ont répondu à des questions de fond : quels types d'activités implanter ? Quelles conditions de réussite pour ces projets commerciaux ? Quelles difficultés ?

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE URBAIN : UN MÉTIER À PART ENTIÈRE ?

Dotée d'un parc de 1242 logements, la SEMPA (Société d'Économie Mixte du Pays d'Arles) est un acteur incontournable de la politique de la Ville du territoire, en agissant sur le bâti, le cadre de vie et l'aménagement urbain. « Ce que l'on oublie souvent de dire, c'est que la gestion des locaux commerciaux ne concerne que 27 unités, ce qui représente peu au sein de notre activité de gestionnaire de logements » explique Thierry SABADEL, directeur opérationnel à la SEMPA.

Si tout bailleur social réalise ce type d'opérations immobilières - « parce qu'elles constituent un besoin pratique et social pour les habitants », il ne les maîtrise pas de la même manière que les opérations classiques. « En règle générale, pour les opérations de logement, nous connaissons avec une certaine précision le montant des recettes (les loyers) et des dépenses (investissements et frais de fonctionnement). C'est un peu différent lorsqu'il s'agit d'une opération commerciale » confie le directeur opérationnel. Dans ce cas, de nombreuses données font défaut et posent pas mal de questions. A commencer par le niveau de loyer acceptable pour attirer et/ou maintenir des activités économiques ? « Si on part sur un loyer minime, on peut intéresser des entrepreneurs mais l'équilibre financier de l'opération peut être remis en cause. A

l'inverse, si on mise sur le loyer des locaux commerciaux pour équilibrer l'opération, la plupart du temps, cela génère un niveau de loyer qui limite grandement l'implantation de commerces de proximité ».

Afin de minimiser cet impact financier et le risque de "flop locatif", la logique voudrait que l'on construise des locaux d'activité en phase avec la demande : « plus le local sera adapté aux besoins de l'activité et aux capacités commerciales du quartier, plus les chances de le louer seront grandes ». Une spécialisation qui de surcroît permettrait d'éviter des normes de construction parfois très contraignantes - et très onéreuses - pour certaines activités recevant du public. Or, anticiper le profil de l'exploitant et de son activité s'avère plus difficile que ce que l'on pourrait croire. C'est d'autant plus périlleux que même dans le cas où le bailleur peut co-évaluer un projet avec un commerçant, un artisan ou un industriel, la temporalité du projet de construction est telle que rien ne garantit que l'entrepreneur sera toujours là une fois le local achevé ! « Un acteur économique est calé sur un timing très différent de celui d'un bailleur social ». Dès lors, soit le bailleur ne sait pas définir les besoins auquel devra répondre le local, soit il les connaît mais à un temps T, prenant ainsi le risque de voir évoluer les besoins dans le temps au point que ceux-ci ne correspondent plus au projet au moment de sa réalisation.

> LES PARTICIPANTS

- Jean-Jacques GRADOS, directeur-général adjoint de EPARECA
- Thierry SABADEL, directeur opérationnel à la SEM du Pays d'Arles (SEMPA)

Atelier animé par Laure PORTALE-MANACHEVITCH, chef de projet renouvellement urbain à Marseille Rénovation Urbaine

> ZOOM TERRITOIRE EPARECA en PACA

En PACA, l'EPARECA a accompagné trois opérations.

> Le projet "pépinière" localisé dans le centre ancien de Grasse (06) est la seule opération en phase d'exploitation. Débuté en 2005, le projet, qui a permis la réouverture d'une quarantaine de commerces, a pris fin en 2008.

> Le projet du pôle commercial du quartier des Pins à Vitrolles (13) est lui en phase de développement. S'inscrivant dans un projet de rénovation urbaine, le projet prévoit la démolition de l'actuel centre commercial et propose en remplacement 590 m² de nouveaux locaux commerciaux en rez-de-chaussée d'un immeuble de logements.

> Le projet commercial du quartier La Grange d'Orel à Avignon (84). Constitué d'un bâtiment vétuste de 1250 m², ce pôle commercial doit faire l'objet d'une réhabilitation qui est encore en phase d'étude.



Réhabilitation commerciale à Vitrolles

Le PRU du quartier des Pins à Vitrolles a bénéficié d'un projet de réhabilitation commerciale soutenue par EPARECA. Il consiste à démolir l'actuel centre commercial, dont la localisation et la consistance sont incompatibles avec la restructuration du quartier et à reloger l'essentiel des commerces existants au rez-de-chaussée de l'immeuble locatif de l'Association Foncière Logement, à l'angle de l'avenue des Salyens - qui fera l'objet d'une requalification complète - et de la nouvelle place centrale du quartier.

(source : www.epareca.org/les-operations/vitrolles-les-pins/79)

Certains problèmes interviennent également au niveau de la gestion. « Une fois qu'une résidence est sortie de terre, tout n'est pas réglé » prévient Thierry SABADEL. La gestion de la vacance - qui entraîne des pertes de loyers et empêche alors la reconstitution des fonds propres - est le principal tracas du bailleur, quelle que soit la nature de l'opération. Hélas, dans le cas d'une opération commerciale, la spécificité et la marginalité de ce type de produit rend cet exercice plus complexe. « Notre principal problème, c'est que nous n'avons pas de réseau pour rechercher l'activité adéquate. Celle qui pourrait s'installer rapidement et de manière rentable dans le local et qui répondrait aux besoins des habitants du quartier ». Répondre à cette équation à multiples inconnues relève parfois de la gageure. « Et c'est encore plus vrai en ZUS où il est encore moins aisé de jauger la viabilité économique d'une activité ».

SOS EPARECA !

Jean-Jacques GRADOS connaît bien le problème des activités commerciales dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. « Si certaines difficultés sont universelles et se retrouvent dans tout type de quartier, elles se posent inévitablement avec plus de force dans les ZUS ». Dans le désordre, le directeur général adjoint de l'Établissement Public National d'Aménagement et de Restructuration des Espaces Commerciaux et Artisanaux (EPARECA) cite la dégradation du patrimoine immobilier des grands ensembles, la présence d'équipements inadaptés (notamment en termes de surfaces), l'absence de gestion unifiée et d'animation commerciale, le manque de mobilisation et de moyens des (co)propriétaires, la faible culture commerciale des bailleurs ou encore le relatif abandon des commerçants des quartiers. Sur ce dernier aspect, selon lui, « les politiques locales n'ont pas joué leur rôle en ayant toujours favorisé les centres-villes par rapport aux périphéries ».

Dans ce contexte, la tâche de l'EPARECA s'annonce particulièrement importante. Sur les 750 polarités commerciales situées en quartiers prioritaires, l'établissement en a compté entre 200 et 250 qui seraient susceptibles de recourir à une de ses interventions de restructuration. Des opérations plus ou moins lourdes

qui reposent à chaque fois sur des principes minimums. A commencer par l'idée plus élargie selon laquelle « quand bien même le commerce participe à la rénovation des quartiers, cette activité ne sauvera pas le quartier à elle seule ». C'est un ensemble d'interventions et d'activités qui permettra de revaloriser l'image du quartier et d'améliorer son cadre de vie. Autre loi d'airain de la réhabilitation commerciale : « il faut être ambitieux mais réaliste ». Combien de fois l'EPARECA s'est retrouvé face à des acteurs qui rêvaient de reconstituer la place d'un village ! Il faut également faire en sorte de protéger les pôles réhabilités d'une concurrence "low cost", trop souvent adoubee par des acteurs politiques trop laxistes. Il convient aussi de ne pas négliger la dimension humaine, au même titre que les contraintes techniques et financières de l'activité commerciale.

Au-delà de ces principes de base - auxquels s'ajoutent des éléments plus techniques (Cf. Power Point de l'intervenant) - qui une fois rassemblés doivent permettre de réussir à long terme le maintien et/ou l'implantation d'activités commerciales dans ces quartiers, Jean-Jacques GRADOS se veut plus globalement optimiste en termes de prospective. Sans faire fi de l'existence de faiblesses actuelles et de risques futurs (notamment la dégradation socio-économique et la raréfaction des soutiens financiers), l'intervenant veut croire dans les forces et les opportunités que conjuguent ces territoires. Parmi elles, le potentiel démographique et la culture d'entreprise des habitants qui constituent sans nul doute le plus beau potentiel de ces quartiers.

> Pour prendre connaissance, plus en détail, des éléments de réussite de l'implantation et/ou du maintien des activités commerciales dans les quartiers ZUS consulter le Power Point de Jean-Jacques GRADOS http://www.crpv-paca.org/9-publications/pdf/arv_pdfs/AR-19/epareca.pdf

> ZOOM SUR...

EPARECA

Créé en 1998 en application de la Loi du Pacte de Relance pour la Ville, accompagne les collectivités locales dans la reconquête de leurs zones commerciales et artisanales de proximité, au sein des quartiers en difficulté, afin d'apporter du confort de vie et recréer durablement du lien social.

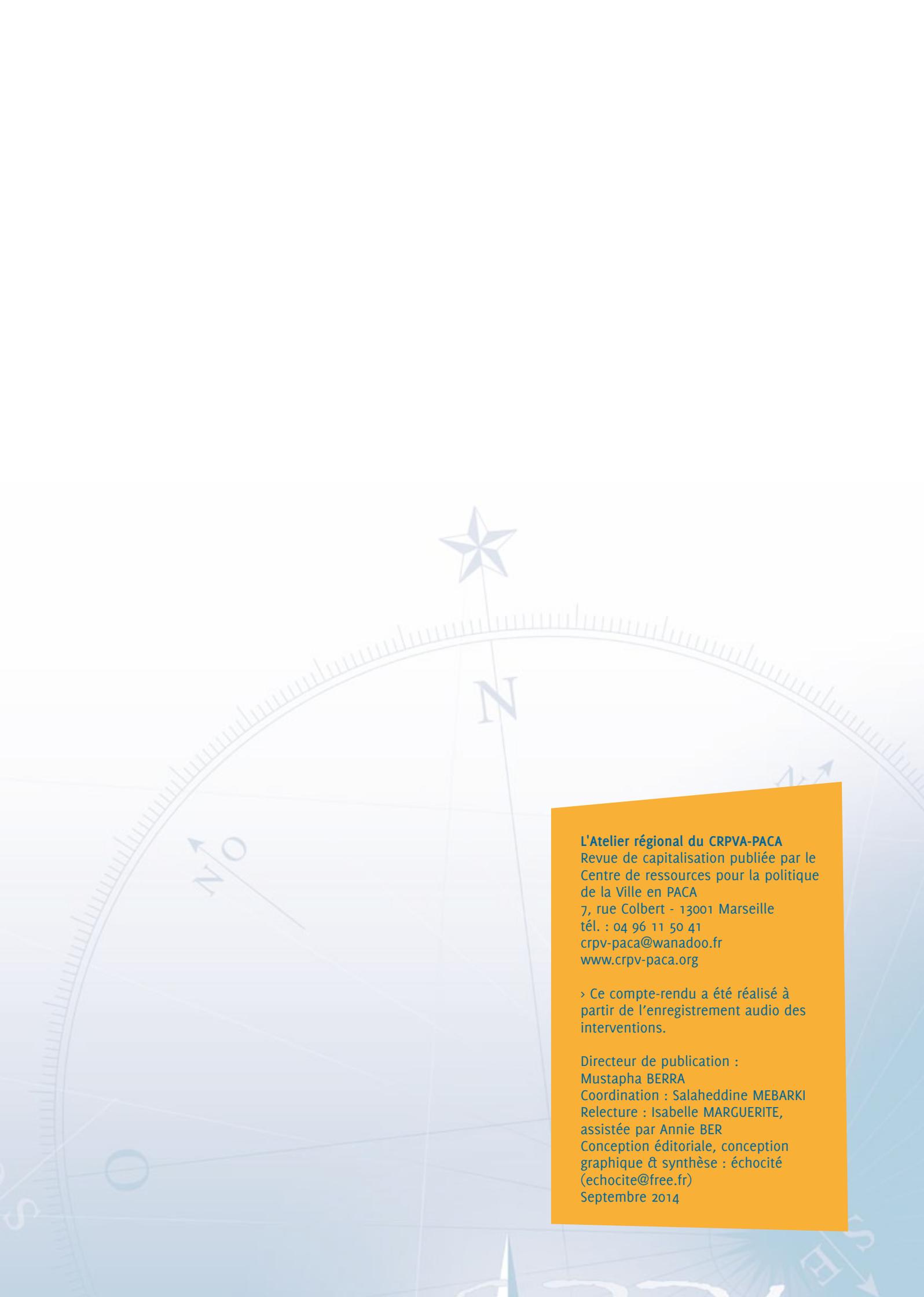
EPARECA a vocation à intervenir sur demande du Maire ou du Président de l'EPCI concerné, uniquement lorsque les opérateurs traditionnels ne le peuvent pas, dans le cadre de la géographie priorisée de la politique de la Ville :

- > pour des raisons juridiques (nécessité de se rendre maître des droits immobiliers), en mettant en jeu des prérogatives de puissance publique (DUP, expropriation)
- > pour des raisons économiques (déficit d'opération ne permettant pas un traitement par le privé)
- > pour des raisons de contexte temporel (intégration dans une opération de restructuration urbaine)

La réhabilitation, la restructuration ou la démolition-reconstruction conduite par EPARECA doit aboutir à une reconfiguration économiquement viable et donc raisonnablement profitable. Le but est de rendre pérenne la poursuite de l'objectif politique à caractère social, celui de conforter ou de reconstituer une offre de proximité présentant une qualité et diversité minimales au cœur des quartiers.

Le retour au droit commun est l'objectif qui constitue la mesure de l'efficacité de son intervention : par reconstitution de chiffres d'affaires assurant une rentabilité de nature à permettre une reconstitution de valeur locative de marché. Le loyer de chaque commerce ou activité de service est calculé en fonction de la nature du commerce et de l'espérance de chiffre d'affaires.

> www.epareca.org/



L'Atelier régional du CRPVA-PACA

Revue de capitalisation publiée par le
Centre de ressources pour la politique
de la Ville en PACA

7, rue Colbert - 13001 Marseille

tél. : 04 96 11 50 41

crpv-paca@wanadoo.fr

www.crpv-paca.org

> Ce compte-rendu a été réalisé à
partir de l'enregistrement audio des
interventions.

Directeur de publication :

Mustapha BERRA

Coordination : Salaheddine MEBARKI

Relecture : Isabelle MARGUERITE,
assistée par Annie BER

Conception éditoriale, conception
graphique & synthèse : échocité
(echocite@free.fr)

Septembre 2014



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

CRPV PACA

7, rue Colbert - 13001 Marseille
Tel. 04 96 11 50 41 - Fax 04 96 11 50 42
crpv-paca@wanadoo.fr - www.crvp-paca.org